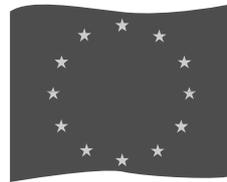




Partenariat
**pour une nouvelle
organisation du travail**
*Intégrale des actes du séminaire
Européen sur le Livre vert*
Paris 2 & 3 février 1998

Avec la participation du Fonds social européen (FSE)
Commission Européenne



Avertissement

- 1 - Vous trouverez dans ce volume la retranscription intégrale des interventions orales des invités aux différents ateliers et tables rondes du Séminaire européen des 2 et 3 février 1998 sur le *Livre vert*. Les interlocuteurs dont l'identité n'a pu être annoncée par eux-mêmes ou par l'animateur ont été signalés par la mention X.
- 2 - Les synthèses des analyses figurant en annexes sont des contributions écrites des organisations syndicales.

Avant-propos

La Commission Européenne a publié une première version du Livre Vert "PARTENARIAT POUR UNE NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL"¹. Elle a souhaité que celui-ci fasse l'objet de discussion, dans chaque pays membre, avec l'État et les représentants d'employeurs et de salariés.

En ce qui concerne la France, compte tenu de l'implication de l'ANACT au service des directions et des représentants du personnel pour appuyer des démarches de changement concerté, c'est celle-ci qui a été choisie pour organiser, les 2 & 3 février 1998, ce débat qui a réuni une centaine de participants, dont 30 % environ représentant des employeurs, 30 % représentant des organisations de salariés et 40 % des administrations publiques et des élus des collectivités territoriales.

La France a été donc le dernier pays à débattre de ce Livre Vert, et la Commission a attendu nos travaux pour conclure la phase de consultation. Notre objectif pendant ces deux jours a consisté à nous imprégner de ce débat européen pour enrichir notre propre débat français et inversement, peut-être modestement éclairer le débat européen de nos expériences. J'espère que nous y sommes parvenus collectivement, en dépit des divergences actuelles bien connues entre gouvernement, patronat et organisations syndicales sur la question du temps de travail ; cette problématique est particulièrement d'actualité dans notre pays, ainsi que l'ont montré les fructueux échanges lors de ces deux journées ; mais elle ne constitue que l'une des questions d'organisation du travail que pose le Livre Vert.

Devant la diversité, la richesse et la densité des échanges sur ce thème, l'ANACT a jugé utile de mettre à la disposition de tous les partenaires de l'entreprise et tous ceux qui s'intéressent aux enjeux du changement organisationnel, pour la compétitivité des entreprises, l'emploi et l'amélioration des conditions de vie et de travail, l'intégrale des argumentaires des participants à ce séminaire, soit dans les séances plénières, soit dans les ateliers thématiques.

Il s'agit là, sans conteste, d'un défi politique important pour le dialogue social en France et en Europe. J'espère donc que ce débat, qui par ailleurs se poursuit autour des autres points du Livre Vert, aura contribué à esquisser pour les représentants des employeurs et des salariés, ainsi que pour l'ensemble des acteurs publics, les contours des nouveaux partenariats à construire demain.

HENRI ROUILLEAULT
Directeur Général de l'ANACT

¹ Le texte final du Livre Vert est disponible sur

TABLE DES MATIÈRES

- Ouverture p.5
par **Henri Rouilleault (Directeur général de l'ANACT)**

- Présentation du Livre vert p.6
par **Allan Larsson (Directeur général de la DGV, Commission Européenne)**

1 - Discussion de la première partie du Livre vert p.11 **"Vers une nouvelle organisation du travail, comment, pourquoi ?"**

- Introduction à la Table ronde n° 1 : p.12
"Vers une nouvelle organisation du travail, pourquoi, comment ?"
par **Henri Rouilleault**

- 1 - Débats de la Table ronde n° 1 : p.14
"Les enjeux du changement organisationnel, pour la compétitivité des entreprises, l'emploi et l'amélioration des conditions de la vie au travail : quelles marges de manœuvre pour concilier les trois ?"
Denis Joly, Jean-Claude Meynet, Jean-François Perraud, Georges Tissier, Jean-François Vanneste
Animateur : **Olivier du ROY**

- 1.1 - Atelier 1 : Réorganisation du temps de travail p.25
Témoignage d'entreprise : **Gaz de Strasbourg, par Michel Wernert**
Animateur : **Jean-Paul Peulet**
Rapporteur : **Jean-Marie Gelin**

- 1.2 - Atelier 2 : Développement des compétences p.37
Témoignage d'entreprise : **Sollac-Groupe Usinor, par Daniel Altan**
Animateur : **Jacques Daumoinx**
Rapporteur : **Yves Lichtenberger**

- 1.3 - Atelier 3 : Prise en compte de la santé dans les choix d'organisation p.50
Témoignage d'entreprise : **Major, par Alain Nigay, Alain Jabes**
Témoignages d'entreprise : **Solvay Automotive France, par Thierry Millet, Brigitte Blanchet**
Animateur : **Serge Dufour**
Rapporteur : **Sylviane Séchaud**

- 2 - Synthèse des débats de la Table ronde n° 1 p.63
par **Olivier du ROY**

- 3 - Conclusion des débats de la Table ronde n° 1 p.68
par **Rose-Marie VAN LERBERGHE**
(Délégué général à l'Emploi et à la Formation Professionnelle, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité)

2 - Discussion de la deuxième partie du Livre vert p.71 "Défis politiques et nouveaux partenariats"

- Introduction à la Table ronde n° 2 : p.72
" Changements organisationnels dans l'entreprise, rôle de la négociation sociale et des politiques publiques européennes, nationales et régionales"
Henri Rouilleault
- 2 - Débats de la Table ronde n° 2 : p.74
" Quels partenariats construire ?"
Michel Coquillon, Jean-Paul Delorme, Jean-François Perraud, Jean-Paul Peulet, Michel Saiu, Guillaume Sarkozy, Yves Veyrier, Jean-François Veysset
Animateur : Bernard Dorflinger
- 2.1 - Atelier 4 : Politiques régionales et organisation du travail. p.85
Témoignage : Région Rhône-Alpes, par Guy Emerard
Témoignage : Région Nord-Pas-de-Calais, par Gérard Grass
Animateur : Nicolas Karcher
Rapporteur : Michel Weill
- 2.2 - Atelier 5 : Négociation de branche, négociation d'entreprise p.97
et organisation du travail
Témoignages : Branche Coopératives laitières, par Louis Lemoine, Alain Kerbriand-Postic, Didier terrien
Témoignages : Branche Pharmacie, par Pascal Le Guyader, Gérard Naussans, Jacques Thouvenin
Animateur : Pierre Cassagnes
Rapporteur : Michel Pépin
- 2.3 - Atelier 6 : Prise en compte de l'organisation du travail p.110
dans les Comités de Groupes Européens
Témoignage d'entreprise : Thomson, par Pierre Beretti
Témoignage d'entreprise : Centre d'Observation de la Directive Européenne, par Jean-Paul Jacquier
Animateur : Bernard Devy
Rapporteur : Patrick Bézier
- 3 - Synthèse des débats de la Table ronde n° 2 p.121
par Henri Rouilleault
- 4 - Conclusion des débats de la Table ronde n° 2 p.124
Par Jean Marimbert (Directeur des Relations du Travail, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité)
- 5 - Débats de la Table ronde n° 3 p.127
" L'organisation du travail, un enjeu pour le dialogue social : comment articuler souplesse et efficacité pour les entreprises, emploi, compétences et santé pour les hommes et les femmes au travail ?"
Bernard Boisson, Claude Companie, Alain Deleu, Bernard Devy, Jean-René Masson, Georges Tissier,
Animateur : Henri Rouilleault

3 - Discours de clôture p.139 **Pierre-Louis Rémy (Conseiller auprès de Mme Martine AUBRY, Ministre de l'Emploi et de la Solidarité)**

Annexes p.143

- Synthèses des analyses des organisations syndicales. p.144
- Liste des participants au Séminaire p.153

Ouverture

Je remercie tous les participants. Vous serez soixante-cinq aujourd'hui et environ quatre-vingt-cinq demain, 30 % environ représentants des employeurs, 30 % représentants des organisations de salariés et 40 % des administrations publiques et des élus des collectivités territoriales. La France est le dernier pays à débattre de ce livre vert; je crois que la commission attend nos travaux pour conclure cette phase de consultation des différents pays.

Notre objectif pendant ces deux jours sera de nous pénétrer du débat européen pour enrichir notre propre débat français et inversement, peut-être modestement d'enrichir le débat européen à partir du débat français. J'espère que nous y parviendrons collectivement, en dépit des divergences actuelles bien connues entre gouvernement, patronat et organisations syndicales sur la question du temps de travail; cette question est particulièrement d'actualité dans notre pays, mais ne constitue, comme on le verra, que l'une des questions d'organisation du travail que pose le livre vert.

Sans plus tarder, j'ai le plaisir de passer la parole à Monsieur Allan Larsson, Directeur général de la DG V à Bruxelles.

Henri ROUILLEAULT

Présentation du livre vert "Partenariat pour une nouvelle organisation du travail"

Intervention

Allan LARSSON
Directeur général de la DGV, Commission Européenne

Permettez-moi tout d'abord de vous remercier de m'avoir invité à prendre la parole lors de ce séminaire.

Je me bornerai essentiellement à présenter le Livre Vert de la Commission intitulé "Partenariat pour la nouvelle organisation du travail". Avant d'entrer dans les détails, je souhaite replacer ce Livre vert et sa raison d'être dans le contexte plus large du débat européen sur l'emploi et vous faire partager certaines idées concernant l'évolution de la situation au niveau politique. Mon collègue Jim Mackley (qui assistera à l'ensemble du séminaire) et moi-même sommes également impatients de connaître votre avis sur les questions soulevées.

L'emploi en Europe

Commençons par un rappel de la situation. Pour ce faire, je prendrai pour référence le passé récent : 1997 représente en effet un tournant majeur dans la stratégie européenne pour l'emploi. La nouvelle mobilisation en faveur de l'emploi engagée par le traité d'Amsterdam est soulignée par deux phrases clés du titre sur l'emploi de ce traité.

La première se lit ainsi : "Les États membres (...) considèrent la promotion de l'emploi comme une question d'intérêt commun et coordonnent leur action à cet égard (...)" (article 126 du traité d'Amsterdam). La seconde phrase clé est : "l'objectif consistant à atteindre un niveau d'emploi élevé est pris en compte dans la définition et la mise en œuvre des politiques et des actions de la Communauté" (article 127).

Le sommet sur l'emploi, qui a tenu compte de ce nouvel accent introduit par le traité, a fait diligence pour renforcer et appliquer les nouvelles dispositions.

Il a mis en place un processus de convergence, fondé sur des objectifs décidés en commun, quantifiés et comparables, dans le but de parvenir à une augmentation du taux d'emploi en Europe sur une base durable et de lutter contre le chômage, notamment le chômage de longue durée.

Cet objectif sera réalisé en portant nos efforts sur deux éléments fondamentaux pour réussir à promouvoir l'emploi. Il s'agit, d'une part, de la poursuite de notre stratégie macro-économique et, d'autre part, de la mobilisation plus systématique que par le passé de l'ensemble des politiques communautaires au service de l'emploi.

Le projet de "lignes directrices pour les politiques de l'emploi des États membres en 1998", présenté au sommet dans le cadre des responsabilités de la Commission qui ont été définies par le nouveau traité, a identifié quatre obstacles à l'obtention de meilleurs résultats en matière d'emploi.

Il s'agit :

- premièrement, du simple rapport arithmétique qui caractérise le **déficit en matière d'emplois** : bien que les "fondamentaux" macro-économiques en Europe soient maintenant favorables, nous créons peu d'emplois, ce qui freine l'entrée des travailleurs sur le marché du travail ;
- deuxièmement, du déficit de qualifications qui rend le retour à l'emploi difficile pour les chômeurs, même lorsque des postes sont disponibles ;
- troisièmement, de l'insuffisance de partenariats dans la gestion de la restauration qui freine le processus difficile, mais nécessaire, de la modernisation des entreprises et des lieux de travail ;

- enfin, de l'écart hommes-femmes. Les taux d'emploi restent moindres et les taux de chômage plus élevés pour les femmes que pour les hommes. S'ajoutent à cela les différences de temps de travail, les disparités des conditions de travail et d'évolution des carrières sur un marché de l'emploi où règne encore une ségrégation en fonction du sexe.

Pour pallier ces quatre points faibles, le sommet a adopté une approche qui s'articule autour des priorités suivantes : l'esprit d'entreprise, la capacité d'insertion professionnelle, la capacité d'adaptation et l'égalité des chances.

Aujourd'hui, je souhaiterais examiner surtout deux de ces quatre priorités, à savoir *la capacité d'insertion professionnelle et la capacité d'adaptation*, qui constituent respectivement une réponse au déficit de qualifications et à l'insuffisance de partenariats.

La capacité d'insertion professionnelle

Afin de comprendre pourquoi, après les chocs macro-économiques que nous avons subis, la reprise de la croissance de l'emploi n'a pas été aussi forte dans l'UE que chez nos principaux partenaires commerciaux et donc pourquoi le chômage en Europe s'est transformé en chômage de longue durée, il faut étudier le fonctionnement du marché de l'emploi et de nos régimes de protection sociale.

Si l'on observe le fonctionnement du marché de l'emploi en Europe on voit clairement comment des rythmes d'évolution différents ont créé un marché de l'emploi à deux vitesses qui est en grande partie à l'origine de nos difficultés structurelles.

Du côté de l'offre, la rotation est beaucoup plus lente et représente 2 à 3 % par an. Il s'agit de la main-d'œuvre qui sort du marché de l'emploi pour cause de départ en retraite ou pour d'autres raisons et de celle qui arrive sur ce même marché avec de nouvelles qualifications, après avoir quitté les systèmes scolaire et de formation.

Ces différences de rythme dans la transformation de l'économie et de la main-d'œuvre posent de graves problèmes. D'une part, des goulets d'étranglement apparaissent dans les secteurs de croissance de l'économie. D'autre part, des licenciements interviennent dans les secteurs en déclin de l'économie. Le défi le plus important auquel nous sommes confrontés en matière d'emploi consiste à rééquilibrer les mesures et les ressources du marché de l'emploi en abandonnant les politiques passives au profit de politiques actives.

Nous largement sous-estimé le rythme du changement et le rôle d'accélérateur joué par les mutations technologiques. Les systèmes d'enseignement et de formation ont été plus vite dépassés que par le passé, tandis que la main-d'œuvre est désormais appelée à accomplir des tâches différentes et à les accomplir d'une manière différente. Beaucoup plus d'emplois exigent actuellement un meilleur niveau d'étude et de formation. C'est pourquoi, malgré le chômage actuel et notre vaste réserve de main-d'œuvre, de nombreuses entreprises, notamment des PME, font état de problèmes de recrutement, même en ce début de reprise économique. D'après la toute dernière enquête de la Commission à ce sujet, 41% des PME estiment que la pénurie de candidats possédant des qualifications adéquates constitue un obstacle important à l'emploi de travailleurs.

Et c'est pour cette raison que le sommet sur l'emploi a abouti à un engagement aussi ferme de doter l'ensemble de la main-d'œuvre disponible de tous les moyens nécessaires pour affronter la concurrence sur un marché de l'emploi en rapide évolution.

La capacité d'adaptation

J'en viens maintenant à la **capacité d'adaptation**. Notre aptitude à gérer et maîtriser le rythme du changement en matière d'évolution des qualifications et d'organisation du travail est aussi importante pour les entreprises et les travailleurs que pour les chômeurs.

Au cours de la prochaine décennie, en moyenne 80% des technologies existantes seront remplacées par de nouvelles technologies. Compte tenu du rythme de l'évolution des logiciels, les technologies de l'information et de la communication pourraient même se renouveler plus rapidement encore. Ce renouvellement commande des compétences nouvelles. Il exige aussi que nous procédions à une réorientation du travail, des structures des qualifications et de l'organisation des entreprises.

Nos économies se transforment et passent actuellement à une production de biens et de services plus diversifiée et fondée sur les connaissances. Désormais, l'entreprise performante est celle qui intègre les nouvelles technologies et met en œuvre les stratégies de formation et l'organisation permettant d'exploiter efficacement le potentiel de ces technologies. Mais nous n'y sommes pas encore.

Les mutations technologiques évoluent à un rythme plus rapide que l'investissement en main-d'œuvre ; le défi consiste à déterminer comment faire face à un tel décalage et à définir comment il fonctionne.

Dans une décennie, et si nous maintenons le niveau actuel de nos investissements en ressources humaines, 80 % de la population active travaillera avec des acquis éducatifs et de formation qui auront plus de dix ans. Il nous faut agir maintenant et doter l'ensemble de la population active potentielle des moyens nécessaires pour affronter la rapidité et l'ampleur des modifications des modes de travail et des demandes de qualifications.

Afin de promouvoir la modernisation de l'organisation du travail et de nouvelles formes de travail, les conclusions du sommet sur l'emploi invitent les partenaires sociaux à négocier des accords qui permettront de moderniser l'organisation du travail, d'accroître la productivité et la compétitivité et de parvenir à un juste équilibre entre flexibilité et sécurité. Les conclusions précisent que :

- "(...) Ces accords peuvent porter (...) sur (...) [le] temps de travail, la réduction du temps de travail, la réduction des heures supplémentaires, le développement du travail à temps partiel, la formation "tout au long de la vie" et les interruptions de carrière (...)".

Les États membres doivent dès maintenant envisager de nouvelles formes d'emploi, des contrats plus adaptables et flexibles, tout en gardant toujours à l'esprit que flexibilité et sécurité doivent aller de pair, ce qui ne sera pas sans conséquences pour le niveau des qualifications et les investissements en ressources humaines.

Il s'agit là d'orientations importantes pour l'instauration d'une flexibilité positive, qui, je l'espère, seront abordées dans le cadre de ce séminaire. Leur importance découle également du poids qu'elles confèrent à la contribution des partenaires sociaux en matière de modernisation de l'économie et des

marchés de l'emploi de l'Union. Un autre élément novateur de la recherche commune d'approches plus efficaces en matière de capacité d'adaptation est l'appel en faveur de la mise en place d'un groupe d'experts de haut niveau chargé d'analyser les mutations industrielles, d'améliorer les capacités d'anticipation et de prévenir les conséquences économiques et sociales négatives.

Le livre vert

Tel est donc le contexte dans lequel il faut considérer le Livre vert sur l'organisation du travail. Vous avez certainement saisi tout l'intérêt de la capacité d'insertion professionnelle et de la capacité d'adaptation pour notre futur succès et l'importance intrinsèque que revêt l'organisation du travail sous tous ses aspects dans ce processus.

Le Livre vert traite des possibilités d'amélioration de l'emploi et de la compétitivité par une meilleure organisation du travail sur le lieu de travail fondée sur des qualifications élevées, une confiance accrue et une haute qualité.

Pourquoi un Livre vert ?

Le principal objectif du Livre vert était de stimuler un débat européen. Nous y sommes, je crois, parvenus. L'an dernier, nous avons apporté notre soutien à des séminaires nationaux, et des conférences ont eu lieu dans la plupart des pays de l'UE, sans oublier celle d'aujourd'hui. Les institutions européennes, le Parlement européen par exemple, ainsi que les principaux syndicats et organisations d'employeurs ont formulé des avis sur le Livre vert.

L'organisation du travail constitue un très vaste domaine.

Dans le Livre vert, l'organisation du travail renvoie à la manière dont la production de biens et la prestation de services sont organisées au lieu de travail. L'accent est mis sur une **nouvelle** organisation du travail.

Mais soyons toutefois prudents : tout ce qui est nouveau n'est pas nécessairement bon. Le Livre vert adopte ce qu'on appelle la "voie royale" : il précise clairement qu'il ne vise certainement pas les mesures à court terme de réduction des coûts. Beaucoup de réorganisations se sont fondées sur ce type de mesures. Il semble qu'aucune d'entre elles n'ait apporté de véritable valeur ajoutée en matière d'emploi et de compétitivité, si ce n'est à court terme.

Il faut également veiller à ne pas simplifier à l'excès. Le Livre vert indique clairement qu'il n'existe pas un modèle unique, mais plutôt une variété infinie de modèles qui sont en permanence adaptés aux conditions de chaque lieu de travail. Il s'agit donc d'un processus dynamique et non d'une organisation statique.

Toutefois, bien qu'il n'existe pas de modèle unique, le concept de nouvelle organisation du travail implique en particulier le remplacement de structures hiérarchiques et rigides par des structures plus novatrices et plus flexibles basées sur des qualifications élevées, une confiance élevée et une participation accrue des travailleurs.

De toute évidence, il n'existe pas de modèle parfait pour une nouvelle organisation du travail. Le modèle parfait est par nature un modèle en amélioration permanente, en recherche constante de la perfection. Cependant, même sans rechercher la perfection, il est assez difficile de trouver des entreprises réunissant **tous** les éléments que j'ai décrits. Vous trouverez dans les études de cas qui vous ont été distribuées certains exemples dans ce domaine. J'espère vivement que nous aurons connaissance d'autres exemples aujourd'hui et demain.

Les défis politiques

Aujourd'hui vous allez vous pencher essentiellement sur la première partie du Livre vert "Vers une nouvelle organisation du travail - pourquoi et comment ?", point que j'ai examiné jusqu'à présent. Mais demain, vous aborderez la deuxième partie qui s'intitule "Défis politiques et nouveaux partenariats".

Juste quelques mots sur ces défis politiques. Le Livre vert affirme (paragraphe 31) que la question-clé pour les travailleurs, les entreprises, les partenaires sociaux et les décideurs politiques est de trouver un juste équilibre entre la flexibilité et la sécurité. Qu'implique cette approche ?

Elle suppose un mode de travail flexible et adaptable, négocié par les employeurs et les travailleurs et répondant à leurs besoins. Dans le cadre de ce mode de travail, il s'agit d'assurer une sécurité adéquate pour les employeurs et les travailleurs grâce à une main-d'œuvre plus stable, mieux formée et compétente.

Une telle main-d'œuvre augmentera la productivité, garantira la compétitivité des entreprises et dotera nos économies d'un avantage concurrentiel par rapport à nos partenaires commerciaux.

La réponse pour nous ne réside pas dans le modèle américain. Nous devons trouver notre propre voie. Il ne s'agit pas d'un simple choix entre la déréglementation et la sur-réglementation, mais d'une décision plus complexe et plus délicate. Nous devons mettre en place les conditions nécessaires à la souplesse d'un marché du travail sur lequel la sécurité des travailleurs est garantie, de sorte que l'accroissement de la productivité se traduise par une plus grande compétitivité et une croissance continue de l'emploi.

Le temps de travail

Je souhaiterais évoquer ici le débat sur le temps de travail qui se tient actuellement en France. Je crois même que cette question sera examinée par l'Assemblée nationale cet après-midi. Loin de moi l'idée de m'ingérer dans ces discussions qui semblent faire l'objet de positions bien arrêtées des deux côtés.

Le Livre vert inscrit ce débat dans le cadre plus vaste de l'organisation du travail.

En ce qui concerne le temps de travail, comme beaucoup d'autres questions, je pense que la solution réside dans la recherche d'un juste équilibre entre flexibilité et sécurité.

Prenons l'exemple du travail à temps partiel. Pendant quinze ans ou plus, des propositions de directives sur le travail à temps partiel sont restées en suspens. Elles ont pâti des conflits entre les partenaires sociaux qui voulaient, pour les uns, davantage de flexibilité et, pour les autres, une meilleure protection des travailleurs... C'est de l'histoire ancienne.

À présent, patronat et syndicats ont abouti à un accord recueillant l'assentiment de tous les partenaires. Le conflit entre les "deux parties" est devenu un accord entre les "partenaires sociaux" qui a abouti à une directive du Conseil. J'espère vivement qu'à l'avenir beaucoup d'autres difficultés pourront être résolues de la sorte. Dans le cadre de la poursuite de nos travaux, nous avons pris des dispositions pour la réalisation d'un certain nombre d'études au niveau européen sur les questions complexes liées à la réduction et à la réorganisation du temps de travail. Ces études représentent des milliers de pages. Nous préparons une synthèse de ces documents afin de les rendre plus accessibles. Je souhaite vivement que cela permettra d'apporter une contribution utile aux débats européens sur ce point.

Développer un nouveau cadre

Pour finir, je souhaiterais que vous examiniez la question suivante : quels sont les mécanismes appropriés pour créer un nouveau **cadre** de modernisation de la vie professionnelle fondée sur le **partenariat** ? Le Livre vert observe que dans un certain nombre d'États membres, les partenaires sociaux se sont déjà montrés disposés à s'adapter aux changements profonds qui marquent les structures organisationnelles, les styles de direction et les pratiques en matière de relations industrielles, aussi bien dans le secteur privé que public.

C'est pourquoi la Commission a demandé aux partenaires sociaux et aux pouvoirs publics d'envisager des partenariats entre employeurs, syndicats et pouvoirs publics. Ces partenariats auraient pour objet de développer un cadre pour une nouvelle organisation du travail.

Je pense que ce terme de "cadre" devrait être interprété de manière assez large. Le Livre vert précise cette idée en indiquant :

"Il pourrait aller d'une compréhension commune de l'importance des nouvelles formes d'organisation du travail à des initiatives contractuelles ou légales contraignantes (...)"

À présent, il nous faut examiner ensemble comment de tels partenariats peuvent être conclus et utilisés pour créer un cadre de modernisation de l'organisation du travail.

L'objectif décrit dans le Livre vert est de réorganiser les lieux de travail pour qu'ils soient productifs, qu'ils constituent un environnement qualifiant et que les travailleurs participent pleinement à tout ce qui se passe dans l'entreprise.

Je suis convaincu que de tels partenariats pourraient contribuer de manière significative au renouveau de l'organisation du travail sur les lieux de travail en Europe. Il faut cependant en examiner les modalités pratiques. Par exemple, comment ces partenariats peuvent-ils être constitués ici, en France ? J'espère que cette question suscitera un débat au cours de ces deux jours.

La voie à suivre

Avant de conclure, j'aimerais vous dire en quelques mots comment je conçois la voie à suivre, sachant que nous devons agir sur plusieurs fronts à la fois.

Tout d'abord, nous disposons des lignes directrices pour l'emploi. Elles offrent un cadre d'action pour toutes les politiques sociales et de l'emploi.

Comme je l'ai déjà expliqué, l'organisation du travail, qui est expressément mentionnée dans le chapitre sur la capacité d'adaptation, est particulièrement importante pour la capacité d'insertion professionnelle ainsi que pour les deux autres priorités.

Les lignes directrices sont à présent concrétisées dans des plans d'action nationaux. La responsabilité des chefs de gouvernement s'étend désormais à la politique sociale et de l'emploi, puisqu'ils examineront ces plans nationaux chaque année. Une première discussion aura lieu en juin, lors du Conseil européen de Cardiff. Les lignes directrices pour 1999 seront ensuite établies à Vienne en décembre 1998.

Quant au Livre vert, nous établissons actuellement un inventaire des multiples et diverses réponses que nous avons reçues. Ensuite, une grande conférence européenne aura lieu du 28 au 30 avril à Glasgow sous la présidence britannique.

La Commission préparera ensuite un document-cadre qui servira de point de départ à une nouvelle discussion concernant la mise en œuvre des mesures dans ce domaine, en particulier dans le contexte du dialogue social.

Parallèlement, nous mettons en place un réseau européen consacré à l'organisation du travail. Ce réseau vise à promouvoir les connaissances relatives aux nouvelles formes d'organisation du travail et à sensibiliser l'opinion à cet égard.

Le réseau fera intervenir des experts, des professionnels et instituts nationaux compétents dans le domaine des conditions de travail et du changement organisationnel. Je présume que l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), qui a organisé la conférence d'aujourd'hui, jouera un rôle actif dans ce réseau. Le réseau sera conçu en vue notamment de définir et d'échanger de bonnes pratiques, de promouvoir la coopération et de soutenir les secteurs et régions en retard de développement.

Conclusion

J'espère avoir réussi à vous expliquer pourquoi cet intérêt existe aujourd'hui et pourquoi il continuera de se manifester à l'avenir. Toutes les personnes intervenant à chaque étape du processus joueront un rôle déterminant dans l'explication efficace des possibilités que nous offrent les nouvelles formes d'organisation du travail. Ce sont des personnes comme vous tous qui participez aujourd'hui à ce séminaire.

Je souhaite donc à tous un séminaire fructueux.
Merci.

Chapitre 1

Discussion de la première partie
du Livre vert :

**“Vers une nouvelle
organisation du travail,
comment, pourquoi ?”**

Débats de la table ronde n°1

“Vers une nouvelle organisation du travail : pourquoi, comment ?”

Introduction à la Table ronde n° 1

Henri Rouilleault

Il y aura trois tables rondes. La première consacrée à l'entreprise, la seconde consacrée aux enjeux plus larges concernant le dialogue social dans les branches, au niveau interprofessionnel et au niveau du dialogue social européen et à la relation entre les politiques publiques et les partenaires sociaux.

Avant de céder tout de suite la parole aux partenaires sociaux pour la première table ronde, je voudrais indiquer quelques-uns des enjeux de cette première demi-journée, en me focalisant sur l'organisation du travail dans les entreprises, en prenant ce qui me paraît essentiel dans le Livre Vert et en y ajoutant quelques commentaires issus de notre propre expérience.

Le premier message du Livre Vert, vous le connaissez, Alan Larson vient de le rappeler : améliorer l'emploi et la compétitivité par une meilleure organisation du travail, fondée sur des qualifications élevées, sur une confiance accrue, sur la qualité, sur l'innovation. Comme vous l'observez, il s'agit de leviers pour l'emploi, centrés sur l'entreprise et qui ne concernent pas que le marché du travail - contrairement à des approches observées dans un certain nombre de grandes organisations internationales. Ils concernent l'organisation interne des entreprises privées et publiques.

J'ajouterai un commentaire. Chacun des quatre mots “partenariat” pour une “nouvelle” “organisation” du “travail”, invite à réfléchir, est une question plus qu'une réponse. J'ai tendance, mais c'est un avis personnel, par “partenariat” à entendre quelque chose de différent du consensus ; il s'agit bien de partenaires qui sont différents, de compromis entre des logiques différentes, mais avec la coopération qui prime sur le conflit. Le mot “nouvelle” est aussi un mot un peu valise, un peu piège et vous disiez que tout ce qui était nouveau n'était pas forcément bon. Il y a volonté de rompre avec l'organisation taylorienne, mais cette organisation a aussi une solidité, une consistance forte; sur quoi vraiment veut-on rompre ? Je crois que c'est une question dont nous aurons l'occasion de discuter aujourd'hui avec l'idée qu'il n'y a pas un modèle unique, mais des problèmes, des méthodes, qui appellent capitalisation, apprentissage. L'“organisation du travail” est aussi un mot qui englobe différentes dimensions. Nous serons amenés à parler de l'organisation du travail dans les ateliers et les services, dans les entreprises et également d'organisation inter-entreprise, avec les relations de sous-traitance, ou la présence d'intervenants de différentes entreprises sur le même site. A certains moments les frontières de l'entreprise posent problème; bien entendu, tout cela sera sur la table, chacun de ces quatre mots sera l'objet de nos débats.

Je le disais à l'instant, il y a crise du taylorisme et crise du compromis fordien. Le taylorisme était, comme le rappelle le Livre Vert, un système fortement hiérarchique, spécialisé, fondé sur la comptabilité analytique, sur la mesure du travail direct, qui séparait production et conception, qui séparait production et contrôle et qui en même temps avait bien des avantages et en particulier celui d'avoir permis pendant les Trente Glorieuses la production de masse, les économies d'échelles et des contreparties en termes de pouvoir d'achat et de réduction du temps de travail.

Aujourd'hui le contexte a profondément changé, l'organisation taylorienne est en crise, en même temps l'économie se fait plus globale avec un autre défi, social celui-là, et la montée du chômage de masse qui spécifie l'Europe par rapport à ses principaux partenaires d'Amérique du Nord et du Japon avec ce qu'il signifie en termes d'affaiblissement du lien social.

Les enjeux sont devant nous dans une économie mondialisée, avec une croissance ralentie, fluctuante, une compétition entre les entreprises mais aussi entre les pays, qui porte non seulement sur les coûts, mais aussi sur la qualité, sur les délais, sur la réactivité et plus encore sur l'innovation de nouveaux biens et de nouveaux services adaptés aux besoins diversifiés de la clientèle. Dans ce contexte où la compétition ne joue pas seulement sur les coûts, sur les adaptations à court terme, mais joue aussi sur la création de valeur, sur l'innovation, le succès repose sur les compétences des salariés, sur leurs capacités à gérer, à communiquer. La question qui se pose, c'est “est-ce que la flexibilité négociée est possible dans les entreprises?”. Le Livre Vert parle à la fois d'organisations plus flexibles et d'organisations plus qualifiantes. Je crois que les deux questions sont posées, et que pour bien comprendre, il faut savoir les distinguer. Toute organisation flexible n'est pas forcée-

ment qualifiante, toute organisation qualifiante n'est pas forcément flexible. La question est celle de faire un bon compromis entre flexibilité et qualification.

On le verra, à propos du temps de travail par exemple, certaines formes d'aménagement du temps de travail permettent de réduire l'intérim et les contrats à durée déterminée, et ce faisant, d'avoir un personnel plus stable et plus qualifié.

Organisation plus flexible, organisation plus qualifiante : il y a un équilibre à trouver, entre ce qu'on appelle en anglais les "stake holders", les "déteneurs d'enjeux", par rapport à l'entreprise, qui sont fondamentalement les actionnaires, les clients et les salariés. Il y a un équilibre à trouver et, plus généralement, avec les préoccupations de la société en matière d'emploi, en matière d'environnement, en matière de législation sociale. Le Livre Vert réussira bien sa fonction si, moins que la clôture d'un débat, il est ce qu'il veut être, c'est-à-dire l'ouverture d'un débat européen. Première question : la transformation des organisations n'améliore pas toujours les conditions de travail. Je pense aux troubles musculo-squelettiques, à ce que d'autres pays appellent les maladies du travail répétitif, je crois que l'expression est extrêmement frappante. Je pense au stress, notamment dans des organisations où les salariés sont fortement en contact avec le public. Deuxième question, le développement des compétences concerne surtout le cœur de l'entreprise et risque d'exclure certains salariés, salariés précaires, salariés d'entreprises sous-traitantes, salariés vieillissants. Je crois que l'une des questions clés que nous avons est que l'objectif n'est pas l'organisation qualifiante au centre et la flexibilité à la périphérie. Troisième question, si les organisations performantes sont, j'en suis persuadé sur le long terme, la clef de l'emploi durable, il n'en va pas forcément de même à court terme, et la question de l'emploi sous son double aspect de court et de moyen terme. Quatrième question, nous y reviendrons dans les tables rondes, parler de flexibilité négociée, pose le problème des acteurs et nous savons que dans les PME, l'acteur syndical y est particulièrement faible. Cinquième question, c'est la question des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Il y a un fort lien entre le Livre Vert et d'autres Livres Verts de la Commission européenne sur les questions des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Là aussi il n'a rien de mécanique : comment articuler le changement lié aux nouvelles technologies de l'information, des communications, changement organisationnel et social ?

Et dernier point, je crois que nous n'avons pas seulement devant nous des problèmes des salariés vieillissants, l'arrivée d'une génération plus jeune, plus qualifiée sur le marché du travail en Europe et qui aspire très fortement au changement des organisations.

Débats de la Table ronde n° 1

“Les enjeux du changement organisationnel, pour la compétitivité des entreprises, l’emploi et l’amélioration des conditions de la vie au travail : quelles marges de manœuvre pour concilier les trois ?”

Animateur : Olivier du Roy, Consultant ÆGIEST

Intervenants

O. du Roy (Consultant ÆGIEST) - Eh bien ! Nous voilà réunis pour cette première table ronde ; je pense qu’il faut très rapidement nous présenter. Moi-même qui dois animer cette table, je m’appelle Olivier du Roy. Je suis consultant et l’on m’a fait venir de Bruxelles non pas au titre de la Commission, mais au titre de la francophonie, pour arbitrer un débat qui ne sera pas franco-français puisqu’il a l’ambition d’être européen. Je vais donc très rapidement demander aux différents participants de se présenter.

- Oui, merci. Denis Joly. Je représente ici l’UPA, l’Union Professionnelle Artisanale ; je défends les intérêts des petites entreprises dans un service des affaires juridiques et sociales qui s’occupe plus particulièrement du bâtiment.

- Jean-François Vanneste. Je représente la CFTC dont je suis membre du bureau confédéral et je suis au bureau confédéral en tant que président de la fédération des PTT.

- Jean-François Perraud, secrétaire confédéral de la CGT. Je m’occupe des questions du travail et de la retraite.

- Dominique Tellier : je suis directeur des relations du travail au CNPF.

- Jean-Claude Meynet : je travaille au Secteur Emploi à la CFDT.

- Georges Tissier : je suis directeur des affaires sociales à la confédération générale des PME (CGPME).

O. du Roy - Voilà, nous tenons cette première table ronde donc sur le premier chapitre, en quelque sorte, du Livre Vert et nous allons essayer de rester dans ce qui se passe dans l’entreprise en termes d’organisation du travail et nous poser la question, d’abord vers quoi va-t-on ? Qu’est-ce qui est en train de se profiler ? Y a-t-il un modèle émergent, au-delà du taylorisme, au-delà même du progrès continu ? Et va-t-on vers cette entreprise au développement organisationnel permanent, à cette entreprise flexible, qualifiante que nous a décrite le Livre Vert ? C’est un premier type de question : qu’est-ce qui se passe en matière d’organisation du travail, vers quoi va-t-on ? Et puis derrière ça, vous allez certainement vous prononcer aussi sur ce qu’il faut en penser. Est-ce porteur d’espoir, pour l’Europe, pour la France, pour l’ensemble des partenaires ? Reste une question qui était profilée dans ce que nous disait Henri Rouilleault : par quelle transition y va-t-on, quelle transition ménager et comment y aller ?

Je propose donc que le débat se passe en trois temps. Premier temps, chacun d’entre nous ici, à la table ronde prend position par rapport à ce premier chapitre du Livre Vert, énonce un certain nombre de ses positions qui sont celles de son organisation ; nous aurons débattus entre nous, et puis nous ouvrirons largement le débat à vos questions, vos interpellations. Nous allons donc commencer par ce premier tour de table. Peut-on commencer par vous, Monsieur Denis Joly ?

D. Joly - Mais bien volontiers. J’ai plaisir à commencer, d’autant plus que finalement le Livre Vert nous laisse l’impression qu’il ne s’adresse pas forcément aux entreprises que je représente. donc finalement le fait d’entamer les débats est intéressant. Il est vrai que le Livre Vert, dans sa première partie, prévoit des éléments intéressants en termes de flexibilité, de formation ; et puis surtout - cela a été rappelé tout à l’heure - qu’il n’existe pas de modèle unique. Ceci dit, il me semble que ce Livre Vert est surtout basé sur un constat qui est celui de la nécessaire remise en cause du taylorisme et des démarches liées à l’industrialisation, et que cette remise en cause passe effectivement par de nouvelles réflexions sur de nouvelles organisations, sur des organisations plus flexibles ; or, ce que je suis obligé de dire aujourd’hui, c’est qu’en définitive dans l’artisanat, dans les très petites entreprises, le taylorisme n’a jamais pris, n’a jamais eu cours et que la flexibilité, l’adaptabilité a toujours été une nécessité de la petite entreprise, une composante nécessaire de sa survie et donc une composante de son organisation ; c’est ce qui fait qu’aujourd’hui, comme hier, la petite entreprise cherchera tou-

jours à survivre sur les marchés qui sont les siens, avec les spécificités qui sont les siennes et qui rendent particulièrement difficiles les débats qui s'ouvrent aujourd'hui et les problèmes qui leur sont posés.

Je me permettrai simplement de faire quelques remarques à ce sujet. La première est celle-ci : il est vrai que l'amélioration de l'organisation de la très petite entreprise passe incontestablement par l'amélioration de la qualification, non seulement des salariés, mais également - ayons le courage de le reconnaître - des chefs d'entreprises eux-mêmes. Et ça, c'est une donnée essentielle pour laquelle nous travaillons et qui suppose effectivement que nous ayons les moyens et la possibilité d'obliger les chefs d'entreprises eux-mêmes à se former. Sur ce plan, en particulier en France, il existe une loi de juillet 96 dont nous attendons toujours les décrets d'application, une loi concernant la qualification à l'installation des chefs d'entreprises ; nous ne désespérons pas ces décrets d'application finiront par sortir pour qu'enfin on ne puisse pas devenir chef d'entreprise artisan trop aisément et, en tout cas, dans la méconnaissance d'un certain nombre de principes indispensables pour bien conduire une entreprise.

En ce qui concerne l'existence du dialogue social, ça a été évoqué, bien sûr il n'y a pas ou peu de représentations syndicales dans la très petite entreprise, mais cela ne signifie pas, vous l'imaginez bien, que le dialogue social n'y existe pas. D'abord, parce que l'artisanat cherche à s'organiser sur ce plan, pas forcément dans la négociation dans l'entreprise, mais au moins en discutant avec les partenaires sociaux au plan local, qu'il s'agisse du plan régional ou départemental ; et justement parce que l'artisan vit au quotidien la relation de travail, il est forcément très favorable à une autonomie du salarié, à une reconnaissance de son aboutissement personnel, de son travail et de ses initiatives personnelles. Il y est tellement favorable que d'ailleurs là encore, en droit français, ça pose parfois quelques difficultés. En effet, il est parfois reproché à l'artisan de ne pas être suffisamment dans le dos de ses salariés, notamment quand un problème survient en matière de risques professionnels. Il y a donc des incohérences à gérer incontestablement. Cependant, sur le plan des principes, il est nécessaire que dans l'entreprise artisanale les salariés prennent absolument leurs responsabilités et que les employeurs laissent émerger, effectivement, l'autonomie dont a besoin la structure artisanale pour fonctionner correctement. C'est là essentiellement les premiers éléments que je voulais livrer.

O. du Roy - Donc, le point fort dans votre intervention, c'est : l'entreprise artisanale est-elle bien concernée ou présente dans les préoccupations du Livre Vert ? et deuxièmement : il y a un enjeu fort de qualification tant des salariés que des patrons. Monsieur Vanneste...

J.F. Vanneste - Pour ma part, en tant que représentant de la CFTC, je voudrais dire, par rapport au Livre Vert, que notre crainte, c'est que ce Livre Vert, entraîne un certain nombre de malentendus ; je crois que les propos de Monsieur LARSON montrent bien les risques que contient ce Livre Vert. En effet, il a dit qu'il ne faudrait pas que l'on considère que, au niveau de l'Union européenne, tout ce qui est nouveau est beau. Car, en réalité, les choses sont beaucoup plus contrastées, beaucoup nuancées et plus difficiles que ça peut paraître de prime abord ; de plus, le parti pris posé par le Livre Vert d'une action pour la compétitivité montre bien déjà toute l'ambiguïté de la notion de partenariat.

Je crois qu'aucune organisation syndicale responsable ne peut être effectivement contre la recherche d'une meilleure compétitivité des entreprises. Mais, la compétitivité, pourquoi ? et pour quoi faire ? Est-ce pour garder l'œil rivé sur le guidon, sur le court terme, sur la rentabilité immédiate ou pour préserver l'entreprise, l'emploi ? Je crois que la perception du Livre Vert peut être différente dans un pays comme le nôtre où il y a 12 % de chômeurs et dans un pays qui pourrait avoir un taux de chômage beaucoup moins important. Dans le Livre Vert, on voit notamment listé un certain nombre d'évolutions constatées dans les entreprises et ces évolutions sont de prime abord qualifiées d'« améliorations », c'est-à-dire entre autres le juste-à-temps, le processus d'adaptabilité continu, etc.

Il faut être beaucoup plus prudent quand on affirme de telles choses ; prenons par exemple le juste-à-temps : c'est une stratégie qui, aujourd'hui, impose une sorte de tyrannie du temps ; elle crée une dépendance des entreprises, qui a des conséquences extrêmement perverses ; on fait la formation juste-à-temps, donc formation utilitariste, à l'envers de ce qui est recherché à savoir l'adaptabilité progressive et l'« employabilité » des salariés. C'est aussi le recrutement juste-à-temps et c'est le développement du travail précaire, des contrats à durée déterminée. Ça va à l'encontre de l'objectif affirmé de sécurité des salariés.

Ce sont des décisions managériales qui sont prises de plus en plus dans la rapidité, dans la solitude bien souvent, qui conduisent à faire en sorte que les salariés ont de moins en moins de visibilité sur la cohérence de la stratégie de l'entreprise et donc il y a de moins en moins d'appropriation de cette stratégie par les salariés. C'est la tendance à externaliser tout ce qui n'est pas considéré comme métier de base, car comme il y a ce processus d'adaptation continu, on se préserve, on se garde ce qui véritablement au cœur de son activité. Dans ce contexte, l'externalisation, ça veut dire, bien souvent, des garanties moindres pour les salariés ; ça veut dire aussi une dépendance des entreprises sous-traitantes... Et je pourrais énumérer ainsi un certain nombre d'aspects par rapport aux différentes évolutions listées dans le Livre Vert.

Un autre aspect que je voudrais souligner, c'est l'objectif d'avoir une organisation du travail qui soit basée sur le développement de la qualification des salariés. À mon sens, aucune organisation syndicale ne peut réellement dire le contraire ou ne pas approuver une telle orientation ; mais là aussi, ce n'est pas si simple. Je rappelle quand même qu'en France, nous avons plus de quatre millions d'emplois considérés comme non-qualifiés ; que parmi ces emplois, près de la moitié sont effectivement des emplois occupés par des femmes ; qu'un jeune sur trois de moins de vingt-cinq ans a un emploi non-qualifié, et que c'est quand même les sala-

riés non-qualifiés qui sont le plus sujets au chômage de longue durée, sans oublier que nous sommes dans un pays où l'illettrisme augmente.

Voilà donc un défi extrêmement fort de vouloir affirmer une orientation qui privilégie les emplois qualifiés. Le risque est réel de développer l'exclusion et d'accroître encore les phénomènes de coupure au sein de notre société. Pour autant, cela veut-il dire qu'il faut malgré tout jeter le manche avant la cognée !

Au niveau de la CFTC, nous nous définissons comme une organisation qui privilégie la négociation et le contrat. Nous pensons que le mot "partenaire" n'est pas un mot qui nous choque ; au contraire, nous avons comme ambition que le salarié soit véritablement acteur et partenaire. Je crois que là aussi, tel qu'il est utilisé dans le Livre Vert, le partenariat reste à définir, car pour être partenaire, encore faut-il avoir des objectifs communs ... et pour nous la priorité c'est l'emploi.

Donc, à mon sens, pour que l'on puisse aller dans la direction préconisée, il faudrait déjà qu'il y ait véritablement affirmation d'une volonté de défendre et de développer l'emploi. Est-ce que la loi sur les trente-cinq heures qui est actuellement en discussion peut être une sorte de pacte de base pour aller dans ce sens ? C'est une question posée. Je pense qu'il existe d'autres conditions qui seront à discuter au cours de ce colloque. Par exemple :

- la nécessité de mettre en place un contrat de travail innovant qui permette aux salariés d'être protégés par rapport aux mouvements d'externalisation ;
- un statut du salarié qui permette de le protéger dans ce cursus de carrière de plus en plus en ligne brisée ;
- l'élaboration d'une Charte de la sous-traitance, certainement.
- l'enrichissement des contrats à temps partiel ;
- la valorisation du rôle des organisations syndicales pour un véritable partenariat dans la négociation ;

Il y a dans l'ensemble une nécessité de crédibiliser davantage les institutions représentatives des salariés, et cela passe à notre avis par une réforme de l'entreprise.

O. du Roy - Vous mettez donc bien en garde sur un certain nombre de réalités ; vous préconisez donc une lecture plus critique, entre autres par rapport à ce primat du court terme et à cette lecture peut-être un peu optimiste de l'orientation vers plus de qualification. Je ne résumerai pas toutes les propositions que vous faites et que nous reprendrons dans le débat. Monsieur Perraud ...

J.F. Perraud - Oui, je crois qu'il ne faut pas en rajouter sur l'intervenant précédent ; pour éclairer ce dont nous avons besoin, il faut partir des problèmes d'aujourd'hui, c'est-à-dire la crise d'efficacité du système de production, pour éclairer les besoins de changement. Parallèlement, il faut garder à l'esprit la question posée de la place du travail aujourd'hui et en particulier au travers de la place que les individus peuvent prendre dans la société avec le travail, dans un contexte de forte demande sociale. Je fais référence à la récente lutte des chômeurs qui ont interrogé la société. Crise d'efficacité qui a quand même abouti, au travers des différentes solutions engagées, par une mise en concurrence accrue entre des salariés jusqu'à l'exclusion, au développement de la discrimination, c'est-à-dire par là la diminution des garanties sous forme d'"externalisation". Car on voit bien qu'en passant d'un donneur d'ordre à un sous-traitant, les garanties collectives ne sont pas les mêmes, notamment à travers le développement du temps partiel contraint en direction des femmes.

Donc, la recherche d'une compétitivité accrue avec deux variables, à savoir diminuer les masses salariales et développer la flexibilité, a fait que, au fil des années, se sont développées à la fois flexibilité et précarité, faisant de ces deux dimensions un vecteur principal de l'intensification du travail. Le problème qui nous interroge le plus, c'est qu'avec le Livre Vert on travaille sur des dimensions tout à fait compréhensibles, tout à fait nécessaires; mais en même temps, on n'attaque jamais le noyau. Et le noyau, c'est le travail humain et les conditions dans lesquelles il se réalise aujourd'hui. Les nouvelles technologies de l'information ont permis de transmettre les exigences, grosso modo de transposer les exigences de rentabilité financière directement dans les ateliers et dans les services de telle façon qu'on a atteint une mise sous contrainte par l'informatisation, mise sous contrainte électronique du travail humain et un contrôle informatisé; il y a donc une menace permanente non seulement sur les conditions de l'effectivité du travail, mais aussi sur la confiance que le salarié peut avoir en lui-même, sur la qualité et le niveau de sa qualification. Je renvoie donc à l'"employabilité", l'adaptabilité; on voit bien dans quel contexte à ce moment-là la psychologie du salarié se développe et l'on est plutôt dans une situation de précarisation croissante de la conscience individuelle au lieu d'une garantie affirmée de droits nouveaux.

Le problème, c'est que le travail humain, dans sa réalisation concrète, recèle une complexité qui suppose des marges de liberté pour que le salarié s'adapte et puisse adapter son savoir-faire. Avec l'intensification du travail, ces marges disparaissent et ne permettent pas au salarié d'atteindre un équilibre dans le mouvement de la production ou du service, d'atteindre un équilibre entre d'une part, sa posture personnelle au travail et d'autre part la qualité du produit qu'il cherche à obtenir et qui est d'ailleurs exigée. Et pourtant le salarié en général est d'accord avec l'objectif de qualité du produit, puisque c'est un objectif y compris de réalisation de soi-même.

Là, on rentre dans une situation de déséquilibre physique et mental avec un développement des accidents du travail, des maladies professionnelles, cela a été cité précédemment. J'y ajouterai l'usure accélérée des salariés. Finalement, on aboutit à une efficacité apparente, avec une substitution de nouveaux embauchés plus jeunes, plus frais, etc., à la place de salariés usés ou malades, et donc une exclusion croissante, une "externalisation" des contraintes de l'entreprise vers la société. En d'autres termes, une compétitivité qui se construit sur une

dégradation de la santé des salariés et sur un transfert vers les comptes sociaux, je fais référence aux maladies professionnelles déclarées ou non et aux accidents du travail qui sont pris en charge en partie par le régime de Sécurité Sociale, le régime maladie. Il y a besoin, dans ce débat, de distinguer : nouvelle organisation du travail, c'est-à-dire la forme à négocier avec son contenu et intensité du travail ; et dans ce cadre-là, le Livre Vert donne quand même une prédominance à la notion de flexibilité par rapport à la question de sécurité. Alors aujourd'hui, justement, il faudrait arriver à rééquilibrer dans l'autre sens : la sécurité pour les salariés est un socle de garanties collectives qui permettent ensuite à des garanties individuelles de s'arrimer en fonction d'une nécessaire adaptation. Ce besoin de sécurité passe par le contrat à durée indéterminée, c'est-à-dire l'emploi stable, la qualification reconnue et les droits d'information et d'expression pour les salariés, leur permettant de participer et de peser sur les arbitrages en matière de nouvelles organisations du travail. Pour atteindre une nouvelle efficacité dans le travail, l'important pour nous est d'arriver à obtenir dans la négociation une diminution des charges de travail, mais en même temps une augmentation des qualifications avec la formation, donc une amélioration des conditions de travail, pour viser une efficacité qui permette d'atteindre qualité du produit et santé des salariés préservée. Et là parallèlement il y a un besoin d'information, d'expression des salariés, parce que le salarié est un citoyen. On voit bien que l'entreprise, dans sa recherche de qualité accrue des produits, rentre dans un débat qui n'est pas simplement "la production" de l'entreprise, mais globalement une réponse à la société, dans la quelle elle s'implique ; elle a en face d'elle non seulement des salariés mais aussi des usagers, des consommateurs ; il y a donc besoin de reconstruire le citoyen au travers de la réconciliation entre salariés et usagers-consommateurs.

Pour terminer, je dirai qu'il faut arriver à peser sur les arbitrages en matière de nouvelles organisations du travail. J'ajouterai que, au travers de la négociation, il faut arriver à obtenir dans la conception et la modification des installations une intégration couplée de la qualité et de la santé. Cela exige des consultations des sièges sociétés et des salariés sur les conditions de travail attendues et souhaitées et aussi une transparence des procédures en particulier en matière de sécurité, et une garantie de leur application : ensuite, il faut accentuer le repérage des maladies professionnelles et des accidents du travail et informer les salariés sur les nuisances, surtout celles du travail de nuit. Enfin, cela suppose de réintégrer dans le compte des entreprises les coûts réels en matière d'accidents du travail et de maladies professionnelles.

On voit qu'il y a une bataille extrêmement importante sur ce sujet et nous pensons qu'avec de telles démarches convergentes, nous pouvons arriver à déboucher sur une négociation de l'organisation du travail qui ne respecte pas simplement la qualification de l'individu, mais également son intégrité.

O. du Roy - Organisation du travail avec une attention particulière au contenu même du travail et à la sauvegarde de la santé des travailleurs et, dans le couple flexibilité/sécurité, vous dites aujourd'hui : attention aux flexibilités, attention aux précarités... C'est plutôt ça qui se passe. Nous reprendrons cette réflexion dans le débat. Monsieur Tellier, vous représentez le CNPF..

D. Tellier - Sur l'analyse que fait la première partie du Livre Vert, je crois qu'on peut assez bien la partager à quelques nuances près, en ce sens que la concurrence devenant de plus en plus forte sur tous les marchés, les entreprises sont en permanence tenues d'accroître leur compétitivité. Or, si la concurrence par les prix demeure un élément fondamental - on ne peut pas l'oublier - ce n'est plus le seul élément déterminant. De ce fait, je pense qu'on trouve là, dans le contexte actuel, l'explication de la crise ou de l'insuffisance des modes d'organisation scientifique du travail. Maintenant, les entreprises font la différence davantage sur l'innovation, la créativité, la qualité et la réactivité. Jusque-là, je suis tout à fait d'accord. Mais ce qu'il faut bien voir, c'est que si l'on est dans un processus de transformation des modes d'organisation, c'est un processus qui va à des vitesses très variées suivant les entreprises ; il n'y a pas un processus linéaire. Je souscris à ce que note la Commission quand elle dit : "on ne va pas d'un modèle unique à un nouveau modèle unique". Il est donc vrai que l'on part d'un modèle pour aller vers des quantités de modes très diversifiés et en évolution permanente ; c'est en tout cas l'analyse que nous faisons. Tout en soulignant bien que, ces évolutions n'allant pas toutes à la même vitesse, les modes d'organisation scientifique gardent et garderont encore longtemps une part importante dans les modes d'organisation.

Il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain, il faut être très prudent là-dessus. Ce qui veut donc dire que si ces modes d'organisation - et on le voit bien - doivent être diversifiés, c'est bien parce qu'ils sont fonction de la place de l'entreprise dans son marché, de la place qu'elle veut y prendre, de l'évolution de son marché, de l'évolution des process qu'elle met en œuvre et des nouvelles technologies qu'elle peut intégrer, de la capacité de ses salariés à intégrer ces nouvelles technologies et de la capacité à intégrer ces changements de modes d'organisation. Autant de facteurs qui, pris un par un, sont propres à chaque entreprise ; ça veut bien dire que la mise en place de nouveaux modes d'organisation est un choix stratégique de l'entreprise qui n'incombe qu'à elle. Et, c'est là un facteur déterminant. Car, dès lors qu'il n'est pas question pour qui que ce soit, et notamment pour des autorités extérieures à l'entreprise, d'imposer des modes d'organisation ou des changements d'organisation, chaque entreprise fait ses choix stratégiques à son rythme en fonction de ses spécificités, de ses caractéristiques. Et ça, je crois que c'est quelque chose qui pour nous paraît important.

Alors, il faut que ces choix stratégiques, elle puisse les assumer, les mettre en œuvre, ce qui suppose effectivement un environnement qui ne soit pas, en tous cas dans le contexte franco-français et je le crains dans le contexte européen, qui soit un environnement beaucoup moins contraignant que l'environnement qu'on connaît, parce que de notre point de vue, aujourd'hui il y a une dérive assez forte qui consiste plutôt à dire "ce qui n'est pas interdit devient obligatoire" ; alors, je ne crois pas que ce soit dans ce sens-là qu'il faille aller

si on veut permettre l'accomplissement de ces choix stratégiques.

En revanche, si les autorités politiques doivent donner effectivement les espaces nécessaires pour permettre des modes d'organisation très personnalisés pour chaque entreprise, cela suppose la poursuite et le renforcement de la concertation et du dialogue social. Cela me paraît évident ; car finalement autant ces nouveaux modes d'organisation sont spécifiques à chaque entreprise, autant ils ont tous un point commun par rapport aux modes d'organisation scientifique : tous misent finalement sur les individus qui travaillent dans l'entreprise. Je ne vois pas comment on peut espérer obtenir des solutions satisfaisantes de ces nouveaux modes d'organisation qui misent sur l'individu si l'on ne joue pas la carte de la concertation avec les salariés. Et ce d'autant plus que, comme on est rentré précisément dans un mode de gestion du changement de plus en plus compliqué, cela génère des craintes, voire des insécurités. Tout l'enjeu consiste justement à lever ces craintes, on ne pourra y réussir que par la négociation.

O. du Roy - Donc, vous partagez bien l'analyse du Livre Vert. Vous dites : "prudence dans la façon d'y aller, dans la vitesse avec laquelle on y va", et vous dites à l'entreprise: "liberté stratégique d'y aller à son rythme et selon ses orientations"... Monsieur Meynet...

J.C. Meynet - Je voudrais tout d'abord dire que la lecture du Livre Vert, on peut la resituer dans l'ensemble un peu plus vaste d'une politique pour l'emploi au niveau européen. Et c'est dans ce sens-là que nous souscrivons pour l'essentiel à ce que la Confédération Européenne des syndicats a déclaré sur l'intérêt que nous pouvions trouver dans le Livre Vert. Cet intérêt prend une part plus importante par rapport aux dernières recommandations et lignes directrices qui ont été évoquées au Sommet de Luxembourg. Elles ont resitué à la fois ce Livre Vert dans l'exploration de bonnes pratiques d'une part, et d'autre part vers une coordination des politiques de l'emploi et des convergents sur l'espace européen. Cela nous paraît un premier point important à explorer.

La deuxième chose, c'est le choix de l'entreprise comme lieu pertinent pour aborder les questions de l'emploi et de l'organisation du travail. Pertinent parce que c'est naturellement le lieu opérationnel dans la production, mais aussi le lieu concret pour la mise en place réelle et l'effectivité du dialogue. C'est aussi le lieu où peuvent se développer concrètement des politiques en direction des salariés, en particulier pour tout ce qui touche à la responsabilisation, à l'autonomie et à l'émancipation.

Le troisième point, ce sont les éléments qui méritent d'être pris en compte et analysés ; c'est tout ce qui a trait aux questions du marché ou de l'impact des technologies, exemples qui sont cités dans le Livre Vert. Et là-dessus, peut-être qu'il ne faut pas tirer des conclusions trop hâtives et les transformer automatiquement en "modifications de l'organisation du travail". Car nous devons ramener ces questions au contexte actuel et à son évolution. Sur ces questions-là, disons pour prendre des exemples plutôt français, qu'on peut effectivement s'interroger sur la mise en œuvre des recommandations et des analyses qui sont faites dans le Livre Vert, dans la mesure où l'on a le sentiment que bien des solutions sont des solutions qui consistent à "externaliser" les problèmes dans l'entreprise.

Bien sûr, notre préférence va à l'anticipation. Première étape : Les questions liées à la compétence et à la qualification. A ce propos, je voudrais citer le cas des salariés vieillissants, comme on dit pudiquement. Mais, on pourrait prendre à l'autre bout de la chaîne les salariés considérés comme trop jeunes. La caractéristique principale dans la démographie de la population active consiste à écarter les deux bouts de la chaîne. En réalité, on fait le tour de force dans ce pays parce que la plupart des jeunes de moins de vingt-cinq ans ont un mal extrême à rentrer sur le marché du travail, alors même que l'on peut dire que globalement, les compétences sont accrues : amélioration des dispositifs de formation, de formation initiale professionnelle, qu'il s'agisse de ceux conduits au sein de l'Éducation nationale ou de ceux qui sont conduits dans les formules en alternance. Parce que, en France, jamais autant de jeunes ne sont passés - et c'est un phénomène particulièrement récent pour nous - par les voies de la formation alternée, celles qui théoriquement prennent en compte à la fois l'intérêt de l'entreprise et les intérêts plus globaux de la formation.

A l'autre bout, c'est la question des salariés plus âgés, ceux qui sont systématiquement écartés. Cette pratique pose deux problèmes particuliers : le risque évident de non-transmission des compétences - puisque ces personnes sont écartées trop rapidement - et surtout le fait de faire peser sur la société le coût social global et financier de cette opération.

C'est également par rapport à la question de la flexibilité : le Livre Vert recommande surtout d'éviter une flexibilité positive ; il est évident que cette formulation ne peut que nous convenir. Encore faut-il qu'on s'entende exactement sur ce que cela veut dire, ce que cela représente et le contenu qu'on y met. Aujourd'hui, toujours pour ne parler que de la France, c'est plutôt une flexibilité qui est également "externalisée" avec la multiplication des formes de contrats particulières.

Par conséquent, s'il s'agit d'organiser la flexibilité interne ou l'adaptabilité - autre terme utilisé à la CFDT - on est tout à fait partant pour en discuter ; c'est dans ce cadre-là, par exemple, que la réduction et l'aménagement du temps de travail nous paraissent un élément fort de la réorganisation du travail, des compétences et donc l'amélioration de la compétitivité.

Pour conclure, l'ensemble des problèmes qui sont posés dans le Livre Vert, mais aussi l'ensemble des problèmes qui sont posés à l'emploi un peu partout en Europe, repose plus largement la question du travail d'une manière générale et de l'organisation des différents temps sur une vie pour les salariés, donc les temps de formation, les temps de loisirs et les temps de travail proprement dits. Ce sont là des choses qui doivent être abordées à la fois de manière globale et particulière dans les entreprises. Sachant que l'entreprise n'est pas

un îlot isolé du reste de la société et qu'elle ne peut pas fonctionner en cavalier seul, elle est obligée de prendre le contexte général et de savoir que ce qu'elle fait, elle ne le fait pas que pour elle-même : elle le fait aussi pour l'ensemble de la société.

O. du Roy - Merci, Monsieur Meynet. Vous dites donc que l'entreprise est certes le lieu privilégié de la réflexion, de l'initiative et de l'action, mais attention !, elle est dans un environnement. Et vous insistez sur une temporalité plus large, en particulier autour des "trop jeunes" ou des "trop vieux" et de la vision qu'il faut avoir sur l'ensemble de la vie des gens, de l'impact de l'organisation, de la formation et de la professionnalisation. Monsieur Tissier, vous représentez les PME.

G. Tissier - Je voudrais résumer mon propos en trois points :

Le premier point, c'est pour reprendre en partie ce qu'a dit Dominique Tellier. À avoir : l'organisation du travail et notamment l'organisation du temps de travail, c'est vraiment quelque chose qui doit se traiter au plus près du terrain, au plus près de la réalité ; donc en cela, c'est vraiment une prérogative de l'entreprise. Et nous ne tenons pas, quant à nous, à ce qu'une autorité extérieure, quelle qu'elle soit, vienne en quelque sorte plaquer la réalité qu'elle a composée sur les entreprises.

Le deuxième point, pour en venir au Livre Vert et notamment à la première partie, c'est pour dire qu'il y a des choses fort intéressantes dans ce Livre Vert et notamment dans sa première partie. Il est parfois et à juste titre quelque peu prudent ; mais en même temps, il nous semble qu'il est tout de même très inspiré par l'expérience des grandes unités industrielles. Bien sûr nous considérons que l'existence en Europe et en France évidemment de grandes unités industrielles est fondamentale et nécessaire. Cependant, il faut savoir que nos économies et notamment l'économie française, peut-être plus encore l'économie française que les autres économies européennes, sont des économies de petites et de moyennes entreprises. Si l'on prend à titre de rappel les statistiques de l'Unedic, il existe 1200000 entreprises sans salariés, environ 1200000 ayant moins de dix salariés, un peu moins de 200000 entre dix et cinquante, 35000 entre cinquante et cent quatre-vingt-dix-neuf salariés, et il n'y a que 7000 établissements ayant plus de 200 salariés, dont 1500 de plus de 500 salariés. Ces chiffres nous situent bien, non pas la réalité économique globale, mais la réalité du tissu et dans une grande part, la réalité de l'emploi.

Tout cela m'amène au troisième point qui, à notre sens, est le plus fondamental. Quand on aborde les thèmes de flexibilité et de qualification, il faut être prudent ; il faut en tout état de cause de pas avoir de vision simpliste ou manichéiste. Prenons le cas de notre sphère d'entreprises et, bien entendu, c'est valable pour les autres organisations qui ont des PME chez elles : on peut très bien avoir des PME, notamment dans l'industrie ou dans la prestation de services, qui ont besoin d'une flexibilité importante, par exemple en matière de temps de travail, avec des plages importantes qui peuvent varier selon les périodes de l'année ; mais, on peut aussi avoir des PME très performantes.

J'emploie le terme "prestataires de services" dans le sens commercial, c'est-à-dire avec des plages d'horaires fixes et des salariés à temps fixe sûrs. Je dirais même, pour pousser un peu plus loin la provocation, à qualification faible. Je dis faible, je ne dis pas nulle. Et ces entreprises peuvent être tout à fait performantes économiquement et en matière d'emploi. Par conséquent, il faut bien voir que nous avons des réalités d'entreprises très performantes sur le plan économique et de l'emploi, mais qui n'ont pas forcément besoin d'une flexibilité totale et d'une qualification très élevée. Il est bien entendu que le niveau de qualification doit s'élever et qu'il doit y avoir sur un certain nombre de points une plus grande flexibilité... mais on ne va pas, comme l'a dit Dominique Tellier, aller forcément d'un modèle pur qui sera un modèle à faible flexibilité, à faible qualification, vers un modèle où tout le monde serait très qualifié et où l'entreprise serait totalement flexible. Il existe toute une série de systèmes, de mécanismes qui peuvent et qui doivent cohabiter ensemble pour qu'il y ait des résultats à la fois sur le plan économique et sur le plan de l'emploi.

O. du Roy - Merci, Monsieur Tissier. Donc nuance, prudence, tout n'est pas semblable dans la réalité des PME, qui est néanmoins une réalité dominante dans le paysage français et européen très largement aussi. Nous passons à la seconde partie de notre débat et je vous solliciterai alors les uns les autres autour de ce qui s'est dit. On voit que les organisations syndicales et patronales émettent des analyses nuancées de ce qui est présenté dans le Livre Vert, qu'elles appellent à des discernements dans la réalité des choses qui se profilent et également dans ce qui peut être désirable. Alors ! Qui voudrait ouvrir le débat ?

G. Tissier - Sans l'avoir abordé, puisque le sujet n'était pas forcément inscrit dans la première partie du Livre Vert, c'est bien évidemment le thème ayant trait à la réduction du temps de travail. La petite entreprise présente la particularité d'être non seulement le producteur du produit, mais aussi le vendeur, le commercial et "celui" qui est en relation avec la clientèle. Quand je dis "celui", ce n'est pas seulement le chef d'entreprise, mais l'entreprise dans son entité totale, puisqu'il arrive souvent que ce soit le salarié qui lui aussi ait la polyvalence du chef d'entreprise, qui soit le producteur sur le chantier ou dans le magasin. Cela est vrai des métiers artisanaux de bouche, des métiers de services et du bâtiment où l'artisan et aussi ses salariés présentent la particularité d'être en production, d'être les commerciaux de l'entreprise. Dans ces conditions, c'est évoqué dans le Livre Vert d'ailleurs, la flexibilité de l'entreprise artisanale est très directement liée aux exigences du client. Cette considération nous amène bien évidemment à être très réservé sur des contraintes qui seraient imposées à l'entreprise artisanale et qui ne seraient pas négociées directement entre l'entreprise artisanale et sa clientèle.

O. du Roy - Donc, vous vous engouffrez dans le sujet le plus brûlant, mais pourquoi pas ? Et puis, vous l'abordez du point de vue de la PME. Moi, j'ai entendu quand même à travers plusieurs interventions, ce point de vue de la PME, de sa spécificité; alors peut être qu'il faut aussi que les uns et les autres réagissent à cela.

G. Tissier - Ça rejoint finalement la question de la flexibilité et de la négociation au niveau de l'entreprise. Effectivement, il nous semble qu'il faut pouvoir, à l'intérieur de l'entreprise, négocier les conditions permettant à celle-ci de répondre au mieux à la demande de sa clientèle, mais en même temps de prendre en compte les besoins des salariés.

Tout à l'heure il a été dit : c'est la fin du taylorisme. Je crois que cela n'est pas si évident. Des études de la DARES ont montré clairement que, entre 1984 et 1991, 50 % des salariés en plus déclaraient que dans leur travail ils sont dépendants d'un automatisme. Pendant la même période, 100 % de salariés en plus déclaraient dépendre d'un autre collègue, des normes et des délais. Donc, ce n'est pas aussi flexible que cela. Il n'y a donc pas autant de marges possibles de négociation ; celles-ci risquent bien souvent, et on le constate, de se prendre sur des domaines qui mettent plutôt en cause la santé ou la vie familiale du salarié. On voit bien que la réorganisation des équipes pose des problèmes entre autres psychopathologiques qu'on ne maîtrise pas aujourd'hui encore. Par exemple, ces à-coups dans la durée du travail sont source de stress. On craint toujours que les salariés disjonctent. Pourtant, il faut bien s'en rendre compte. Au niveau de la vie familiale, s'agissant du travail de nuit, nous avons comme slogan : "Nos nuits sont plus belles que vos jours". De même, nous avons la défense contre le travail du dimanche, parce qu'il ne faut pas oublier que le salarié est en même temps un citoyen. Comme cela a été dit par les uns et les autres, le salarié est aussi un père ou une mère de famille ; il est également quelqu'un qui participe à la vie associative ; les marges de négociation à prendre en compte sont donc limitées.

Dernier point et j'arrêterai là, c'est pour dire aussi qu'en termes de conséquences de l'organisation du travail sur la polyvalence et la qualification, il faut être très prudent. Car on s'aperçoit que le développement de la polyvalence conduit finalement à banaliser la reconnaissance des qualifications, à augmenter, à développer l'individualisation des salaires, et donc à mettre en cause les repères dans lesquels se trouvaient les salariés. Ceci, d'autant plus que simultanément il y a une attitude patronale à refuser les négociations de branches. Si donc il n'y a pas de contrepartie et, par rapport à l'intervention précédente, s'il n'y a pas des cadres suffisants négociés notamment au niveau des branches, nous ne voyons pas comment les organisations syndicales peuvent s'engager dans les négociations souhaitées. Je sais, et nous le constatons tous les jours, qu'on a tendance à court-circuiter les représentants des salariés par une "négociation" directe avec les individus. Mais cela ne peut finalement que renforcer un sentiment de méfiance, plutôt que d'aller dans le sens de la sécurité ou de la confiance recherchées.

O. du Roy - Vous parliez de l'entreprise, de l'individu... Faut-il négocier ces choses-là au niveau des branches ? Faut-il les négocier au niveau de l'entreprise, ou faut-il les négocier individuellement ? Enfin, est-ce qu'il y a un débat là-dessus entre vous ?

G. Tissier - Je ne sais pas si c'est le débat d'aujourd'hui. J'avais cru comprendre que c'était un des débats de la journée de demain. Alors moi, je veux bien y aller, je suis assez à l'aise sur ce thème des "niveaux de négociations", pour avoir participé à un accord interprofessionnel qui essaie de régler ce problème. Mais peut-être faut-il laisser un peu de pâture pour nos amis des tables rondes de demain. En revanche, j'aimerais réagir à trois choses que j'ai entendues.

J'ai entendu à nouveau - je ne le dis pas méchamment, ni par provocation, mais parce que c'est ma façon de m'exprimer très librement - les pensifs habituels sur la flexibilité, mère de tous les maux. Premier constat : je veux bien qu'on nous dise : "oui, le travail de nuit, le travail du dimanche, la précarité, etc.". C'est quand même curieux ; c'est à croire qu'il n'y a eu aucun progrès en matière sociale depuis le 18^e siècle. On a l'impression d'avoir régressé en permanence. Je me souviens d'une époque où l'on a parlé du travail de nuit des enfants, où on l'a interdit, etc. Déjà, il faut être sérieux dans le débat. Deuxième constat : s'il y a de la précarité, bien souvent c'est parce qu'il n'y a pas assez de flexibilité. On n'a pas besoin de recourir à des intérimaires ou des CDD quand on peut faire des heures supplémentaires ou de la modulation ou de l'annualisation. Donc, je crois que ce débat, au lieu d'en faire un débat idéologique comme on veut toujours le faire dans les tables rondes, je préfère qu'on le traite concrètement.

Et, dans l'entreprise, je constate une chose. Là, c'est un lieu concret pour aborder cette réflexion, un lieu où les partenaires savent très bien quels sont les enjeux et les besoins pour l'entreprise. Celle-ci connaît bien les contraintes, les charges supplémentaires ou les aménagements que cela demande aux salariés. Et l'on trouve des points d'équilibre, on trouve des compromis entre des intérêts divergents, parce que chacun sait de quoi il parle. En cela, ce n'est plus un débat idéologique. Alors, je préférerais qu'on aborde le problème de cette manière plutôt qu'à coup d'invectives sur "la flexibilité, mère de tous les maux" ... ou "la flexibilité, mère de toutes les vertus", parce qu'on peut en dire autant.

O. du Roy - Monsieur Perraud.

J.F. Perraud - Pour m'inscrire dans le débat, je dirai qu'il y a précarité, non pas parce qu'il n'y a pas flexibilité, mais parce qu'il y a un chômage et que les gens acceptent des conditions, des garanties moins impor-

tantes qu'auparavant. Par conséquent, il ne faut pas faire prendre les choses pour ce qu'elles ne sont pas. Je crois que par la flexibilité, du moins dans la version que nous connaissons, il s'agit d'adapter au maximum la soi-disant demande du marché - c'est vrai qu'il y a une réalité. Disons plutôt : adapter le salarié en prise directe avec les à-coups d'une réalité extérieure à l'entreprise. Je pense que dans l'enjeu de la négociation d'une nouvelle organisation du travail, si vraiment on veut aller vers des progrès et non vers des conflits sociaux, le temps que les salariés s'approprient les difficultés, les conditions auxquelles ils vont être confrontés et celles auxquelles ils sont déjà confrontés, il va falloir réfléchir à une organisation du travail beaucoup plus intelligente que celle qu'on a aujourd'hui.

Or, justement aujourd'hui, la flexibilité par le patronat n'est vécue que comme le moyen de visser toujours dans le même sens et toujours plus fort. Au bout d'un moment, il y a un point d'arrêt où le salarié craque et ne peut plus donner. C'est ce que j'ai essayé d'expliquer dans mon introduction. Aussi, au lieu de penser toujours dans le même sens, changeons d'étape et essayons de prendre en compte les demandes des salariés, essayons d'identifier les vrais besoins sociaux. Y a-t-il vraiment des besoins sociaux qui exigent, par exemple, que les services soient ouverts le samedi matin, le samedi après-midi, ou le dimanche matin ? C'est sûrement contestable. Sauf que quand l'un ouvre pour des raisons de concurrence pour "manger le concurrent", on voit bien que l'autre va être tenté d'ouvrir à son tour. On a eu des exemples assez retentissants tel celui des PTT qui créent à la poste des équipes du samedi matin ou du samedi après-midi pour répondre à un service, et après faire de la publicité parce que les clients ne venaient pas. C'est la preuve que là on rentre dans des perversions du besoin social qu'il faut à nouveau ré-identifier réellement. J'estime qu'il faut arriver, aujourd'hui, à mettre en débat une organisation du travail beaucoup plus intelligente. Par exemple, entre stock zéro et stock cent, il y a certainement la possibilité de négocier sur un niveau de stock qui préserve au minimum les conditions de vie et les conditions de travail des salariés. Car, j'entends parler de la "montée en charge pour les entreprises", mais en attendant, les chiffres qui tombent en matière de résultats financiers des entreprises sont plutôt accablants de ce point de vue.

O. du Roy - Autres réactions sur ce thème ?

X. - Oui, enfin sur le thème... Mais simplement, je crois que la question de l'organisation du travail dans l'entreprise, on ne peut pas la dissocier aujourd'hui du contexte du marché du travail. C'est cela qui pèse très lourdement sur la plupart des débats, qui rend difficile une partie de la discussion qu'on peut avoir et lui donne un côté un peu dogmatique, idéologique.

On ne peut pas malheureusement faire l'impasse aujourd'hui sur le fait qu'il y a, inscrites à l'ANPE, un peu plus de trois millions de personnes en catégorie 1, c'est-à-dire des gens qui cherchent un emploi à temps plein et à durée indéterminée. Peu importe que ce soit cinq ou sept millions, parce que le volume est déjà très significatif pour que cette demande pèse lourdement sur les questions que nous abordons ici. On peut peut-être poser la question différemment : "que peuvent faire les entreprises pour que dans un terme rapide soient réunies effectivement les conditions qui font que, très vite, on pourra agir pour l'emploi ?". En dehors de la baisse du coût du travail qui est, me semble-t-il, une manière dogmatique de répondre au problème de l'emploi, la question importante, selon moi, est celle des marchés, c'est-à-dire de la demande des consommateurs potentiels. Il est vrai qu'on évoque très souvent la demande pour imposer telle ou telle organisation. En effet, cela est bien visible surtout dans les services. Parce que dans l'industrie, le travail en continu existe depuis longtemps et qu'il apparaît moins sur la place publique. Pour la grande distribution, par exemple, l'ouverture le dimanche, l'ouverture en nocturne, l'ouverture les veilles de fêtes, etc., tout cela répond-t-il effectivement à une utilité sociale avérée ? Est-ce que réellement cela améliore le chiffre d'affaires de la grande distribution ou est-ce que cela ne l'améliore pas qu'à la marge ? Je ne sais pas, il faut le vérifier. C'est, je crois, pour cette raison qu'on ne peut pas poser la question de l'organisation du travail de manière uniforme, parce que par ailleurs personne ne mettrait en doute l'intérêt de maintenir ouvert quasiment 24/24 h les hôpitaux ou un certain nombre de services qui sont réels.

Par contre, toujours dans le cadre des services, on peut constater qu'un certain nombre de services de loisirs, qui sont des services pour partie de mission publique, sont en fait très souvent fermés au moment où les gens sont disponibles. La question n'est pas de savoir s'il faut ouvrir ou fermer ; la question est de savoir aussi dans quelles conditions il est possible d'opérer un changement et améliorer le service aux usagers ou aux consommateurs, de telle sorte que l'utilisateur qui est aussi le salarié ne soit pas pénalisé, que ce soit en termes financiers ou en termes de compensation de temps. Car à mon sens, ce qui est important, c'est aussi - on le voit bien dans la question des ouvertures ou autres - la notion de temps ; pas seulement le temps quantitatif, mais également la manière dont la société fonctionne. Or, il est vrai qu'on est encore une société où le samedi et le dimanche ont une certaine importance, une société où les jours de fête ont aussi une importance. Comment s'appellent certains secteurs pour lesquels personne ne se pose la question de savoir s'il faut qu'ils soient ouverts ou pas ? Je parle d'un secteur tout à fait marchand mais de "service public" : l'hôtellerie ou la restauration ou le tourisme en sont des exemples. Personne ne se demande s'il faut qu'ils soient ouverts le samedi soir ou le dimanche ou pendant les vacances, cela va de soi.

Par contre, il y a sans doute manière à inventer des choses qui soient économiquement profitables, globalement et individuellement. Il y a l'organisation dans le temps, mais il y a aussi l'impact des technologies. Parfois, je me demande s'il n'y a pas une sorte de tarte à la crème sur les nouvelles technologies de l'information ! Je crois que c'est probablement l'une des pistes que le Livre Vert ouvre, et qui mérite d'être "regardée bien à fond", secteur par secteur ; car là aussi il ne peut pas y avoir de règle unique en la matière. Il faut

regarder le problème dans un contexte qui est international avec les concurrences. Donc, avec des déplacements de besoins, des déplacements de pôles économiques qui prennent de la place par rapport à d'autres. Tout cela implique forcément des bouleversements sur lesquels une société comme la société européenne, qui est une société riche par ses savoirs, mais riche aussi par ses moyens matériels, peut tout à fait s'interroger, à condition d'avoir le sens de l'intérêt collectif et de l'intérêt de la société. Pas que l'intérêt micro de telle entreprise, de telle autre ou de telle catégorie sociale ou autre. Il faut un intérêt, je dirais, de solidarité.

O. du Roy - Votre intervention nous donne l'occasion d'élargir le débat, au-delà des flexibilités temporelles, à cet autre problème de fond qui est posé par le Livre Vert : celui des ouvertures vers d'autres qualifications. Par conséquent, des possibilités d'adapter la main-d'œuvre à des technologies nouvelles. Et là, il y a quand même un diagnostic qui est fait par le Livre Vert d'une obsolescence très rapide des connaissances. Est-ce que c'est un thème sur lequel vous souhaiteriez débattre ?

Sur ce que vous dites, je réagis rapidement. Là aussi, à propos des nouvelles technologies, je pense que les gens réagissent et s'adaptent relativement facilement. Par exemple, il n'y a qu'à voir les jeunes, par rapport à l'utilisation des nouveaux médias ou des nouvelles technologies ; ce n'est pas quelque chose qui est extrêmement prenant dans leur formation initiale. La plupart savent, ne serait-ce que utiliser tel ou tel logiciel, s'il s'agit d'un traitement de texte ou d'un tableur de gestion, ou autre. Il faut aller sans doute plus loin, car il y a aussi, je dirais, ce petit vernis des nouvelles technologies.

La question des qualifications ne se pose pas que par rapport au travail, puisque la place du travail diminue de toute façon, qu'on le veuille ou non, quelle que soit l'opinion qu'on peut avoir aujourd'hui sur les dispositifs de réduction du temps de travail. C'est un mouvement qui est historique et qui fait que d'autres places, d'autres temps existent dans la vie des gens et que pour ces temps-là, il y a aussi nécessité de mettre en œuvre des compétences et des qualifications. Ce qui veut dire aussi qu'il faut faire preuve d'imagination. Et ce n'est pas forcément aller à l'école, ce n'est pas forcément aller dans un centre de formation. C'est une dimension culturelle importante qui fait partie aussi du haut niveau de ce qu'on peut espérer en Europe.

Je vais passer la parole à Monsieur Tissier. Ensuite, nous amorcerons le débat avec vous autres dans la salle.

G. Tissier - Oui ! Juste une remarque sans déborder trop le débat. En ce qui concerne cette question de flexibilité, nous préférons plutôt le terme de souplesse. Il faut avoir bien présent à l'esprit quelque chose d'important qui est la continuité des politiques. Car il est très difficile de porter un jugement sur une politique si elle n'est pas menée sur un temps suffisamment long.

Dernièrement, j'ai assisté à une réunion au cours de laquelle l'un des orateurs, Monsieur de Foucault, qui n'est pas un "suppo" inconditionnel du patronat, s'est exprimé en ces termes : "ce qui est ennuyeux dans ce que nous voyons depuis vingt ans, c'est que ce sont des politiques qui n'ont pas été menées suffisamment longtemps". Ceci est fondamental. On ne peut pas constamment dire qu'on va prendre une nouvelle option, notamment en matière de souplesse sur le temps de travail ou sur d'autres éléments des conditions de travail, et mener cette politique pendant un an. C'est-à-dire, l'annoncer littéralement et puis l'abandonner après pour plusieurs raisons, politiques, économiques, de changement de personnel, etc., de changement de personnes politiques, même à l'intérieur d'une même majorité. Ce qu'il faut aussi, c'est du temps, c'est le caractère durable de ces politiques.

Je voulais insister là-dessus, car cela me semble un point fondamental, quels que soient les choix originels, quelles que soient les préférences. Et, en ce qui concerne les PME, ce que nous ressentons, c'est cette absence de continuité dans la politique. C'est valable pour ce que nous appelons "souplesse". C'est valable également en matière de limitation des prélèvements. Je ne dis pas allègement de charges. Cela inclut aussi la fiscalité. On nous annonce depuis quinze ans une limitation des prélèvements, mais en réalité, cette limitation des prélèvements n'est pas intervenue, ou en tout cas elle est intervenue pour un court laps de temps, immédiatement annulée après. Regardez l'exemple de l'impôt sur les sociétés.

O. du Roy - Maintenant, la parole est à vous tous dans la salle pour exprimer, par rapport au débat que nous avons eu, vos réactions et poser vos questions à ceux qui sont ici sur le podium.

C. Companie - Je suis délégué national dans le département Travail et Emploi et je siège aussi au Conseil d'administration de l'ANACT. Alors, première réflexion en tant que responsable d'un syndicat d'encadrement et de cadres : le Livre Vert, y compris dans toute sa partie intégrante, ne fait pas référence à l'encadrement. Personnellement, j'avais noté que les entreprises européennes sont en train de bouleverser tous les équilibres sociaux ; actuellement, les premières victimes de cet événement, c'est l'encadrement. Et en vous écoutant tous, j'ai noté aussi une question de langage. La presse vient d'en faire référence. D'un côté, on parle de "flexibilité", de "souplesse", on ne veut pas utiliser le terme "employabilité". Je voudrais quand même signaler, et c'est très important, le peu de possibilités du dialogue social en France. Je m'adresse aux représentants de l'État et du patronat. Je crois que le Livre Vert n'a pas vu cette possibilité.

O. du Roy - Réactions ou dans la salle ou sur le podium ? Mais si le débat peut se nouer aussi au sein de la salle...

X. - Peut-être une remarque sur le terme évoqué, celui d'"employabilité". Je crois que la démonstration de Monsieur Larsson a été précise tout à l'heure : il ne faut pas non plus crier au plein emploi et à l'absence tota-

le d' "employabilité" pour les nouveaux arrivants sur le marché du travail. Il a bien été démontré avec des tableaux très explicites qu'il y avait certes une inadéquation, mais tout de même des niches exploitables ; sur ce plan, je voudrais citer un exemple très simple qui concerne directement les entreprises dont je m'occupe. C'est la qualification, en particulier dans le bâtiment et dans les petites entreprises du bâtiment.

On a dit : "les salariés sont citoyens". Certes, incontestablement les salariés sont citoyens, mais les entreprises ne sont pas non plus seulement des entreprises. Ne me faites pas dire qu'elles sont citoyennes, car j'ai horreur de ce terme. Les entreprises s'inscrivent aussi dans le monde sociétal. Un exemple simple : la formation initiale, l'apprentissage. L'artisanat est extrêmement favorable à la formation initiale que constitue l'apprentissage. Il est également favorable à l'alternance entre "temps passé en centre de formation" et "temps passé dans l'entreprise". D'ailleurs, elle a toujours considéré que l'apprentissage dans l'artisanat était la voie noble d'accès au métier. Le problème, c'est que la société ne pense pas la même chose. La société est la première à considérer aujourd'hui que, aller dans l'apprentissage, c'est la dernière voie quasiment avant la non-insertion. Malheureusement, c'est un sentiment partagé non seulement par les enseignants et les parents, mais par la société en général, sentiment qui est peut-être heureusement en train d'évoluer. Mais, il n'empêche qu'il a été dominant ces dernières années et qu'il a causé beaucoup de torts à la formation et à la qualification dont ont besoin des petites entreprises et pour lesquelles la demande existe.

Je voulais en finir avec cette précision : la demande existe dans un certain nombre de très petites entreprises. Il y a des demandes de qualification qui, aujourd'hui, ne sont pas honorées parce que, comme l'évoquait Monsieur Larson, l'adéquation n'existe pas et n'est pas encore totalement opérationnelle ; et je crois qu'il y a incontestablement aussi un effort à faire là-dessus et sans forcément rentrer dans des débats très dogmatiques.

M. Saiu (CFE/CGC) - je voudrais réagir sur ce que vient de dire l'intervenant précédent sur la qualification du personnel. C'est vrai qu'il y a une époque où les employeurs, en règle générale, disaient "je ne trouve pas sur le marché du travail le personnel hautement qualifié dont j'ai besoin". Or, actuellement, bien que l'ajustement ne soit pas toujours idéal, il y a quand même beaucoup de personnes hautement qualifiées au chômage, et qui "galèrent" un certain temps avant de retrouver un emploi. C'est peut-être pour cette raison que dans certains secteurs on envisage de créer des structures qui permettent également de former le personnel pour un objectif. Cependant, il y a quand même une adéquation entre ce qui se dit et la réalité du terrain. Ensuite, une adéquation au niveau de la perception générale de l'amélioration des conditions de travail et du choix ou non de ce qu'on appelle, les uns la "souplesse", les autres la "flexibilité". Je pense qu'il y a aussi un problème de confiance à instaurer entre les divers partenaires, y compris entre le salarié et son employeur direct, lorsque c'est une toute petite entreprise.

Il faut bien réfléchir au problème posé par le choix de la permanence ou de la suppression d'un tel mode de travail. Le travail au rendement a été victime de ses abus de changements permanents de critères. Parce que tout à l'heure, on disait : "il faut que la règle du relationnel ou une règle d'organisation du travail soit plus permanente pour qu'on puisse juger ses effets". Au niveau du travail au rendement, à chaque fois que des rendements étaient atteints, on changeait les critères pour abaisser le coût de ce travail au rendement. Et cela décredibilisait complètement le travail au rendement, si bien que nous sommes arrivés, par les négociations, à supprimer la référence, la notion de travail au rendement. S'agissant de la souplesse, nous sommes dans le même postulat. Comme il n'y a pas de confiance réciproque entre les salariés, leurs représentants et les employeurs, on assiste à des positions dogmatiques qui seraient levées si l'on pouvait imaginer un postulat de base qui est "la confiance". Mais, avec ce postulat de base, chacun doit faire un effort. Or, actuellement, je n'ai pas le sentiment que cet effort soit fait, ni d'un côté, ni de l'autre.

O. du Roy - Réactions de notre table ronde ou dans la salle ?... non...

X. - Si ! Réaction sur la fin de l'intervention, sur la capacité des partenaires à gérer ensemble la flexibilité ou la souplesse, ça m'est complètement égal. Je partage assez le point de vue et cela fait bien quelques années qu'il y a un certain nombre de gens dans certaines organisations syndicales et au patronat qui, effectivement, développent cette thèse. Celle-ci sous-tend complètement l'accord du 31 octobre 1995 sur les négociations collectives. Son premier principe, c'est précisément de dire : dans ce pays, on ne dynamisera ou on n'aura une politique de relations du travail un peu moderne, un peu moins ringarde que celle qu'on a connue depuis des années, que si des acteurs se reconnaissent et se font réciproquement confiance dans leur identité respective. C'est exactement ce que vous venez de dire. Je crois qu'on est en train de faire des progrès. Évidemment, il ne faut pas non plus que les progrès que font les partenaires sociaux péniblement, beaucoup trop lentement dans ce pays, soient régulièrement flingués par des décisions de l'autorité publique qui portent des coups assez décisifs au dialogue social.

X. - Sur cette question de conscience, moi je voudrais simplement reprendre les propos de l'intervention que j'ai faite tout à l'heure. En introduction, je me permettais de dire qu'il y avait un risque de malentendu avec le Livre Vert de l'Union Européenne, celui de savoir : "la compétitivité pour quoi ?". Si les salariés ont le sentiment que participer à l'adaptation de l'entreprise pour qu'elle soit plus compétitive, c'est d'une certaine manière assurer l'avenir de leur emploi et l'évolution de leur qualification, ils sont prêts à jouer le jeu, c'est clair. Si, par contre, c'est toujours plus d'adaptation pour finalement se mettre soi-même la corde au cou, il est évident qu'ils ne peuvent pas jouer le jeu.

J.L. Maletas (CGT fédération de la métallurgie). Si on dit “de la confiance et de la participation”, moi j’entends bien le représentant du CNPF. Mais c’est quand même une question fondamentale, parce que l’accès à l’information, sa qualité, sa fiabilité, c’est une donnée qui va être très importante. L’idée, c’est : “venez avec nous pour voir comment on va organiser le travail”. Mais en clair, c’est l’histoire du pavillon même. On serait tout juste bon pour faire le choix des meubles et savoir comment on les range. Mais de regarder le pavillon comme on le veut, comment on le conçoit... là, on serait interdit de voir. Donc, cela pose vraiment la question en préalable. Et il y a des sujets d’actualité qui nous le confirment. Vous nous dites : “on donne les infos”. Moi je ne prendrai qu’une chose qui fait l’actualité depuis quelques semaines, ce sont les sept mille conventions qu’il y a à Thomson-Élancourt, pour non paiement des heures supplémentaires et écrêtage des heures variables. Car si à un moment donné on ne réfléchit pas - parce que, en effet, il y a des modifications qui s’opèrent, dont une qui va être très importante, c’est de répondre à la question “qu’est-ce que le temps de travail” ? - comment peut-on le mesurer ? C’est là, je pense, qu’il est important de travailler les modalités d’accès à l’information et son contrôle sur la charge de travail. Les ingénieurs qu’on rencontre nous disent : “Mais à l’origine, dès l’instant qu’il y a la signature du contrat, le travail gratuit, il est inclus dedans”. Donc : comment va-t-on permettre aux instances représentatives, que ce soit dans les comités d’entreprise, dans les CCE ou dans les comités de groupes, d’avoir accès à ce type d’informations et d’avoir les moyens de le contrôler, voire de verbaliser lorsqu’il y a des dépassements comme on est en train de le constater avec les inspections du travail.

O. du Roy - Réactions...

X. - Oui, moi, une seule réaction, je suis assez intéressé de découvrir que la CGT devient co-gestionnaire; ça m’amuse, ce n’est pas la première fois que j’en fais le constat. Je le re-constate encore aujourd’hui.

O. du Roy - Est-ce que la salle veut encore poser des questions, faire des interventions sur ce qui a été l’objet de notre table ronde ? Oui...

Un militant CGT - Le Livre vert pose comme postulat, pratiquement d’ailleurs dans son introduction, que la flexibilité est le fondement d’une politique de création d’emplois, flexibilité du travail, flexibilité de l’organisation du travail. Les Etats-Unis et la Grande-Bretagne sont les sempiternels exemples cités. Est-ce que l’un des intervenants pourrait nous donner des exemples précis et concrets qui montrent que des mesures de flexibilité du travail ont véritablement été efficaces en France pour la création d’emploi ? En particulier, je veux faire référence à “la loi quinquennale Balladur”. Je veux dire, et ce n’est pas un cas d’école, que la flexibilité, l’annualisation du temps de travail, le temps partiel lié à l’abaissement du coût du travail étaient des mesures complètement inscrites dans “la loi quinquennale Balladur”. Peut-on avoir des exemples concrets d’une efficacité en termes de création d’emploi ?

O. du Roy - Est-ce que sur cette question-là, quelqu’un ici à la table ou bien dans la salle pourrait apporter des éléments factuels ?

X. - Moi, je veux bien donner des chiffres. J’ai fait partie de l’UNEDIC. Je parle pour des établissements de moins de 200 salariés. Si je regarde en 1994, le temps partiel n’est qu’un des éléments. C’est-à-dire qu’il n’y a pas que le temps partiel dans les chiffres que je vais avancer, à supposer que nous prenions les statistiques de l’UNEDIC, même au-delà des établissements de 200 salariés. En 1994, après le vote de la loi quinquennale, l’ensemble des entreprises a créé 223229 emplois nets ; en 1995, encore 130162 emplois. Donc, là on était dans l’application. On était peut-être dans une période un peu meilleure, mais ce sont effectivement des cycles qui existent ici et dont il faut tenir compte. Enfin, il y a un certain nombre de ces emplois qui ont été créés parce qu’il y a eu quelques mesures incitatives, notamment dans le cadre de la loi quinquennale. Mais là, sur 1994 et 1995, on a un exemple concret : il y a eu plus de 350000 emplois nets créés.

O. du Roy - Je crois que là-dessus, nous allons terminer notre table ronde. Notre débat a sans doute un peu dérivé sur les problèmes d’emploi, de temps de travail. Mais je pense que le contexte et les préoccupations des uns et des autres font aujourd’hui que c’est peut-être inévitable.

Nous allons peut-être dans les ateliers reprendre cela à partir d’expériences concrètes dans les entreprises. Merci.

Atelier n° 1 Réorganisation du temps de travail

Rapporteur : Monsieur Jean-Marie GELIN,
délégué régional, ARACT Ile-de-France.

Animateur : Monsieur Jean-Paul PEULET,
secrétaire confédéral, CDFT.

Présentateur de cas : Monsieur Michel WERNERT,
directeur des ressources humaines, Gaz de Strasbourg.

J-P. Peulet - Cette diversification, cette souplesse ont des effets sur l'emploi, sur l'organisation du travail, sur les conditions de travail, pôle d'ailleurs que j'ai trouvé un peu sous-mentionné dans ce Livre Vert. Et une fois qu'on a pu parler de cette question-là, le deuxième point concerne l'aspect du dialogue social et de la négociation sociale ; il s'agit de savoir, dans le cadre d'une concertation et d'une négociation sociales, à quel niveau on peut penser que ces questions peuvent se traiter. Voilà, pour planter le décor, les deux points qui me semblent importants de pouvoir aborder dans ce temps très court, sur un sujet aussi large. Je passe d'abord la parole à Jean-Marie Gelin afin qu'il puisse compléter la problématique ; ensuite, nous écouterons Monsieur Wernert, et nous terminerons par les échanges.

J. M. Gelin - Je ne vais pas rallonger ; simplement, il me semble effectivement qu'il y a autour de la question du temps de travail trois pistes à explorer qui sont :

1 - **La question de l'emploi** : parce que je crois qu'il ne faut pas perdre de vue que le sens très fort qui peut être donné à la question du temps de travail, c'est bien sûr une relance de l'emploi.

2 - **La question des conditions de travail**, des conditions de vie du salarié : parce que quand on bouge le travail, enfin quand on bouge l'organisation du temps de travail, on bouge forcément par répercussion l'organisation de la vie des salariés. Et il y a là tout un pôle autour des questions comme "comment on réorganise sa vie, à la fois dans le travail et hors le travail ?" ; de même, il y a des choses qui sont précieuses à observer et des changements à faire attentivement, de manière à ce que les bonnes intentions de départ ne se retournent pas contre justement ces intentions.

3 - **La performance économique** : parce que personne dans ce pays n'a intérêt à ce qu'on échoue économiquement autour de ces questions-là. Donc la question de la performance économique des entreprises est bien évidemment une des préoccupations, une des trois préoccupations essentielles autour de cet aspect-là. Autour de ces trois problématiques, il me semble que l'on peut demander, à Monsieur Wernert d'abord, de nous nous raconter son histoire et ensuite de nous donner son analyse de la situation.

M. Wernert - Effectivement, les trois problématiques qui sont reprises, ont été aussi présentes chez nous au niveau de la mise en place de cet accord de réduction-aménagement du temps de travail.

Préalablement, je crois quand même utile de présenter rapidement la société, Gaz de Strasbourg qui est une société d'économie mixte et dont l'activité principale consiste à distribuer du gaz essentiellement sur le Bas-Rhin ; elle compte 100 000 clients. Elle n'a pas été nationalisée en 1946 puisqu'un actionnaire public était majoritaire, en l'occurrence la ville de Strasbourg. Elle n'a donc pas été fondue dans le grand ensemble Électricité de France/Gaz de France constitué à cette époque-là. Par contre les dispositions qui ont été prises dans un statut, le statut national du personnel des industries électriques et gazières, dispositions qui s'appliquent aux salariés communément appelés "agents" chez nous, qui s'appliquent aux agents d'Électricité de France/Gaz de France, s'appliquent également aux agents des sociétés qui ont été exclues de la nationalisation. Si on élargit un peu le champ de vision, les sociétés non nationalisées représentent 4 % de la distribution de gaz en France et sont représentées par dix-sept entreprises qui pour la plupart sont organisées sous forme de régies ; certaines ont évolué en Sociétés d'économie mixte, alors que d'emblée Gaz de Strasbourg avait des statuts de Société anonyme, avec une participation majoritaire. Je disais tout à l'heure, 100 000 clients ; ce ne sont pas des clients tout à fait actifs, loin s'en faut. Pour le moment, il y a encore un certain monopole au niveau de la distribution de gaz ; ce monopole va évoluer dans le cadre de la directive européenne qui sera retranscrite avant l'An 2000 dans les législations nationales et qui organisera comme c'est le cas pour l'électricité, une certaine ouverture et donc un choix possible pour les gros consommateurs. Dans un premier temps en bénéficieront les très gros consommateurs, et par la suite les consommateurs moins importants, mais qui restent néanmoins des consommateurs, essentiellement des industriels.

On n'est quand même pas du tout en monopole absolu, dans la mesure où à la différence de l'électricité, l'utilisation de l'énergie gaz n'est pas obligatoire pour les clients. L'entreprise était habituée à se trouver en situation concurrentielle, en tous les cas par rapport à d'autres énergies et c'est un des traits caractéristiques de sa culture. Si l'on reste au niveau des chiffres, je vous disais 100 000 clients, 374 salariés au moment de l'accord, 383 plus exactement grâce à cet accord qui a donc permis la création de 9 emplois, et c'était un des objectifs visés. Je vais peut-être vous présenter quelques transparents qui faciliteront la mémorisation. En fait,

au niveau de cet accord, on a démarré avec un premier accord qui avait pour objectif d'aménager les durées et les rythmes de travail d'un point de vue individuel. Le conseil d'administration a souhaité passer un accord plus large d'organisation et d'aménagement, de réduction collective du temps de travail avec comme fil conducteur trois objectifs :

- 1 - accroître et améliorer l'offre d'accueil et d'intervention auprès de la clientèle,
- 2 - réduire - c'était globalement le cadrage qui était donné, aussi bien aux partenaires qu'à la hiérarchie - la durée du travail d'une heure trente, avec le maintien de la rémunération, tout en ne mettant pas à mal la compétitivité générale de l'entreprise et ses résultats, et enfin
- 3 - accroître la contribution de l'entreprise à la lutte contre le chômage des jeunes par la création d'une dizaine d'emplois.

Donc, on a estimé qu'il fallait effectivement réduire la durée du travail et, en conséquence, de trente-huit heures on est passé à trente-six heures trente. Soit une réduction de l'ordre de 4 %, ce qui par rapport aux 374 salariés devait mécaniquement et dans un processus qui était à ce moment-là en vigueur, à savoir les lois de Robien, conduire à la création de quinze emplois. D'emblée, il a été indiqué qu'on ne voulait aller qu'à dix emplois, pour un problème certes réel de charges, de masse salariale, mais également pour s'inscrire, dès le départ de la négociation, dans une relation «donnant-donnant». Certaines unités, essentiellement les plus gros services, voyaient leurs effectifs croître, alors que d'autres n'atteignaient pas la taille critique pour que cela génère un nouveau poste de travail ; et donc ces unités-là ont été obligées de se réorganiser, de réfléchir à leurs tâches quotidiennes de travail pour tourner avec moins d'heures disponibles. A été aussi ciblée d'emblée la population des jeunes ; on parlait beaucoup à ce moment-là des difficultés pour les jeunes à aborder le marché du travail et à s'insérer dans ce marché du travail. De manière délibérée, les emplois créés étaient donc réservés à cette catégorie de demandeurs d'emploi.

En fait, comment a-t-on fonctionné ? Dans un premier temps, on a fonctionné par une enquête clientèle au niveau des horaires, plus des horaires d'ailleurs que des services souhaitables ; elle était conduite par une société spécialisée qui a procédé par des enquêtes téléphoniques et des enquêtes sur leur plateau d'accueil. Cette enquête a très vite dégagé plusieurs lignes force : une ouverture en continu de nos services d'accueil entre midi et deux heures - ce qui n'était pas le cas, puisque les anciens horaires se terminaient à midi et reprenaient à treize heures trente -, et une plage aussi d'intervention nettement plus large, notamment en fin d'après-midi pour les interventions de nos techniciens, donc essentiellement des agents qui posent, ouvrent, ferment des compteurs, et qui permettent aux clients de se raccorder à nos servibilités. Dans cette enquête aussi, n'avait pas été exclu le travail du samedi matin ; alors que ce n'était pas exclu dans un premier temps, cela était quand même perçu comme une crainte au niveau des organisations syndicales et des salariés et comme un point éventuellement difficile à négocier par la direction. Il s'est avéré, et c'est en partie compréhensible, que la demande était relativement limitée, même très limitée le samedi matin, en termes d'accueil, juste un peu plus forte au niveau de l'ouverture des compteurs. Il faut savoir que depuis très longtemps, cette possibilité existe pour les clients de se faire poser, ouvrir un compteur le samedi matin, moyennant une surtaxe. A partir de ce moment-là, les questions étaient bien dissociées. Les gens n'étaient pas prêts à payer plus pour se faire ouvrir le compteur le samedi matin. On a donc travaillé à la fois en consultant les chefs de service, compte tenu du cadrage donné, c'est-à-dire une heure trente / dix emplois, mais également on a consulté et tenu informées les organisations syndicales pour assurer des allers-retours ; l'idée étant d'aller assez vite, d'aboutir rapidement.

Globalement, c'est en mars que la négociation s'est engagée pour être conclue fin octobre, avec une mise en application le premier janvier 1997. Alors, on a vite décidé de prendre en compte la diversité des contraintes des différents services et d'offrir ainsi une nouvelle organisation avec une palette d'horaires relativement large, selon les spécificités de ces services.

Le premier type d'aménagement d'horaires était un aménagement des horaires variables tels qu'ils fonctionnaient dans l'entreprise, compte tenu de la nouvelle durée hebdomadaire de travail de trente-six heures trente. A été mis en place également un nouveau collectif hebdomadaire réparti sur quatre jours, donc sept semaines de quatre jours. Le jour non travaillé variant d'une semaine sur l'autre, selon un planning arrêté annuellement. Cela représente donc un certain nombre de contraintes, puisque ces plannings, il faut les établir. Bien sûr, ce sont des plannings théoriques qui doivent être ajustés en fonction des présences et des absences. Un troisième type d'horaires, toujours en nouveau collectif, a été organisé cette fois-ci sur un cycle de deux semaines de soixante-treize heures, donc à raison de neuf jours travaillés de huit heures sept. Beaucoup de services travaillaient précédemment sur une base de quarante heures, donc bien "du 8 heures par jour" avec une récupération d'une journée par quatre semaines, pour qu'on arrive bien à la moyenne de trente-huit heures. Partant de là, on a construit ce type horaire, ce cycle de deux semaines de huit heures sept, un tout petit peu plus qu'auparavant et, à ce moment-là, d'une journée ou de deux demi-journées de globalisation vécue sur une période de quatre semaines et par période de quinze jours. Enfin, pour quelques agents qui sont en situation particulière, soit parce qu'ils ont des fonctions particulières, soit parce qu'ils ont une situation personnelle qui exige un aménagement d'horaire individualisé, effectivement un horaire fixe individualisé qui est déterminé par rapport à l'horaire hebdomadaire de référence qui démarre un peu plus tôt ou qui se termine un peu plus tard en fonction des adaptations.

Notre horaire variable s'échelonne de la manière suivante, en fait traditionnelle : on a trois plages variables, 7h30/11h00. Il faut savoir qu'auparavant on démarrait à 7h15 ; il y a eu de la part de la direction une volonté de réorienter le centre de gravité de la journée de travail plutôt vers la fin d'après-midi : 11h30/14h15, avec une interruption minimum de quarante-cinq minutes pour déjeuner et enfin 16h15/18h00. Donc deux

plages fixes 9h00/11h30 et 14h15/16h15. Un crédit de plus huit heures qui peut être atteint dès la première semaine, qui peut aussi se reporter de semaine en semaine par le travail sur des périodes de quatre semaines et, sur ces périodes de quatre semaines, il y a une possibilité de transformer ce crédit de temps en journées d'absence, ce qui fait deux journées par période de quatre semaines et un débit de moins quatre. L'enregistrement des temps se fait par des terminaux qui avaient été mis en place dès le départ en 1982, période à laquelle ce point était encore, en tout cas chez nous, un sujet en partie idéologique. Cet enregistrement des temps et la mise en place des horaires variables n'avaient été jugés possibles à ce moment-là que par enregistrement des temps. Et globalement, ce qu'on a constaté, c'est que parfois ce terminal est aussi malheureusement en panne. C'est une panique, les gens ont absolument besoin de savoir si le temps est bien décompté, de pouvoir évaluer à une minute près leur crédit ; mais c'est effectivement quelque chose qui a complètement évolué ; on le voit maintenant avec l'emploi des cadres et les négociations qui ont eu lieu dans les entreprises dont une a été citée auparavant. Le deuxième type d'horaire est l'horaire hebdomadaire réparti sur quatre jours. Dans ce cas-ci, l'horaire type est construit sur la base 7h30/12h00, 13h00/18h00, voire 19h00, selon les services. Il faut bien reconnaître qu'au niveau de la négociation, il a été relativement difficile de décider d'une fin de travail pour les agents qui sont concernés par ce type horaire auparavant fixé à 17h00, pour la faire passer à 19h00. L'après-midi est complètement entamé et c'était un des points difficiles de la négociation.

Ce qu'on peut aussi souligner au niveau de ce type horaire, c'est que les suggestions particulières d'horaires ont été compensées par une réduction majorée de la durée hebdomadaire de travail. Ce qui veut dire qu'on a considéré effectivement, à partir du moment où l'on parlait sur une réduction collective de trente-six heures trente qui s'appliquait à tous les salariés, certains ont vu leurs horaires très peu modifiés. Il n'y avait pas de raison à les modifier. C'est le cas du service du personnel, du service comptable, voire des services commerciaux qui avaient déjà un horaire qui débordait un peu. Ils ont par conséquent bénéficié de la réduction du temps de travail. En contrepartie, ils ont dû faire des efforts d'organisation, mais des efforts qui étaient jugés tout à fait moins importants que pour les agents concernés notamment par l'horaire de dix-neuf heures. Nous avons donc estimé que là ils avaient droit à une compensation. Celle-ci qui n'a jamais été envisagée comme devant être versée en prime, mais bien en temps. Et les gens qui travaillent jusqu'à dix-huit heures sont en fait à un horaire de trente-cinq heures. Donc, on revient au planning prévisionnel annuel qui intègre le congé médical, les jours travaillés, le cinquième jour tournant non travaillé et perdu pour chaque agent, etc. Ça aussi, c'était une demande très forte des agents. Ceux-ci ont eu beaucoup de mal à se représenter leurs nouveaux rythmes de travail et ce que cela a impliqué sur l'organisation de leur vie personnelle, sur leurs contraintes familiales notamment. Et, par un décompte individuel des jours travaillés, des jours d'absence de toute nature est réalisé un état en temps concret et temps débitant - ça devient un peu technique - là effectivement on va compter de manière précise les temps travaillés, non pas par enregistrement à l'aide d'une machine mais bien avec des décomptes de jours de présence. Et, le cumul des J5 en fin de trimestre ne peut pas dépasser quatre jours. Ce n'est qu'effectivement pour des nécessités de service en dehors des convenances personnelles. Le chef de service peut être amené à réquisitionner, entre guillemets, des salariés qui ne devaient pas travailler un jour donné de la semaine et ceci n'est possible qu'en cas de nécessité particulière de service et limité à quatre J5 par trimestre. Troisième type horaire donc : c'est le cycle de deux semaines, autrement dit neuf jours travaillés, une journée de récupération. On revient là un peu à ce qu'on disait tout à l'heure, c'est-à-dire 7h30/12h00 et 13h00/17h00 avec là une petite particularité pour certains services techniques. Il faut savoir qu'avant certains services étaient organisés, pour s'arrêter à 11h45 ; mais bien souvent, compte tenu de la nature des travaux, ces gens qui sont sur nos chantiers de pose et d'entretien des canalisations étaient amenés à dépasser ces douze heures quarante-cinq. Dans nos dispositions internes, les heures supplémentaires ne s'apprécient pas dans le cadre de la semaine ou dans le cadre de la journée. Ainsi, il y a une génération d'heures supplémentaires, on avait un peu le sentiment qu'il y avait une systématisation de ces fins de chantiers au-delà de l'horaire de référence ; on a souhaité que lorsque le déport de fin de chantier est limité à trois quarts d'heure, il ne génère plus le paiement d'heures supplémentaires, mais simplement récupéré en temps. Il est tenu compte, dans l'appréciation du droit à la journée, de globalisation des absences de toutes natures ; et là, les absences sont appréciées forfaitairement à partir d'un système dans lequel le salarié récupère sa journée de globalisation, lorsqu'il y a trois jours d'absence sur une période de deux semaines. Lorsqu'il y a quatre, cinq ou six jours, il ne récupère qu'une demi-journée et lorsqu'il est absent sur cette période, il ne récupère plus rien.

Ceci a été fait pour simplifier la gestion et éviter la mise en place de comptes crédits de temps plus généralisés. Et, pareillement, la journée de globalisation peut être portée sur le cycle suivant en sachant que le cumul des journées de globalisation reporté est strictement plafonné à cinq jours. Là également, on a voulu - beaucoup des partenaires sociaux qui l'ont entendu - limiter [...] les journées de globalisation dans les cycles. Les horaires individualisés, comme je vous le disais tout à l'heure, c'est seulement quelques agents : c'est les standardistes, les concierges, les agents de transmission ; c'est également des opérateurs informatiques qui ont des horaires un peu particuliers, pour lesquels nous avons opté pour une réduction journalière de la durée de travail et non pas pour une globalisation de cette réduction sur une perte d'une ou deux semaines. Ceci a par la suite permis de créer une dizaine de postes ; ces postes ont été repris à ce niveau-là. Neuf de ces postes ont été identifiés, un autre est resté en suspens - et il est d'ailleurs toujours en suspens. C'est bien neuf recrutements qui ont été mis en œuvre dans cet accord-là. On a réalisé à la fin de l'année dernière un premier bilan de ces horaires, tels que l'accord le prévoyait au niveau d'une condition de performance. Globalement, il y a eu des ajustements limités. C'est un quart d'heure par-ci, qui est classé plutôt le matin qu'en fin d'après-midi.

Ajustement limité, parce que l'objectif de rendre un meilleur service à notre clientèle par une ouverture donc du plateau d'accueil entre midi et deux a été accueilli tout à fait favorablement par cette clientèle. On a une venue de ces clients entre midi et deux heures relativement importante et, pour la pose d'ouverture de compteur, c'est-à-dire globalement de dix-sept heures à dix-neuf heures, on estime que la période de recul n'est pas suffisante pour pouvoir se prononcer définitivement. Ainsi, l'horaire tel qu'il a été défini dans l'accord est maintenu. Un nouveau point sera fait fin 1998 pour voir si cela correspond bien à une demande de la clientèle.

J-P. Peulet - Ce qu'on peut éventuellement faire, c'est se donner quelques minutes de questions/réponses à Monsieur Wernert pour que vous puissiez faire complètement le voyage de Strasbourg et comprendre les logiques en cours et ensuite, se donner du temps pour élargir le débat au-delà du cas de Gaz de Strasbourg. Vous vous présentez ?

J-L. Malétras - (fédération de la métallurgie, CGT). A propos du service de contrôle du temps, j'ai cru comprendre que c'était par un système de pointage automatique et que ça concerne tout le personnel, c'est-à-dire les gens qui travaillent sur site...

M. Wernert - Non. En réalité, au niveau contrôle du temps, on a un système de "badgeage" plus que de pointage pour les gens qui bénéficient d'horaires variables et un système traditionnel de présence ou d'absence pour les gens qui ont des horaires fixes. L'horaire variable concerne 120 personnes sur un effectif de 383.

J-L. Malétras - Ce sont les gens qui sont sur site. Ils sont tenus de repasser si...

M. Wernert - Non, parce que là, en même temps a été mise en place la possibilité pour ces salariés d'utiliser le véhicule de fonction pour se rendre chez les clients depuis leur domicile le matin, mais également de rentrer chez eux une fois que les clients qu'ils avaient dans leur planning ont été vus. Je vois votre inquiétude. En fait, chez nous on a un garde-fou important quand un décalage de la fin de journée de travail génère des heures supplémentaires, comme je le signalais pour la pose entre midi et deux. En conséquence, à partir de ce moment-là on a une mesure précise des décalages, puisque les heures supplémentaires sont appréciées dès lors que l'horaire journalier est dépassé. C'est une des dispositions du statut des IEG.

Monsieur X (de la CGC) : est-ce que cet accord est applicable à toutes les catégories de personnel ?

M. Wernert - Oui. Il est applicable à toutes les catégories de personnel, puisque c'était une demande de l'organisation syndicale que vous représentez, pour qu'elle s'associe à la démarche. Chez nous, on parle de "collège maîtrise" des cadres qui assurent des rôles d'encadrement et travaillent actuellement selon différents types horaires. Dans le contexte de la réduction hebdomadaire du temps de travail, le type horaire pratiqué par ces agents est adapté aux responsabilités et aux obligations qui sont les leurs, notamment par rapport aux animations des équipes de travail et à la continuité du service. Cela veut donc tout dire. Après, il y a une pratique qui fait que les agents d'encadrement, dans les services qui sont organisés en semaine de quatre jours, participent au roulement de manière assez automatique. Dans les services qui pratiquent neuf jours sur dix, les agents d'encadrement ne prennent pas tous leur dixième jour. Sont exclus de ce dispositif ou avec des modalités tout à fait variables les personnels de direction. Ils n'en sont pas exclus contractuellement en qualité de l'accord, mais dans la pratique les journées de récupération au titre de la réduction du temps de travail pour le personnel de la direction sont effectivement très inférieures aux droits tels qu'ils sont prévus dans l'accord.

J-L. Dayan (Dares) : j'avais deux questions. La première a trait à la répartition des agents entre les trois grands types d'horaires que vous nous avez montrés se fait en fonction du service. Est-ce pour des raisons fonctionnelles ou bien existe-t-il d'autres critères ?

M. Wernert - Non, en fait les critères de base ont été finalement le contact avec la clientèle, puisque ce sont les services techniques, notamment cette pose de compteurs qui fonctionne sur la semaine de quatre jours et plus ; les autres services techniques qui sont moins en contact avec des clients et les services des autres directions sont donc organisés en cycle de deux semaines de neuf jours sur dix.

J-L. Dayan - Ça veut dire en fait que pour chaque service c'est homogène, ce n'est pas le même type de cycle ?

M. Wernert - Dans le service, c'est homogène. Mais, par exemple au niveau de la direction technique qui regroupe toute une série de services techniques, là c'est relativement hétérogène ; et cela a été fait en fonction des contrats et des choix. Les services, oui, aussi bien la hiérarchie que les agents.

J-L. Dayan - Le deuxième point concerne la rémunération, parce que vous avez parlé d'heures supplémentaires. Quel est l'impact, s'il y en a un, globalement, sur l'évolution des rémunérations.

M. Wernert - Au niveau des rémunérations, elles sont maintenues ; c'était l'un des objectifs de base au départ. A propos des heures supplémentaires, on a constaté en fait un tassement faible, mais un tassement quand même, qui est lié justement à la régulation des heures supplémentaires générées entre midi et deux heures, parce que globalement, chez nous, le gros des heures supplémentaires est fait dans deux services techniques, à savoir un service de pose et d'entretien des canalisations et un service de pose de compteurs. C'est dans ces services-là qu'il y a eu régulation.

X. Lacoste (délégation générale à l'emploi) : Première chose : je voudrais savoir si vous aviez des temps partiels et si oui, que sont-ils devenus ? Deuxième chose : est-ce que vous avez été aidés dans le changement d'organisation, est-ce que vous avez fait appel à un sous-traitant ? Troisième chose : comment envisagez-vous le passage vers les trente-cinq heures ?

M. Wernert - Pour les temps partiels, on n'en a en nombre relativement limité, puisqu'on a sept personnes qui travaillent à temps partiel. Sur ces sept personnes quatre travaillent à raison de 80 %, le mercredi non travaillé ; trois autres en temps partiel scolaire ouvert par l'accord précédent et qui permettait des aménagements individuels de durée et de rythme de travail. Ces agents-là sont restés en fait à temps partiel ; ainsi, le temps a été transposé. S'agissant de conseils extérieurs, on a effectivement fonctionné avec un système d'aller-retour au niveau de consultations hiérarchies/ organisations syndicales ; il faut bien voir que, une heure trente n'est pas suffisante pour remettre de fond en comble les organisations sur le métier. Si l'on était allé d'emblée vers trente-cinq heures, comme cela a été fait au niveau du Gaz de Bordeaux, qui est aussi une entreprise de distribution de gaz non nationalisée - avec là également systématisation d'un seul type horaire qui était la semaine des quatre jours -, cela supposait de bien réfléchir à ce qu'on faisait, notamment de prévoir dans l'accord des journées neutralisées pour que les réunions puissent se tenir et que l'on puisse avoir l'ensemble d'un service réuni en même temps. Quant aux trente-cinq heures, il faut bien reconnaître que certaines des organisations syndicales n'avaient pas d'emblée conditionné leur accord, mais indiqué que l'objectif n'était pas trente-six heures trente mais bien trente-cinq heures, à l'horizon 2000. On en parle beaucoup actuellement. Ce qui est un peu paradoxal, c'est qu'on en parle moins dans l'entreprise ; peut-être parce que, à l'horizon 2000, il y a de fortes chances que ça se réalise. Et, parce que concrètement les partenaires sociaux qui ont été associés à cet accord ont aussi pris conscience de l'impact que la création d'emplois avait sur notre masse salariale et donc globalement sur nos résultats.

X. Lacoste - Vous voulez dire qu'il y a une prime d'intéressement ?

M. Wernert - Non, les dix ou les neuf emplois créés ont représenté une masse salariale de l'ordre de deux millions de francs qui vient en déduction des résultats, comme c'est le cas pour nous en 1997. On n'a pas eu une année climatique formidable et les températures sont quelque chose de très important dans notre activité.

J'ai l'impression que l'accord a offert une occasion de plus pour associer les partenaires sociaux globalement à jouer carte sur table, à être transparents ; cela délimite des formules habituelles, mais permet d'avoir une vraie discussion et de bien faire percevoir que l'on sortait des slogans, qu'on sortait aussi de "y'a qu'à créer des emplois et puis moi, je m'occupe de rien". Cela a permis, dans la cas où l'on aurait voulu d'emblée passer à trente-cinq heures, de poser aussi distinctement la question d'une participation des salariés au financement de la mesure. Cela n'avait pas obtenu de consensus clair.

M. X. 1 - La question que je pose, c'est : "est-ce que vous avez regardé l'impact éventuel d'un accord de Robien qui vous aurait permis non seulement de bénéficier des aides, mais aussi peut-être d'aller plus loin en matière de réorganisation ? Est-ce que c'était volontairement que vous n'y êtes pas allés ou est-ce que c'était impossible à cause de votre statut de société d'économie mixte ?"

M. Wernert - C'était réellement les deux à la fois. C'est vrai que les dispositions de loi de Robien n'étaient pas directement applicables dans des entreprises comme la nôtre. Est-ce qu'on était complètement exclu ? Pour Électricité de France, Gaz de France et les sociétés non nationalisées, c'est beaucoup moins évident d'un point de vue juridique. Mais ça aurait été de toutes façons long à mettre en œuvre, puisque la participation était liée à une diminution des charges ; et nos charges, notamment en matière de cotisations vieillesse, sont très largement supérieures aux charges de droit commun. Cela aurait donc posé un problème. On n'a pas non plus souhaité, parce que d'emblée il avait été estimé que la loi de Robien s'inscrivait dans une appréciation mécanique de la réduction du temps de travail - puisque si vous réduisiez de 10 %, il fallait recruter à hauteur de 10 % - et qu'on estimait que des marges de productivité étaient réalisables dans l'entreprise. On s'inscrivait donc plus dans un accord de type "donnant-donnant". Ce qui quelque part, a atteint ses limites pour "la phase trente-cinq heures".

G. Juquel (CGT) - Je voulais revenir sur l'encadrement. Comment sont évalués le temps de travail et la durée de travail effective de l'encadrement ? Est-ce que les heures supplémentaires fonctionnent comme pour le personnel d'exécution, c'est-à-dire au-delà de l'horaire journalier ? Et troisième question : dans les créations des neuf emplois, est-ce qu'il y a des créations concernant l'encadrement ? Est-ce qu'il y a élargissement des plages de durée et des bases horaires ? Comment cela fonctionne-t-il exactement ?

M. Wernert - En fait, pour tout ce qui a trait aux horaires de l'encadrement, on n'a pas de pointage précis des heures effectuées. Cependant, la tradition dans l'entreprise veut que globalement, la durée hebdomadaire de travail de l'encadrement ne soit pas excessive.

G. Juquel - Qu'est-ce que ça veut dire ?

M. Wernert - Ce ne sont pas des moyennes de quarante-cinq heures par semaine. Voilà, ce que ça veut dire. Puisque c'est soi-disant les moyennes, il y a des gens qui font beaucoup plus, il y en a d'autres qui font aussi moins. On est plutôt dans le moins. On y pose des créations de postes. Alors là aussi, pour être clair au niveau de l'encadrement, finalement, si les cadres s'organisent de manière à pouvoir fonctionner en J5 ou en J10, quelque part, libre à eux de le faire. Je veux dire qu'il y a une possibilité. C'est tout le problème des horaires des cadres. Chez nous on peut considérer qu'il n'y a pas une pression excessive pour que les cadres soient là de huit heures du matin à dix-neuf heures le soir. Ce n'est peut-être pas le cas dans toutes les entreprises. Il y a donc aussi une partie d'organisation personnelle du statut social de ces individus qui sont peut-être mal à l'aise, pas parce qu'ils n'ont pas fini leurs tâches, mais parce que leurs collègues ne rentrent pas à dix-sept heures ou à dix-huit heures du bureau et donc restent aussi un peu plus longtemps. C'est un des aspects non négligeables du problème. Quant aux créations d'emplois, vous avez noté essentiellement des postes de démarrage à la base de la filière des emplois ; ces postes ont été pourvus parce que ce sont ceux qui étaient repérés par les responsables. Néanmoins, il y a eu un mouvement de promotions internes et donc d'accession au collège cadre qui a été plus fort qu'auparavant.

J.P. Peulet - Deux petites questions, parce que c'est aussi le pouvoir de l'animateur que de prendre la parole de temps en temps. Et du rapporteur s'il la demande. Pourquoi trente-six heures trente et pourquoi pas moins ? J'imagine que la demande était ancienne à la réduction du temps de travail. Qu'est-ce qui fait qu'à un moment donné on finit par se mettre autour de la table ? Je me suis laissé dire qu'il y avait un certain nombre de courriers qui avaient été envoyés de-ci de-là, à vous, à la mairie de Strasbourg, pour que l'on engage des discussions sur le temps de travail. Dernière question et j'en aurai fini. La liste des neuf postes que vous nous avez présentés, est-elle le fruit de discussions ou est-ce vous qui décidez de l'endroit où vous mettez les postes ? Donc comment, finalement réorganisez-vous aussi le travail ?

M. Wernert - Alors, si on peut peut-être démarrer par ce dernier point. Non, c'est le fruit de discussions, puisque vous avez vu que ces postes sont identifiés dans l'accord, identifiés à tel point que le dixième qui ne l'est pas, on précise qu'il n'est pas encore affecté ; il y a donc eu effectivement une discussion au niveau de la répartition de ces créations de postes. On n'avait pas de débats réellement forts dans l'entreprise au niveau de la réduction du temps de travail, dans la mesure où de ce point de vue-là, la perception interne, aussi bien des organisations syndicales que de la direction quelque part, était qu'on fait partie d'une famille professionnelle, celle d'Électricité de France/Gaz de France qui à ce moment-là, ne voulait pas aller vers une réduction collective du temps de travail. Et l'accord qui a finalement été signé chez eux en janvier 1997 ne prévoit pas, sauf exception, cette réduction collective ou dans tous les cas l'encadrement de façon très restrictive, puisqu'il faut des conditions tout à fait particulières pour qu'une unité telle que "licences de distribution Électricité de France/Gaz de France" puisse aller vers une réduction collective. Et pourquoi trente-six heures trente ? Parce que d'emblée il avait été remarqué que s'engager sur une réduction du temps de travail en laissant ouverte une possibilité de participation des salariés à cette réduction était voué à l'échec.

X. - Moi, j'en viens toujours aux embauches. C'est que vous aviez, si j'ai bien écouté, dans le cadre de la politique d'emploi des jeunes, pourquoi ne pas avoir fait appel à d'autres catégories ? Parce que - enfin, parce j'avais lu ça dans votre gestion provisionnelle des emplois - c'est peut-être une forme de pyramide des âges.

M. Wernert - Oui, en fait on n'a pas vraiment de problème de pyramide des âges. On n'a donc pas non plus de mesures qui permettent des déagements anticipés, même s'ils sont souhaités par certains salariés. C'est réellement là une volonté délibérée qui a été assez facile à mettre en œuvre, compte tenu de la nature des emplois à pourvoir. Je l'ai dit tout à l'heure, c'est là la base de la filière des emplois. Cela aurait pu être effectivement des emplois aussi pour plus de techniciens, voire de cadres et donc le problème aurait été un peu différent. Il faut donc savoir que ce statut prévoit une garantie d'emploi dont la logique est effectivement de recruter plutôt des gens qui sortent du système de formation ou qui ont un début d'expérience professionnelle de manière à leur permettre après de la développer tout au long de leur carrière.

X. - Je voudrais savoir quelles sont les organisations syndicales que vous avez dans l'entreprise et si parmi elles, certaines font de ces emplois un objectif à atteindre absolument ?

M. Wernert - Oui, les cinq organisations représentatives au plan national sont légalement représentées chez nous. Quatre d'entre elles ont donc signé cet accord. La CGT qui a participé activement aux négociations, n'a finalement pas signé, je pense plus d'ailleurs pour des raisons de blocage et peut-être aussi de mauvaise compréhension, puisque à un moment donné, ils ont indiqué que l'on parlait d'annualisation alors que vous avez vu qu'à aucun moment on parle d'annualisation du temps de travail, que l'on n'est pas du tout dans des processus de flexibilité non plus. Ce n'était pas du tout nos objectifs et je pense que des consignes plus exté-

rieures ont fait que la CGT, qui avait signé le précédent accord, celui-là même qui prend des mesures d'aménagements individualisés, n'a pas signé ce dernier. Était plutôt en pointe, la CFDT, qui effectivement avait à un moment donné, souhaité que le débat s'engage, vous y faisiez allusion, là plus effectivement dans une équipe trente-cinq heures, et dans une optique d'application de la loi de Robien. Oui, c'est certain, je pense que si vous avez des niveaux de rémunération relativement élevés et qu'une grosse partie de vos salariés est plutôt dans les fourchettes hautes, ceux-ci vont avoir a priori aussi d'autres emplois, d'autres formations, une approche par rapport au travail un peu différente ; donc là, ils seront certainement prêts à voir leur rémunération soit gelée, soit légèrement diminuée pour favoriser un projet de réduction aménagement du temps de travail et de création d'emplois. Chez nous, à l'exception de la CFDT les quatre organisations syndicales locales avaient d'emblée voulu clarifier ce débat. Elles ont indiqué ouvertement que les salariés ne devaient pas perdre au change, en tous les cas en matière salariale ; d'ailleurs, d'une certaine manière, en tactique interne les autres organisations syndicales avaient voulu "isoler et pointer du doigt" la CFDT qui avait des positions plus ouvertes sur ce point-là.

J.F. Perrot (CGT) - En matière de suivi de l'accord dans l'entreprise, était-ce sous l'égide du CE ou y avait-il un comité particulier ?

M. Wernert - Non, il y a effectivement dans l'accord une commission de suivi qui est prévue...

J.F. Perrot - Qui concernait l'ensemble des organisations syndicales ou seulement les signataires ?

M. Wernert - Seulement les signataires, c'est la carotte.

J.F. Perrot - Ça peut être problématique.

M. Wernert - Grand sujet.

J.F. Perrot - Vous n'en avez pas tiré une expérience pour la suite ? Est-ce que ce n'est pas porteur de tensions, d'incompréhensions encore plus grandes ?

M. Wernert - Non, ce n'est pas porteur de tensions parce que je crois que la non signature de la CGT n'a pas de signification par rapport à l'adhésion à l'accord.

J.F. Perrot - Justement, pourquoi mettre en place un comité de suivi seulement avec les signataires ?

M. Wernert - Parce que c'est prévu d'emblée dans une négociation. Il y a des compromis qui sont trouvés, il y a aussi des mesures qui doivent être initiées pour responsabiliser les uns et les autres. Également, parce que d'emblée la première mouture du texte de l'accord, prévoyait en fait cette réunion de suivi au niveau des signataires. Il était impensable à ce moment-là de changer cette clause. Les autres organisations syndicales l'auraient certainement très mal vécu.

J.P. Peulet - Monsieur Dayan.

J-L. Dayan - Oui, moi, j'ai à nouveau deux questions. La première : est-ce que le fait de fonctionner avec des plages horaires finalement différentes, un peu décalées, a modifié fondamentalement votre charge ? Je ne doute que cela n'a pas du tout stimuler la consommation de gaz en général, mais peut-être y a-t-il plus de demandes d'interventions à domicile, des choses comme ça ?

M. Wernert - Non, on n'a pas plus d'appels ; on est dans le qualitatif, il faut être très clair. C'est d'ailleurs aussi l'une des raisons des trente-six heures trente et pas des trente-cinq heures, puisque l'on ne pouvait pas espérer par ses mesures vendre plus de gaz, avoir plus de clients. C'est en termes qualitatifs, c'est en termes d'image. C'est aussi en termes d'organisation du travail. Il faut quand même savoir que c'est un accord qui a permis de "dynamiser" l'organisation et qui a permis de relancer tout un moment de négociations très fort dans l'entreprise. Autrement dit, c'était aussi la condition sine qua non d'une association étroite des partenaires sociaux pour négocier l'accord et pour aboutir.

J-P. Peulet - Le collègue de la CGT. Puis, je propose qu'après on se focalise moins sur le Gaz de Strasbourg et que l'on ait aussi un échange entre nous sur le thème de notre débat qui est "Organisation du travail et réduction du temps de travail", plus globalement, sans être uniquement focalisé sur Strasbourg.

X. - Oui, je veux revenir simplement sur non signature de la CGT. Ce n'est pas relatif à l'adhésion de cette organisation ou non à l'accord. La CGT, si j'ai bien lu le dossier sur les accords de Robien publié d'ailleurs par la CFDT, a signé vingt-huit pour-cent des accords dans le cadre...

J-L. Dayan - Non, dix-huit, dix-huit pour-cent.

X. - Dix-huit, elle arrive en deuxième position des organisations sanitaires. Je veux dire en déduire qu'il n'y a pas un problème d'adhésion ou non, vos accords n'étaient pas tout à fait justes ; mais en ce sens, je ne connais pas du tout la situation particulière des autres organisations. Mais, d'une façon plus générale, la CGT a signé un certain nombre d'accords, d'ailleurs pas seulement dans des conditions offensives et même parfois avec des clauses d'annualisation. Par conséquent, il n'y a pas de signes extérieures. Je n'en sais rien dans ce cas particulier, mais d'une façon globale, au plan confédéral, il n'y a pas de consignes. La CGT a signé l'accord Gaz de Bordeaux qui est du reste un peu identique à celui-ci mais qui...

M. Wernert - En l'occurrence, Gaz de Bordeaux aurait eu du mal de ne pas avoir la signature de la CGT, puisque c'était une organisation plus que représentative.

J-P. Peulet - Ce qu'on peut peut-être faire, c'est repartir de quelques chiffres dans le débat. Il a été fait allusion à l'instant sur "qui signe des accords" ; cela ne me semble pas être l'élément essentiel. On a parlé aussi de compensation salariale. Je me permets de citer des chiffres qui sont le fruit d'un travail que nous avons effectué à partir des 1500 premiers accords temps de travail et là, exclusivement de Robien. Donc par exemple le vôtre, mais aussi les 126 accords EdF et les accords Telecom ne sont pas dans cette piste-là. On constate notamment, que 44% de ces accords font état d'une compensation salariale intégrale. Vous savez qu'il existe deux dispositifs, l'un offensif, l'autre dit défensif. Et donc 52% des offensifs font état d'une compensation salariale intégrale et 25% des défensifs font état d'une compensation salariale intégrale.

M. Wernert - Quand vous dites "intégrale", ça veut dire quoi ?

J-P.-Peulet - Ça veut dire que l'on maintient le même système salarial qu'auparavant.

M. Wernert - Ça devrait être instantané.

J-L. Dayan - Oui, effectivement pour ce que la DARES a analysé comme accords, c'est mille, donc c'est beaucoup moins. On se rend compte que là où il y a maintien immédiat intégral, il y a dans presque la moitié des accords des cas gel des salaires. En faisant la distinction entre les deux, là on pointe 18% de gel des salaires et 37% de compensation partielle. Cela veut dire que le curseur est entre 0 et 100% et 1% où le curseur est à 0% ; oui, 1% seulement...

J-P. Peulet - En fait, je crois qu'il faut bien, quand on parle de compensation savoir que ce n'est pas du tout le même paysage si l'on résonne instantanément ou dans les deux ans qui suivent l'accord.

M. Wernert - Ce qui est intéressant aussi, c'est de regarder qu'il y a dans le temps une modification du type d'accords qui se sont signés. Au départ, c'est vrai qu'il y a eu un nombre important d'accords défensifs et que, actuellement, on est nettement en face d'accords défensifs.

J.P. Peulet - Offensif, c'est offensif.

M. Wernert - Qu'est-ce que j'ai dit ?

J.P. Peulet - Vous avez dit défensif.

M. Wernert - J'ai dit le contraire, alors effectivement offensif maintenant. Trois quarts des accords sont à trente-cinq heures et un quart à trente-deux heures, soit deux types d'actifs ; et cela concerne 300 000 emplois, disons 300 000 salariés dont on a vu diminuer le temps de travail pour un gain total de 35000 emplois créés ou sauvés. Je peux faire le détail, c'est maintenant 55/45 entre les offensifs. Donc 55% de ces 35000 emplois qui sont dans le cadre de dispositifs offensifs et 45% dans le cadre de dispositifs défensifs. Et là aussi, inversion des tendances par rapport à ce qu'on avait pu constater au début du dispositif. On avait fait un point avec 700 accords et on était exactement à l'inverse entre défensifs et offensifs. Ainsi, il semble maintenant qu'on est quand même plutôt dans une phase où il s'agit de gagner des accords, enfin de gagner des emplois et donc par des accords offensifs. 31% de ces accords ont été mis en place dans le cadre d'un mandatement dans des entreprises dans lesquelles il n'y avait pas de présence syndicale pour 37% des offensifs et 14% des défensifs.

J.P. Peulet - Grand sujet dans l'avant-projet de loi.

M. Wernert - Bien évidemment et ça nous donne là, pour le coup une pratique. Et 35% des accords sont signés dans des entreprises de moins de vingt salariés, 50% des accords dans des entreprises de moins de cinquante salariés et 63% des accords dans des entreprises de moins de cent salariés. Donc une partie du discours qui consiste à dire que ces dispositifs ne sont pas accessibles pour les PME est en partie inexacte ; bien au contraire, elles sont au cœur même de ces dispositifs.

J.P. Peulet - Oui, ce qu'on voit, il me semble globalement, c'est qu'il y a quand même une forte majorité de types puisque dans les entreprises, en général les petites de moins de cinquante, on observe une sur-représentation...

M. Wernert - Alors, est-ce à dire que si on compare la population des signataires par rapport à la population totale des entreprises, enfin du moins sur les mille..., il y a un poids plus fort de l'industrie. Mais c'est vrai surtout du fait des défensives, non ?

J.P. Peulet - Je crois que c'est surtout le défensif.

M. Wernert - Il y avait quelques gros dossiers qui étaient urgents, qui sont partis.

J.P. Peulet - Et en ce qui concerne l'annualisation du temps de travail, est-ce que vous avez là des chiffres sur les accords qui y font référence ?

M. Wernert - Je peux donner quelques éléments, 58% des accords font état d'une annualisation. Oui, mais en fait il y a plusieurs modulations ; vous avez des modulations ad hoc ; là on n'est pas dans la modulation de type 3 telle qu'elle est définie dans le code du travail.

J.P. Peulet - Ça veut dire qu'il joue sur des congés par exemple ou sur des périodes plus courtes ?

M. Wernert - Je veux finir. Je crois que ça veut dire que les besoins des entreprises sont évidemment variables. Les accords tenaient compte des circonstances particulières dans chaque entreprise et du besoin de l'entreprise. Et c'est à travers ça, que l'entreprise trouve de quoi financer l'opération. Il faut bien que d'une façon ou d'une autre l'entreprise s'y retrouve. S'il y a des compensations salariales au départ, il faut bien trouver des gains quelque part.

[...]

J.P. Peulet - Simplement, 15% des accords qui font état d'une semaine de quatre jours, 58% qui font état d'une annualisation, 33% des accords qui font état de congés supplémentaires et 6% des accords qui font état d'équipes supplémentaires. Ça fait plus de 100% parce qu'en fait il peut y avoir combinaison de plusieurs mesures dans un même accord.

Cl. Companie (CFE-CGC) - On a tous lu des rapports d'évaluation, et nous savons qu'on a signé 15%. Mais en même temps, il faut reconnaître que la loi de Robien est venue court-circuiter l'accord du 31 octobre. J'en parle en tant que signataire, il faut le reconnaître. Alors là - le représentant du patronat n'est pas là- on a vu que l'on pouvait créer des emplois, rentrer dans les plis du patronat en augmentant les dépenses publiques. Il ne faut quand même pas charrier. On sait pertinemment combien coûte la loi de Robien.

M. Wernert - Il y a un bémol à mettre sur l'annonce des emplois créés ou préservés, C'est que ce sont des annonces qui avaient des intentions : ça renvoie à la dynamique ou non de la loi de Robien. A ce propos, On n'a pas encore une réponse définitive sur le bouclage de la dynamique supposée de la loi Robien. On ne veut pas faire fausser l'intention parce que ce sont des vrais problèmes qu'on peut rencontrer à grande échelle lors de la mise en place de la loi sur les trente-cinq heures. Et donc nous, on est vraiment préoccupé pour qu'il y ait un succès dans cette affaire. On voit d'ailleurs qu'il y a des effets pervers qu'il faut absolument identifier du point de vue des salariés : c'est le jonglage entre les créations supposées de postes et les transferts d'activités. On comprend bien que les entreprises ont certains besoins ; mais on voit bien qu'il ne faut pas, surtout du point de vue du versement des aides publiques, qu'il y ait non- adéquation entre aides publiques versées et non-créations effectives d'emplois. Sur ce point, c'est l'une des pressions majeures qui alimentent notre réflexion et nos efforts de mobilisation.

X. - Je voudrais juste, en complément de ce que vient de dire Monsieur savoir ce qu'on peut imaginer comme modalités de suivi des accords sur ce plan-là ? La validité et la continuité des engagements qui figurent sans les accords ...

M. Wernert - Je crois que ceux qui sont le mieux placés pour bien assurer le suivi, ce sont les commissions de suivi que l'on met en place. Il ne faut pas oublier que dans les entreprises où l'on a "vendu l'accord" aux salariés en disant : "il y aura des embauches", je peux vous dire que si les embauches ne sont pas faites, les délégués qui ont signé sont bien là pour le rappeler. C'est d'abord à eux qu'il faut faire confiance pour surveiller les accords et non pas aux États-majors.

X. Lacoste - Il y a tout de même deux choses à ce sujet. C'est vrai que de nombreux accords ont mis en place des commissions de suivi paritaires, soit dans le cadre du CE, soit dans un autre. Cela peut effectivement poser quelques problèmes. Mais il y a aussi l'administration qui a un rôle à jouer là-dedans, puisqu'il y a des conventions qui sont signées avec les pouvoirs publics, et que ces conventions prévoient un volet d'aides qui

est fonction d'un engagement de création d'emplois. Des clauses prévoient de se revoir au bout de deux ans dans le cas de l'offensif.

M. Wernert - Tous les ans, il faut le dire, tous les ans.

X. Lacoste - Oui, mais pour l'offensif il y a une clause de maintenir l'emploi pendant deux ans et demi. Et pour le défensif, c'était l'accord lui-même qui fixait la durée de maintien de l'emploi. Ça va un peu changer avec le projet de loi qui prévoit des suivis systématiques dans l'entreprise. C'est-à-dire que les conditions de suivi sont un des éléments de l'accord ; cependant, l'engagement de suivi doit être signé dans l'entreprise et repris dans les conventions. Et puis, il y a un suivi d'un peu plus près. Il est bien évident que nous avons mis en place dans l'entreprise un comité de suivi aussi large que possible, bien au-delà du simple suivi global d'efficacité de la défense publique.

M. Wernert - Je pense que si on vise vraiment le succès dans le cas de l'offensif, qui crée effectivement des emplois, il faut donner les moyens aux salariés de l'entreprise et aux organisations syndicales d'être responsabilisés à bon escient. Et par exemple, on a réfléchi sur la notion de périmètre de l'effort maximal qui soit au niveau de l'établissement, qui renvoie les notions largement présentes dans le code du travail et qui fait que l'on a tiré la conséquence de l'utilisation des dispositifs progressifs sur les groupes. Sur la surface d'un groupe industriel ou financier, le turn-over des sorties et des entrées est tellement incontrôlable, y compris par les organisations syndicales fortement implantées et centralisées, que le seul moyen de vraiment ne pas avoir au bout du compte laisser un goût amer dans la bouche des salariés en disant "on s'est fait avoir avec cette affaire", c'est concrètement de donner le moyen localement de maîtriser. Alors ça ne rentre pas en contradiction avec le besoin d'avoir des garanties collectives sur la branche, mais au moins au niveau du pointage dans l'entreprise que la notion du périmètre de l'accord au niveau de l'établissement apparaisse comme une garantie ; c'est-à-dire que, s'il y a utilisation des aides publiques pour des créations d'emplois, qu'il y ait au moins augmentation des effectifs. Qu'il n'y ait pas, à l'autre bout du cycle par exemple, des suppressions de correspondants ou des embauches apparentes dans un service sous l'éclairage de l'accord à un moment donné de la négociation. On voit là que la confiance, si l'on veut vraiment la créer et obtenir un minimum de bases de négociations réelles, il faut au moins créer les conditions.

L'autre affaire, c'est la non-exclusion des non-signataires. Comme le montre l'expérience dont vous avez fait état, en fait le débat étant permanent, au lieu d'exclure, il faut toujours chercher à intégrer les données réelles du débat. Sinon, avec la mise en place des trente-cinq heures, on sera dans une situation où non seulement on va pas peut être produire beaucoup d'emplois, mais en plus on va produire des conflits.

X. - Je parlerai de votre attitude, et je le dis sans polémique. Ce qu'on observe dans les entreprises dans lesquelles vous êtes et dans lesquelles vous ne signez pas, c'est que souvent il y a un tir de barrage très fort contre ceux qui ont signé. Bien sûr, vous ne pouvez pas avoir les mêmes prérogatives que ceux qui ont signé et souvent pris des risques, parce que tout changement est source de risques. Personne ne sait comment la vie va se produire dans les mois à venir. Donc, le pari qui est fait - et là je parle pour mon organisation - c'est vraiment celui de faire rentrer des gens dans l'emploi. Et c'est vrai que c'est un acte de solidarité qui est demandé aux salariés.

M. Wernert - On se posait insidieusement la question d'une prime d'intéressement. Et bien, c'est vrai que quand il faut se partager la prime d'intéressement à 10% en plus, ça en fait un petit peu moins, même si l'on a maintenu les salaires. Mais concrètement, comment la joue-t-on ? Est-ce que c'est là une question de solidarité ? C'est un "deal national" qui peut se mettre en place, en se disant qu'effectivement, plus que tout, c'est la situation du chômage qui doit être prise en compte. Il me semble que d'autres pays européens l'ont fait en mettant en avant cette question-là ; car, on considère que c'est un moyen de relancer l'activité de ce pays que de permettre aux gens qui n'ont pas de revenus suffisants de consommer en étant dans l'emploi. Enfin, il me semble qu'il y a de ce point de vue-là un élément qui nous semble majeur.

L. Lemoine - La question que je me pose, parce qu'on a parlé de compensations salariales, de la place des partenaires sociaux, des problèmes de l'emploi, etc. question que je me pose aussi dans mon activité, c'est : "qu'est-ce que ça veut dire, négocier l'organisation du travail ?". L'autre question, et l'on voit bien que c'est également un enjeu majeur : "qu'est-ce que c'est qu'évaluer l'organisation du travail ?". Je suis assez frappé de voir qu'on évalue les accords temps de travail : il y a eu tant d'emplois créés, il y a eu tant d'accords, il y a eu ceci, cela, dans tant de PME ... Puis en même temps, qu'est-ce qu'on en tire sur ces quatre cents accords de Robien ? Quelle est la place de l'organisation du travail, y compris de la réorganisation sociale ?

On a une piste auprès de Gaz de Strasbourg. Mais je voudrais, dans cette demi-heure qui reste qu'on puisse en parler. Qu'est-ce que ça veut dire concrètement [et notamment quand on voit les réserves face au problème de la flexibilité et de la souplesse] négocier et intégrer cette notion d'organisation du travail dans la négociation sociale ? Ce sont les questions que je me pose tous les jours, auxquelles je n'apporte pas de réponse. J'ai l'impression qu'il y a une grande boîte noire. Avant-hier, devant soixante-dix avocats, autant de conseillers sociaux, j'intervenais à la demande du grand cabinet conseil juridique sur le temps et l'organisation du travail. Et leur demande était : "On est sollicité par des clients qui veulent négocier des accords de toutes sortes, dont les accords temps de travail ; et l'on voit bien qu'on bute avec l'équipe complète des partenaires et des

patrons sur l'organisation qu'il faut mettre en place. On ne sait pas trop comment faire, car ce n'est pas notre spécialité, dites-nous comment on fait". C'est là une question importante. C'est peut-être des gens qui sont confrontés à un ensemble de discussions avec des entreprises, des gens qui se disent : "nous, on est des juristes, mais on ne sait pas répondre à cette question. On traduit en termes de droit des solutions qui ont enfin abouti ; mais on se rend compte qu'au niveau de l'entreprise dans laquelle nous sommes, on patauge..." Derrière tout cela, il y a aussi l'autre question : "qu'est-ce que ça veut dire négocier la productivité dans l'accord ?" On travaille aussi cela, renégocier l'organisation et la productivité.

X. - Moi je vous renvoie, au premier type de question. Si vous voulez, je peux vous répondre par un exemple qui a été vécu dans notre branche, c'est une coopérative laitière, une entreprise d'à peu près huit cents salariés qui a signé un accord de Robien au mois d'avril l'année dernière. Cet accord a été négocié pendant six ou sept mois et finalement l'entreprise a pris l'option de réduire de 15% le temps de travail pour 15% d'embauches ; ce qui fait un engagement de 120 embauches. Avant d'être mis en place, l'accord, après avoir été approuvé par le comité d'entreprise et par les organisations signataires, a été soumis au référendum dans l'entreprise. Il a obtenu 74% d'avis favorables ; ensuite, la direction a mis en place des groupes de travail, atelier par atelier afin de permettre que l'organisation du travail dans chacun des ateliers se passe par les acteurs eux-mêmes. Si vous voulez l'accord, portait sur le recrutement de 15% puisque c'était là l'obligation ; mais on n'avait pas défini à l'avance les postes. Et l'entreprise a désigné un coordonnateur chargé d'animer tous ces groupes de travail qui ont travaillé pendant trois ou quatre mois ... Une constatation a été faite : on a trouvé dans ces groupes de travail des besoins de productivité importante et dans certains ateliers où l'application mathématique aurait entraîné huit embauches, les gens sur-organisés ont constaté qu'on pouvait assurer la production avec par exemple deux embauches. En fait cela a permis de repenser complètement l'organisation de l'entreprise et d'utiliser ce potentiel de recrutement pour éventuellement créer des services nouveaux ou développer des services comme celui de la recherche- développement, accroître certaines activités commerciales pour la recherche d'une nouvelle clientèle ou d'un nouveau créneau. Et moi, c'est ce qui m'étonnait lorsque vous disiez tout à l'heure, que la loi de Robien est rigide puisque vous y êtes tenus 10% globalement au niveau de l'entreprise. Vous n'êtes pas obligés d'embaucher 10% dans chaque service. Moi je connais une autre entreprise où un accord a été passé te où l'on a dit qu'il n'y aurait pas d'embauche dans les services administratifs. Parce que finalement, il y avait un petit peu de gras sur les services administratifs, et le potentiel dégagé par les 10% permet d'embaucher plus de monde au marketing, toujours dans le sens de l'innovation, du développement, du service rendu à la clientèle. Mais en réalité cela ne marche que si effectivement ça se fait avec la participation des salariés au niveau de chaque atelier, ou chaque service et non pas simplement avec quelques délégués élus.

J-P. Peulet - Le coordinateur, c'était un ancien délégué syndical... Oui, je veux dire, ce n'est pas un cabinet.

X. - Non, non, ce n'est pas un cabinet. Il y a eu un cabinet pour aider au moment de la conclusion de l'accord, mais l'organisation s'est faite en interne et c'est un des syndicats qui a été désigné.

M. Wernert - C'est une procédure un peu similaire qui a été mise en place au niveau du Crédit Mutuel de Bretagne de l'Ouest où ils ont tout à fait fonctionné de cette manière-là. Effectivement, je crois que quand on va vers des réductions de temps de travail d'une certaine ampleur, c'est la seule façon de procéder. Parce que, autrement, vous vous enlisez dans la négociation. À un moment donné - et là on n'est plus sous un accord-cadre qui fait office de grands principes -, sous réserve qu'il y ait le mode opératoire garanti, il faut bien fonctionner une fois que l'accord est signé pour la mise en œuvre objective.

X. Lacoste - Je crois que vous avez raison, il y a un certain nombre d'accords qui montrent qu'effectivement il y a eu discussion. C'était le sens de ma question tout à l'heure, de savoir si vous aviez discuté de "où vous mettez les autres emplois, les neuf emplois". Mais également discuter de la stratégie de l'entreprise. Je fais référence à ce que je disais d'entrée sur la notion de "performance économique de l'entreprise", donc sa stratégie dans le cadre de ce type d'accord. J'ai en tête une entreprise du tourisme qui a fait le choix de développer son service commercial. Bilan des courses, elle va être obligée d'embaucher plus largement que ce qu'elle avait annoncé dans le cadre des 10% d'emplois du de Robien ; parce qu'elle a d'abord mis les gens qu'elle avait prévu de recruter sur le commercial, cela a amené de l'activité sur l'ensemble des services qui se retrouvent submergés de travail, elle a augmenté ses parts de marchés.

X. - Moi, je vais essayer de répondre à Gérard. C'est que c'est un grand sujet. Je crois que - on va encore en parler demain - dans toutes les confédérations on travaille sur cet avant-projet de loi qui nous rappelle d'ailleurs ces lois d'incitation. La problématique de la réduction du temps de travail renvoie plus largement à la question de l'aménagement du temps de travail. Je vous parle en vieux connaisseur, car en 1987-1989 l'aménagement du temps de travail, nous en parlions déjà. Notre collègue nous a dit à l'instant modulations 1-2-3. Mais il a fallu cet accord du 31 octobre et à la loi de Robien, pour qu'on se penche à nouveau ou enfin sur le dialogue interne de la réorganisation du temps de travail. En tant qu'ex-agent des méthodes, je voudrais simplement savoir : combien de sociétés ont de vraies gestions prévisionnelles de l'emploi et des compétences ? On a plein de types de gestion, certes ; mais combien de sociétés ont vraiment un recueil des emplois ? Les emplois qui vieillissent et les emplois nouveaux ? A chaque fois, dans toutes les instances où

nous allons, je parle de ces contrats d'études prévisionnelles qui sont devenus contrats d'études prospectives. On ne s'est pas servi de tous ces dispositifs-là. Alors maintenant, on a l'impression de réinventer quelque chose. Qu'est-ce que ça veut dire que tout commence par l'organisation du travail ? Cela fait quarante ans que j'entends ça. Actuellement, on fait appel à un tas d'organismes, on fait appel à l'ANACT, on fait appel à tout le monde. On donne aussi des primes d'incitation pour réorganiser le temps de travail. Dernier exemple : le recrutement. On a beaucoup travaillé pour identifier différents métiers. Maintenant, qu'est-ce qu'on fait ? On crée un observatoire des métiers avant de faire un contrat d'études prospectives. Avant, on a fait l'inverse. Quand vous analysez cinq métiers, enfin je veux dire le même métier, avec cinq recrutements différents, ce ne sont pas les mêmes critères de recrutement.

X. Lacoste - Je ne sais pas. Je suis peut-être d'accord quand tu dis que ça fait quarante ans que l'on parle d'organisation dans la négociation sociale ; moi j'ai entendu parler de négociation sur l'organisation du travail depuis 1982, depuis les ordonnances de 1982 qui ont été réglementées ; c'est à cette époque-là qu'on a commencé à parler d'organisation du travail dans les négociations. Ce n'est pas vieux, ça fait quinze ans.

M. Wernert - Il me semble, enfin si je décalais légèrement le sujet, que l'expérience de la loi de Robien est à mon avis intéressante parce qu'on a modifié l'approche des questions de l'emploi. Certes, il y a toujours besoin de grandes politiques macro-économiques, de faire des choix qui orientent l'activité dans tel ou tel sens ; mais je crois qu'on a donné un espace..., Je pense que le dispositif qui est en cours de discussion devrait donner de l'espace aux partenaires locaux pour qu'ils discutent à la fois organisation du travail, emploi et stratégie de l'entreprise. Il me semble que c'est ça l'intérêt nouveau que l'on peut repérer, à savoir que finalement les débats sur l'organisation et le temps de travail devraient être la condition sine qua non pour l'octroi des aides publiques sont. C'est ce dont parlait à l'instant notre collègue, une gestion des fonds publics qui est peut-être source de régénération du dialogue social. Moi, j'ai en souvenir des politiques publiques qui auraient coûté quatre vingt milliards de francs et dont on est incapable de mesurer l'effet réel sur l'emploi. Il me semble donc que là - c'est bien mécaniste -, les seuils ont été abaissés ; on peut dire qu'on est pour ou contre, mais au moins il y a des seuils de faisabilité ? S'agissant du contrôle du suivi, il faut dire qu'il y a deux niveaux de suivi. Il y a dans l'entreprise même les accords des signataires, comptables de ce qu'ils ont signé, et bien évidemment les salariés sont là pour le leur rappeler aux élections suivantes ; il y a également l'administration qui a un rôle de contrôle de la bonne utilisation des fonds publics. Et je crois que c'est vraisemblablement la première fois où l'on a ce double contrôle des politiques publiques qui peut s'exercer de cette manière-là.

X. - Robien et un autre après si vous voulez. C'est comme si vous faisiez un travail sur la réorganisation, sur la recherche de gain de productivité dans l'entreprise. Quand vous avez signé un accord dans lequel vous vous êtes engagés à embaucher 10 ou 15 % des gens, ces derniers vont travailler sans se dire : "Si on trouve des gains de productivité, on va encore mettre les gens dehors". Car il faut voir le changement d'état d'esprit dans une entreprise ; surtout quand vous avez toujours été depuis quatre, cinq, six ans en phase soit de maintien, soit de réduction des effectifs, et que tout d'un coup on dit "maintenant on a signé un accord, on va embaucher 10 ou 15% et on va travailler ensemble à rechercher de la productivité pour pouvoir embaucher des gens". Ça change complètement l'état d'esprit. On va de l'avant. Et je crois que c'est ça l'enjeu ; et c'est bien parce qu'il y a cette obligation d'embauche que les gens acceptent effectivement certains sacrifices sur l'annualisation ou sur un certain gel des salaires, etc. C'est quand même bien l'aspect, si vous voulez solidarité que vous évoquiez tout à l'heure.

X. - Oui. Puisqu'on en vient à l'affaire du signataire, le fait est que personnellement je n'y vois aucune efficacité pratique ; parce que comme le disait Monsieur Wernert tout à l'heure, la CGT, même non signataire, sait être très pragmatique sur le terrain. Mais en réalité l'exclusion des non-signataires permet certainement au niveau des enjeux sur l'avenir du code du travail d'identifier des pôles qui permettraient de porter des dérogations au code du travail, en particulier sur les prérogatives du CE dans l'entreprise. Moi, c'est l'intérêt principal que j'y vois. Si donc ce genre de pratiques se généralisaient, je veux dire l'exclusion des non-signataires, c'est le CE et ses prérogatives qui seraient dans la balance. Par contre on a tout intérêt à intégrer en permanence la diversité des points de vue au regard de la responsabilité, parce que les organisations syndicales tiennent à leur présence effective, à leur représentativité et à leur intervention dans le jeu social, dans le jeu du dialogue.

J. M. Gelin - Je propose que nous arrêtions là parce qu'on est arrivé au bout du temps qui nous était imparti. Je vous remercie de vos collaborations.

Atelier n° 2 Développement des compétences

Rapporteur : Monsieur Yves LICHTENBERGER,
chercheur, LATTS.

Animateur atelier : Monsieur Jacques DAUMOINX,
membre du bureau, CGPME.

Présentateur de cas : Monsieur Daniel ATLAN,
responsable développement des Ressources humaines,
SOLLAC - GROUPE USINOR.

Y. Lichtenberger - Je vais enchaîner là-dessus en donnant simplement quelques éléments sur ce qui me semble être en jeu dans le débat sur les compétences aujourd'hui. Le terme a envahi le débat social au point de recouvrir totalement celui de qualification et de susciter à partir de là toutes les craintes et tous les espoirs. Quand on remonte un peu dans le temps, on s'aperçoit que ce terme de "compétence" a d'abord été "amené" dans le débat social dans les années soixante-dix par les syndicats eux-mêmes, comme une exigence de reconnaissance de tout ce que le salarié mettait en jeu dans son travail et qui n'était pas reconnu. C'était tout le débat entre travail prescrit et travail réel ; l'idée était que l'organisation prescrit le travail mais que le salarié fait tout autre chose que ça. Elle paie la qualification, elle ne paie pas la compétence.

Il y avait donc une demande de reconnaissance de compétence. Puis ce terme-là a, d'une certaine manière, débouché sur cette réflexion qui a abouti sur une première refonte des grilles de classification avec l'introduction des classifications à critères "classants" et qui introduisait de nouveaux termes : initiative, responsabilité, communication, coopération, etc. Ce qui était d'une certaine manière précisément les termes qui constituaient les handicaps dans l'organisation taylorienne traditionnelle. Prendre des initiatives, c'était semer du désordre ; prendre des responsabilités, c'était se mêler de ce qui ne vous regardait pas ; coopérer, c'était organiser la sédition. Enfin tous ces terme-là étaient justement ce qui n'était pas reconnu. Ainsi, deviennent reconnus ces éléments qui étaient contre-productifs dans le système antérieur. Pour autant, une fois installée la reconnaissance en tête de chapitre, on n'a pas résolu le problème, on l'a simplement renvoyé au niveau des entreprises. La suite de l'histoire se continue de façon beaucoup plus concrète au niveau des entreprises. De façon beaucoup plus concrète et en suscitant en même temps tous ces espoirs et ces craintes, pas de façon théorique générale, mais de façon précise. Aujourd'hui, je dirais qu'il y a une polémique forte aussi bien dans le débat social que dans la communauté des sociologues à laquelle j'appartiens, sur l'interprétation que l'on peut avoir de cette extension du terme "compétence". Pour les uns, "compétence" renvoie à compétitivité, une simple forme de transfert par les employeurs des risques industriels sur leurs salariés. Par conséquent, une déresponsabilisation de l'organisation qui renvoie la charge du risque en faisant peser la responsabilité de la performance de l'entreprise sur les salariés, c'est-à-dire une vision qui suscite plus de crainte que d'espoir. De l'autre côté, et dans cette hypothèse, le développement de la compétence, c'est une manière de détruire la qualification, de ruiner toutes les garanties qui étaient construites autour de la notion de qualification. Dans sa deuxième acception, "compétence" renvoie plutôt à l'image sportive de la compétition et des valeurs [là au contraire] de stimulation, à des valeurs d'engagement personnel, à des valeurs d'effort individuel, à des valeurs d'équipe, en quelque sorte le versant plutôt positif de la compétence. D'abord il est intéressant de noter qu'au-delà de cette différence, on retrouve exactement le même débat dans l'entre-deux guerres, là aussi, que ce soit dans les milieux syndicaux salariés, syndicaux patronaux ou dans les milieux sociologiques, à propos de l'émergence du terme qualification. La qualification dans ces années-là, c'est l'horreur. C'est ce qui vient supplanter et détruire le métier. La qualification, c'est une manœuvre, disent presque certains, pour obliger le mouvement ouvrier à accepter le taylorisme, à accepter le morcellement des tâches. C'est la destruction du métier. Puis se construisent autour de la qualification des garanties ; ça devient au contraire le terme à valoriser. Puis avec la compétence, on retrouve le même débat, la partie "exigence" a émergé, la partie "construction de garanties autour de la compétence" est moins présente. Désormais, les interrogations se développent sur : "qu'est-ce qu'il y a au fond dans cette notion-là ?". Et je termine là-dessus.

Ce qu'il y a au fond dans cette notion-là, c'est qu'il y a dans l'idée de compétence par rapport à celle de qualification, un accord sur deux points qui me semble accepté par tout le monde. Premier point : l'égalité de mise en œuvre. La qualification décrit un potentiel, une "capacité à" ; quelqu'un de compétent est quelqu'un qui n'est pas seulement "capable de", quelqu'un qui fait réellement. De la sorte, la compétence tire plutôt du côté de l'évaluation des résultats que l'évaluation de la formation de l'expérience initiale. Elle impose une validation en situation réelle de la capacité à faire. Deuxième point : la compétence est quelque chose d'individuel. La qualification exprimait une forme de standardisation des savoirs. Deux ouvriers ayant la même qualification, deux salariés ayant la même qualification étaient réputés faire les mêmes choses ; précisément, la compétence met l'accent sur le fait que deux salariés peuvent avoir la même compétence et ne pas avoir la même manière de faire, donc pas les mêmes résultats, et c'est ce qu'on appelle avoir des compétences différentes. Alors, qu'y a-t-il là-dedans, dans cette compétence qui fait autre chose que la qualification ? Premiers points sur lesquels l'accent a souvent été mis : il y a une évolution des techniques, il y a une évolution des

modes d'organisation qui fait qu'il y a plusieurs savoirs nouveaux qu'on n'avait pas l'habitude de repérer dans ce système de qualification. Donc des savoirs scientifiques et techniques plus élevés, des capacités à manier l'ordinateur ou des choses de ce genre, même dans des postes peu qualifiés existants... et puis toute une série de savoirs : savoir résoudre des problèmes, savoir communiquer, etc. Les études ont enchaîné une liste de savoirs de plus en plus importante. On a dit qu'à côté des savoirs, il y a des savoir-faire, que dans les savoir-faire il y a des savoirs procéduraux, pas seulement des habiletés manuelles ou intellectuelles, etc. Et on n'est toujours pas au bout. Il y a quelque chose encore là-dedans dans la compétence qu'on ne cerne pas. Alors on s'est mis à parler des savoir-être, ce qui m'a paru être rapidement plutôt une manière de désigner ce qu'on ne savait pas nommer qu'une façon de définir un savoir. Et il semble que cette discussion qui n'en finit pas d'accumuler des savoirs sans jamais cerner la compétence réelle, met au contraire l'accent sur le fait que par rapport à la qualification, la compétence n'est pas seulement de l'ordre du savoir, elle est de l'ordre de l'action. Et, comme elle est de l'ordre de l'action, elle met en jeu non seulement des savoirs, mais elle met en jeu aussi le pouvoir du salarié, c'est-à-dire qu'elle met l'accent sur les moyens qui lui sont réellement donnés ; et pour être compétent, le même salarié avec les mêmes savoirs sera compétent ou non, selon qu'on lui aura donné les bons outils, selon que sur le poste de travail où il est, il aura les notices qui lui permettent de le faire fonctionner, selon qu'il aura accès aux services supports qui lui permettent de travailler ou pas, et donc selon qu'il aura une claire définition de ses tâches, selon que les objectifs qui sont les siens, ce qu'il peut apporter à l'entreprise, lui aurait été bien défini ou pas. La compétence met toujours l'accent sur des capacités du salarié en même temps que sur des capacités de l'organisation. Ainsi, l'évaluation de la compétence est toujours une évaluation réciproque. Et je constate de fait que les entreprises qui s'y lancent développent des modes d'évaluations réciproques, les formes d'entretiens, etc. y compris pour des salariés peu qualifiés, parce qu'il faut évaluer à la fois le salarié et l'organisation. Et puis, tout dernier point, si c'est de l'ordre de l'action, l'accent est mis non seulement sur les savoirs, sur des pouvoirs et sur des moyens, mais aussi sur un vouloir de l'individu, sur sa motivation. Voilà une tarte à la crème qu'on voit toujours surgir, quand il s'agit de compétence. Bien sûr la motivation met l'accent sur les modes de reconnaissance du salarié qui ne se résument pas seulement à la rémunération ; c'est aussi la considération qui est portée au salarié, à son avenir, à la solidité de son emploi, à la formation, au développement et la carrière qui peuvent lui être offerts, etc. Enfin, je dirais que les questions que nous pose la compétence aujourd'hui, et on en retrouve des éléments dans le Livre Vert, sont les questions de savoir nommer ce qu'on attend exactement des salariés. Si on a dit qu'on veut des gens créatifs, qui ont de l'initiative et de la responsabilité, on n'a rien dit, on a culpabilisé, point final. Par conséquent, il faut savoir nommer, savoir ensuite produire les compétences qu'on a repérées, c'est-à-dire former, développer, entretenir, savoir reconnaître, autrement dit savoir évaluer et savoir rétribuer. Et que ce point de la compétence pose aussi la question des lieux de négociation. Est-ce que c'est quelque chose qui peut se discuter, trouver des règles uniquement au niveau de l'entreprise ou cela amène-t-il, notamment pour les salariés les moins qualifiés, à pouvoir re-réfléchir ce problème au niveau du bassin local, étant entendu que les branches semblent jouer un rôle de moins en moins important, autre qu'un cadrage très général.

J. Daumoinx - Merci, Monsieur Lichtenberger, je pense que vous avez excellemment introduit le débat. Nous allons donc demander à Monsieur Atlan de nous faire son exposé sur la gestion des ressources humaines et essentiellement la gestion des compétences chez Sollac, du Groupe Usinor. A la suite de cela, si vous voulez bien et en fonction des réactions que je peux avoir comme patron d'une petite entreprise et comme représentant de la confédération des petites et moyennes entreprises et des moyennes industries, on tâchera d'animer un débat qui relie les problèmes des uns aux problèmes des autres ; je pense qu'on s'apercevra d'ailleurs que les problèmes sont les mêmes. Je vous en prie, Monsieur Atlan.

D. Atlan - Donc j'ai amené des planches, il y a un texte qui pourra être mis à disposition des intéressés. Ce que je vais conter, c'est une histoire qui remonte maintenant à une dizaine d'années et qui part en fait d'un énoncé que j'ai essayé de résumer au travers de ces deux citations. L'une de Nonaka qui dit, "dans un monde d'incertitude, la seule source sûre d'avantages concurrentiels, c'est la connaissance", et une deuxième qui est du patron de Swatch qui dit que l'"on doit bâtir là où l'on vit". Et que quand un pays [pour nous l'Europe] perd sa compétence et son expertise manufacturière, il perd sa capacité à créer des richesses, donc son indépendance financière ; et quand on perd son indépendance financière, on perd sa souveraineté. Et je pense que dans le débat social aujourd'hui, cette question-là, n'est pas sans importance. Alors ce que je vais décrire, c'est quelque chose qui est décrit dans un contexte donné, celui de la sidérurgie française, dans une entreprise que tout le monde connaît, puisque aujourd'hui dans l'esprit du peuple, sidérurgie est synonyme d'une entreprise en crise. D'ailleurs quand on veut signaler qu'une entreprise a des difficultés, on dit que c'est la sidérurgie de demain. Rassurez-vous, la sidérurgie se porte très bien et nous espérons continuer à exister encore longtemps. Alors je voudrais partir des données objectives de la conscience. La première donnée objective, c'est la démographie de l'entreprise. Ça, c'est la démographie des ouvriers Etam, l'année dernière dans Sollac et vous voyez que ce qui est intéressant c'est que nous n'avons pratiquement pas de gens jeunes, mais que nous avons des gens plutôt anciens et qui pour la plupart d'entre eux sont sans diplôme. Dans une usine moyenne comme Montataire, vous avez 92 % des salariés qui n'ont pas de diplôme supérieur au CAP, 60 % sont sans diplôme. Ce que je voudrais dire tout de suite en appui de ce que disait Yves Lichtenberger, c'est que ce que je décrirai sur la démarche aux compétences, ça ne se lit qu'en relation avec des démarches de type participatif, avec des démarches de fiscalité totale, et que ça ne peut pas être découpé aussi finement que de dire : "On a mis en place une *démarche compétences*, point à la ligne". Autre élément qui n'est pas sans impor-

tance, vous voyez ici les plus anciens de nos salariés aux alentours de cinquante-cinq ans ; il faut voir que la “démarche compétences” dans Usinor et dans Sollac a été organisée pour répondre à une ambition qui me paraît tout à fait passionnante ; cette ambition consistait en 1990 à remonter l’âge de la retraite de cinquante à soixante ans, il ne faut pas l’oublier. En 1990, dans la sidérurgie française, il y avait des conventions de protection sociale qui faisaient que les sidérurgistes quittaient l’activité à cinquante ans avec 92 % de leur salaire. Et l’objectif de l’entreprise, c’était d’arrêter ce type de cocaïne qu’est la préretraite et de passer à une logique industrielle normale qui est de faire partir les gens à l’âge normal de leur départ en retraite. Et donc c’est en partie pour cette raison qu’on s’est lancé dans la “démarche compétences”. Ce que je dis est évidemment soumis à discussion, à vos questions, si vous avez envie de m’interrompre... Autre facteur que je voudrais noter, c’est que nous sommes dans un métier qui est extrêmement typique. Vous voyez là le pli de la bobine que fabrique Sollac, ça passe en l’espace de trois ans de temps entre l’indice 100 et l’indice 140, pour tomber quelques temps plus tard à l’indice 70/75. Et dans tout cela, il faut quand même qu’on gagne de l’argent. Mais, le premier élément de la démarche sur laquelle nous nous sommes lancé en 1987, c’est la chose suivante. D’abord, l’idée qu’une direction générale doit avant tout chercher dans son entreprise les ressources nécessaires au succès futur ; et que ce n’est ni chez les Japonais, ni chez les Américains, ni chez les consultants, même si les Japonais, les Américains et les consultants ont leur utilité. Car, l’effet est que dans les situations les plus dures, je dis surtout dans ces situations, un certain nombre de cadres intermédiaires sont capables de développer des innovations dans tous les domaines, y compris dans les domaines sociaux. L’inconvénient est que si l’on médiatise trop vite ces innovations, si on en parle trop tôt, si on n’implique pas la ligne opérationnelle, autrement dit si c’est une affaire de spécialistes, de gens des Ressources humaines par exemple, et si les actions envisagées ne sont que parcellaires, c’est-à-dire si l’on ne fait que de la qualité totale, ou si l’on ne fait que de la compétence ou que des restructurations, alors l’action se transforme en feu de paille : on n’aboutit pas à de réelles remises en cause et le personnel cède au découragement. Autrement dit, il faut savoir que si vous décidez dans votre entreprise d’aller dans le sens du développement des compétences, il ne faudra jamais vous arrêter, car c’est rentable. Au passage, ce que nous avons fait en 1987, c’est de nous lancer dans une aventure qui est exactement ce que je viens de décrire là. C’est-à-dire d’identifier dans l’entreprise Usinor des choses qui se faisaient déjà depuis 1970. Elles se faisaient à Dunkerque, depuis 1983 ; et ces choses-là, nous nous sommes simplement engagés par accord avec les partenaires sociaux à les faire partout et tout le temps. On n’a rien inventé.

Je résume. Pendant plus de quinze ans, la sidérurgie a vécu sous les conventions de protection sociale, grâce à un âge de la réactivité à cinquante ans. Et l’automatisme des départs à cinquante ans a marqué toute la vie sociale de nos entreprises. Un patron d’Affaires sociales d’une entreprise sidérurgique comptait les personnes qui allaient partir à cinquante et puis il leur disait “félicitations” ; parce qu’il ne faut pas se leurrer. Les gens qui m’expliquent qu’on part contraint et forcé en préretraite se foutent le doigt dans l’œil. Les gens étaient contents de partir en préretraite ; la preuve, c’est que maintenant qu’on ne part plus en préretraite, ça les attriste. La préretraite avait pour effet indirect une nette accélération des carrières des sidérurgistes qui restaient en activité. Avant les conventions de protection sociale, un ouvrier Étam pouvait escompter une promotion tous les sept ans et demi. Pendant la période des départs en préretraite à cinquante ans, une promotion tous les deux ans et demi. Autrement dit, le problème que nous avions à résoudre à la fin des années 80, c’était : comment assurer une espérance de carrière à des gens qui, si on arrêtait les départs en préretraite, allaient se retrouver dans une géométrie finie pendant dix ans ? Alors, comme on ne souhaitait pas encourager l’usage du poison pour éliminer les gens qui sont au-dessus de nous dans la ligne hiérarchique, il fallait bien trouver une réponse à cela. Et donc la réponse, en fait, elle a été construite autour d’un dispositif, puis ensuite de trois outils. On a négocié simultanément un outil de gestion des carrières à Cap 2000, qui est une démarche compétences avec un outil de gestion de l’emploi, qu’on a complété en juillet 1995, notamment en juin 1994 à Sollac et en juillet 1995 à Usinor par une logique de temps choisi. Mais ce sont deux choses qui ont été gérées simultanément. En fait, c’est simplement le hasard de la négociation qui a fait que ça n’est pas un seul mais deux accords. Et dans l’accord sur la gestion des effectifs, ce que nous avons décidé en 1989, c’est de faire deux choses. C’est d’une part de dire aux gens de plus de cinquante ans à qui on allait demander de rester encore un certain nombre d’années, qu’ils ne seraient pas licenciés, autrement dit qu’ils auraient une protection absolue contre le licenciement, et c’était normal, puisqu’ils ne pouvaient pas partir en préretraite ; deuxièmement, nous nous étions engagés à reclasser tous les salariés de moins de cinquante ans dont nous aurions à nous séparer. Et l’engagement pris a été fort, puisqu’on ne pouvait rompre le contrat de travail que quand ils avaient signé un nouveau contrat à durée indéterminée avec un autre employeur en payant cinq ans de salaire et en leur donnant un filet de sécurité de dix-huit mois. Ça marche, ça coûte 450 000 F par tête, mais ça marche. Et je pense que les gens qui ne veulent pas le faire, je le montrerai tout à l’heure, ont tort.

Finalement la “démarche compétence”, qu’est-ce que c’est ? C’est en fait l’idée suivante. Dans une logique de poste on promeut si, et seulement si, le poste au-dessus est vacant. Dans la “démarche compétence”, l’idée était d’afficher publiquement les compétences requises par les différents emplois. Évidemment cela pose déjà un premier problème qui est : “qu’est-ce qu’on affiche publiquement ?” ; le problème est également d’avoir une négociation entre le salarié et sa hiérarchie pour dire que les compétences acquises par le salarié sont celles requises par l’emploi qu’il tient aujourd’hui. Et c’est ensuite que je détermine un chemin qui va me permettre de passer d’un emploi à un autre, tout en sachant que quand j’ai atteint les compétences requises par le nouvel emploi, je suis payé au coefficient de ce nouvel emploi, que je l’occupe ou pas. Et là on retombe sur ce que disait Yves Lichtenberger à l’instant. C’est bien un savoir-faire, et c’est la responsabilité de la hiérarchie

que d'amener le salarié à mettre en œuvre les compétences qu'il acquiert. Alors, pour nous, ce n'est pas très compliqué ainsi. C'est de dire que la compétence, c'est un savoir-faire opérationnel validé. Savoir-faire signifie que mon employeur se moque de savoir si je connais la distance de XXXX en statistique ; en revanche, ce qui l'intéresse, c'est de savoir si je sais analyser des tableaux de chiffres. Opérationnel, c'est-à-dire que j'ai beau savoir parler le latin qui est pourtant un savoir-faire, ce n'est pas très utile dans mon métier. Quant à la validation, elle n'est pas le diplôme, c'est plutôt le point de vue de ma hiérarchie et de mes pairs qui la constitue. La validation, c'est pour ainsi dire un acte qui devient privé. Et de ce point de vue, cela ouvre effectivement le débat qu'esquissait Yves Lichtenberger : quand on entre dans une démarche compétences, on sort d'une logique d'automatisme publique, à savoir "la qualification est telle et telle", pour passer à la sphère de l'entreprise, à l'acte privé ; et donc la question qui se pose, c'est de savoir quelle garantie on offre aux salariés dans ce contexte ? Et, comme je l'ai dit ici, il y a un double impératif pour le personnel de profiter des opportunités offertes ; cela exige effectivement du personnel qu'il soit acteur dans le business, et pour l'encadrement cela oblige de maximiser l'emploi des compétences en modifiant les organisations si nécessaire. Il faut être très clair, ça c'est probablement la chose la plus difficile à réaliser.

Aujourd'hui la leçon qu'on peut tirer, c'est objectivement que c'est le temps partiel chez nous, qui est le bon levier de changement des organisations. Autrement dit, il est vrai qu'à partir d'une organisation donnée, on peut insérer les compétences requises ; en revanche, il est très difficile d'imaginer à partir des compétences que vous représentez, une organisation du travail qui nous permette de fonctionner de façon optimale. Si cela se savait, on deviendrait tous meilleurs qu'Aimé Jacquet, puisqu'on serait capable de prendre les compétences de nos footballeurs et les transformer en équipe gagnant la Coupe du Monde. Alors, je vais aller aux leçons de l'expérience ; j'en ai beaucoup, mais ce qui est clair, c'est que la question de l'entretien entre le salarié et sa hiérarchie qui, chez nous est codifiée dans l'accord sous le nom d'"entretien professionnel" est bien le lieu de la confrontation et de l'évaluation des acquis et des manquements. Et, ce lieu-là est un lieu très difficile à faire vivre. Je dirais qu'on essaie depuis 1990 ; on commence aujourd'hui à disposer d'outils un peu solides de validation des compétences. Bien évidemment, la psychosociale nous indique clairement un certain nombre de difficultés. La première difficulté, c'est de décrire l'interaction entre l'emploi et l'organisation. C'est sans doute de se souvenir que le travail réel n'est pas le travail d'équipe, et qu'il est aussi très difficile de mesurer l'autonomie à l'impact économique d'un emploi. Pour autant, on sait aussi que l'erreur fondamentale qui consiste à attribuer aux qualités des personnes ce qui est en fait dû aux circonstances dans lesquelles les gens sont plongés, est un effet frappant dans la plupart des entretiens d'évaluation ; pour y remédier, il nous faut donc organiser la mémoire de l'entreprise et savoir évaluer l'autonomie relationnelle des salariés. Autre leçon d'expérience, c'est que quand on se lance dans ce type d'aventure, les gens sur lesquels tout ceci pèse, ce sont ceux du management de proximité, c'est-à-dire l'agent de maîtrise. Les chefs vénérés sont totalement incompetents. Et d'ailleurs, on s'en rend compte, il est extrêmement difficile de faire vivre la démarche compétences dans les sièges sociaux. Deuxième élément important, c'est le fait qu'il faut à la fois, dans l'entretien et dans la décision d'évaluation, la responsabilité du hiérarchique qui s'engage : "JE - en tant que patron - dis : tu es ou tu n'es pas compétent pour". Mais en même temps, il faut prévoir des mécanismes d'arbitrages collectifs. Autrement dit, il faut qu'à l'intérieur d'un service, qu'à l'intérieur d'un département, il y ait quelques mécanismes qui permettent ex-ante et ex-post de vérifier la justesse des appréciations portées. Troisième élément important : arrêter de faire ce qui est le mal français le plus classique, à savoir développer massivement la formation. En France, chaque fois qu'on a un problème on fait de la formation. Je regrette, je pense que c'est une vaste foutaise. Quand j'ai commencé à travailler en 1971, on m'expliquait que, s'il y avait des problèmes en France, c'est parce que les gens n'étaient pas assez formés. Il y avait 500 à 600 mille chômeurs environ. Je pense qu'aujourd'hui, les Français sont mieux formés qu'ils ne l'ont jamais été.

J. Daumoinx - C'est quand tu étais formateur ?

D. Atlan - Oui, c'était quand j'étais formateur. Absolument. Vous m'excuserez, j'ai une faute de français là, ou de frappe. Les dépenses de formation chez nous ont baissé ; on a en gros divisé par deux nos dépenses de formation depuis 1992. Quatrième élément important, bien sûr, ce sont les outils de communication. J'ai dit tout à l'heure qu'il fallait afficher publiquement que toute la "démarche compétences" présuppose un travail important de communication au sein de l'entreprise ; et là on revient sur le débat que Yves Lichtenberger esquissait en disant, la démarche compétences ne peut pas être vue sous un angle isolé, il faut qu'elle soit congrue à la pratique managériale. D'où la nécessité de développer des pratiques de qualité, des pratiques de participation. Le point clé de la validation c'est la mise en situation et non pas la sélection par la formation générale. Et c'est d'autant plus important chez nous que, je vous le disais tout à l'heure, la plupart des salariés sont sans diplôme ou sont tellement anciens que leur diplôme n'est qu'un lointain souvenir. Et enfin la crédibilité du dispositif se mesure au retour sur investissement pour le salarié. Bien sûr, si dans les années qui suivent la personne ne voit pas le retour en termes de coef. ou de kf de ses efforts, le système sera rejeté. Donc cela signifie aussi, si on continue à tirer quelques leçons de l'expérience, que l'on a un problème particulier sur la gestion des salariés vieillissants. Et je le dis avec d'autant plus d'importance que la France vieillit ; mais sur ce point-là, à mon avis - nous ne sommes jamais que les précurseurs - les démarches compétences sont tout à fait aptes à gérer des salariés vieillissants.

Un autre problème que nous avons est le suivant : comment intégrer de nouveaux embauchés ? Comment faire cohabiter des jeunes embauchés plutôt fortement diplômés avec des anciens qui ont beaucoup d'expérience mais qui n'ont pas de diplômes ? Autrement dit, comment va-t-on gérer la cohabitation de ces deux

populations ? Là, le point d'interrogation n'est pas que rhétorique. On ne sait pas. Si vous avez des idées, je suis preneur. Autre point, je vous ai dit tout à l'heure : "attention au taux formation !" ; maintenant l'objectif que nous avons clairement, c'est d'abandonner l'idée de "formation" au profit de celle de "développement des performances" et d'arrêter d'aimer les gens. Parce que finalement le formateur de base c'est quelqu'un qui aime le peuple. De nombreux confrères dans la sidérurgie ont adopté cet outil de démarche compétences. En réalité, ils ont pu le faire en tirant parti de nos difficultés ; par conséquent, le problème c'est qu'ils vont plus vite que nous et que maintenant, nous sommes en situation de devoir inventer de nouvelles affaires. Tout à l'heure je parlais de l'organisation. En effet, très clairement, ce type de dispositif n'a de sens pour nous que s'il y a des changements d'organisation dans le sens d'une plus grande efficacité de l'entreprise.

Quelques leçons d'expérience. Premièrement les microchangements sont au moins aussi importants que les grandes opérations. Deuxièmement, la place de la maîtrise est difficile, je pense en particulier à ceux d'entre mes collègues qui disent qu'il faut diminuer le nombre de niveaux hiérarchiques ; sur ce point, en ce qui me concerne, je rentre dans la situation du Monsieur qui prend un pistolet chargé et se l'applique sur la tempe en pensant survivre. Car c'est clair que ça ne marche pas. La maîtrise, il ne faut pas dire que pour elle l'objectif de la démarche est de diminuer le nombre de niveaux hiérarchiques, même si *in fine*, il y aura sans doute moins de niveaux hiérarchiques. Les constantes de temps ne sont pas les mêmes, il faut deux à trois ans pour que quelqu'un évolue en compétences ; alors qu'il faut parfois trois mois, parfois dix ans pour conduire un changement d'organisations. Ainsi, il arrive que la compétence tire les organisations, il arrive aussi que l'organisation tire les compétences. Autre point, où le point d'interrogation là encore n'est pas rhétorique, c'est que nos outils de gestion aujourd'hui sont redoutablement inadéquats. Je ne sais pas évaluer facilement le retour sur investissement d'un effort de développement des compétences des salariés. Le vrai levier pour nous, c'est le temps choisi. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'en 1995, devant la difficulté qu'il y avait de continuer à opérer des reclassements dans le cadre de la convention sur l'emploi, ce que nous avons fait, c'est que nous avons signé avec des partenaires sociaux un accord qui a mis en place des dispositifs de temps choisi. Ainsi, nous sommes passés entre 1995 et maintenant d'une centaine de personnes sur 6 à 8000 à temps choisi à 2800 personnes. Le fait qu'on ait développé du temps choisi a entraîné des heures non travaillées. Comme la différence n'est pas compensée complètement, on fait deux tas avec le fric que nous économisons. Premier tas : on fait nos gains de productivité là-dessus, donc on fait plus de reclassements externes. Deuxième tas : on embauche des jeunes. Enfin, on embauche des gens, pas forcément des jeunes. Résultat des courses, c'est que depuis 1995 jusqu'à la fin de cette année, on aura embauché 1000 personnes sur 18000. Moi, je trouve que ce n'est pas mal. A mon sens, la question fondamentale est la suivante : est-ce que ça paye ? Bien sûr que oui, parce que comme dirait l'autre, une entreprise n'est pas une œuvre de philanthropie. Puis même si ç'en était une, il faut quand même qu'il y ait des sous pour alimenter la philanthropie. Alors je vais essayer là, d'être un peu plus lent en partant d'une étude faite en mars 1997 pour essayer de répondre aux questions suivantes : Quelles informations les investisseurs institutionnels américains requièrent-ils et utilisent-ils et comment élaborent-ils leurs décisions d'achats et de ventes ? Pourquoi ça m'intéresse ça ? Parce que 48 % de notre actionnariat est anglo-saxon. Et donc à quels critères financiers attachent-ils le plus d'importance ? L'étude des messieurs Ernst et Young est intéressante à plus d'un titre, puisque si vous regardez les critères les moins utiles, vous notez l'usage du travail en équipe, par contre un prix obtenu pour la qualité du process, un prix obtenu pour la qualité produit et de la politique sociale. Par conséquent, il y a des efforts de conviction à faire. C'est ce qu'on va tenter en essayant de répondre à la question suivante : le social a-t-il un impact sur la performance industrielle ? Souvenez-vous, on a négocié en 1988, 1989 et 1990. En 1993, je suis tombé sur Catherine X, une personne charmante. et son collègue qui ont fait une étude sur cinq ans de données mensuelles sur trente-six lignes de finissage en vingt et une usines sidérurgiques américaines avec une cinquantaine de variables étudiées. Ils ont fait ça à l'américaine, c'est-à-dire sérieusement. Ils alignaient toutes les variables hormis les variables RH pour comparer ce qui est comparable. Et les résultats sont intéressants. Pour bien les comprendre : à partir de leurs observations, les chercheurs ont identifié quatre modes de gestion de ressources humaines dans les entreprises étudiées et ils ont mesuré la performance industrielle et fait jouer deux variables qui sont le taux de marche des outils et la part de premier choix dans la production. Alors, ce n'est pas compliqué, ça donne ceci : le système traditionnel de RH fait 101,5 points ; quand on fait un peu de travail en équipe, cela fait 103 points ; et quand on fait *la totale* - on verra tout à l'heure ce que c'est - ça fait 107,5 points de capacité supplémentaire avec juste un investissement social, c'est-à-dire que ça ne coûte pratiquement rien. Chez nous, une tonne en plus, c'est 6000\$ d'investissement. Donc 7,5 %, c'est presque un million de tonnes, c'est passable. Mais est-ce qu'on fait tourner plus les outils ? Est-ce que la production en souffre ? Là, la réponse aussi est claire. Sur une base de 100 pour le système RH traditionnel, la totale vous fait 113. Donc non seulement, ça tourne plus, mais on fait 13 % de mieux dans la part de premier choix de la production désignée. Alors qu'est-ce que c'est *la totale* ? Et c'est là que j'ai vraiment été étonné. La totale, c'est : des sélections et des recrutements extrêmement serrés, des taux de sélection de l'ordre de 1%, un changement des organisations, le développement des compétences visant la polyvalence, la résolution des problèmes et l'amélioration continue des performances, le travail en équipe, la politique de rémunération avec intéressement, une communication large sur les performances industrielles et financières de l'entreprise, la formation exhaustive et rigoureuse sur les politiques de l'entreprise, les échanges réguliers entre l'encadrement, les représentants du personnel, et enfin un engagement crédible sur la sécurité de l'emploi. Nous sommes aux États-Unis d'Amérique. "A credible job security pledge". Donc ça émeut ... ça émeut parce que c'est très exactement la convention sur l'emploi plus autre chose. Alors la question c'est : peut-on faire des éconocrocs ? Autrement dit, peut-on ne prendre qu'un des morceaux de la totale ? La réponse est non.

Si on n'ajoute qu'un seul outil nouveau à une politique RH classique, ça n'a pas d'effet sur la performance. C'est-à-dire que si vous vous contentez d'ajouter de l'intéressement, ou si vous vous contentez d'ajouter de la garantie sur l'emploi, ou si vous vous contentez d'ajouter le développement des compétences à une politique classique, ça ne vous rapporte rien. Alors ce qui est intéressant, c'est que ...

J. Daumoinx - Enfin le travail a été dupliqué par d'autres et ça marche toujours.

D. Atlan - Alors, comme dirait l'autre, il est certain que ces résultats sont évidents aux yeux de ceux d'entre nous qui sont convaincus de nos démarches. C'est vrai que des salariés motivés et compétents sont plus performants que d'autres ou toutes choses égales par ailleurs. Mais comme je dis là, ces études sont les premières qui analysent et qui sanctifient des gains de performance. Ceci pourra peut-être nous aider à convaincre les investisseurs le moment venu. Le "pourra" est peut-être de trop. Ceci nous aide à convaincre aujourd'hui les investisseurs américains pour qui effectivement, ça vaut la peine de ne pas licencier tout le temps les gens. Ça, c'est l'opinion des investisseurs et des chercheurs. Que pensent les salariés de Sollac ? Depuis quelques années on fait un audit social dont voilà aujourd'hui les commentaires : "Je suis très favorable à la démarche compétences, ça permet une meilleure gestion de son parcours" (32 %) - "La démarche compétences, c'est bien mais c'est difficile à mettre en œuvre" (39 %) - "Pour moi, ce n'est que du discours et ça ne changera pas grand-chose", (13 %) - "Je pense surtout qu'il y a des phases à l'avantage du personnel" (13 %) - "Je ne sais pas vraiment car il n'est pas appliqué là où je suis", (3 %). Autre chose en ce qui concerne l'entretien professionnel qui, je vous le rappelle, est un élément important où il y a un enjeu, celui de la carrière de la personne et de son augmentation de salaire. A la question "Est-ce qu'à votre avis l'entretien a été impartial ?", 66 % disent oui, 34 % disent non ; ce n'est pas mal. "Est-ce que le vent social a été utile ?" : 71 % disent oui, 29 % disent non. Mais on n'a pas fini là-dessus, il faut vraiment qu'on améliore notre système. Donc vu de ma fenêtre ...

J. Daumoinx - Parce que vous êtes parfait, hein ?

D. Atlan - L'idée, finalement pour nous, c'est quoi ? C'est de dire : on est soumis à une pression concurrentielle extrêmement forte, on ne veut pas d'exclusion. C'est-à-dire, on refuse l'idée d'avoir à licencier du personnel. On veut embaucher des jeunes et on veut en même temps satisfaire nos clients et nos actionnaires. Et pour nous *la totale* que je vous ai expliquée, c'est-à-dire une politique de rémunération, des changements d'organisations, des temps choisis, la démarche compétences, des logiques de qualité totale et du management participatif, ça marche. Alors vous me direz, c'est peut-être comme le type qui tombe du vingt-cinquième étage et qui dit : "On n'est qu'au dixième, pour le moment ça va, mais enfin, pour le moment, ça va".

J. Daumoinx - Voilà ! merci Monsieur Atlan. Je crois que vous avez eu la chance d'avoir un exposé particulièrement brillant et étoffé, également accéléré ; je m'en excuse, mais vous êtes retenu dans un horaire dont nous avons convenu. Par conséquent, si vous le voulez bien, et vous reparlant de petites entreprises, puisque je les représente ici, je suis encore une fois frappé par la convergence qui existe entre la façon de gérer les compétences dans les petites et dans les grandes. La seule différence, mais essentielle, c'est que dans les petites on fait comme Monsieur Jourdain de la prose par la force des choses et sans trop le savoir, et que dans les grandes, on essaie d'établir un certain nombre de processus, de procédures, etc. Cela ne veut pas dire d'ailleurs que ce soit plus efficace dans ce cas-là que dans le nôtre, je n'en sais rien. Je pense qu'on peut en parler. Par contre, ce qui est évident dans les petites entreprises, c'est que l'ensemble du personnel est par obligation, si je puis dire, polyvalent et multi-fonctionnel. Il est bien évident que dans une entreprise de dix personnes, quand il y en a un qui est absent, c'est 10 % de l'effectif qui n'est pas là, que cela pose des problèmes. C'est chez ceux-là qu'en même temps l'absence de 10 % de l'effectif de l'entreprise pose, j'imagine, des problèmes de productivité. Par conséquent, il y a un ensemble de problèmes immédiats d'ordre pratique qui exigent des solutions dans les petites entreprises. Mais cela vaut vraiment la peine d'en parler, mon collègue Tissier vous le disait tout à l'heure. Il est indiscutable que la source des emplois futurs se trouve beaucoup plus dans les petites entreprises et très vraisemblablement d'ailleurs encore plus dans les entreprises de moins de cinquante personnes. Peut-être encore plus dans les entreprises qu'on appelle TTE de moins de dix salariés et vous citez un certain nombre de chiffres. Mais quand on dit qu'il y a 1 200 000 entreprises sans employés, si l'on suppose que le quart d'entre elles engage une personne, il y a 300 000 emplois de trouvés. Par conséquent, ça vaut vraiment la peine de se pencher sur le problème et de voir de quelle façon les petites entreprises peuvent se développer. Je passerai sur l'aspect législatif ou social des choses, puisque les petites entreprises ont évidemment cet énorme handicap de ne pas avoir de DRH, de ne pas être capables de comprendre un certain nombre de dispositions qui sont pour la plupart en règlements compliqués, qui se compliquent de plus en plus, qui se heurtent, qui s'entrechoquent et qui font que certaines sources d'utilisation de crédits particuliers donnés aux entreprises sont beaucoup plus utilisées par les grandes que par les petites, parce que les petites ne savent pas en temps utile et ne savent pas comment les utiliser.

Par contre, ce qui est certain, c'est que les petites entreprises ont pris l'habitude, du moins les patrons, comme je le suis dans mon entreprise de vingt-cinq personnes, qui sont responsables du fric qu'ils ont investi là-dedans, d'essayer comme vous le dites - et là c'est un objectif commun - de gagner de l'argent. Parce que personne ne travaille pour ne pas gagner de l'argent. Le bénéfice dans une entreprise est la rémunération normale du travail ; par ailleurs, il permet également à l'entrepreneur de mieux répartir les salaires et de mieux

tenir compte des mérites des uns et des autres. Par conséquent il y a là un problème évident de compétences, de multi-compétences, de polyvalence dans les compétences.

Vous avez parlé également, Monsieur Atlan, d'un écrasement potentiel de la hiérarchie que j'ai constaté personnellement aux États-Unis. J'ai eu la chance d'aller, il y a quelques mois dans la Silicon Valley, d'une part pour suivre un cours sur les compétences et d'autre part parce que j'ai une nièce qui y habite et qui me disait : "Ici, on se fait virer en vingt minutes, mais on retrouve du travail en un quart d'heure". De ce fait, il y a là dans le domaine des gens qui sont hyper compétents un "bargaining" entre l'employé et l'employeur qui fait que le marché est parfaitement ouvert, que les compétences sont appréciées pour ce qu'elles valent et qu'il y a évidemment un système d'appréciation des compétences qui est extrêmement pointu. Je ne dis pas qu'il est plus efficace là-bas qu'ici, mais il est intéressant. J'y ai noté, je m'excuse de vous le lire, parce que je ne le sais pas par cœur, que "les compétences, ce sont les savoir-faire, les connaissances et les comportements qui concourent à améliorer les performances et aident l'organisation à atteindre ses buts" ; c'est une définition qui nous a été donnée là-bas ; elle vaut ce qu'elle vaut, mais à mon avis elle n'est pas plus mauvaise qu'une autre. Et ce qu'on constate également de façon implicite dans une petite entreprise, ce sont les réactions comportementales de travail en équipes qui sont obligatoires, puisqu'on vit tous ensemble ; à ce propos, on nous accuse d'ailleurs parfois de paternalisme. C'est-à-dire que l'entretien dont parle Monsieur Atlan, nous on l'a pratiquement tous les jours. Parce que le jour où on s'engueule avec un employé parce qu'il nous semble que, apparemment, il n'a pas fait son métier comme il faut, on lui dit : "viens voir", "viens là", et on s'explique : "tu devrais faire comme-ci, tu devrais faire comme ça", etc. Cela fait que, bien évidemment sans le savoir, sans l'institutionnaliser, il y a un entretien quasi permanent et une sorte de tutorat permanent entre le patron ou le contremaître ou le chef de fabrication qui est là et qui facilement dit : "pousse-toi de là, je vais te montrer comment on a fait". Ce qui fait que l'entreprise peut également améliorer ses performances, si l'on sait intelligemment profiter du professionnalisme, du savoir-faire, des acquis des gens qui sont dans ma branche professionnelle qui est la chocolaterie, acquis particulièrement pointus. Car, bien entendu on progresse également tous les jours, il y a une formation continue, et nous envoyons également nos gens se former aux nouvelles technologiques. A la différence de vous, notre problème, c'est que nous, nous ne les envoyons pas assez en formation, parce qu'une fois encore, quand on en envoie deux sur dix, il y a 20 % du personnel qui n'est pas là, et nous ne savons pas remplacer ceux que nous envoyons en formation. Il y a un problème là, qui est à résoudre, un problème qui est posé de façon permanente et que je crois pas mal résolu au Danemark où l'on utilise en remplacement certains chômeurs qualifiés, ce qui fait que les employeurs peuvent se permettre d'envoyer des salariés en formation. Il est absolument évident que les problèmes des petites entreprises sont comparables aux problèmes des grandes, que les situations sont incontestablement différentes parce que le contact est immédiat dans les petites, cependant qu'il l'est sans doute moins dans les grandes entreprises.

J'ai eu la chance de visiter la Sollac à Dunkerque et j'ai été frappé par deux choses. La première, c'est que nous avons vu une délégation des représentants des syndicats de salariés et que j'ai eu l'impression d'une collaboration parfaite, je dirai même, parfois de connivence entre les représentants de salariés et la direction. Je suis moi-même également dans un organisme paritaire, et je connais donc bien le genre de discussions qui peuvent exister ; néanmoins, on a l'impression d'un état d'esprit commun dans la gestion de l'entreprise, dans la marche de l'entreprise. Que les buts recherchés ne soient pas les mêmes du côté de la direction et du côté des salariés, ça c'est fort possible, ça me semble même certain. Mais en tout cas, il faut croire que les intérêts des uns et des autres se complètent, puisque les résultats sont excellents et que cette entreprise notamment a eu l'idée de partir d'une industrie métallurgique plus lourde vers des produits extrêmement fins qui sont ces plaques de métal très légères qui servent à faire les bouteilles qu'un grand Américain diffuse dans le monde entier. J'ai dans ma jeunesse travaillé, dans le Nord de la France, dans une entreprise qui fournissait des bandes transporteuses pour l'industrie du charbon et pour l'industrie métallurgique ; quand on voit ce qui se fabriquait à l'époque dans la métallurgie du Nord et ce qui se fabrique aujourd'hui, il y a une différence absolument fondamentale. De même, je pense qu'on l'a dans les petites entreprises puisque certaines entreprises sont très pointues dans les produits ou dans les services qu'elles fournissent. Donc si vous voulez bien et pour lancer la discussion, je pense qu'il y a un certain nombre de sujets qui nous tiennent à cœur. Il y en a un qui m'interpelle comme on dit, c'est la revalorisation du travail manuel, d'un côté, et également ce qu'on appelle improprement chez nous les "petits boulots", les boulots de faible qualification. A ce propos, j'ai remarqué qu'il n'y en a pas aux États-Unis. Il y a plutôt certains boulots déterminés ; je prends le cas d'un balayeur dans un hôtel. On lui détermine des procédures, il sait qu'il travaille de telle façon, que ses balais sont à tel endroit, que quand ils sont usés jusqu'à telle marque, on les change pour d'autres, etc. On évite d'utiliser le terme "bas niveau de qualification" qui est un terme désagréable ; on préfère utiliser le terme "faibles niveaux de qualifications", car à partir du moment où ces gens ont leur utilité dans l'entreprise, est-ce que leur utilité est moins grande que celle de l'ingénieur ? Tout cela est un problème de conception du rendement économique, bien sûr. Mais je pense qu'il y a là un problème qui, encore une fois nous interpelle, parce qu'il y a certainement un grand nombre de travaux et d'emplois qui sont à créer dans ces domaines et que nous ne savons pas créer parce que assez dédaigneusement et très fréquemment, nos collègues, des collègues salariés encore une fois - s'il y en a un dans la salle, je serais heureux qu'il me réponde à ce sujet - les qualifient de "petits boulots", de "boulots dégradants", etc. ; tout cela n'est pas vrai. Le type qui lave les carreaux a son importance, la même que celui qui remplit les fiches de paie. Donc, il y a ce premier problème important qui nous interpelle et sur lequel je souhaiterais votre avis.

Le deuxième problème que vous avez évoqué également, Monsieur Lichtenberg, c'est celui des bassins d'emploi. Il est certain que les problèmes de mobilité géographique sont des problèmes extrêmement difficiles à

résoudre, surtout lorsque - comme c'est souvent le cas maintenant - les couples jeunes, mari et femme, travaillent, et que quand on en déplace un, ça ne résout pas le problème de l'autre. Il y a donc vraisemblablement à imaginer un réseau sur le problème d'occupation à l'intérieur du bassin de l'emploi ; j'aimerais aussi que les uns et les autres donnent leur avis à ce sujet. Et enfin, quant au problème d'écrasement de la hiérarchie que j'effleurais tout à l'heure, je pense que la promotion hiérarchique verticale se remplace par une promotion horizontale. C'est-à-dire que l'on ajoute - là, je m'adresse à des universitaires - des unités de valeur les unes aux autres ; d'ailleurs, on dit fréquemment qu'aux États-Unis notamment une entreprise est d'autant plus florissante, fonctionne d'autant mieux qu'elle sait accumuler le maximum de compétences. Et il en va de même pour les salariés, pour les employés, quels que soient leur niveau professionnel et leurs compétences, parce qu'ils ont besoin d'ajouter des compétences les unes aux autres, et que c'est la rémunération de ces compétences qui permet d'une part à l'entreprise de prospérer et d'autre part au salarié de voir reconnaître sur le plan du salaire ses mérites.

Je pense vous en avoir dit assez sur ce que nous pensons dans les petites entreprises ; mais je suis naturellement prêt à titre personnel à répondre à vos questions. J'aimerais, si vous voulez, qu'on les relie, parce que petites entreprises ou grandes entreprises, le problème est d'assurer la prospérité du pays. Ne souhaitons-nous pas, je crois que je l'ai entendu dire tout à l'heure, que les grandes entreprises en France se développent, s'internationalisent et soient de plus en plus puissantes dans la compétition internationale. Ce que nous savons également, malheureusement, c'est que compte tenu des règles de concurrence impitoyables qui sont dans le monde industriel et commercial actuel, les grandes entreprises ne sont pas en mesure de créer de façon permanente des emplois, la productivité leur imposant de produire toujours plus par tête de pipe, et donc d'éliminer, hélas !, du personnel. Ce que nous souhaitons, c'est que, d'une part les grandes entreprises travaillent avec les petites ; et c'est notamment cela, dans le cadre des bassins d'emplois. Nous avons un exemple tout à fait typique à Clermont-Ferrand dans la zone de Michelin où les grandes entreprises EdF-GdF, etc., se sont réunies pour permettre à des petites entreprises d'employer des gens qui sont formés dans les grandes entreprises et qui peuvent sur le bassin d'emploi répondre à certains besoins réels. Il y a là un type de coopération, peut-être Monsieur Atlan pourra-t-il nous en dire quelque chose, qui est intéressant. Alors si vous voulez bien la discussion est ouverte et si quelqu'un veut la parole, il la prend.

A. Aubert (CGPME) - Merci à Monsieur Atlan de son ton très direct. À mon tour de poser une question très directe : qu'est-ce que vous pensez des experts qui ont tendance à penser qu'au début du siècle prochain chaque individu devra passer 0,1 % de son temps en formation ?

D. Atlan - Je n'en pense rien. Non, j'en pense rien. Je pense que ça, c'est le genre de prévision qui fait bien dans les journaux. C'est comme les gens qui expliquent qu'on changera dix fois d'emploi. La plupart de ceux qui disent ça, sont issus des grands corps de l'État français et en général s'assure une carrière plutôt confortable. Non, mon sentiment aujourd'hui, j'ai essayé de l'esquisser tout à l'heure, c'est que la différence entre l'exercice de l'emploi et la formation formelle dans le cadre de l'activité professionnelle va s'estomper. C'est-à-dire qu'on va avoir de plus en plus de situations dans lesquelles les gens apprendront en travaillant. Et donc c'est pour cela que j'essaie aujourd'hui de dire que notre objectif à l'horizon 2001, c'est de sortir d'une démarche de formation, je veux dire strictement liée aux activités du travail pour aller vers ce que j'appelle du "développement de performances". Un des exemples les plus évidents, je crois pour chacun d'entre nous, c'est le fait qu'aujourd'hui, quand vous achetez un logiciel de bureautique, l'aide en ligne, qui vient avec ce logiciel, vous permet d'apprendre en utilisant le matériel, enfin le logiciel en l'occurrence. Donc, voilà le point de vue que j'émet.

J. Daumoinx - C'est pour ça que je m'attendais à t'entendre répondre : "chacun doit passer 90 % de son temps en formation et pas en travaillant".

D. Atlan - C'est au choix, c'est comme on veut. Mais je pense que derrière le discours qu'évoque Monsieur Aubert, il y a l'idée que quelque part, en matière de formation en tant que telle, parce que c'est un peu cela, en tant qu'industrie de la formation, la "stagification" se développera. Et mon point de vue est que ce n'est probablement pas vrai. Mais c'est un point de vue qui ne vaut pas celui d'un expert, ça c'est sûr.

X. - Oui, Première question : actuellement pour la Sollac, quelle est la part des salaires dans la valeur ajoutée ? Deuxième question : les mêmes chercheurs ont fait des études dans d'autres secteurs, est-ce que ces études ont porté sur des industries beaucoup moins "capitalistiques" dans le secteur des services ?

D. Atlan - Chez nous, la part des salaires était à peu près de 20 % dans la valeur ajoutée, ça c'est un premier élément. Un deuxième élément, c'est que oui, il y a eu des études similaires qui ont été faites sur ces effets dans le domaine de la banque, dans l'industrie de l'automobile et dans celle du verre. En gros, les résultats sont à peu près les mêmes. Il faut savoir que ces travaux remontent à un livre qui s'appelle "Made in America" lorsque General Motors avait décidé de donner quelques millions de dollars à des universitaires dans secteurs distincts. Et à ma connaissance, c'est sur la sidérurgie que, pour des raisons d'ailleurs assez explicables, parce que la vie y est presque aussi difficile aujourd'hui aux États-Unis qu'en France, l'étude a été la plus approfondie.

M. Pelosse (INTEFP) - Je poursuis sur la question précédente. C'est vrai qu'il est intéressant dans votre démonstration, ce lien entre performance de l'entreprise, développement des compétences et garantie de l'emploi. Alors, est-ce que au niveau français, Sollac a initié ou souhaité inciter à une étude du même type au niveau de l'industrie française pour participer à...

D. Atlan - Non, on ne le fait pas au niveau de l'industrie française. On est en train de travailler avec XXnosky et Sho à une étude similaire chez des sidérurgistes européens et japonais. Mais c'est assez difficile, ça requiert un travail considérable. En particulier, il faut voir qu'il faut vraiment ouvrir ses livres pour faire une étude comme celle-là, et que les gens ne sont pas forcément prêts à la faire. Et puis, il y a une chose qui m'a frappé, c'est l'accueil réservé à ce genre d'étude. Le point de vue d'un certain nombre de gens, les chercheurs en particulier, a été dire : "Oh, mais ça, c'est les Américains", sur le mode "c'est quantifié, c'est hard, nous on fait dans le soft et dans l'organisationnel". Mais nous, on y travaille, oui. On y travaille parce que 48 % de notre actionnariat est anglo-saxon et que l'on a quand même intérêt à essayer de les convaincre, quand on dit que l'on a une politique de garantie d'emploi, que ça vaut la peine de faire ça. Car actuellement, quand vous regardez un de nos confrères annoncer 10000 suppressions d'emplois dans les trois ans qui viennent, alors que nous affichons la même chose en termes de chiffre d'affaires, d'implantation, enfin qu'on est une industrie très similaire, il faut s'interroger. Mais présentement, si vous prenez un train à chaud chez nous et un train à chaud chez notre concurrent, moi j'estime qu'on a 10% d'avantages en termes de rendement global. Et je pense même que 5% de ces 10% sont liés aux compétences des gens.

M. Pelosse (INTEFP) - Ce qui est très intéressant, c'est d'élargir le concept du *bench marking* au *bench marking* social.

D. Atlan - Oui, mais ce sont des techniques qui sont très éprouvées dans toute une série de domaines de la qualité et qui là, sont élargies à l'organisationnel.

X. (ANPE) - J'ai une petite question qui est liée à cette notion de compétences que Monsieur Lichtenberger évoquait. Il y a quelque chose qui pose quand même problème, c'est que la compétence telle qu'elle est conçue, c'est quelque chose qui se définit en action, en situation, donc dans la vie, très intimement ; car il y a la vie de l'entreprise. Cela pose à mon sens un problème qui serait quelque part incommunicable et "intransférable". Est-ce que ça pose cette question ? Parce que moi, ça m'interpelle par rapport aux gens qui sont en situation de recherche d'emploi. De toute manière la qualification ou le diplôme, ça se repère. C'est, d'une certaine façon, plus compliqué dans la réalité. Je suis pourtant persuadé du contraire ; ça me semble, à moi, peu compliqué. Alors, se pose la question suivante : est-ce qu'on peut avancer sur les termes d'une certaine "transférabilité" des compétences et d'une certaine "communicabilité" de ces compétences, afin que l'on puisse aider par exemple les demandeurs d'emploi ? Vous parlez des salariés âgés, certes ! Mais il y a aussi beaucoup de demandeurs d'emploi jeunes. Alors que fait-on ?

D. Atlan - Eh ! bien, on peut offrir des garanties d'emploi. C'est un débat de fond. Historiquement, je le répète, derrière la politique qui est là, il y a quand même des choix sociaux qui sont forts et un des choix consiste d'une part à dire que les demandeurs d'emploi plus jeunes sont généralement un peu mieux formés. D'autre part, l'expérience montre que la reprise de l'activité économique se traduit régulièrement par une baisse du chômage des jeunes. A l'inverse, si vous avez quarante-cinq ans et que vous êtes viré, je ne sais pas quel est aujourd'hui votre espoir de retrouver du boulot. Donc, c'est vrai que pour nous il est bien plus important de dire aux salariés les plus âgés : nous vous garantissons l'emploi. Alors ça, c'est pour nous, ce n'est pas en général.

X. (ANPE) - C'est déjà important, parce qu'on a prévu dans la sidérurgie...

J. Daumoinx - Je croyais que oui, enfin je discutais de cela. L'aspect de la "transférabilité" des compétences est l'aspect, comme vous dites, un peu local. Alors premièrement, je crois que l'intérêt de la démarche compétences, je l'ai dit tout à l'heure, c'est de donner l'occasion de mettre en avant des savoir-faire et de valoriser ces savoir-faire autrement que par le recours aux seuls diplômes. Cela me semble essentiel. Je veux dire qu'aujourd'hui la France c'est quand même un pays dans lequel votre rang de sortie dans une école définit votre carrière. Moi, je trouve ça bien, je ne vais pas dire le contraire de notre Président, n'est-ce pas ? Mais tout de même, dans cette auguste maison - entendons-nous bien : dans quel pays voit-on mentionné dans les notices nécrologiques "ancien élève de machin" ? Ce que j'essaie simplement de dire par là - et ce n'est pas pour rien qu'Yves Lichtenberger évoquait tout à l'heure ce qui s'est passé dans l'entre-deux guerres - c'est que je crois qu'aujourd'hui ce qui est important dans le débat sur les compétences, c'est la question de savoir comment nous pourrions construire avec les partenaires sociaux ce qu'on pourrait appeler des "métarègles" du jeu qui garantissent le fait que ce qui se passe en matière d'évaluation au sein de l'entreprise soit acceptable pour tous. Autrement dit, il y aura de l'équité dans cette évaluation. La règle habituelle en France, quand on a des difficultés de ce type, c'est simple, "on fait ça automatique". Et pour "faire automatique", on dit le diplôme, l'âge, enfin les critères classiques. Là, il est vrai qu'avec les compétences, c'est plus automatique. Je pense que ce qui est difficile, c'est vraiment cela, c'est-à-dire construire avec les partenaires des règles du jeu qui expliquent et qui donnent des garanties. Dans ce sens, nous on a modestement essayé de faire quelques

“trucs” : des commissions de recours, le fait que la construction des référentiels de compétences se fait de manière participative, les personnes concernées étant associées à la construction des référentiels, et un certain nombre d’outils. Mais on n’a pas La vérité. La question c’est : comment dans le dialogue social et comment la science, la sociologie, etc., peuvent nous aider à construire des règles du jeu qui seront à mon avis celles de la France dans dix ans.

A. Atlan - Je poursuivrai volontiers là, ce que tu dis. Parce qu’on est interpellé par les entreprises, justement pour dire quelles règles il faut construire. Et un point qui me semble fort, c’est le suivant : plus on tire la définition des compétences du côté du savoir-être, plus on la tire du côté de la sélection. C’est-à-dire, les gens prennent des initiatives ou pas, ils sont responsables ou pas, etc. Et comme on ne sait pas comment faire quelqu’un de responsable ou quelqu’un qui ne l’est pas ? Eh ! bien, on dit : puisqu’il ne l’est pas, on le vire. En ce moment par exemple, j’interviens notamment dans une entreprise qui a essayé de mettre en place un système d’acquisition de compétences. La première question était de les définir. On s’est donné comme règle de n’accepter de nommer comme compétences que ce que l’entreprise est capable de former. C’est-à-dire capable de faire acquérir aux salariés. Si l’on a pris un mot par exemple “initiative”, et que l’on n’a pas été capable de dire à un salarié auquel on reproche de ne pas prendre de l’initiative, comment il peut l’acquérir, alors on estime qu’on n’a pas fait le travail jusqu’au bout.

J’évoquais l’entretien annuel, indispensable pour évaluer les compétences en situation concrète. Alors, ça donne des choses très intéressantes du style : “ce qui ne va pas avec vous, c’est que vous ne prenez pas d’initiatives” - “Oui, mais, au début de l’année j’ai pris des initiatives, je me suis tellement fait taper sur les doigts, que j’ai pas recommencé”. Il faut donc avoir défini le périmètre de responsabilités. Si on n’a pas défini ce périmètre-là, on ne peut pas demander à un individu de prendre des initiatives. Par exemple, j’avais ça à l’esprit : “vous ne prenez pas d’initiatives ; parce qu’il y a une machine qui est arrivée depuis six mois, elle est toujours en train de tourner à moitié et vous n’avez pas pris la maîtrise de cette machine-là” - “Ben oui, mais, la machine est arrivée, le fournisseur avait un stage avec, c’est le contremaître qui a suivi le stage ; et comme il n’a jamais le temps, il n’a jamais pu le transmettre. Donc moi je me suis débrouillé avec ça, mais faut pas s’étonner que la machine tourne pas”. Donc, petit à petit, on construit la compétence, on construit ce qui est du ressort de l’organisation ; et puis on va construire éventuellement le fait que l’individu ait la notice là où il faut, peut-être le fait qu’il ait besoin d’une formation. Mais la formation, à ce moment-là, on la réfère à quelque chose de très précis, en situation. Du coup, cela devient transférable, la question ne se pose plus.

X. - Juste un mot au passage. Je suis très inquiet de l’obsession que mes collègues et parfois moi-même avons de la qualité totale et de cette manie de la procédure pour la procédure qui a pour effet, alors là pour le coup, de détruire toutes pensées intelligentes de la part de qui que ce soit. Mais bon, c’était un commentaire en passant.

M. Weill (ARAVIS) - Ma première question concerne la formation, Dieu sait si je partage votre point de vue sur la formation. Quelles sont les grandes lignes de la manière dont vous formalisez la formation intégrée au travail ? Je suppose qu’il y a quand même quelque chose de formalisé à ce niveau-là !

D. Atlan - Vous voulez dire, de formaliser au sens...

M. Weill (ARAVIS) - Je dirais comme processus de formation intégrée aux situations de travail.

D. Atlan - Ah ! oui, excusez-moi. C’est bon, ça marche.

M. Weill (ARAVIS) - Deuxième élément qui m’a frappé, c’est la contradiction entre la manière dont vous avez décrit l’approche globale des ressources humaines et le fait que quand en aparté, vous avez dit “on peut attribuer 10% des gains, enfin de l’avantage concurrentiel qu’on a par rapport aux autres entreprises”, vous avez dit “là-dessus, il y en a 5% à la compétence”. Mais vous avez employé de nouveau le mot compétence. Alors, j’aimerais bien avoir le fond de votre pensée sur la question : est-ce que pour vous, c’est d’abord la compétence ou est-ce que c’est l’approche globale avec tout ce que ça veut dire en termes de processus de rémunération ? Mon point de vue, pour ne pas simplement vous envoyer des questions, c’est que la compétence est effectivement quelque chose d’important, mais sûrement peut-être pas plus que le reste du dialogue social, la garantie de l’emploi et le reste. Et troisième question sur le problème de la rémunération suivant les compétences, pour y être affronté dans une toute petite entreprise qui est Aravis. Comment vous débrouillez-vous pour articuler le paiement à la compétence et l’articulation au reste du marché du travail qui entoure l’entreprise, parce que ça existe quand même.

D. Atlan - Je vais répondre à la troisième question, vite fait, bien fait. C’est que le turnover dans la sidérurgie est relativement faible ; donc, la question de l’articulation au reste du marché se pose dans des termes relativement limités. Il faut simplement noter qu’en ce qui concerne les embauches auxquelles on procède - puisque, je vous l’ai dit entre 1995 et 1998, on aura embauché mille personnes - c’est : comment respecte-t-on les seuils d’accueil ? Alors ça, c’est une donnée intangible à laquelle on tient énormément. Un CAP est embauché à cent soixante-dix dans la grille du groupe, et nos niveaux de rémunération sont plutôt bons, on n’a pas d’état d’âme par rapport au marché. Globalement, ça ne veut pas dire que localement on n’ait pas

parfois quelques difficultés. Ce n'est pas un grave problème au jour d'aujourd'hui. Pour revenir sur le deuxième point, quand j'ai dit 5% à la compétence sur 10% des cas, c'est tout simplement parce qu'en ce moment on est en train de faire une petite étude sur la gestion du patrimoine de connaissances, non pas du côté des systèmes experts et des connaissances "hard", mais sur la dimension relationnelle ; et, en regardant cette étude avec beaucoup de soin, mais sans trop le crier sur les toits, on observe qu'à peu près la moitié du gain est liée à des capacités qu'ont nos salariés, parce qu'ils ont une ancienneté assez grande et parce qu'ils se connaissent bien et qu'ils savent communiquer, pouvoir échanger entre eux. On a suivi quelque chose de très précis qui est la ré-affectation de l'acier le long de la chaîne aux fourneaux, aciérie, laminoir. Et on y arrive - mais ça, je ne le crierai pas sur les toits. A mon avis, c'est le fruit d'une compétence qui est : la capacité qu'ont les gens à échanger rapidement et efficacement des informations dans une entreprise. C'est une compétence réelle ; elle est entraînable, là pour le coup, pour reprendre ce que disait Yves Lichtenberger. Alors maintenant, votre toute première question, c'était ? ...

M. Weill (ARAVIS) - Quelle stratégie de formalisation ou d'acquisition ?

D. Atlan - Ah oui, de formalisation. En fait, la formalisation intervient avant parce que si vous mettez en place l'entretien professionnel, il est évident que comme c'est un enjeu contradictoire, si la personne a appris des choses au travers d'une action de formation sur le tas, elle saura rappeler à son agent de maîtrise, lors de l'entretien ce qu'elle a appris. On a, par exemple, des programmes qui s'appellent PERFECTA et qui sont du perfectionnement sur le tas. Donc en réalité, on n'essaie pas forcément de formaliser toutes les situations formatives ; mais par le biais de l'entretien professionnel, il est évident que le salarié a intérêt pour pouvoir obtenir ce à quoi il estime avoir droit, a intérêt à formaliser ce qu'il a appris. Je ne sais pas si je réponds à votre question?

M. Weill (ARAVIS) - C'était plus de stratégie que d'acquisition.

D. Atlan - Ah, pardon, je n'avais pas compris.

M. Weill (ARAVIS) - Plus de compétence par d'autres voies que la formation ?

D. Atlan - Comment faites-vous pour rendre le travail qualifiant, pour employer un mot un peu à la mode, si vous ne considérez pas que la formation formalisée n'est pas une bonne chose ? Je ne dis pas que ce n'est pas une bonne chose ; dans l'absolu, ce n'est souvent pas très efficace. Alors comment fait-on ? Eh ! bien, je pense que là, c'est des choses qui se nouent au plus près du terrain et je vais essayer d'en donner quelques exemples anecdotiques, parce que je ne sais pas bien penser la théorie de ces choses-là. Pour l'anecdote, lorsque vous êtes dans une situation d'entretien professionnel, et que par exemple vous avez identifié le besoin d'aller voir ce qui se passe ailleurs dans l'aval de votre atelier, vous allez discuter avec votre hiérarchie de la possibilité d'aller en doublure pendant deux mois dans l'aval de cet atelier. Ça va être l'objet, ce sera acté dans votre entretien. Par conséquent, ça va se retrouver ensuite et ça va faire partie de vos objectifs. Ça fera aussi partie des objectifs de votre patron. Ainsi, il est assez normal quelque part qu'à la fin de l'année on en retrouve la trace pour savoir si cela a servi à quelque chose ou non. Certes, il s'agit là d'un exemple anecdotique, mais je crois essaie d'illustrer. Il y a aussi de notre part le développement d'outils. J'ai évoqué PERFECTA, c'est-à-dire un système de perfectionnement sur le tas. On l'a formalisé sous forme de fiches techniques, de choses à faire avec les agents de maîtrise. Il existe effectivement des outils qui permettent d'illustrer ce qui est à apprendre. En ce moment, mais ça c'est un peu plus... - ce sont des opérations qui sont en cours - on essaie de développer de l'aide en ligne sur un certain nombre de dispositifs de pilotage d'installation. Bien sûr, je ne sais pas si ça répond encore à votre question, mais l'aide en ligne, est gérée par un système expert, ce qui laisse à la conduite et aux fourneaux la possibilité de travailler plus rapidement.

P. Le Guyader (SNPI) - Merci. La question que j'ai envie de vous poser concerne la maîtrise. Quel rôle faites-vous jouer à la maîtrise dans ce dispositif et comment la définition de fonction a-t-elle pu bouger ?

D. Atlan - J'allais dire que la maîtrise, ce sont les gens qui "ont le plus à faire dans ce business". Je pense que c'est ce que disait Monsieur Daumoinx, quand il évoquait la question du chef de fabrication : on leur demande de tout faire et ma crainte, en ce moment, c'est qu'on atteigne ce que j'appelle dans ma tête, le syndrome de l'entonnoir. C'est-à-dire que les types soient pris entre le marteau et l'enclume, qu'ils aient à gérer deux cent cinquante-trois projets contradictoires et qu'en plus, ils s'occupent de leur propre survie dans un environnement difficile. Donc, oui, on leur demande beaucoup ; mais non, ils ne sont pas forcément toujours très heureux. Et actuellement, c'est un sujet de soucis. Car, au-delà des choses dites aussi trivialement que ça, présentement on y réfléchit un peu. Il est certain que les dispositifs de type participatif qu'on essaie de mettre en œuvre tentent de répondre à ces questions-là. Mais le pire, ce sont les ingénieurs de 45/50 ans. Ce sont les pires, dans le sens où ce sont des gens qui ont été éduqués dans un moule où la technique avait forcément raison, je veux dire le contexte des Trente Glorieuses, c'est-à-dire : on peut construire un avion supersonique, on construit un avion supersonique, on peut construire une usine robotisée, on construit une usine robotisée. C'est la faisabilité qui faisait avancer le monde. Alors, c'est sympa ça ! En plus, ils ont dans leurs têtes des schémas très linéaires. Ça, ça marche, une fois par an, ça marche une fois par an. Si on le fait deux fois par

an, ça marchera mieux et douze fois par an, ça marchera encore mieux. Seulement, c'est une catégorie de gens qui ont d'abord la certitude d'avoir pas si mal réussi que ça ; en plus, en ce qui concerne mon entreprise, ils sont passés à travers un champ de mines gigantesque et ils ont le sentiment que c'est grâce à leur seul mérite. J'évoquais tout à l'heure l'erreur fondamentale, alors que c'est souvent beaucoup l'effet du hasard, n'est-ce pas. Il faut être réaliste. Et par conséquent, il y a plein de facteurs qui les rendent imperméables à une nouvelle intelligence du monde.

Je vais vous raconter une anecdote : quand on s'est lancé dans l'aventure du temps choisi en 1994 à Sollac, à l'époque j'animais un club d'agents de maîtrise dans une des usines du groupe. Un matin, on s'était réuni avec les collègues de la fonction Ressources humaines et les opérationnels qui étaient dans le groupe de projet. La conclusion était : jamais les agents de maîtrise ne joueront le coup du temps partiel, jamais. Alors eux, ils étaient tous bien sûr, comme moi, des ingénieurs de 45/50 ans. J'arrive à deux heures devant mon club d'agents de maîtrise et je leur dis : "Bon voilà, alors les types, il paraît qu'on va peut-être faire du temps partiel, vous en pensez quoi ?". Alors, Lamarre, un individu à côté duquel je ne suis qu'un gringalet, qui est ingénieur lamineur, enfin qui est un agent de maîtrise laminoir dans l'usine, me regarde et me dit : "Atlan, vous êtes bien une puce de moquette de la défense" ; il continue : "ah ! bon ? Parce que vous croyez que nous on a des gens à temps plein en ce moment, entre les mecs qui sont en formation, les mecs qui sont absents, les mecs qui sont en récupération, les mecs qui sont en délégation syndicale" et donc il conclut : "le temps partiel, ça marchera". Et effectivement le temps partiel, chez nous, ça marche ; les gens qui sont probablement le plus difficile à convaincre, c'est cette race de personnel de 45/50 ans, entre une direction générale et j'allais dire le terrain, pour parler vite, c'est-à-dire en gros les équipes, les compagnons, les agents de maîtrise. Et c'est vraiment un des problèmes que nous avons dans les cheveux aujourd'hui. Alors je ne sais pas si au travers de ces anecdotes vous voyez ce que j'essaie d'expliquer. Mais c'est un vrai problème aujourd'hui.

J. Daumoinx - Oui, ça veut dire aussi qu'ils sont mal armés pour accompagner les changements ?

D. Atlan - Ils sont très mal armés.

J. Daumoinx - D'autres interventions, je vous en prie.

N. Karcher (ANACT) - Je voudrais juste savoir s'il y avait de votre part un effet de phare sur les entreprises sous-traitantes autour des questions des compétences ?

D. Atlan - Si vous nous percevez ainsi, c'est pour le cas d'une entreprise sous-traitante qui n'a pas la sécurité de production, et faisant partie d'un processus qui lui garantit une partie de son investissement. Alors, premièrement, je rappelle que chaque fois qu'on essaie de discuter sur les problèmes de garantie d'emplois avec les partenaires sociaux, c'est très clair, et personne n'est dupe sur l'effet que cela a sur les entreprises sous-traitantes. Vous voulez que je mette les points sur les i ?

N. Karcher (ANACT) - Oui.

D. Atlan - Ben, les points sur les i sont simples. C'est-à-dire que les partenaires sociaux signataires et non-signataires de nos accords savent très bien qu'un des effets, c'est que ce sont les entreprises sous-traitantes qui porteront les efforts des fluctuations du marché.

N. Karcher (ANACT) - Bien sûr.

D. Atlan - Non, non, mais attendez, il faut être clair là-dessus. Et ce qu'il y a de remarquable, c'est que quand nous on essaie de leur dire "attendez, faudrait peut-être y aller", la réponse est "attendez, on s'occupe d'abord de nous, après on verra pour les autres, hein !" Non, non, mais je crois que sinon, ce n'est pas la peine ; moi je veux bien faire des réponses de convenance, mais sur le fond, c'est clair qu'en ce moment, c'est un vrai débat que celui qui consiste à dire : "Moi, syndicaliste dans l'entreprise Tartemuche, je vais aller m'intéresser à ce qui se passe chez les sous-traitants de la dite entreprise Tartemuche", au-delà des effets de manche ; parce que des effets de manche, il y en a. Et quand les carottes sont cuites - puisqu'il s'agit de signer et faire vivre des accords - ça, c'est une autre paire de manches, si j'ose dire. Le deuxième aspect des choses, me semble-t-il, c'est qu'actuellement l'angle d'attaque qu'on essaie d'avancer - mais ce n'est pas facile du tout - tourne autour de la qualité et de la sécurité. En effet, actuellement la réponse que nous font les sous-traitants, quand on évoque la garantie d'emplois, etc., c'est "ouais, mais vous avez l'État derrière vous, les garanties X, les garanties Y, toutes les réponses". C'est clair. Il n'empêche... Que je sache aujourd'hui, on est une entreprise privée, que l'État y a peut-être été, mais il n'y est plus, et que les difficultés existent ; il nous arrive aussi que nos banquiers nous expliquent qu'il n'y a plus d'argent pour financer les fins de mois. Je dirais donc qu'aujourd'hui le travail avec les entreprises sous-traitantes peut se faire, y compris en termes de qualité et de sécurité. Mais, c'est très difficile. C'est vraiment très difficile. Ainsi, il y a peut-être des effets de taille, mais je ne suis même pas certain que ce soit des effets de taille. Parce que dans certains cas, ce ne sont pas forcément des toutes petites entreprises qui sont nos sous-traitants. J'avoue là, humblement, avoir du mal à dire plus que cela. On essaie... Est-ce que cela a un effet, par exemple, sur les bassins d'emploi, pour reprendre la question que vous évoquiez, monsieur le Président, je ne sais pas. Je pense que oui, dans certains cas ; mais c'est

plus au travers d'échanges ponctuels, c'est plus aussi en prêtant des cadres. Alors ça, curieusement, ça marche assez bien.

N. Karcher (ANACT) - En temps partagé ? Mais des gens qui sont en préretraite par exemple ?

D. Atlan - Non, non, non, non, là écoutez, soyons clairs ! Vu de ma fenêtre, la préretraite c'est bien, mais ce qu'il faut c'est des gens qui ont plutôt trente-cinq ans pour aller porter le message. Il y a une espèce d'idée en France qui est que, quand on a des cheveux blancs, et je commence à en avoir des cheveux blancs, on est bon pour faire le tutorat et pour aller expliquer aux autres. Je crois que ça, ce n'est pas forcément vrai. Ce n'est même souvent pas vrai du tout.

J. Daumoinx - Si vous voulez bien, on va arrêter parce que nous sommes tenus par l'heure. Je voulais d'abord dire que c'est un débat qui est intellectuellement d'un niveau élevé et c'est grâce aux intervenants que je remercie ; mais je veux vous faire part, et en étant un petit peu plus provocateur, d'une petite déception. C'est que vous n'avez pas l'air de comprendre que l'emploi, il n'est pas dans les grandes entreprises, il est dans petites ; que les problèmes qui se posent, c'est dans les petites qu'il faut les résoudre. Alors, peut-être à l'exemple des grandes. Mais toutes les questions que vous avez posées, je pense que c'est à cause de la qualité de l'intervenant, elles ont concerné des grandes entreprises. Et le problème des grandes entreprises, il existe certes, mais les grandes entreprises sont à même de les résoudre mieux que les petites entreprises. Et je tiens à vous sensibiliser sur le problème des petites entreprises. Ce sont les petites entreprises qui créeront la prospérité de la France, qui créeront et maintiendront l'emploi. Et là, je n'ai pas l'impression que ce soit un problème auquel vous êtes sensibles comme moi, comme sans doute Monsieur Aubert qui est ici.

N. Karcher (ANACT) - Pardonnez-moi, quelques secondes s'il vous le permettez. Si j'ai bien compris vos interventions, je voudrais savoir s'il faut déjà mettre en œuvre les moyens permettant d'accéder à un véritable partage des compétences individuelles à l'intérieur de l'entreprise, au service de la compétence globale de l'entreprise ? Faut-il penser, désormais, de cette façon ?

J. Daumoinx - Je vais laisser à Monsieur Lichtenberger le soin de vous répondre et de conclure puisque vous savez qu'à six heures, nous avons Madame Rose-Marie Van Lerberghe qui vient s'entretenir avec nous. Je vous en prie.

Y. Lichtenberger - Un mot pour rebondir sur ce que vous dites. Lorsque vous parlez de compétence partagée, cela évoque deux types de partage ; ça évoque le travail en équipe, ça évoque toutes les formes d'organisation qui font que la compétence émerge et se développe ou ce qu'il faut pour que l'organisation soit performante, puisque vous aviez parlé tout à l'heure de la compétence à partir de la performance. Ainsi, dans le travail d'équipe, la compétence n'est pas seulement détenue par des individus, elle appartient à un collectif, à la manière par une équipe de football. Et puis, ça peut évoquer autre chose aussi. C'est à la fois des relations entre l'entreprise et les sous-traitants et donc la façon dont certains concourent à la performance du plus gros ensemble, si je puis dire, et les formes de répartition que cela génère entre tous. Mais à plusieurs moments, j'ai été aussi frappé dans le débat par l'importance qui a été accordée au fait que s'agissant de la compétence, l'implication qu'elle nécessitait de la part des salariés exigeait un contrat d'emplois beaucoup plus solide que ce qu'on évoque souvent, autour de "faire de flexibilité, etc". Contrat d'emplois que les entreprises parviendraient à construire de façon assez solide pour toutes les qualifications qui correspondent à leur cœur de métier ; bien entendu, la question est beaucoup plus difficile pour tout ce qui est décrit comme non qualifié, c'est-à-dire n'ayant pas les qualifications du cœur de métier de l'entreprise. Il y a donc là une réflexion à poursuivre sûrement sur les formes de consolidation de métier ; et, de même que dans l'entreprise on évoquait le lien qui doit être établi entre les opportunités pour le salarié et les opportunités pour l'entreprise, il conviendrait de voir comment une consolidation de l'emploi au niveau de la somme d'emplois pouvait s'accompagner aussi d'une mobilisation des compétences de grandes entreprises dans les petites, etc. Ça, c'est quelque chose qui à mon avis est un des enjeux essentiels des années à venir, mais qui est porté par peu d'acteurs aujourd'hui.

Merci, aux uns et aux autres de votre coopération, de votre participation. Merci aux intervenants.

Atelier n° 3 Prise en compte de la santé dans les choix d'organisation

Rapporteur : Madame Sylviane SECHAUD,
chef de mission, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

Animateur atelier : Monsieur Serge DUFOUR,
animateur secteur Travail-Retraite, CGT-Espace Revendicatif.

Présentateur de cas : Monsieur Alain JABES, médecin du travail, Major-sa.

Présentateur de cas : Monsieur Alain NIGAY, directeur d'usine, Major-sa.

S. Séchaud - Ce que je vais dire ne couvre pas sans doute les questions de santé liées à l'organisation du travail. Simplement, je crois que c'est un des types de troubles et de risques qui sont aujourd'hui assez bien repérés et sur lequel on a procédé à de nombreuses études, voire à la recherche de solutions dans un certain nombre d'entreprises, solutions que l'on peut observer et évaluer présentement à travers deux cas. Je crois que ce qui est important effectivement, c'est de voir que finalement, l'évolution des équipes qui étaient dans des organisations peut notamment se traduire aujourd'hui, en partie dans certaines situations par une limitation des marges de manœuvre du personnel. Et ces situations de travail concernent aussi bien d'ailleurs le secteur tertiaire que le secteur industriel. Bien évidemment il y a les TMS troubles musculo-squelettiques, mais il y a aussi par exemple ce qu'on dit actuellement sur le stress, qui est lié soit à des procédures particulières de travail - je pense au travail en salle blanche, etc. - soit à certaines situations de travail, notamment en relation avec des clientèles, des usagers, etc. Je crois donc qu'il faut bien réaliser que le sujet qui nous intéresse aujourd'hui est un des exemples des problèmes de santé en relation avec l'organisation du travail.

Alors quelques éléments de définition : on entend par troubles musculo-squelettiques les lésions attribuables au travail répétitif ; on les appelle aussi "maladies articulaires". D'autres termes existent encore. Concrètement, la grande caractéristique de ces troubles, c'est qu'ils concernent d'abord les muscles, les nerfs, et les articulations. Ces troubles se manifestent en un certain nombre d'endroits ; mais, ce qui est important et c'est pour cette raison que souvent on les appelle "risques d'usure professionnelle" ou "risques diffus", c'est qu'ils sont liés à la combinaison de plusieurs facteurs, qui sont : les gestes répétitifs, l'exercice de force musculaire et les postures. En outre dans certaines situations, ces facteurs peuvent être aggravés par d'autres éléments tels que les temps de cycles, d'autres types de nuisance ou des éléments de dépendance organisationnelle. Alors je crois qu'effectivement la question qu'on peut se poser est celle de savoir pourquoi on en parle aujourd'hui quand on sait que le travail répétitif n'est pas une nouveauté. C'est qu'en fait, un certain nombre d'analyses mettent en évidence que, si l'effet de la mécanisation, du progrès technologique a réduit la pénibilité physique, la charge musculaire globalement, il existe tout un tas d'activités manuelles qui subsistent, en amont, en aval ou à côté de ces processus, qui concernent des opérations délicates, lesquelles sollicitent l'appareil musculo-squelettique, le plus souvent dans des contextes de pression temporelle. Je voudrais vous livrer quelques éléments quantitatifs tirés d'une enquête qui s'appelle "Enquête humaine". C'est une enquête qui est réalisée avec la collaboration des médecins du travail et qui permet de repérer les expositions à certaines contraintes. Et, qui dit expositions, ne dit pas forcément risque pour la santé. Donc le tableau qui est présenté ici met en évidence en fait que les contraintes sont toutes différentes. On distingue d'un côté les gestes répétitifs à cadence élevée, les positions forcées d'une ou de plusieurs articulations dans le travail, ou le cumul des deux contraintes. Et l'on voit entre les deux colonnes, l'exposition qui concerne un nombre assez important de salariés ; si on regarde bien, ce sont 28 % des personnels qui sont repérés comme étant soumis à des contraintes articulaires pendant le travail ; celles-ci peuvent se décliner selon différents types de contraintes, soit en gestes répétitifs sous contrainte de temps, soit en positions forcées, soit les deux à la fois. Et la colonne de droite met en évidence ce que disent les médecins du travail sur le risque de développer une pathologie. C'est-à-dire que les pourcentages, ce sont 55% des 1600000 gestes répétitifs qui risquent de développer ces pathologies, 50% des 1000000 de gestes sous contraintes. Et c'est évidemment 64% pour les gens qui sont soumis aux deux contraintes à la fois. Donc là, cela met en évidence l'importance du problème. Ce problème concerne donc un nombre significatif de la population au travail aujourd'hui. Mais, il concerne essentiellement des emplois faiblement qualifiés et en particulier les femmes, surtout pour les gestes répétitifs à cadence élevée dans le textile, l'habillement, l'agroalimentaire, les équipements automobiles. Nous avons deux cas qui vont illustrer le problème dans ce secteur d'activité. Il est aussi prépondérant dans la grande distribution. Et actuellement, ce que met en évidence également l'enquête, c'est qu'il y a un certain nombre de professions artisanales qui sont pointées ; je citerai en particulier les coiffeurs, les bouchers ou les boulangers. Ça n'est donc pas un phénomène qui ne concerne que l'industrie et les entreprises, au sens traditionnel du terme. D'où l'intérêt des questions suivantes : quel nombre de personnes concernées ? Dans quels secteurs ? et quelles professions ?

Pour clore cette brève introduction, je vais essayer simplement de citer quelques indicateurs ; le problème avec ces troubles, c'est que l'on peut agir uniquement sur la dimension *gestes*, donc par des mesures tech-

niques. Mais d'autres centres d'intérêt existent quand on essaie de regarder de plus près les périmètres. Pour lancer le débat - je pense que ça repris dans le cas ensuite - un ensemble d'indicateurs peuvent être utiles. Ils relèvent à la fois d'indicateurs médicaux, ceux auxquels on pense le plus rapidement puisque ce sont effectivement soit les pathologies déclarées, des pathologies révélées dans l'entreprise, soit des restrictions médicales. On pourrait également rajouter les plaintes que peuvent exprimer les salariés sur les douleurs ressenties au niveau des articulations.

Également, il y a les indicateurs liés à la gestion des ressources humaines. Alors bien évidemment, la santé est un indicateur global, c'est-à-dire qu'il ne se réduit pas aux TMS ; par contre, il peut permettre, quand on imagine que les TMS sont justement l'une des causes possibles de l'absentéisme, de repérer quelle est la part réelle de certaines difficultés pour expliquer un taux d'absentéisme qui pourrait être anormal. Lesquelles difficultés d'affectation qui, pour les personnels, peuvent être liées à plusieurs facteurs, telle la résistance à certaines affectations ou à la polyvalence, par peur de ne pas pouvoir tenir sur le poste ou de ne pas avoir un apprentissage suffisant, ou encore parce qu'il y a des personnels qui sont déjà fragilisés dans leur situation de travail, et qui ne peuvent être facilement placés sur certains postes de travail. Et ça, c'est quelque chose qu'on voit en général au plus près des activités des ateliers ou des unités de travail. Là enfin, j'ai les parcours professionnels. Bien évidemment, on sait que les risques sont plus forts pour les personnels au-delà de 30 ans, bien que ce ne soit pas un seuil absolument fatidique. Je crois que, sur ce point, on pourra nous le préciser dans le cas des entreprises. De même, on sait que les parcours professionnels, c'est aussi l'ancienneté dans l'entreprise dans le sens où les anciennes situations connues par les salariés peuvent être des indicateurs importants pour savoir réellement quels sont les risques pour ces salariés de rencontrer des difficultés sur le plan articulaire.

Bien entendu, il y a les indicateurs de production. C'est-à-dire que, le problème des TMS dès qu'il prend une importance assez sensible dans l'entreprise peut aussi avoir des incidences sur la quantité ou les qualités de production. Enfin, je voudrais mentionner un dernier type d'indicateurs, sur lequel je m'arrêterai un peu parce que c'est pas un indicateur qu'on repère facilement ; je pense qu'il peut être très utile dans l'analyse de ce type de risques. Ce sont les stratégies que développent les opérateurs eux-mêmes pour essayer de contre-carrer ces affections ou de se redonner des marges de manœuvre. Bien sûr, avec des effets sur d'autres risques, puisque l'on peut imaginer par exemple qu'il y ait des utilisations de matériel non prévues ou pénibles, susceptibles une incidence sur le confort et sur des difficultés à tenir l'activité. Avec l'exemple de la création de stocks intermédiaire, cela renvoie effectivement aux mesures d'organisation de la production en flux tendu qui tentent à réduire les stocks à zéro, plusieurs cas peuvent être cités dans l'agroalimentaire où les gens recréent d'autres modes de régulation ou encore des formes de répartition du travail dans les équipes (des formes d'entraide, de gestion collective des aléas, etc.). J'ai voulu glisser ces indicateurs parce qu'en fait on perçoit bien leur utilité, surtout lorsque les TMS exigent certaines mesures techniques d'aménagement des postes, de conception des machines. Il y a sans doute aussi des mesures en termes d'organisation ou de GRH qui peuvent être modulés et je crois que les cas qui vont nous être présentés nous permettront d'illustrer ces propos.

S. Dufourg (CGT) - Merci, Madame Séchaud. Monsieur Millet, à vous.

Th. Millet (Solvay) - Bonjour à tous. Moi, l'objet de mon intervention, c'est en fait d'apporter un témoignage de ce qui s'est passé chez nous au niveau de la présence de la santé dans les choix de l'organisation. Je vais commencer par vous présenter, je dirai rapidement l'entreprise dans laquelle je travaille. Donc voilà, donc, nous sommes l'association Sécurité, Hygiène, Environnement Solvay Automotive France. Nous faisons partie du groupe Solvay, le vingtième groupe chimique mondial. C'est une entreprise belge dans laquelle il y a plusieurs grands secteurs dont la chimie - donc nous - nous sommes dans le secteur de la transformation des matières plastiques. Dans ce secteur, il y a plusieurs branches dont l'emballage. Nous sommes dans la branche automobile. Le centre mondial d'implantation pour la France c'est Solvay Automotive France. Quelle activité et quel mode de fonctionnement ? Au niveau de la France nous disposons de quatre usines : le siège à Laval et puis trois implantations à proximité des constructeurs d'automobiles, puisqu'en réalité notre activité, à travers la transformation des matières plastiques, c'est de fabriquer, par le procédé d'explosion-soufflage, principalement des réservoirs carburant en plastique pour les automobiles. L'explosion-soufflage est une technologie qui consiste à chauffer le plastique, à le travailler avec une machine ; celle-ci, en forme de cylindre fait descendre la matière à peu près à deux cents degrés, donc la matière malléable. Une fois que ce cylindre de plastique est descendu, on va placer de nouveaux éléments qui viennent se refermer ; ensuite, on souffle à l'intérieur de l'air comprimé et la pièce en plastique prend la pièce du moule. Ainsi, on obtient la forme que l'on veut avoir, de réservoir ou bien d'autres choses. Environ 1000 personnes en tout sur la France.

Les problèmes de santé dans notre entreprise sont principalement liés aux TMS. Pour situer un peu le contexte, il faut savoir qu'au niveau des États-Unis en 1981 les TMS représentaient à peu près 17% des maladies professionnelles, 60% en 1996. En France, on était donc en retard, mais depuis on les a presque rattrapés malheureusement. Et pour notre entreprise, en fait le site de Laval, en 1991 vingt personnes étaient atteintes. Ce n'était pas vingt déclarations, c'était en réalité vingt personnes qui souffraient, qui en avaient parlé à leur médecin du travail et qui disaient : "J'ai mal aux muscles, j'ai mal à la gorge, j'ai du mal à dormir la nuit, etc.". Cela représentait à l'époque 8% de la population de l'entreprise. C'est l'époque où notre médecin du travail a tiré la sonnette d'alarme. Sur ce tableau, on voit en premier l'entreprise de Laval, avec l'évolution des

maladies professionnelles déclarées. Je n'ai pas de données avant 1986, mais en fin de compte, vous voyez que j'avais vingt-deux cas en 1986-1987 ; cela a monté en 1988, un palier a été atteint et, en 1991, cela a commencé à croître d'une façon significative. On avait beaucoup de plaintes à l'époque, puisque cette évolution ressemblait fortement à celle des cas de TMS déclarés au niveau national. On a une entreprise voisine qui est comparable à la nôtre, non pas au niveau de l'activité, mais au niveau de la façon de travailler, c'est-à-dire au niveau de l'organisation. Dans cette entreprise, l'évolution était encore plus flagrante. Les statistiques qu'on a faites chez nous sur les TMS montrent que ce sont principalement les femmes qui étaient atteintes : elles avaient pour la plupart quarante à cinquante ans, beaucoup d'ancienneté dans l'activité de l'atelier de soufflage ; globalement, un tiers des personnes était atteint aux poignets, un tiers aux coudes, et un tiers aux épaules, donc principalement les membres supérieurs.

Face à ce problème, que s'est-il passé ? Qu'avons-nous fait ? Comme je vous le disais, fin 1991, notre médecin a fait une sensibilisation au niveau des responsables ; il a été entendu, puisque aussitôt après, différentes choses ont été faites. Une structure a été mise en place qui comprenait plusieurs membres : la direction de l'usine, les chefs d'ateliers, le coordinateur CHSCT, un conseiller en ergonomie, et le médecin du travail bien évidemment. En mai 1992, une charte sécurité est élaborée, ce qui représente un réel engagement de l'entreprise qui prenait en considération les problèmes de santé de ses personnels. Un cahier des charges au niveau des machines également a été établi. En fait, on a fait appel à l'ARACT pour un diagnostic court. Elle a conclu que 70% des gestes sur les postes de travail étaient de même nature. C'est-à-dire que cela concerne près cinquante machines différentes, des machines qui font la même chose, mais qui réalisent des produits différents. Les produits sont différents certes, mais je dirais qu'il y a le fond et la forme. Les pièces sont différentes, mais la nature du travail était identique sur tous les postes. C'est ça qui est aussi une des grandes causes des problèmes qu'on a rencontrés.

Ainsi, des actions techniques ont été entreprises ; en voici quelques exemples. 1)-Les couteaux chauffants, avec les opérations de décarottage [quand la machine fait tomber la matière, le moule se referme ; souffle à l'intérieur - c'est ce qu'on appelle extrusion de filetage - et après un certain temps, quand la matière est refroidie et stabilisée, le moule s'ouvre ; on sort la pièce. Là, il y a tout de la matière qui déborde la pièce. Il faut l'enlever, ce surplus de matière qu'on appelle "carotte". Le décarottage consiste à enlever ce surplus de matière]. Comment cela se passait-il avant? Les gens avaient des couteaux et, comme le boucher qui découpe de la viande, on détournait la pièce. C'était fait avec des couteaux classiques. En installant des couteaux chauffants, on découpait beaucoup plus facilement la matière. Par conséquent là, ça réduisait les contraintes au niveau des poignets. 2)-Les portes à ouverture et fermeture automatiques : en fait, toutes nos machines fonctionnent d'une façon automatique ; elles sont dangereuses. En effet, elles sont toutes entourées d'une enceinte grillagée et, à l'époque, à chaque fois les opérateurs devaient ouvrir une porte, chercher la pièce, refermer la porte. Là également, des sollicitations assez importantes au niveau des bras ; on a donc automatisé. 3)-Le sertissage des tuyaux dans les produits qu'on réalise : nous fabriquons des tuyaux en caoutchouc à venir mettre en place sur les pièces. Cette opération était faite à la main. C'est pareil, c'est des efforts importants au niveau des poignets. Pareillement, là on a mis en place des petites machines qui procèdent d'une façon toute simple. Des automatisations pour certaines opérations, des tables tournantes pour éviter de jeter les carottes dans les broyeurs [les carottes, c'est de la matière thermoplastique qu'on peut récupérer ; d'habitude, on la jette dans une machine qui réduit la matière en petits morceaux ; en fait, l'ouverture de la machine dans laquelle on mettait les pièces se trouve à peu près à 1,70 m. Donc, à chaque fois, les gens devaient jeter les morceaux n'importe comment, des gestes qui ne sont pas bons pour les épaules. Ainsi, on a mis en place des tapis roulants sur lesquels les gens faisaient tomber les carottes qui étaient acheminées vers l'ouverture] ont été installées. On a apporté également des améliorations techniques sur les moules de découpage qui ont réduit encore ces efforts de carottage, avec des tables à mi-hauteur des basculants mobiles qui ont évité de se baisser et de se faire mal au dos. A noter que la mise en place des couteaux chauffants est une idée qui venait d'un autre site ; parce qu'on se consulte quand même d'une entreprise à l'autre. Je veux dire aussi qu'au niveau de toutes les entreprises, c'est pareil ; on a des actions de coordination pour améliorer les conditions de travail.

Ça, c'était le côté "amélioration technique" pour lutter contre les TMS. On a eu aussi des améliorations au niveau de l'organisation dans le travail, pour essayer de juguler le problème des TMS. Qu'est-ce qui s'est passé ? De 1993 à 1995, en fait on est passé d'une structure, je dirais classique, au niveau de l'organisation des ateliers, à une mise en place d'îlots. Des îlots notamment de production. Ce n'est pas le problème des TMS qui a fait que l'entreprise a décidé de mettre en place les îlots autonomes. Mais le fait de mettre en place les îlots, est une occasion aussi de reconsidérer le travail dans les ateliers. Et c'est là qu'on a mis en place beaucoup de dispositifs pour permettre de lutter contre les TMS. Donc avant, les personnes restaient sur les mêmes productions pendant plusieurs jours, à faire toujours le même travail avec les mêmes gestes, les mêmes contraintes, ce qui contribuait à développer les TMS. Il y a eu par conséquent une période avant et une période après. Avant, nos structures hiérarchiques étaient verticales, à plusieurs niveaux, et elles généraient du stress ; personnellement, je ne vais pas commenter le management de l'époque, Madame Blanchet pourrait vous en parler ; ce n'était pas le bain, mais aujourd'hui c'est mieux quand même. Au niveau de ce qui me marque dans la période "après", je mentionnerai le peu de participation des opérateurs sur la vie de l'entreprise et sur la possibilité d'agir sur le travail de l'organisation. C'est-à-dire que les gens au pied des machines étaient cantonnés essentiellement à assurer la production. C'était : "bosse et tais-toi". Les gens étaient là pour faire des pièces. Qu'y a-t-il eu qui a permis la mise en place des îlots pour améliorer les conditions de travail ? On a décidé une rotation toutes les heures : les gens restent au maximum une heure sur un poste de travail.

Cela a contribué à diminuer en fait la répétitivité du fait de l'alternance entre les postes de travail réputés difficiles et des postes plus faciles ou moins difficiles. C'est-à-dire que les gens savent quels sont les produits pour lesquels le travail est dur et ceux qui sont moins coriaces à réaliser. Donc toutes les heures, on alterne pour que ça ne soit pas toujours les mêmes qui "se tapent" les travaux difficiles. On a mis en place un système de suggestion par lequel les opérateurs peuvent agir sur la façon dont ils travaillent. 60% des suggestions concernent la sécurité et les conditions de travail. On a mis en place des postes aménagés pour les personnes qui font des réflexions médicales ; on peut dire qu'on a fait face au problème, par le fait qu'on ait supprimé certains échelons au niveau de la structure hiérarchique. Avant il y avait l'opérateur, le régleur, au-dessus du régleur le chef d'équipe, au-dessus du chef d'équipe le directeur d'atelier et enfin le directeur de l'usine. Donc quand il y avait un problème, il fallait remonter tous ces échelons avant que ça redescende, avec à chaque fois un nouvel interlocuteur, une nouvelle personne, sans oublier la possibilité ou le risque d'une déformation de l'information. On faisait savoir un problème, ça revenait peut-être trois ou quatre mois après, parfois, des fois, ça mettait plus longtemps que ça. Et quand l'instruction revenait, soit il était trop tard parce que l'opérateur avait décidé lui-même de faire quelque chose, soit le problème n'était d'actualité parce que le produit avait cessé de vivre, on ne le fabriquait plus. Par contre maintenant, avec la mise en place des îlots, c'est beaucoup plus rapide : l'îlot émet une suggestion et autour de l'îlot gravite ce que l'on appelle "les ressources" qui sont les autres services liés à la production (maintenance, sécurité, logistique, faculté, etc.). Autrement dit, tous les autres services qui viennent doivent au moins une fois par semaine faire le tour des îlots, prendre connaissance des problèmes qui se sont présentés et ils doivent faire preuve d'une plus grande réactivité. On émet aussi, pas depuis cette date-là, des actions qui visent à préserver le capital-santé des personnes à travers la lutte contre le bruit, avec des solutions individuelles et collectives : installation des "soufflettes" qui réduisent le bruit, éloignement des opérateurs des sources de bruit, etc. On a assuré des formations aux agents sur les plateaux de nuit, les gestes et postures ; des formations sur le bruit, sur les produits dangereux, des formations sur le droit du travail... Les statistiques montrent qu'en fait les gens qui sont informés sur les risques du travail ont nettement moins d'accidents que ceux qui ne le sont pas.

Début 1992, des gens de l'ARACT étaient venus faire un long discours ; trois ans après, ils sont revenus pour faire le bilan de ce que nous avons fait, et les conclusions ont été les suivantes : les actions menées depuis 1991 sont nombreuses et variées et vous avez pu voir la réalisation technique qu'on a mise en place. On essayé de taper un petit peu sur tous les côtés pour essayer de lutter contre les TMS, au niveau des machines, des outils, des postures, au niveau de l'organisation ; c'est-à-dire qu'on considéré que la santé au travail a été intégrée au même titre que la qualité, que la sécurité. Mais néanmoins la situation restait fragile, puisque à l'époque en 1995, nous avions 45 personnes qui étaient concernées par les TMS. Nous en avions 20 en 1991, on est passé à 45 en 1995, la situation était encore tragique. De 1997 à aujourd'hui, où en sommes-nous ? Ainsi, j'ai repris le tableau que vous avez vu tout à l'heure et que j'ai complété avec les chiffres qu'on a en ce qui concerne le taux de maladies professionnelles déclarées pour les TMS fin 1997. On voit bien que, au lieu de poursuivre ce qui s'est fait, on a réussi à maintenir le nombre de cas déclarés. Certes, il est vrai que les chiffres sont une chose, il est vrai aussi que là, ça concerne les maladies déclarées, avec derrière ces chiffres des gens qui ont des soins, etc. Mais on a quand même un nombre important de personnes qui souffrent plus ou moins des effets divers. Ce n'est pas parce que ce sont des gens qui ont des restrictions médicales et que nous comptons dans les quarante-cinq.

Ensuite, je vais vous montrer quelques exemples de réalisations au niveau des améliorations des conditions de travail dans l'atelier de soufflage. Il s'agit d'un conduit par lequel on souffle de l'air à droite ou à gauche d'une plaque pour y faire un trou ; cette opération présente un risque de lombalgie pour les quatre personnes qui y travaillaient penchées. On a supprimé la contrainte tout simplement en élevant le poste de travail. Autre exemple de "petites choses qui ont leur importance" : l'atelier d'injection. L'opération consiste à mettre des pièces dans la machine ; pour les bloquer dans la machine, il y a une sauterelle sur laquelle il faut bien appuyer. Pour le faire, on avait une très petite poignée, difficile à manier. A raison de quatre-vingt fois par heure, donc en cadence assez élevée, il fallait bloquer la pièce, la retirer ; c'était dur et les gens se plaignaient d'avoir mal aux poignets lorsqu'ils travaillaient sur ce poste. On a donc modifié tout simplement la poignée, on a allongé le bras de levier, ce qui a tendance à réduire l'effort, et on a mis dans la main de l'opérateur quelque chose du genre "commande d'avion" pour réaliser le mouvement de levier. C'est une mesure concrète puisque l'effort physique a été réduit par deux.

Un troisième exemple : on a deux pièces, un bouchon et un tube. Concrètement, l'opération consiste à sortir le tube et à enfoncer le bouchon dans le tuyau. C'était assez dur et l'on peinait pour faire le branchement. Alors simplement on a installé sur ce poste-là un aspirateur qui souffle de l'air chaud ; celui-ci est récupéré au moyen d'un tuyau ; on chauffe donc les deux pièces. Plus souples ainsi, elles sont beaucoup plus faciles à emmancher.

Voilà des types d'exemples de choses qu'on essaie de faire. À côté de cela, il y a bien sûr des réalisations qui sont beaucoup plus spectaculaires ou bien qui engagent des sommes d'argent considérables. Simplement, on a voulu montrer que parfois il suffit de se pencher un peu sur les problèmes pour essayer de les résoudre. Pour conclure, j'aimerais dire que chez nous en fait, dans le concept de qualité totale on a inclus la notion de santé au travail, car la santé a des répercussions sur la qualité et sur la productivité. Un personnel en bonne santé va faire mieux son travail, il va pouvoir faire de la qualité. Un personnel qui est en mauvaise santé ne fera pas de la bonne qualité, il ne fera pas de la bonne productivité non plus. Donc, ça a une influence sur la performance de l'entreprise. Alors tout cela est dynamique ; ça s'inscrit dans le long terme, ce n'est pas quelque chose qu'on fait d'une façon ponctuelle. Au contraire, il faut qu'on le pérennise. Et puis, cela demande aussi l'implication de tout le monde, c'est ce qu'on essaie de chercher, voilà.

S. Dufourg (CGT) - Madame Blanchet, vous souhaitez apporter quelques précisions ?

B. Blanchet (secrétaire CHSCT Solvay) - Eh bien, c'est-à-dire qu'au niveau du travail, c'est sûr que les efforts sont moindres qu'il y a vingt ans, parce que cela fait vingt ans que je suis à l'entreprise ; il y a vingt ans, on avait beaucoup plus de mal que maintenant, et dès qu'on demande quelque chose, dans la mesure du possible, c'est réalisé. Aujourd'hui, on peut dire facilement ce qu'on a comme problème, et par la suite tout est fait.

S. Dufourg (CGT) - Merci de ce témoignage. Docteur Jabes.

A. Jabes - Il se trouve que, par le fait du hasard, je fais partie également d'une des usines du groupe Solvay, et c'est vrai que c'est une des rares usines où les problèmes de santé sont pris en compte en tant que tels ; c'est-à-dire qu'on a pas besoin de prouver en permanence que la santé intervient tout de suite dans les phénomènes également de qualité, de productivité et autres. Tout autre a été le problème de Major. Je suis désolé qu'Alain Niguay, le nouveau directeur de l'usine, ne soit pas là. Il paraît qu'il a été retardé, alors qu'il devait faire toute la partie présentation de l'entreprise et toute la partie technique depuis à peu près trois ans. Avec l'entreprise cela a été très conflictuel au départ, et dans la présentation que l'on fait maintenant ensemble, on montre un peu le chemin qui a été parcouru depuis le départ jusqu'à aujourd'hui. Au départ, je dirai que la santé était de notre côté, alors que la production était de l'autre. Puis, il y avait les opérateurs au milieu, qui allaient en fait vraiment très, très mal. Vous avez la présentation de Major dans le dossier. En gros, il s'agit d'une usine de sous-traitance automobile, d'environ 250 ou 300 personnes selon les demandes du donneur d'ordres. D'un côté, une entreprise sous-traitante pour un gros client constructeur qui est situé à près de vingt kilomètres de là, et de l'autre côté, des flux tendus et du juste à temps et du synchrone, c'est-à-dire de nouvelles organisations qui sont arrivées d'un seul coup. Et savez-vous ce que ça veut dire ? Par exemple ce n'est pas deux heures après que le siège doit être monté, c'est 144 minutes contractuelles. Et si c'est 145, 146 ou tout ce que vous voulez à un moment donné, vous ne respectez pas le contrat. Donc on vous met en difficulté vous, sous-traitant, parce que vous n'avez pas réussi à observer ce temps contractuel de 144 minutes. Tout se fait à l'intérieur de cet espace-temps. Major est une usine au départ jeune, puisque c'est la première fois qu'elle faisait des sièges automobiles, ça c'est très important. Les concepteurs, qui ne seront pas ceux qui vont faire marcher l'usine, sont à Strasbourg, l'usine est à Rosny-sur-Seine à côté de Mantes-la-Jolie ; on voit déjà également la distance ! Le fait que ce soit la première fois qu'ils fabriquent des sièges est important. En effet, on va s'apercevoir que les concepteurs des sièges sont allés voir ce qui se faisait à peu près partout dans le monde. Mais en fait on l'a vu pendant l'étude, ils n'ont jamais demandé à celui qui avait assuré déjà la fabrication des sièges d'automobiles, à savoir Renault, comment ils faisaient la sellerie avant et quels problèmes ils avaient. Ils sont allés voir aux États-Unis, au Japon, absolument partout et ils sont donc revenus, avec un transfert de technologies sauvages : il y aura zéro stock, il y aura zéro panne, il y aura zéro défaut, il y aura zéro tout, et l'on va démarrer comme ça. Quand le directeur est là, il met le doigt sur tous les défauts de conception majeurs qui ont prévalu à une situation vraiment très catastrophique.

Et la prise en compte des problèmes de santé ? Dans cette entreprise, c'est assez caricatural. Au début, le premier directeur d'usine me dit : "Je suis en formation d'ergonomie ; je ne sais pas, mais je pense réellement qu'on va avoir quand même quelques soucis". Alors, il y avait un dispositif mobile de fabrication des sièges. Un siège, c'est assez simple : c'est une armature métallique sur laquelle on met de la mousse ; ensuite, il y a un atelier de couture à part dans l'atelier de montage. Lorsque les coiffes sont cousues, elles sont chaussées en force sur la matelassure. Et c'est ça qui est en dispositif mobile. Donc en gros, on dit : "Mais oui, oui, oui, c'est facile, mieux vaut que ce soit debout ; et vous comprenez que le dispositif donne une cadence aux opérateurs, parce qu'il faut donner de la capacité. Ça se passe comme ça au départ. Puis la première étude qui est faite, pendant le cadre d'une formation diplômante que l'on faisait en ergonomie prouve que l'entreprise va à l'encontre de tout ce qu'elle voulait au départ. On me parlait de bassin d'emploi où il fallait employer des femmes, l'on s'aperçoit très vite que les femmes n'arrivent pas à tenir la cadence. On me parlait également, en vue de réaliser de la qualité totale, qu'il fallait enrichir les tâches. Bien sûr, quelques opérateurs sont bien dans leur poste de travail. Mais on voit très vite que les opérateurs n'y arrivent pas, qu'ils se blessent et utilisent des stratégies coûteuses pour eux, pour pouvoir obéir aux impératifs de production, plutôt que d'obéir aux consignes de sécurité complètement contraires aux impératifs de production. Donc, à un moment donné, au moment où malheureusement, parce que c'était pendant la montée en cadences (1989), l'entreprise était jeune, d'un seul coup, en 1990 à la période où l'on remet cette étude, le client constructeur dit : "maintenant ça y est, je veux tous les sièges". Et l'entreprise qui me dit : "on ne peut pas tenir compte de tout ce que vous nous dites, ce n'est pas possible ; il faudrait refaire toute l'usine, sinon on fonce, et l'entreprise va se retrouver devant un véritable casse-tête chinois". [...] L'entreprise ne pourra pas obéir à son client, tout simplement parce qu'elle va être dans un vrai cercle vicieux. Elle n'a pas prévu les aléas qu'il allait y avoir sur ses mêmes chaînes. Elle n'a pas prévu le facteur humain. C'est-à-dire que jusqu'ici les concepteurs avaient tout réussi, je dis bien tout - et on l'a su - tout ce qu'ils avaient construit ne dépassait jamais les capacités physiologiques de l'être humain. Mais pour la première fois en fait, des concepteurs vont se trouver en face de quelque chose qu'ils n'avaient jamais vu, à savoir des capacités physiologiques d'individus dépassées. C'est-à-dire que les critères des TMS, qui sont la force, la répétitivité, l'amplitude articulaire, et le stress qui pour moi est le facteur multiplicateur sont là, et c'est très facile à démontrer. Mais quand les gens de production ou les directeurs d'usine me disent "mais allons, docteur ! parlons de choses sérieuses quoi, le stress,

moi aussi je suis stressé, etc.”. Je les amène de temps en temps dans l’entreprise et je leur montre, ce que peut être l’effet du stress. Par exemple, on prévient un groupe d’opérateurs qu’on vient avec les cols blancs et qu’on va simplement voir leurs conditions de travail. Or, leurs conditions de travail, il faut les améliorer ; car, en leur disant simplement qu’on vient là parce que on va essayer de voir si on peut arranger quelque chose, etc., quand ils nous voient arriver, ils s’arrêtent de travailler. Ils s’aperçoivent qu’ils ont une activité de travail X. Et puis, juste après, on va dans un autre coin de l’usine où l’on ne prévient personne ; on arrive, certains mêmes avec des chronomètres et l’on regarde d’un seul coup l’activité de travail qui change du tout au tout. Le stress, rien que provoquait par ce regard des cols blancs, va d’un seul coup augmenter la force, on voit des gens qui commencent d’un bond à prendre leurs sièges, etc. Deuxièmement, la répétitivité des gestes, au lieu de faire un geste pour chausser, ils nous en font six pour faire le même geste. La posture, à un moment donné, on s’aperçoit que comme ils sont un peu cools et qu’il faut pas le montrer aux cols blancs, etc., au lieu de prendre les dispositifs d’aide à la manutention, qu’est-ce qu’on fait, on prend les sièges à bras le corps, etc., et tout, puis on va les porter. Et puis à un moment donné, on s’aperçoit que tout le monde s’affole et puis ça commence à s’enguirlander, en fait, à droite et à gauche dans l’atelier. Et en situation expérimentale comme ça, on s’aperçoit, pour tous ceux en fait qui vous font croire que le stress ne génère pas plus de chances de répétitivité, d’amplitude articulaire, connaissance de stress simples, comme ça. Ensuite, on revient autour d’une table, on commence à discuter sérieusement sur “qu’est-ce qu’on met en place comme groupe de travail, etc., ou comme groupe de pilotage?”. Donc, sur ces critères, force, répétitivité, amplitude articulaire et stress, l’entreprise, donc, s’aperçoit que, tout va mal. Donc qu’est-ce qu’on a fait ? Ce que je voudrais simplement montrer, c’est comment on passe de la santé à une méthodologie d’abord de ce genre de solutions. La plupart du temps, la santé est prise par le médecin du travail, qu’il ait des compétences ergonomiques ou pas dans l’entreprise. Alors malheureusement, souvent, la médecine du travail s’est confinée dans un petit espace qui s’appelle le bureau médical, le cabinet médical. Et puis, très souvent, ça n’en sort pas parce qu’il y a antagonisme entre la médecine du travail, les aspects santé et le reste de l’entreprise. Hélas ! Là, le CHSCT était très inexpérimenté au départ, car c’était une entreprise jeune. Pendant deux ans, en effet, il n’y a pas eu de CHSCT. Aujourd’hui, je peux vous dire que dans l’entreprise, le CHSCT dirige enfin avec tous les autres partenaires, principalement les commissions de conditions de travail. Cependant, à l’époque ce n’était pas le cas. Donc à un moment donné, il a fallu voir, en ce qui concerne les aspects santé, quels étaient les problèmes individuels de santé qui se posaient aux opérateurs ; ensuite, il a fallu expliciter le rôle du médecin du travail et des autres acteurs santé, rôle qui consiste principalement de passer d’un problème de santé individuel à un problème de santé collectif. Il y a en effet des problèmes de santé qui traversent l’ensemble des opérateurs d’un atelier ou de l’usine. Au final, il faut absolument sortir de ce problème de santé. Vous avez la courbe de maladies professionnelles et celle des accidents du travail. Je vais vous montrer à peu près ce que l’on avait en 1990 à 1995. Je dis “à peu près”, parce que ça a été malheureusement spectaculaire. On a mis en parallèle les deux courbes. Et que constate-t-on ? C’est que dans une entreprise, quand le problème des conditions de travail n’est pas pris en compte, et que vous avez une courbe parallèle des accidents du travail et des maladies professionnelles, rapprochée de la courbe des soins à l’infirmerie et de celle de l’absentéisme, alors s’impose le point de vue du médecin du travail ou des autres acteurs de la santé : arriver à mettre en parallèle ces courbes avec celles des événements de production qui surviennent dans l’entreprise. C’est-à-dire de faire des corrélations entre absentéisme et soins à l’infirmerie, entre production de fait et la vraie production (c’est-à-dire qu’en réalité, on fait trois cents ou quatre cents sièges en plus pour pouvoir obéir aux impératifs du client. Et l’on en arrive à mille neuf cents ou à deux mille. Et la vraie courbe de production, ce n’est pas mille six cents/jour, c’est mille neuf cents/jour ou deux mille/jour). Autrement dit, plus il y a de problèmes de santé, plus il y a des problèmes de qualité, de production et plus il y a de problèmes de rebuts, de qualité, de production. Alors, le cercle vicieux commence parce que, à partir de ce moment-là, comme on n’arrive pas à fournir le client, on demande aux plus motivés, aux “meilleurs” dans l’entreprise d’y aller à fond. Et comme ils y vont à fond, ils se blessent à leur tour. Comme ils se blessent à leur tour, ils s’absentent. Alors on fait appel à des intérimaires. Et ces intérimaires, ils ne sont évidemment pas formés puisqu’on a sous-estimé le temps de formation qu’il fallait pour des postes qui étaient manuels ; tout le monde le sait, quand c’est du manuel, il n’y a pas besoin de formation. Donc, on sous-estime la formation, on n’arrive pas à obéir aux impératifs entre deux productions et donc on recourt à nouveau à de l’intérim, et ainsi de suite : on est dans le vrai cercle vicieux dont on n’arrive pas à sortir. Donc, tout ça, il a fallu le mettre en corrélation et, à un moment donné, il faut soutenir tout le monde. Vous soutenez les opérateurs, vous soutenez l’encadrement parce que c’est invivable, ça devient invivable. À un moment donné, il faut en effet trouver des responsables. Et comme dans une entreprise il faut des responsables, tour à tour tout le monde est accusé d’être celui qui est à l’origine du dysfonctionnement. Pourquoi ? Parce qu’on n’a pas eu de vision globale des TMS, parce qu’on ne sait pas bien au départ ; donc, il faut bien que ce soit la faute de quelqu’un. Nous sommes dans pays où le système D prévaut. Quand il y a un problème de TMS, c’est sûrement l’une des fonctions de l’entreprise. Ainsi, c’est soit la fonction de production, soit la fonction de logistique, soit le service de médecine du travail qui doivent nous déclarer des choses non déclarables, qui sont responsables de cet état de fait. Jusqu’au moment où vous prouvez que toutes ces fautes sont parallèles à des événements de production énormes, par exemple des changements d’outillage d’un atelier. C’est-à-dire qu’à un moment donné, comme je vous l’ai dit tout à l’heure, vous réalisez une vraie courbe de production avec tous les rebuts refaits par les opérateurs, etc., et vous mettez toutes ces courbes en corrélation. Là, vous vous apercevez qu’il y a une corrélation directe. Vous sortez ainsi du domaine de l’infirmerie, de la santé, etc. pour interroger directement le chef d’entreprise ; celui-ci a la possibilité d’interpeller à cinq cents kilomètres d’ici en disant : “vous voyez

bien qu'il y a des problèmes, pas des problèmes de toubib, ni des problèmes du directeur d'usine qui n'arrive pas à faire son boulot (il faut savoir que Monsieur Niguay ici, est le cinquième directeur depuis 1990)". Dans le même ordre d'idée, le turn-over de l'encadrement, on va en parler tout à l'heure, est un gros problème. Certes, on a résolu le problème, enfin apparemment ; mais comment en fait le solutionner de façon définitive si les opérateurs, l'encadrement et le directeur changent très souvent? Comment, concrètement, arriver à faire une appropriation, laisser une trace de toutes ces interventions à partir du moment où les acteurs, ceux-là mêmes qui ont été sensibilisés, partent sans avoir laissé leurs propres empreintes, c'est-à-dire sans avoir eu le temps de former leurs successeurs à ce genre de résolutions de problèmes ? Aujourd'hui, ça, c'est un énorme problème que l'appropriation. En fait, nous avons pris en compte la commande du directeur à partir du moment où l'entreprise a commencé à s'apercevoir qu'elle ne pouvait pas livrer normalement et qu'elle ne pourrait pas s'en tirer, c'est-à-dire surtout à partir du moment où elle s'est aperçue que son existence même était en question. Et il a fallu que ça aille jusque-là. Dès lors que le médecin du travail ergonomiste a mis en contact progressivement l'extérieur de l'entreprise (la TRAMIF, notre caisse régionale d'assurance maladie, le service prévention, l'ANACT qui a fait un audit court, et qui a participé ensuite au pilotage d'action d'un cabinet d'ergonomie, l'INRS - je vous expliquerai comment et pourquoi) avec les compétences internes, on est parvenu à aider cette entreprise qui s'est par ailleurs aidée elle-même. Car en effet, à un moment donné, la haute direction à Strasbourg a reconnu le problème. Conséquence : identification du problème sur place pour le résoudre selon une méthodologie dite de conduite de projet, c'est-à-dire avec un groupe de pilotage et un groupe de travail, avec la participation de tous. Alors, je ne vous explique pas dans le détail ce que sont un groupe de pilotage et un groupe de travail. Grossièrement, vous avez les opérateurs, leur encadrement. En fait les différentes fonctions sont représentées dans le groupe de travail. Et puis, vous avez un cabinet d'ergonomie et un pilotage au-dessus de tout ça pour savoir si ce qui est trouvé par les groupes de travail ne va pas trop retentir par exemple sur l'amont et l'aval de toute la structure sur laquelle on est en train de travailler. Il y a là une sorte de cohérence à la fois dans le temps de tout ce que l'on est en train de faire et au niveau de l'espace. Autrement dit, que ce que l'on taille dans un endroit de l'atelier n'aille pas de façon complètement anarchique contrecarrer ce que l'on faisait sur l'autre côté de l'atelier. Normalement, c'est le directeur qui parle des résultats. C'est vrai qu'il y a eu beaucoup de choses, parce qu'en fait toute cette usine a été progressivement refaite. C'était une chaîne parcellaire, répétitive, mobile. On a extrait, par exemple, les opérateurs du flux, on a conçu des postes fixes. On les a dé-chaînés, c'est-à-dire qu'on a retiré les postes de la chaîne et on les convertis en postes fixes, réglables en hauteur. On a fait en sorte que les gens ne soient plus totalement dépendants du flux, avec un stress de tous les instants, en se disant : "ça y est, mon autre siège arrive déjà, il faut que celui-là parte". Désormais, l'autre siège ne pouvait venir que quand il en avait fini un. On a essayé de faire en sorte de diminuer le stress, de ne plus confondre *flux tendus du fait du client et flux tendus dans l'entreprise*. Car en réalité, ces flux tendus ont un effet sur les rapports entre les êtres humains. Par conséquent, on a essayé également de travailler sur l'industrialisation des produits, de faire en sorte que le produit, je pense en particulier en couture, arrive dans l'usine quatre mois avant pour évaluer la faisabilité opératoire de ces coiffes en couture. On a donc changé à la fois la couture, l'assemblage, le process ; ce faisant, on a touché aux produits.

Donc, retour aux donneurs d'ordres, c'est-à-dire aux clients constructeurs : le produit est revu ainsi que les caractéristiques qui font qu'aujourd'hui il nous est très difficile de le réaliser. Prenons le cas de l'agrafage : cette opération représente tout de même des tonnes d'agrafes dont certaines sont lourdes ; il faut savoir que les gens s'agrafiaient les doigts. Mais auparavant, pour toute solution, on leur avait simplement demandé si l'on pouvait mettre trois fois moins d'agrafes dans le produit. Après une longue tractation, on a mis trois fois moins d'agrafes sur le produit. Néanmoins, on a fait évoluer aussi le produit, pour qu'à un moment donné, ce soit plus facile pour les opérateurs, et qu'eux s'y retrouvent aussi en termes de productivité. Il fallait donc, à un moment donné, travailler sur le produit, sur le process, sur la gestion des hommes et en particulier sur l'intérim et la formation. Énorme ! Aujourd'hui, on ne sous-estime plus du tout le temps de formation qu'il faut pour arriver en fait sur les postes. En bref, on a ré-interrogé toute l'organisation du travail. C'est-à-dire que sur un problème aussi multi-factoriel que les TMS, il n'était pas question, en fait, pour un Monsieur TMS, d'arriver à tout faire. D'eux-mêmes, ils se sont aperçus que justement à cause du caractère multi-factoriel des TMS, tous les services devaient coopérer pour faire face à ce problème.

En fait, on pourrait dire beaucoup de choses sur cette entreprise. Je vais juste conclure pour que le débat puisse s'ouvrir. Derrière tout ça il y avait quand même cinquante opérateurs qui étaient encore dans l'usine. Néanmoins, on a eu quatre-vingts maladies professionnelles. Je vous donne un ordre de grandeur : en 1992, l'année la plus noire, on a eu cinquante maladies professionnelles en milieu d'année, et cent quarante-six accidents de travail avec arrêts, soit cent quatre-vingt-douze problèmes graves de santé sur deux cent cinquante opérateurs. C'est vous dire à peu près l'importance du problème. C'est pour cela que je dis que c'est caricatural. Mais, c'est quelque chose qu'on a vécu ; il n'empêche, et on le voit maintenant, que c'est aussi une chose gérée par l'entreprise elle-même. Actuellement par exemple, en matière de conception, c'est complètement différent. Toutefois, on s'aperçoit que ça peut, à un moment donné, mettre en péril la demeure. Ce qui fait que c'est le contre-exemple parfait pour tous ceux qui pensent encore que santé et conditions de travail sont antinomiques par rapport à la production et à la productivité. Cet exemple montre qu'à partir du moment où l'on a commencé sérieusement à s'occuper des conditions de travail, la production a pu se faire, la qualité a pu se faire et la productivité a pu également se faire. Pour preuve, aujourd'hui cette entreprise, alors que certains de ses concurrents ont été évincés du marché des clients, cette entreprise-là au contraire a obtenue une certification qualité grâce à l'amélioration des conditions de travail. Tous le disent : "si on n'avait

pas fait cela, de toutes façons on ne s'en serait pas sorti".

Donc, aujourd'hui, où en est-on ? La remplaçante de la Clio vient de sortir. Il faut savoir que grâce à tout ça, le prototype de ce siège a été conçu dans l'usine fabricante sur le site de Rosny depuis trois ans. Les donneurs d'ordres ont compris que le fabricant, ses opérateurs, sa maîtrise... avaient quelque chose à dire sur le produit lui-même. Désormais, un bureau d'études travaille directement avec le client. Mais, il existe également un bureau d'études décentralisé dans l'usine elle-même où chaque opérateur passe sur le prototype et dit ce qu'il en pense. Actuellement on note quelques problèmes au démarrage de ce bureau interne. D'où viennent-ils ? À ce niveau-ci, c'est une question de pondération. C'est-à-dire que le bureau d'études décentralisé n'a pas le même poids que le bureau d'études central. De nouveaux directeurs d'usine sont en train de travailler sur le plan méthodologique pour que tout ce qui remonte de l'usine, afin que tout cela puisse être pris en compte sérieusement par le bureau d'études central, et pour qu'il y ait vraies négociations entre l'usine, le bureau central et le client. Toute l'industrialisation est là. Heureusement, le nouveau directeur est tout à fait favorable à cette approche. [...] Mon souci, aujourd'hui, c'est de dire que les TMS, on peut y faire face, on a les gens pour cela. D'ailleurs, l'usine entière a participé à l'enquête nationale qui a été menée par l'ANACT, l'INRS, etc., sur les affections péri-articulaires. Tout cela, on sait faire maintenant. On connaît les déterminants, on sait même former les gens à cela. Mais quand il faut former, que deux ans après vous n'avez plus du tout les mêmes interlocuteurs en face et qu'il faut reformer sans cesse, pendant tout ce temps-là, ces gens prennent des décisions. Mais si celles-ci sont contradictoires à tout cela, alors que fait-t-on ? On retourne dans les mêmes problèmes.

Encore une fois, mon principal souci présentement, c'est "comment faire en sorte que dans des usines qui bougent tout le temps, des gens puissent s'approprier le travail précédent et je dirai même tout le malheur des autres ? Aujourd'hui, il se trouve que pour les cinquante personnes qui restaient dans l'usine et qui avaient été blessées, il y a eu un accompagnement spécifique. Ils ont été reconnus "travailleurs handicapés". Normalement, dans la plupart des PME, on devrait faire d'abord de la prévention primaire, de la conception et ensuite de la prévention secondaire ; et s'il y a des problèmes, au moins pouvoir les dépister le plus tôt possible, au lieu d'en arriver à de la prévention tertiaire, c'est-à-dire à recaser tous les gens qui ont été handicapés. On constate, et là je ne parle pas pour cette entreprise, c'est qu'aujourd'hui on est dans une position inverse. C'est en aidant les chefs d'entreprises à bien reclasser leurs personnels qui sont en situation de handicap et d'inaptitude ; mais surtout que ces gens-là, s'aperçoivent au bout de un ou deux cas, on arrive à ré-interroger toute leur organisation de travail grâce à cette prévention tertiaire. C'est-à-dire que maintenant, avec le problème du handicap et du maintien dans l'emploi, nous avons créé une cellule spécifique de maintien dans l'emploi. Ce fut le cas par exemple dans les Yvelines, suite à de gros problèmes chez Major. C'est-à-dire une cellule de réactivité pour tout de suite prendre en charge tous ces problèmes de maintien dans l'emploi de gens qui sont en situation précaire d'inaptitude. Le simple fait de prendre en charge le problème tout de suite, les déculpabilise. À un moment donné, ça les fait rebondir. Et c'est vrai que, lorsqu'ils nous interpellent une, deux ou trois fois pour une inaptitude, cela aide la plupart du temps à aménager leur poste de travail ou à reclasser la personne sur le plan professionnel. Mais ça aide aussi à rouvrir complètement le champ de la négociation dans l'entreprise avec le médecin du travail et les autres acteurs. Ceci pour leur dire : "mais attendez ! Vous allez nous appeler trois fois, quatre fois, cinq fois, six fois ?". Je leur réponds : "on pourrait ré-interroger votre organisation du travail ; est-ce qu'on peut bosser là-dessus ? On peut savoir pourquoi votre chaîne fabrique autant de gens pas ou mal insérés ?" Maintenant je m'aperçois que c'est souvent grâce à la prévention tertiaire qu'on remonte la filière pour interroger tous les gens dans l'organisation du travail, parce qu'il est encore très difficile d'agir sur l'éducation des chefs d'entreprises. Je pense que si réellement on arrivait à éduquer au facteur humain nos futurs managers, nos polytechniciens, etc. puisqu'on est dans la maison, ou simplement à la connaissance du facteur humain, peut-être que ça, ça n'existerait pas et peut-être aussi qu'ils ne définiraient plus et mieux les temps opératoires, à partir des prix négociés avec le client. Voilà ! je vous remercie.

S. Dufourg (CGT) - Je crois qu'on a eu deux exposés extrêmement passionnants, qu'il nous reste dans le fond moins de vingt minutes, mais ça ne retire rien à la qualité de l'exposé. On essaie de réagir ? Je vous rappelle que Madame Séchaud est chargée de faire un compte-rendu des travaux...

X. - Madame Séchaud a parlé tout à l'heure des TMS qui concernaient surtout le personnel peu qualifié. Il y a quand même des exceptions qui confirment la règle ; je ne citerai que les chirurgiens-dentistes, qui sont des personnes très qualifiées, mais qui souffrent de tendinites à cause bien souvent de la répétition des gestes et de l'évolution du matériel ou de la position, avec des différences entre position assise ou position debout, pour arracher les dents. Moi, je suis très intéressé par ce qui vient d'être dit, notamment par l'implication de la médecine du travail dans ce dernier cas. En effet, il est vrai qu'en règle générale on cantonne la médecine du travail dans un rôle d'observateur ; et le tiers-temps qui devrait être utilisé, dans l'emploi du temps du médecin du travail, pour l'étude des problèmes particuliers d'entreprise, n'est pas toujours utilisé correctement. Et quand on compare par exemple le rapport du médecin du travail et le bilan social, on s'aperçoit qu'il y a des divergences entre l'utilisation du temps par rapport à ces deux sources d'application ; on s'aperçoit également que dans la médecine inter-entreprises notamment, la gestion du tiers-temps n'est pas complètement directe. Cela est bien souvent dû au fait que - le docteur Jabes le disait tout à l'heure - les CHSCT n'étaient pas formés et les organisations syndicales non impliquées dans les services de médecine du travail... En ce qui me concerne, j'ai apprécié l'implication de la médecine du travail dans la société Major.

S. Dufourg (CGT) - Madame Corman.

V. Corman (CNPF) - Oui, moi je voudrais revenir sur ce qui vient d'être dit, et Monsieur Jabes a raison. Je connaissais votre histoire, parce que j'ai déjà eu le plaisir de parler dans un exposé. Il y a deux choses qui sont très intéressantes et parmi ces choses, il y a l'application effectivement de la médecine du travail et le problème du tiers-temps. C'est vrai que dans un certain nombre d'entreprises, on manque de médecin du travail. Mais au-delà de cela, ce que je trouve intéressant c'est que dans votre cas, je suis sûre que ce n'est pas tout à fait naturel pour un médecin, car ce n'est pas sa formation, vous avez accepté de parler aussi des préoccupations de l'entreprise. Non seulement vous avez demandé à l'entreprise de prendre en considération les problèmes de santé, mais vous vous êtes placé sur les préoccupations de l'entreprise et vous avez parlé de problèmes de production réelle. Donc ça, je crois que c'est quelque chose de très important. On perçoit quelquefois de la part du patron une petite tentation de dire au médecin : "vous êtes médecin, vous allez aux préoccupations de santé d'abord". Certes, mais ça passe aussi par le fait de prendre en compte l'entreprise et ses préoccupations qui sont complexes pour sa survie. La question du travail ne peut pas réguler les questions de santé avec une simple préoccupation de santé, il faut que tout le monde défende son intérêt, qu'on se parle, et je trouve qu'on ne le fait pas assez. L'autre aspect était intéressant dans les deux exposés, c'est l'humilité. Vous n'avez pas d'humilité... Ça c'est quelque chose que j'avais entendu aussi à l'époque où, vous vous souvenez, on s'occupait beaucoup des problèmes de réduction du bruit et qu'il y avait une nouvelle réglementation à cet effet. Il faut aller dans le détail, sur le terrain et avec les opérateurs, sans avoir une idée préconçue et en cherchant à la limite des choses, celles qui sont scientifiques et celles qui ne sont pas bien glorieuses mais qu'il faut quand même enchaîner. Et ça, je trouve que c'est un rappel au réalisme, au pragmatisme. Les solutions s'étudient sur le terrain, dans les petits détails et en parlant avec les opérateurs. Voilà donc l'autre aspect intéressant que je trouvais intéressant. Maintenant, j'aurai une question. Pour vous, j'ai compris pourquoi les TMS étaient apparues à une certaine époque. De toutes façons, l'entreprise est apparue il n'y a pas très longtemps, si j'ai bien compris. Selon vous, les TMS sont apparues autour des années 90 ; et pourtant, vous Madame Blanchet, vous nous avez dit que, quand vous avez fait la comparaison entre maintenant et avant, vous avez parlé de la difficulté il y a vingt ans, vous avez pas parlé de la difficulté il y a dix ans. Comment expliquez-vous ce décalage ?

B. Blanchet (Solvay) - Parce qu'on a vu le progrès venir petit à petit. Il y a vingt ans, on travaillait, on faisait les doubles corps pour les liquides de freins, des pièces qu'on sortait chaudes. On était obligé de les prendre à mains nues, on les mettait dans l'eau et on les tapait avec un marteau pour pouvoir les "décaroter". Au début, c'était comme cela que j'ai appris le métier. Et petit à petit, ils nous ont mis des "décaroteuses". De la sorte, on avait déjà moins de mal puisqu'on appuyait sur la poignée et tout le temps y'a eu une modification dans le métier.

S. Séchaud - Il y a donc une amélioration continue, un moment où la contrainte résiduelle, à savoir les TMS, qu'on a prise en considération à ce moment-là, on pouvait en prendre conscience avant.

B. Blanchet (Solvay) - Je pense aussi que c'est une évolution des matières utilisées. Parce qu'il y a un processus de progrès du contenu du travail en même temps.

Mme V. Corman (CNPF) - Mais ce que je trouve à dire sur cette réponse, c'est de vous demander : est-ce que ces problèmes, ainsi que l'augmentation importante des TMS non seulement dans votre établissement mais aussi dans tous les établissements similaires, n'ont pas une corrélation avec l'arrivée de ces politiques de flux tendus qui augmentaient le stress et donc les cadences, non pas uniquement par rapport à l'intérieur, mais vous le disiez tout à l'heure Docteur Jabes, avec l'arrivée de contraintes extérieures qui s'ajoutaient aux contraintes intérieures. Si vous me permettez, je voudrais également intervenir sur le problème de la médecine du travail dans ses relations internes, mais aussi de l'influence qu'elle pourrait avoir et qu'elle n'a pas tout à fait avec les services externes et notamment de la CRAMIF. L'étude qu'a mentionnée le Docteur Jabes sur les conséquences des dysfonctionnements internes et du recyclage du personnel qui a été soumis à des contraintes et qu'on voulait réinsérer, se heurte bien souvent au fait que les relations avec les problèmes administratifs de la sécurité sociale ne permettent pas de régler correctement la réinsertion des travailleurs handicapés dans les entreprises, ou procèdent quelquefois à leur élimination physique. Parce que la sécurité sociale va dire que c'est un travailleur apte à reprendre un travail, alors que le médecin du travail lui, sera confronté au problème de la reprise du travail ; la représentation est différente, et de ce fait on va se trouver dans la situation où l'individu va être confronté à un risque majeur qui est l'élimination du circuit de production, parce que la législation en matière de sécurité sociale n'évolue pas à la même vitesse que les problèmes qu'on rencontre au niveau de la médecine du travail, pour ce qui est de la santé au travail dans les entreprises. Et je me demande s'il ne faudrait pas au niveau du ministère mettre en place des groupes de réflexion, je dirais interdisciplinaires entre la médecine du travail et les médecins du service de contrôle de la médecine au niveau des caisses primaires. Ceci pour appréhender justement ce problème de l'évolution des métiers et du retour dans l'entreprise des salariés qui ont eu des problèmes, en somme des problèmes d'adaptation au travail.

S. Dufourg (CGT) - Est-ce que Monsieur Jabes n'a pas finalement une partie de réponse avec cette commission "maintien à l'emploi" qui a été mise en place ?

A. Jabes (Major s.a.) - Oui, parce que je crois que, prendre le problème des TMS, c'est fantastique quand c'est l'occasion de parler aussi de conditions de travail et d'organisation du travail. Le problème des TMS est l'un des exemples où toute la société peut ré-interroger le travail. C'est-à-dire qu'avec les préventions primaire, secondaire, tertiaire, on s'aperçoit qu'il faut travailler dans les trois pôles pour résoudre le problème des TMS. Car s'il y a TMS, et que vous ne savez pas quoi faire de ces gens qui sont blessés, cela culpabilise tellement l'entreprise qu'à un moment donné, soit vous avez des positions de blocage, soit vous ne pouvez plus parler en parler du tout parce que, derrière, il y a trente personne. Comme on ne sait pas quoi en faire, alors on ne parle pas, parce que cela dépasse les bornes.

Donc déjà, c'est vrai que le simple fait de pouvoir s'occuper de ce genre de problème, contribue également, à un moment donné, d'apaiser les conseillers et de dire : "attendez, attendez, déculpabilisons, il n'y a pas que nous. Aux Etats-Unis, ils ont les mêmes problèmes... Nous, on sait quoi faire de nos gens, donc maintenant. Eh ! bien, remontons la filière". Comment dépister au plus tôt tous les problèmes d'organisation de travail, de productivité, etc. ? Ensuite, quand on a bien dépisté, est-ce qu'on ne pourrait pas empêcher que ça arrive ? Je dirai qu'aujourd'hui on ne peut pas parler d'organisation du travail si en fait les trois plans primaire, secondaire et tertiaire, pour moi en tout cas, ne sont pas étudiés en même temps. C'est-à-dire qu'il ne faut pas dire "on ne va faire que de la conception". Car qu'est-ce qu'on fait, à ce moment-là, de ce qui n'a pas été bien conçu ? Alors, à ce moment-là, derrière on ne sait plus rien faire et ainsi de suite. On dit parfois dans les entreprises : "il faudrait dépister très vite, mais il faut également concevoir et prendre en charge quand ça ne marche pas".

En gros, il faut que tous les acteurs puissent à un moment donné être mis en réseau. Nous, aujourd'hui, qu'est-ce qu'on fait en prévention tertiaire ? On n'a pas la science infuse non plus pour reclasser les gens, pour redéfinir des parcours professionnels, etc., Ce n'est pas la médecine du travail qui va le faire. La médecine du travail, elle a déjà beaucoup de travail à faire, mais elle peut participer à la mise en place d'un vrai réseau au service des salariés et de tous les acteurs de l'entreprise, y compris la direction d'usine. En effet, je trouve que dans notre pays il y a d'excellents acteurs dans toutes les institutions qui s'occupent des conditions de travail et de l'organisation du travail. Ce qui importe, c'est de les mettre en réseau. C'est-à-dire que très souvent devant un problème réel comme celui-là, il a fallu reconstruire le réseau, il a fallu retrouver à l'INRS, à l'ANACT, à la CRAMIF et également en interne avec la direction de l'usine, avec Strasbourg, etc. Il a fallu reconstruire un réseau de gens qui respectent la déontologie et les intérêts de chacun, et trouver un espace commun (groupe de travail ou groupe de pilotage) ; un espace où l'on peut réellement résoudre les problèmes et renégocier. C'est ce qui a été fait dans cette entreprise ; ce n'est pour cela qu'aujourd'hui cette entreprise a une réussite même relative. C'est qu'elle a su renégocier à la base, au niveau de toutes les représentations. Donc tant qu'on ne peut pas faire tout cela, tant qu'on peut pas remettre en réseau et trouver un espace où l'on peut ré-interroger l'entreprise et les conditions du travail, fondamentalement c'est illusoire, parce qu'on va prendre toujours un bout du problème.

Th. Millet (Solvay) - Je voudrais intervenir sur plusieurs points. Premier point : l'expérience de Solvay est extrêmement intéressante. J'ai l'ai vécue moi-même au niveau de l'entreprise en ce qui concerne le bruit. On a parlé de partenariat tout à l'heure depuis le début de l'après-midi. Effectivement, il est important qu'il y ait coopération entre les différents partenaires, le médecin du travail et les autres, dont le CHSCT. La formation des membres du CHSCT et du secrétaire du CHSCT est vraiment essentielle. L'ensemble des partenaires sociaux doit être extrêmement vigilant à ce sujet. C'est également - Mme Corman en parlait tout à l'heure - un partenariat effectif avec le chef d'entreprise, c'est également quelque chose..., et de parler de formateurs, de former des chefs d'entreprises également. Je crois que tout cela est ce vers quoi on doit tendre. Deuxième point : la prévention. Incontestablement, tout ce qui est prévention est extrêmement essentiel. Je crois que maintenant, au moment où nous avons commencé à regarder un peu le Livre Vert, on dispose d'études sur les problèmes de santé. J'ai été assez stupéfait de ne pas y trouver grand chose ; ce qui m'a interpellé par exemple, c'est qu'il n'y ait pas plus d'études en matière d'incidences que pourrait avoir sur la santé cette fameuse flexibilité du travail. C'est le message que je veux faire passer ; peut-être que l'ANACT aura un rôle important à jouer à ce niveau-là. Je pense qu'il y a là une réflexion à mener. Personnellement, en tant qu'administrateur à l'ANACT, lors du prochain conseil d'administration, j'espère en parler : au niveau des entreprises, le rôle préventif est quelque chose d'extrêmement fondamental pour l'ensemble des partenaires et sur-tout le CHSCT. Voilà, c'est ce que je voulais dire.

X. - Oui, je partage tout à fait ce que vous dites. Simplement une réflexion ; j'apprécie beaucoup la liberté de pouvoir avec laquelle vous vous exprimez sur cette entreprise. Moi, ce qui m'a intéressé, c'était, justement cette liberté que vous avez. Madame Corman disait justement que vous avez pu apprécier à partir des préoccupations de l'entreprise. Personnellement, j'avais cru comprendre que pour pouvoir intéresser l'entreprise, justement aux problèmes de TMS ou aux problèmes de condition de travail et d'aggravation de la situation pour les salariés, il a fallu justement que vous arriviez à la convaincre à partir d'une corrélation des courbes. C'est-à-dire qu'en fait, le problème était d'arriver à convaincre telle et telle entreprise aux problèmes que rencontrait son personnel et non pas convaincre le personnel des problèmes qui étaient posés à l'entreprise ; le personnel était convaincu depuis le départ. Enfin, de mon point de vue, je crois que ce que vous disiez tout à l'heure me semble important aussi. La conviction que les gens ont, enfin, vous dites les meilleurs, à plusieurs reprises, vous dites les meilleurs...

A. Jabes (Solvay) - Avec des guillemets, bien sûr !

X. - Ceux qui font preuve de motivation. C'est-à-dire ceux dont la motivation porte bien à la fois l'intérêt de l'entreprise, l'intérêt du travail, et ce sont justement ceux-là qui sont atteints le plus fortement au bout d'un moment. Donc, il faut arriver à interpeller l'entreprise si vous êtes en train de détruire les meilleurs. Enfin, moi je l'ai entendu comme cela. Il me semble que ce n'est pas du tout la même interprétation que celle que vous faisiez. Je me posais une autre question : dans les deux expériences, à aucun moment vous avez parlé, enfin hors comités de pilotage, du rôle des acteurs sociaux institutionnels, je veux dire les organisations syndicales. On a entendu parler de direction, soit qu'elle existait, soit qu'elle n'existait pas. Mais de quelle manière est-ce que, à un moment donné, cela a permis de bousculer ou pas ? Cela a-t-il permis qu'elles existent ou que simplement elles se manifestent par un besoin chez les salariés de se regrouper pour faire valoir quelque chose ? Comment s'y est-on pris pour mettre en évidence les conditions de travail qu'il fallait modifier ? Et puis, dernier point qui a été évoqué de manière un peu plus diffuse, qui m'a semblé crucial, c'est la question de la capitalisation de la mémoire, de la culture de l'entreprise. Et ce qui me semble être complètement en contradiction avec ce qu'on évoquait tout à l'heure en séance plénière, c'est ce turn-over provoqué par la flexibilité et tous les contrats atypiques, y compris les départs en retraite anticipés, qui fait qu'en réalité la culture d'entreprise se perd de plus en plus.

M. Vallée (ANACT) - Je suis tout à fait ravi de ces deux exposés. Là, je comprends encore mieux aujourd'hui la tribune conventionnelle des TMS. Je voulais simplement appuyer votre remarque dans le rapport final sur la présence des paramètres santé dans le cas du Livre Vert. Je suis non seulement chargé de mission à l'ANACT, mais aussi membre d'un consortium européen qui travaille depuis deux ans sur cette problématique de la santé, justement en parallèle à celle du Livre Vert. Et il est clair, à mes yeux et à ceux de mes confrères de ce consortium que nous sommes très centrés sur la flexibilité, sur l'emploi, pour essayer d'éviter un certain nombre de choses ; et je suis un de ceux, mais vraiment minoritaires, qui essaient de mettre en évidence l'argumentation du paramètre santé comme un élément déterminant, transversal. D'ailleurs, vous l'étayez parfaitement... Ça, c'était l'exemple des TMS. D'autres exemples comme le stress, l'argumenteraient aussi bien dans les différents secteurs. Donc, je crois que c'est vraiment là l'une des conclusions tout à fait significatives. Dans ces débats européens, nous avons tout un ensemble d'exemples qui nous permettraient de mettre en évidence en quoi la prise en compte par ce regard-là permet de reposer les questions et de remonter sur la performance globale, avec effectivement la notion de durée. Il faut vraiment insister là-dessus.

S. Dufourg (CGT) - Monsieur...

Th. Millet (Solvay) - Deux remarques sur amélioration, dégradation des TMS. Enfin, il me semble qu'il n'y a pas forcément de lien entre pénibilité et TMS. Je pense même qu'il peut y avoir diminution de la pénibilité physique et puis apparition des TMS. Il me semble aussi que l'un des éléments déterminants dans l'apparition des TMS, c'est l'évolution organisationnelle, et c'est ça qui me paraît central. Alors après, c'est vrai qu'on va regarder, dans ces caractéristiques organisationnelles, la pénibilité, la répétitivité. Mais la répétitivité, elle est liée aussi aux décisions de nature organisationnelle. Donc cela me paraît un aspect très important qui, par ailleurs, peut faire apparaître le discours contradictoire qui dit : les choses semblent s'améliorer, il y a des éléments objectifs d'amélioration, et en même temps les gens se plaignent de dégradations dont l'apparition des TMS est une manifestation. Je pense que cela peut faire partie des stratégies et en quelque sorte, ça s'impose même. La question c'est "quel type de flexibilité et, quand on pense flexibilité, a-t-on une idée des risques ?". Alors ça peut être aussi des opportunités de développement pour l'entreprise ; mais, quel risque éventuellement ça peut générer, par exemple en termes de coupure organisationnelle ? Je pense que là ça pose la question de l'information des décideurs, de l'information des ingénieurs qui sont eux au cœur des questions liées aux facteurs humains dans le cadre de la production. C'est là aussi, me semble-t-il, un élément déterminant. De plus, ce que j'ai trouvé impressionnant chez Major, ce n'est pas le turn-over en tant que tel, c'est le turn-over des cadres, et donc des décideurs. C'est-à-dire ces gens qui à la fois ne sont pas forcément convaincus que ce sont des décisions de managers qui conduisent à l'apparition de ces troubles et qui, un jour peut-être, arrivent à être convaincus ; néanmoins, il n'empêche que sous prétexte de gestion de carrière que je comprends tout à fait, ce sont ces cadres qu'on va muter dans une autre usine avec des responsabilités probablement encore plus importantes parfois sans connaissances particulières sur les TMS ou ne rencontrant aucune trace de la façon dont ces affections ont été traitées. Car selon moi, ce qui est très frappant dans la gestion des entreprises, c'est l'absence de ces traces. Autrement dit, on va dans les entreprises pour dire qu'on n'arrive pas à reconstituer l'histoire de l'entreprise, l'histoire technologique, l'histoire de la santé, alors que ce sont des histoires qu'on pourrait construire et mettre en regard des unes des autres, pour la simple raison qu'il n'y a pas justement d'outils adaptés dans l'entreprise. Je pense que le bilan social n'est pas un outil prévu à cette fin, car il ne contient pas d'indicateurs suffisamment diversifiés pour aider à comprendre pourquoi les choses se passent et comment elles se passent. Et bien que ça se soit produit chez Major, il faut dire qu'il n'y a pas de lien entre ces indicateurs mêmes. Vous parlez de réseaux ! Certes, il est vrai que sur les TMS un réseau qui s'est constitué et je crois que maintenant il est à peu près stabilisé voire même en développement. Mais au niveau des groupes, il n'y a pas de lien entre eux sur des échanges d'expériences, des bases de données communes. J'ai été ému d'intervenir dans des processus de conception et de proposer de faire en

sorte qu'un groupe s'approprié ce qu'on fait dans une usine, avec des erreurs éventuellement. Vous parlez de la pédagogie de l'erreur ? Moi, je trouve cela un peu dramatique. C'est intéressant sans doute, mais en même temps c'est navrant d'être obligé d'avoir je ne sais combien de déclarations de maladies professionnelles pour sensibiliser.

S. Dufourg (CGT) - Combien de morts pour arrêter la guerre ?

Th. Millet (Solvay) - Non, non, peut être pas jusque-là.

S. Dufourg (CGT) - Pour revenir là-dessus, ce qu'il me semble c'est qu'on va pas mettre des historiens dans toutes les entreprises. Or, ce qu'il faut dire, c'est que même s'il faut rappeler les acteurs ou les historiens de toutes les expériences qui sont montrées, il faut d'abord que tout le monde ait la conviction que la performance de l'entreprise passe par une prise en compte de la santé des salariés. Bien sûr, il faut du temps pour convaincre. Mais, lorsqu'on aura réussi à bien convaincre plutôt que de décréter, alors peut-être aura-t-on gagné quelque chose de cette dimension par la prise en compte par les gens qui se succèdent dans l'entreprise.

Th. Millet (Solvay) - Mais moi, je demandais pas des historiens dans les entreprises ; je préférais que les entreprises elles-mêmes se fabriquent des outils adaptés.

A. Jabes (Solvay) - Sur ces différents plans, je crois qu'elles ne s'opposent pas. C'est vrai que j'ai dû d'abord essayer de convaincre l'entreprise qui, à l'intérieur d'elle-même, avait à convaincre aussi ses propres décideurs en haut lieu, je veux parler des décideurs d'aides financiers du secteur paiement. Or, heureusement, ma formation m'avait appris qui était en fait un logisticien, un acheteur, un directeur d'usine, un manager, etc. À partir de ce moment-là, c'est vrai que quand vous savez quelle est la préoccupation de tel interlocuteur, vous savez lui parler. C'est-à-dire que vous lui dites : "attendez, moi je parle santé, certes ! Cependant, je vais vous parler d'abord de votre souci ; la santé, elle est forcément corrélée". Mais en réalité, à partir du moment où l'on parle des conditions de travail, ce qu'il faudrait peut-être c'est d'arriver à faire en sorte qu'on ne soit pas obligé de convaincre que la santé va en même temps que l'efficacité économique. Car en effet, aujourd'hui encore il faut prouver que mettre des gens en maladie professionnelle, mettre des gens en absentéisme, c'est contraire à la bonne productivité d'une entreprise. Il faut donc remonter très loin en amont et impliquer tous les salariés, ainsi que les managers et l'encadrement.

S. Séchaud - C'est sûr que plus vous parlez, moins je vais avoir de facilité à faire la synthèse. Alors je vais vous soumettre quelques idées qui me paraissent importantes. Premier point : effectivement, ce qui me paraît important, c'est de jumeler tout ce qui a été repris dans le débat et de mettre en évidence dans les deux cas complètement différents, le caractère multi-factoriel et transversal de ces questions de santé et de réorganisation. Deuxième point : mettre en évidence les conditions et les causes d'apparition des TMS aujourd'hui. C'est-à-dire que même si la pénibilité globale baisse, il y a des phénomènes qui peuvent provoquer des altérations de la santé, phénomènes qui sont liés à la conception des postes de travail et de l'organisation, parce qu'ils s'imposent aux salariés dans l'usine même.

S. Dufourg (CGT) - Je crois qu'il y a des notions de stress aussi...

S. Séchaud - Oui, des technologies mal maîtrisées, je dirais. Ne jamais être contre une pareille organisation, mais s'opposer à toute mauvaise anticipation des problèmes que posent une nouvelle technologie.

S. Dufourg (CGT) - Je crois que c'est aussi une organisation pour des salariés particuliers.

B. Blanchet (secrétaire CHSCT Solvay) - Mais l'anticipation pour tout le monde.

S. Dufourg (CGT) - Oh, oui, oui, tout à fait ; décideurs, opérateurs.

S. Séchaud - Alors après, je ferais bien un point sur les partenariats, parce que ça me paraît être un point fort. La notion d'articulation entre les différents niveaux de prévention primaires est à penser dans ce partenariat d'ailleurs. Enfin, il ne faut pas oublier l'implication de l'acteur syndical dans ce partenariat, ainsi que l'information des représentants du personnel dans le cadre des CHSCT et des autres niveaux de la représentation en entreprise.

S. Dufourg (CGT) - Il me semble que c'est en recul par rapport à ce qu'on vient de dire. On a dit que le phénomène d'anticipation doit être partagé par tous les acteurs.

S. Séchaud - On n'isole pas un acteur. Le partenariat, il est pour tous les acteurs, mais en soulignant l'importance...

A. Jabes (Major s.a.) - La formation de tous, y compris les chefs d'entreprise. Il faut anticiper justement sur tous ces phénomènes.

S. Séchaud - Très bien.

S. Dufourg (CGT) - Est-ce que dans ce que vous allez reprendre, vous n'avez pas la possibilité de mettre l'accent sur les éventuels effets pervers du tur-over trop important, y compris de la hiérarchie, vis-à-vis de la culture et de la mémoire de l'entreprise.

Mme V. Corman (MEDEF) - Est-ce que c'est le turn-over ou est-ce que c'est le fait que ces gens qui arrivent dans l'entreprise ne sont pas formés ni suffisamment informés d'ailleurs, et qu'il n'y a pas eu de chevauchements suffisants, pour que ça se passe peut-être mieux ?

S. Séchaud - Ça peut être une bonne technique au partenariat, c'est-à-dire que réellement il peut y avoir des effets pervers liés à la non-stabilité des personnels de l'encadrement et de la faible mémoire de l'entreprise sur les problèmes de santé.

A. Jabes (Major s.a.) - C'est moins l'absence de stabilité que la mémoire, enfin que le partage.

S. Dufourg (CGT) - C'est une appropriation définitive d'une façon de penser et ça rend très difficile les choses.

Th. Millet (Solvay) - Parce que ça pose en même temps la question d'avoir des lieux d'échanges, des lieux pour tenir la mémoire...

S. Séchaud - Je vais dire un dernier mot, je crois qu'il faut le dire, c'est la faiblesse du Livre Vert sur ces questions-là.

S. Dufourg (CGT) - Tout à fait.

S. Séchaud - En effet, c'est très clair. Il est vrai que le Livre Vert n'approche les questions de conditions de travail et de santé que sous l'angle de la réglementation et de la responsabilité...

Th. Millet (Solvay) - Tout à fait.

S. Séchaud - Alors que tout notre débat aujourd'hui vient mettre en évidence le fait que c'est un point aussi important que les qualifications, les compétences. C'est un élément à la fois de la sécurité et de la flexibilité dans l'engagement.

B. Blanchet (secrétaire CHSCT Solvay) - Il y a une phrase forte du docteur Jabes tout à l'heure ; il constatait la méconnaissance de certaines données essentielles, par exemple une façon d'organiser les choses sans tenir compte des limites physiologiques des individus.

A. Jabes (Solvay) - En réalité, des limites de l'homme même, du seul fait de ne pas savoir ce que c'est qu'un être humain.

S. Séchaud - Il y a une leçon de physiologie à donner à tous les polytechniciens. Mais ce n'est pas simplement ça. C'est vraiment pour le compte des hommes. Donc une leçon de physiologie et de psychologie...

A. Jabes (Solvay) - Formation à la physiologique, à l'informatique... Car parfois on a été obligé de prendre des modes d'explication absolument incroyables. C'est-à-dire d'être obligé de temps en temps de faire des parallèles avec d'autres situations pour bien faire comprendre que vous allez le déplacer. Aujourd'hui, on en est là dans les entreprises avec des polytechniciens ou avec des autres cadres. Donc, il y a quelque chose quand même qui est en décalage entre la puissance technique de ces décideurs qui sont vraiment des gens très qualifiés et à côté, le peu de savoir qu'ils ont sur le fonctionnement même de l'homme au travail.

Synthèse des débats de la Table ronde n° 1

Animateur : Olivier du Roy

O. du ROY - Les rapporteurs souffrent énormément, mais je crois qu'ils vont se prêter quand même à l'exercice. Alors, nous avons fait une première table ronde; après l'exposé sur le Livre Vert, nous avons tiré une première salve de réactions, au sujet du Livre Vert, pour noter le regard peut-être plus nuancé ou plus critique qu'il fallait avoir du point de vue des partenaires qui étaient présents. Et je dirais simplement pour résumer en deux ou trois mots : attention à la petite et même à la toute petite entreprise ! Ça qui a encore été dit dans un des ateliers où j'étais. Compétitivité, efficacité des organisations, certes !, ont dit les organisations syndicales. Mais, à quel horizon temporel et avec quelle vision plus globale juge-t-on de cette efficacité ? N'est-on pas là aussi s'enfermer dans la tyrannie du court terme, dans une adaptation courte, une flexibilité peut-être trop brutale, signe d'une incapacité à gérer par anticipation les évolutions, celles de la main-d'œuvre en particulier, "externalisant" plutôt qu'anticipant ? Nous avons eu aussi une réaffirmation vigoureuse par des représentants patronaux de ce que l'organisation du travail était une démarche de la responsabilité stratégique de l'entreprise et que toute pression externe politique était mal venue pour favoriser une vraie négociation autour de ces sujets-là. Et puis certainement on n'a pas pu éviter le contexte très prégnant du chômage, de l'emploi, de la préoccupation de l'emploi dans ces réflexions sur l'organisation du travail. Voilà, me semble-t-il quelques mots sur la première table ronde à laquelle vous avez participé. Mais, avant que Madame Rose-Marie Van Lerberghe nous fasse part de ses propres réflexions, on va faire le tour des ateliers.

Jean-Marie Gelin

Synthèse de l'atelier n° 1 : "Réorganisation du temps de travail"

L'idée de rapporter ce qui s'est dit dans un atelier qui traitait des problèmes du temps de travail et de l'organisation du travail, tient bien évidemment à l'actualité et à la difficulté peut-être pour les participants d'avoir un certain recul prospectif sur les problèmes d'organisation qui se posent. Difficulté aussi pour le rapporteur d'avoir ce recul pour rapporter les propos qui se sont tenus. Cela dit, nous avons passé beaucoup de temps sur les questions posées à travers le cas qui nous était exposé. Mais en même temps, comme il y a eu spontanément un autre cas d'entreprise qui a signé un accord de réduction du temps de travail, j'ai retrouvé certains éléments qui peuvent alimenter notre réflexion.

Tout d'abord, il est certain que le débat a été très centré sur la négociation sociale et peu sur les aspects flexibilité, organisation du travail. Mais, à travers les cas exposés, on peut reprendre quand même certains éléments. D'abord, je dirai qu'on voit bien dans les débats la difficulté et toutes les questions qui se posent sur la manière dont on intègre l'organisation du travail dans une négociation sociale. On voit bien qu'on a longuement parlé des problèmes de compensations salariales, des problèmes de l'emploi. On a parlé aussi de l'évaluation, et l'on observe que dans les accords qui sont passés, on peut avoir des renseignements sur le volume d'emplois, d'embauches, sur les compensations salariales, les questions posées sur "qu'est-ce qui s'est passé vraiment en termes d'organisation du travail, quelles dynamiques ont été développées?". C'est bien plus difficile. Cela dit, ce qui me semble intéressant à travers les cas soulevés, c'est peut-être justement la complémentarité ou la différence des cas qui ont été évoqués.

Premier cas, c'est Gaz de Strasbourg, une entreprise strasbourgeoise de trois cent soixante-dix salariés, qui a signé en octobre 1996 un accord de réduction du temps de travail, je dirais modéré, puisqu'ils ont réduit d'une heure et demie le temps de travail. Ce qui à mon sens est intéressant dans cette affaire-là, c'est que les problèmes d'organisation sont très simples. Enfin, on sent que l'entreprise a voulu négocier une organisation relativement simple, relativement compréhensible par les salariés et je crois que c'est le directeur du personnel qui nous en a parlé. Il nous a dit effectivement que si l'accord marchait, c'est peut-être justement par ce côté assez simple, compréhensif. Je pense qu'il a dû y avoir une pédagogie relativement simple aussi pour faire comprendre au personnel de l'entreprise à quel type d'organisation ils allaient devoir faire face. C'est un peu le sentiment qui me revient dans cet accord. À une question qui a été posée au directeur du personnel : "mais pourquoi vous n'avez pas été plus loin et pourquoi n'avez-vous pas profité du de Robien ?", la réponse a été : "comme c'est une société d'économie mixte, peut-être qu'on n'y avait pas droit" ; mais au-delà de ça, on a senti dans les propos et c'est une question intéressante et importante, "nous avons l'intention de maîtriser

notre réduction du temps travail, notamment les phénomènes d'organisation, et de ne pas faire un bouleversement complet de l'entreprise".

L'autre cas qui a été cité, qui est tout à fait intéressant, est celui d'une coopérative laitière qui a signé "un accord de réduction du temps travail de Robien" à 15 % et qui a dit par contre : "nous, nous avons cherché à créer un véritable bouleversement dans l'entreprise". Et là, on voit bien qu'il y a un problème de méthode. C'est un peu le deuxième point que je voulais aborder. C'est de dire qu'à travers cette réflexion sur l'organisation du travail, il y a vraiment un souci, un vrai problème de méthode. Je ne compare pas les deux accords ; je crois qu'ils ont chacun leur logique. D'ailleurs, c'est intéressant d'avoir ces deux logiques ; mais dans le deuxième cas, le représentant nous disait "Nous avons une approche très volontariste", en réaffirmant : "on affiche réellement les 15 % et l'on met en place dans l'entreprise des groupes de travail, des groupes de suivi. C'est eux qui vont réfléchir à la nouvelle organisation, démarche un peu par le bas, un peu de re-engineering au niveau de l'entreprise. Et, à partir de ce qui dans les services va être apporté en réorganisation, on va restructurer l'ensemble de l'entreprise". Démarche tout à fait intéressante, mais volontariste. Remarque aussi du chef d'entreprise de dire : "Si nous n'avions pas affiché les 15 %, nous n'aurions pas pu avoir en ATM ce débat sur les gains de productivité" ; parce que là, évidemment, il y avait un engagement de l'entreprise à embaucher 15 % de l'effectif. Et les salariés nous ont dit : "Ben ! on sera pas piégé, de toutes les façons les emplois sont réels et les gains de productivité que nous faisons, ça ne sera pas pour faire partir des gens". Je cite sa remarque, des propos tenus par lui-même. On voit bien un peu cette logique de re-engineering, de reconstruction de l'organisation à partir d'un affichage volontaire. Donc, c'est là que je situe un petit peu les différences de ces deux cas de figure au demeurant intéressants parce qu'ils montrent bien que dans la manière d'aborder les problèmes d'organisation, les problèmes de méthode sont tout à fait importants. Donc, on a été au cœur dans notre pré-débat sur la place effective des salariés dans ce dispositif. La discussion a été une longue, notamment au niveau de signataires. Il y a eu tout un débat, je ne vais pas le reprendre ici, sur les signataires de l'accord : "sont-ils ou non dans la commission de suivi, n'ont-ils pas signé l'accord ?". C'était un débat ; je le remets ici parce qu'il a été important. Mais, en même temps on voit bien que derrière ça, nous avons notre logique syndicale pour dire : "on signe, on ne signe pas ? Mais quelque part, comme le travail de réorganisation va avoir lieu dans l'entreprise pour la mise en place de cet accord, nous voudrions malgré tout y être associés". C'est un réel débat de fond sur "qu'est-ce qu'on met dans ces commissions de suivi, qu'est-ce qu'on met dans ces groupes de travail, comment associe-t-on le personnel et les représentants dans ce dispositif ?".

Je crois que j'ai situé rapidement les questions que nous avons évoquées. Je dirais simplement que d'autres questions ont été arborées qui sont restées sans réponse. Des questions notamment à travers l'expérience du Gaz de Strasbourg, principalement le problème du contrôle du temps de travail, le problème du temps de travail des cadres. Il se trouve que dans l'accord cité, il s'appliquait à l'ensemble du personnel et de l'encadrement, mais que quand on questionnait le directeur du personnel, on voyait bien qu'il y avait une approche qui était différente pour l'encadrement et c'est bien normal. Se pose donc aussi le problème l'organisation du travail des cadres, qui ne se résout pas uniquement à dire "c'est l'encadrement, de toutes les façons on a jamais cherché à vouloir les exploiter". Mais on remarque bien qu'il y a des problèmes de fond qui se posent dans cette question du contrôle et des accords qui s'appliquent à l'ensemble de l'encadrement, et que ce sont vraiment des problèmes de l'encadrement.

Reste aussi le problème dans la négociation sociale - et j'en termine là - qui est celui de savoir "jusqu'où, qu'est-ce que l'on fait lorsqu'il y a création d'emplois ? Comment intègre-t-on la création des postes ?". Et c'est là où peut-être que l'on peut rejoindre avec l'intervenant précédant, le problème de la gestion des compétences. Ce n'est pas forcément très simple : quand on négocie un accord de réduction du temps de travail, quand on traite des problèmes de l'organisation du travail, est-ce qu'on traite, est-ce qu'on va jusqu'au bout de la logique qui est de dire "comment on traite aussi de la qualification des emplois qui vont être la contrepartie de l'accord réduction du temps de travail ?". Donc, c'est là un peu le pont avec le problème des compétences. La question bien évidemment est restée sans réponse, mais on a vu que dans l'approche que nous avons, ce n'était pas forcément clair et les expériences n'étaient pas forcément très précises dans ce domaine-là.

Yves Lichtenberger

Synthèse de l'atelier n° 2 : "développement des compétences"

Un mot tout d'abord sur la composition de notre groupe, parce qu'il était un peu particulier. Outre deux représentants des organisations de PME, à peu près la totalité de l'assemblée était faite plutôt d'intervenants auprès des entreprises que de responsables directs de l'entreprise. Alors, cela donne un peu la tonalité de l'atelier. Nous étions entre gens qui étions acquis à la nécessité du développement des compétences, et donc le débat était plutôt, "on s'engage dans cette voie, quelles en sont les difficultés ?". Alors que dans beaucoup d'autres réunions, notamment syndicales, auxquelles j'ai eu l'occasion d'assister, on a souvent le débat inverse ; c'est : "vu les difficultés, faut-il s'engager vraiment dans cette voie ?". Et ensuite, on se met à construire toute une série de préalables autour des garanties qui là, ont été complètement absents de nos débats, parce

qu'il coulait de source que dans cette dynamique un jour, nous les réglerions. Cette précaution étant prise, trois éléments de débat :

Le premier, sur la définition même du mot "compétences". On a eu plusieurs définitions. Une qui est incluse dans l'accord Cap 2000 de Sollac, autour duquel nous avons débattu, qui est : "la compétence est un savoir opérationnel validé". Et puis l'autre qui nous était amenée par Monsieur Daumoinx qui présidait l'atelier. Il la ramenait des Etats-Unis. Cette définition faisait de la compétence "un ensemble de savoir-faire, de connaissances, de comportements". On a aussi trois volets qu'on retrouve souvent dans des définitions françaises qui concourent à améliorer les performances de l'organisation. Vous voyez que dans ces deux définitions, on a un accent fortement mis (qui n'était pas mis dans les qualifications) sur la mise en œuvre et sur la performance ; et donc, on a une espèce d'inversion des repères auxquels nous sommes habitués. Au lieu d'avoir une qualification qui est mise à disposition de l'organisateur et puis ensuite, c'est l'organisation qui porte la responsabilité de la performance [à elle de savoir bien user, bien placer, bien associer les différentes qualifications qui sont mises à sa disposition - et il est évident que dans cette optique-là, puisque c'est l'organisation qui porte la responsabilité de la performance, il n'est pas question de différencier les individus du point de vue de la performance qu'ils ont], avec la compétence, c'est tout l'inverse. On met l'accent sur les résultats, on met l'accent sur ce que les individus sont capables de mettre en œuvre dans un contexte donné. Cela met l'accent d'ailleurs sur le fait qu'on ne peut sans doute pas définir la compétence simplement à partir d'un ensemble de savoirs, même en y rajoutant les savoir-faire, les savoir-être, les savoir-vivre, les savoirs procéduraux, enfin tout ce que les uns et les autres, vous avez eu l'habitude de voir ajouter dans les définitions de la compétence. Il y a toujours quelque chose qui va un peu au-delà la mise en œuvre effective. Et la mise en œuvre effective met l'accent sur les capacités de l'individu ; elle met l'accent aussi sur le contexte dans lequel il est capable de le développer, et elle met l'accent aussi sur les moyens qui sont fournis à l'individu (moyens en outillage, mais également moyens en information, clarté sur les objectifs qui sont attendus d'eux). Elle met pareillement l'accent sur le fait que la compétence s'évalue à la fois comme compétence de l'individu et comme compétence de l'organisation à lui donner les moyens de la mettre en œuvre. L'autre aspect qui est inclus dans cette définition, c'est que la compétence a quelque chose de fortement individuel, et différenciant individuellement des salariés ayant la même qualification ou qui sont réputés capables de faire la même chose. Justement, la compétence met l'accent sur le fait que deux individus ayant la même qualification ne font pas la même chose, n'obtiennent pas les mêmes résultats, que chacun met quelque chose de lui-même dans son travail qui concourt à la performance, et que c'est bien cet aspect-là qu'il s'agit de mettre en valeur, de reconnaître ; et enfin, de s'appuyer sur le développement de cet aspect-là pour en tirer profit dans la progression de l'individu, dans la progression de l'entreprise.

Le deuxième élément qui va me permettre de rendre compte de nos résultats, c'est "que peut-on retirer de nos débats sur ce qu'est le ticket gagnant de la compétence ?". En repartant de l'exemple A Cap 2000, le premier point important sur lequel Daniel Atlan a mis l'accent et qu'on a retrouvé ensuite dans les débats avec chacun, c'est que les "opérations compétences" qui sont mises en œuvre dans les entreprises ne peuvent être considérées ni comme une cerise sur le gâteau, ni comme un accompagnement social d'autres choses. C'est un projet global qui doit irriguer l'ensemble de l'organisation, des opérations qualité, l'évolution de l'organisation, jusqu'au temps de travail, et évidemment au système de rémunération, etc. Et de ce point de vue-là, les opérations compétences ne sont pas une étape, ne sont pas un moment. Elles sont bien un changement profond dynamique. Et, disait Daniel Atlan, "quand on s'y engage, c'est comme quand vous vous mettez à courir : vous vous mettez en déséquilibre". Quand on s'y engage, on ne peut plus s'arrêter. C'est un changement de dynamique qui se traduit par une implication des salariés dans les objectifs de l'entreprise, et qui nécessite que l'entreprise s'implique aussi fortement dans les objectifs des salariés et notamment dans leur devenir. Daniel Atlan citait des études récentes faites aux États-Unis, on ne s'attendait pas forcément à le voir venir de... qui ayant regardé un peu ce qu'étaient les éléments de ressources humaines que l'on pouvait mettre en relation avec la performance des entreprises, mettait en avant ces "dynamiques compétences", et à l'intérieur de ça, comme un des éléments forts, la nécessité d'une relative garantie de l'emploi par rapport aux salariés. En tout cas, les termes étaient d'avoir une garantie crédible sur le fait que l'entreprise est capable de garantir l'emploi à long terme de ceux à qui elle demande de s'impliquer dans son développement.

Troisième élément du ticket gagnant et qui fusionne un peu les deux premiers que j'ai évoqués : la nécessité d'être capable de raisonner en même temps, dans le même mouvement, l'évolution des individus et l'évolution de l'organisation, c'est-à-dire de permettre d'ouvrir des opportunités nouvelles de développement de leurs capacités, de leurs compétences aux individus mais, en même temps d'être capable de faire évoluer l'organisation suffisamment vite pour permettre aux individus de mettre en œuvre ces opportunités nouvelles de façon productive et performante dans l'entreprise; sinon on lance la machine et puis on l'arrête brusquement, et cela suscitera des déceptions qui seront sans doute plus fortes et qui auront des effets plus dévastateurs que si rien du tout n'avait été fait. Deux points encore dans le ticket gagnant : un point sur le rôle important des ingénieurs et notamment sur le fait de trouver une capacité à mettre fin aux types de séparations du travail - les ingénieurs s'occupent de la technique, les ressources humaines s'occupent du social. Il faut là être capable d'intégrer les deux et le rôle essentiel de la maîtrise, le rôle essentiel de l'encadrement de proximité dans le développement, dans l'accompagnement, dans la reconnaissance de ce développement des compétences, et la remarque qu'on ne peut guère à la fois confier à la maîtrise ce rôle central dans le développement des compétences et tenir en même temps un discours sur la diminution du nombre d'échelons hiérarchiques et donc amener chacun qui a ses responsabilités à s'inquiéter plutôt de sa survie que du développement de ses collaborateurs. À souligner pareillement dans ce ticket gagnant : le rôle central de l'entretien professionnel. Le rôle

central de l'échange entre l'individu et l'organisation, le fait qu'on ne peut évaluer la compétence d'un individu sans lui ouvrir un droit d'évaluation de ce que lui a apporté l'organisation pour pouvoir évoluer, pour pouvoir concourir à la performance. Et là également, aussi bien en termes matériels, en termes de formation, en termes d'accès à l'information, en termes d'accès à des ressources-soutiens de la part des services de l'entreprise, qu'en termes de clarté sur ses propres objectifs professionnels.

Dernier point - et je m'arrêterai là-dessus - qui a aussi été un point fort dans l'atelier, c'est toute l'interrogation sur la "transférabilité" des compétences : est-ce que les compétences sont simplement un mode de sélection des individus [l'affirmation des compétences est-ce ce qui permet de mettre à l'écart les salariés non compétents et donc opère un nouveau type de sélection à un niveau d'exigences plus élevées que ce qui était connu avant ?] ou est-ce que l'on peut avoir une réflexion sur cette compétence, comment elle peut s'acquérir [avec une tendance dans beaucoup d'entreprises, lorsqu'on définit la compétence d'abord par les savoir-être, quand on la définit d'abord par les résultats et à en faire plutôt un instrument de sélection : vous n'avez pas su faire, on ne regarde pas si on vous a donné les moyens ou pas, on vous met à l'écart, ou bien vous ne possédez pas telle qualité magique d'initiatives, de créativité et de responsabilité, on vous met à l'écart, etc.]. Donc, la nécessité de réfléchir à des définitions et des contenus de la compétence qui permettent d'en faire l'objet de formation. Objet de formation, objet de "transférabilité", en précisant que formation ne doit en aucun cas être entendu comme stage, comme formation scolaire, etc. À une question qui était posée sur «que penser de cette maxime qu'on entend souvent à l'aube de l'An 2000 : "chacun passera 10 % de son temps en formation", Daniel Atlan faisait des bonds et répondait plutôt "pas 10 %, 90 % du temps en formation, mais au travail". La formation sera intégrée au travail. Dernier aspect sur la formation, sur la "transférabilité" : sans doute cette évolution de la compétence nécessite de pouvoir ne pas être reconnu simplement au sein de l'entreprise. Se posent des questions d'articulation avec les contenus scolaires, se posent des questions d'articulation entre entreprises, comment est-ce qu'on peut avoir des reconnaissances transversales et notamment pour ceux dont la formation est la moins évidente, les moins qualifiés. Et donc, réflexion sur "comment au niveau d'un bassin d'emploi, on peut avoir des définitions conjointes entre la grande entreprise et les PME qui permettent de faire de ce qui se constitue dans les grandes entreprises, une ressource partagée de tout un tissu local ?".

Sylviane Séchaud

Synthèse de l'atelier n°3 :

"Prise en compte de la santé dans les choix d'organisation"

C'est effectivement un exercice un peu redoutable que rapporter synthétiquement des propos qui ont été, pour la plupart longuement argumentés ; mais, je crois qu'on s'est mis d'accord sur les grands points à faire ressortir. Ce qui était intéressant, c'est de mettre face à face les deux cas présentés. En fait, les deux cas très différents nous ont montré deux situations particulières : l'un a été finalement une prise en charge très en amont d'un phénomène dans une logique de prévention plus nette, alors que dans le deuxième cas, ça été plutôt une logique de récupération d'erreurs de conceptions qui se sont traduites par des résultats catastrophiques en termes de TMS. Mais ces cas ont été instructifs parce qu'ils permettaient de mettre en évidence le caractère complètement multi-factoriel des situations observées ; c'est-à-dire qu'on est typiquement dans le cas du risque diffus qui est en prise directe avec la conception des conditions de l'organisation de la production, la conception des équipements, les facteurs organisationnels et les facteurs temporels de l'organisation. Et, je crois effectivement, que tout le monde était tout à fait d'accord pour considérer que c'est un bon exemple d'illustration des effets que peuvent avoir sur la santé des choix d'organisation. D'ailleurs, le deuxième point qu'il faut faire ressortir des échanges de ce groupe, c'est le fait que, globalement dans les deux cas, la pénibilité physique a diminué. D'ailleurs, la représentante du personnel de Solvay en a témoigné en disant : "il y a vingt ans, le travail était beaucoup plus pénible". C'est ce qui nous a amené à nous interroger concrètement sur le pourquoi de l'importance prise par ce type d'affections, à savoir les TMS, dans les récentes années. En fait, je crois que l'ensemble du groupe était d'accord pour dire que c'est lié sans doute à des effets de rupture ou à des transferts mal gérés de conception de production. C'était le cas notamment d'une des entreprises et surtout le fait que le flux tendu, c'est-à-dire la flexibilité, c'est quelque chose qui s'impose entre clients et fournisseurs, et qui ne doit pas forcément s'imposer à l'intérieur de l'atelier. Et que donc, il y a une réflexion à mener sur la conception de l'organisation qu'on a et vers qui les contraintes doivent se tourner. Troisième point de synthèse, c'est finalement la mise en évidence de la nécessité de mise en réseau ou de partenariat à établir sur ces questions, si l'on considère que cette question de la santé est un très bon révélateur de tout un tas de facteurs qui tiennent à la fois à l'organisation du travail et à la gestion des ressources humaines ou aux aspects strictement de prévention des risques, voire à la fois aux problèmes d'efficacité et de compétitivité des entreprises elles-mêmes. Tout le monde a considéré qu'effectivement le problème était de ne pas cantonner ces questions de santé dans un ghetto des "spécialistes de la santé" qui n'auraient jamais l'occasion de se confronter avec les responsables de production, les salariés, les représentants des personnels, les concepteurs et les clients. Cela a été un point très important. À cette occasion, on a souligné qu'il y avait un problème notamment pour faire le pont avec les compétences des personnels de direction. Un des cas mettait en évidence que dans la conception, on avait oublié qu'il existait un facteur humain et que le facteur

humain avait tout simplement des limites physiologiques. Cette nécessité de partenariat doit aussi mettre en évidence la nécessité du développement des compétences des concepteurs ou des dirigeants pour prendre en compte l'existence du facteur humain, ne serait-ce que dans le mode de mobilisation de ces capacités cognitives, physiologiques, etc. J'en terminerai sur le constat unanime de la faiblesse du Livre Vert sur cet aspect. C'est-à-dire sur l'absence de mise en évidence de ces questions de santé liées au choix de l'organisation ; tout le monde a donc regretté qu'effectivement la partie du Livre Vert consacrée à la santé et à la sécurité au travail n'approche pas du tout, mais alors pas du tout ces questions.

O. du Roy - J'espère que vous vous retrouvez tous dans ces synthèses remarquables ; il me reste à passer la parole à Rose-Marie Van Lerberghe qui va nous donner son point de vue.

Conclusion des débats de la Table ronde n° 1

Rose-Marie Van Lerberghe.

(Délégué Général à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité)

D'abord, je voudrais m'excuser auprès de vous tous, mais spécialement auprès de Monsieur Larson, parce que je souhaitais vraiment être là pour vous écouter. Je regrette beaucoup de ne pas l'avoir fait. Moi, j'ai lu avec beaucoup d'intérêt votre Livre Vert et en le lisant, je me disais qu'il me paraissait indispensable de commencer - je le regrette, c'est un défaut français - par faire un petit effort de sémantique. Vous parlez dans le Livre Vert d'entreprises "flexibles". Il faut vous dire qu'en France on n'aime pas trop ce mot "flexibilité", je dirais pour deux raisons qu'il n'est pas inintéressant de signaler. D'abord, pendant très longtemps, ce mot de "flexibilité" a été associé à précarité, parce qu'il s'agissait essentiellement de la "flexibilité externe", de la possibilité de licencier plus facilement ou de faire des contrats précaires, ce qu'on peut observer aujourd'hui d'ailleurs. Je ne vais pas y revenir après, mais le fait est que cette flexibilité a beaucoup augmenté puisque, aujourd'hui plus de 80 % des embauches se font à durée déterminée ou par intérim. Et si on regarde dans le stock des emplois, je crois qu'en dix ans, on est passé de 5 à 10 %, je parle de mémoire. Donc, on a augmenté beaucoup l'aspect de précarité. Ce qui d'ailleurs est un peu en fond de tableau, parce qu'aujourd'hui, on a des chefs d'entreprises qui trouvent que notre système n'est pas assez "flexible", qu'on ne peut pas assez facilement licencier, et en face on a des salariés qui ressentent de plus en plus durement cette précarité, notamment ceux qui rentrent sur le marché du travail. A cet égard, je trouve tout à fait intéressante la démarche de nos collègues espagnols qui viennent de signer un accord remarquable dans lequel ils ont réfléchi sur "comment dé-précariser, peut-être en revoyant les sécurités des contrats pré-existants?". Je disais donc qu'on n'aime pas beaucoup ce mot "flexibilité" à cause de ça, parce qu'il est associé à "flexibilité externe". Il y a aussi l'aspect "flexibilité interne", "flexibilité du temps de travail". Là, c'est peut-être un sentiment personnel, je pense aussi que si ce mot a des connotations négatives, c'est que pendant trop longtemps on en a parlé de façon abstraite, voire idéologique, mais en tout cas abstraite. Alors, on parle beaucoup d'annualisation, on parle même de zéro quarante-six heures pour pouvoir s'adapter aux commandes. Et c'est vrai que quand on y réfléchit, on peut comprendre que, évoqués dans ces termes-là, aussi abstraits, aussi généraux, aussi radicaux, cela crée des réactions négatives de la part de salariés. Comment va-t-on leur expliquer qu'ils vont s'y retrouver, comment vont-ils organiser leur vie, jour après jour, si en effet leur durée du travail peut varier de cette façon-là ? Alors, c'est tout cela qui fait que nous n'aimons pas beaucoup le mot "flexibilité", que nous préférons le mot "souplesse". Je sais qu'en Anglais, parce qu'on ne trouve pas d'équivalent au mot souplesse ; si bien que la traduction est la même. En effet, on emploie aussi le mot flexibilité pour traduire souplesse. Certes, c'est dramatique, mais enfin, c'est une curiosité bien française. Madame Martine Aubry le disait en substance à l'Assemblée Nationale la semaine dernière : "on va dépasser ces querelles de mots, ce qui est important, c'est le contenu". Et donc, c'est de cela que je voudrais parler maintenant.

Si en effet la flexibilité c'est la nécessité pour l'entreprise de s'adapter au mieux aux besoins de ses clients de façon à être la plus compétitive possible, on peut se retrouver sur ce concept. Pourquoi ? D'abord parce que - et moi, ça me frappe beaucoup, ayant vécu successivement dans des mondes différents - quand on parle de la flexibilité du temps de travail, au niveau concret de l'entreprise, voire de l'établissement, voire de l'atelier, on comprend concrètement pourquoi on a besoin de flexibilité ; et ça, les salariés, ils le comprennent. Autant ils ne comprennent pas zéro quarante-six heures, autant ils comprennent que s'il y a une commande non prévue qui arrive et qu'on leur demande de travailler de façon un peu différente, ça a du sens : ils voient pourquoi ils le font, ils voient pourquoi on le leur demande. Et donc ce n'est plus idéologique ; surtout, ce n'est plus abstrait. Ce qui me frappe énormément, c'est que quand on prend ce terme "flexibilité du temps de travail" au niveau de l'entreprise, les réalités sont extraordinairement différentes. Une entreprise saisonnière qui fabrique, comme je suis allée la visiter il n'y a pas longtemps, des saucisses de Morteau qui se consomment l'hiver, n'a pas le même problème qu'une entreprise qui travaille en flux tendus avec la grande distribution ou celle qui a des à-coups promotionnels non prévisibles ; les besoins de l'entreprise sont alors différents. Ce qui est intéressant aussi, et c'est pour cela que je reviens à nouveau à ce niveau de l'entreprise - et je pense que vous avez raison de parler de négociations sociales -, c'est qu'à ce moment-là l'équation que je trouve intéressante en filigrane dans votre Livre Vert, c'est de se dire "comment, les contraintes de l'entreprise étant ce qu'elles sont, encore une fois très différentes d'une entreprise à l'autre, peut-on les concilier avec les aspirations des salariés, qui elles-mêmes sont très différentes, selon qu'on est à la campagne ou qu'on est à côté de l'usine ou du magasin, en ville ou qu'on a une heure et demie de trajet, selon que l'on est des femmes, qu'on a le problème de garde d'enfant, etc ?". Et ce que je trouve extraordinaire dans le bilan de cet effet -

vous avez parlé des entreprises qui ont signé les accords de Robien - c'est l'inventivité des solutions trouvées. Pour ne parler que de la flexibilité, là aussi je cite à la louche, il y a seulement un tiers des accords qui prévoit une modulation sur l'année ; en fait il y a 97 % des accords qui font des calculs sur l'année, mais ils ont en quelque sorte bricolé. Pour moi, le terme "bricoler" est justement tout à fait positif, puisque ça veut dire que par des allers et retours, entre les contraintes de l'entreprise et ce qu'attendent les salariés, il y a eu de la négociation, on est arrivé à des compromis, mais des compromis intelligents où l'on est en effet plus flexible, où l'on répond mieux aux besoins de l'entreprise, des clients, mais en tenant compte des aspirations des salariés. Alors, c'est pour ça aussi - je crois que c'est peut-être une autre particularité française - que nous tenons tellement à associer "aménagement du temps de travail" et "réduction de la durée du travail". D'abord, il y a une question pratique. Pour avoir vécu en entreprise, il existe une chose toute simple : c'est que c'est plus facile d'être flexible, de moduler autour de trente-cinq heures et a fortiori autour de trente-deux, qu'autour de trente-neuf ou de quarante. C'est tout bête : quand vous êtes à trente-neuf heures, être flexible ça veut dire travailler le soir ou le samedi, alors que lorsque vous avez trente-cinq heures, ça peut faire des semaines de quatre jours, des semaines de cinq jours. C'est complètement différent. La deuxième chose, c'est que dans notre pays, cela fait longtemps qu'on réfléchit à ce terme de "flexibilité". Il y avait parmi vous Monsieur Tellier que j'ai connu en 1995, lorsque nous négocions l'accord de 1995, dont il a parlé en regrettant que la loi soit intervenue pour casser en quelque sorte la dynamique qui avait été créée. Je crois que nous sommes nombreux à reconnaître les mérites de cet accord de 1995, puisqu'il revenait justement à échanger flexibilité contre réduction. Et c'est vrai que la presse, par exemple, indiquait que c'était un rapport historique, car c'était la première fois que les syndicats acceptaient de parler de "flexibilité" et que les patrons acceptaient de parler de "réduction de la durée du travail". Alors, simplement il a renvoyé à la négociation de branches. On ne va pas le nier aujourd'hui. En effet, on peut considérer que cette négociation de branches est un peu décevante, non seulement en nombre d'accords signés, mais surtout en impact. Je crois que c'est là que l'on rejoint ce que vous dites dans le Livre Vert, à savoir qu'au niveau des branches professionnelles, qui en plus dans notre pays sont rarement homogènes, pour autant qu'elles recouvrent des métiers différents, des tailles d'entreprises différentes, il faut s'étonner qu'on n'ait pas pu aller très loin. Car, en effet, si l'enjeu c'est la réorganisation du travail, il est presque impossible de le faire au niveau d'une branche, sauf à imaginer des branches extrêmement homogènes. Le drame dans notre pays, c'est le niveau de la négociation sociale, car tout cela suppose de la négociation sociale : il est vrai que les représentants des salariés sont plus représentés au niveau de la branche qu'au niveau de l'entreprise. C'est une des difficultés que nous avons aujourd'hui, puisque nous sommes dans une démarche où en effet, les pouvoirs publics ont décidé de choisir une solution volontariste, puisque nous sommes en train de discuter à l'Assemblée nationale un projet de loi qui abaisse la durée légale. Mais derrière ce volontarisme, il y a le souci d'une très grande souplesse et notamment d'une très grande souplesse de négociations au niveau des entreprises, justement pour que l'on repense l'organisation du travail. Je crois que ce que Monsieur Gelin a dit est très vrai, à savoir qu'au-delà de la réduction de la durée du travail elle-même, qui n'est jamais qu'un moyen, il faut bien se souvenir que l'objectif, c'est l'emploi, ce n'est pas la réduction pour elle-même. En effet, ce qui est important, c'est d'encourager des remises à plat, si j'ose dire, des révisions complètes de l'organisation de travail, pour que chacun y trouve son compte. C'est-à-dire pour que l'entreprise réponde mieux à ses besoins, aux besoins de ses clients, qu'elle soit plus flexible et que les salariés s'y retrouvent parce qu'on aura tenu compte de leurs aspirations et aussi parce que la société y aura trouvé son compte, puisqu'on aura créé des emplois. Donc voilà, sur cet aspect, ce que je souhaitais dire sur la "flexibilité du temps de travail" et pourquoi dans ce pays, nous associons presque automatiquement aménagement et réduction de la durée du travail.

L'autre chose question fondamentale qui m'a beaucoup intéressé dans le Livre Vert, c'est votre idée de souplesse dans la sécurité et de recherche de nouvelles sécurités : je crois que c'est un sujet absolument central. Je pense qu'il va beaucoup nous occuper dans les discussions européennes que nous allons continuer d'avoir. Je sais que la présidence britannique a des idées extrêmement intéressantes sur ces sujets-là. Yves Lichtenberger a parlé de la "démarche compétences" ; cependant, il a relevé qu'il l'a fait dans un atelier où il y avait surtout des experts.

Donc, moi je vais redescendre d'un cran, pour dire qu'aujourd'hui ce qui nous paraît important, c'est de revoir complètement notre système de formation continue. Nous étions très fiers de notre système formation continue. Le bilan qu'on fait aujourd'hui de la loi de 1971 est mitigé - on a dû vous en parler souvent à la DG5 et à la Commission - car il amène une remise en cause assez fondamentale. D'abord, parce qu'il profite essentiellement aux gens déjà les plus qualifiés, c'est-à-dire tout se passe comme si c'était les plus qualifiés qui bénéficiaient le plus de formation continue, ce qui "n'est pas étonnant", surtout quand on parle de "formation-investissement". Je sais qu'en entreprise, quand on choisit un investissement, on choisit l'investissement le plus rentable ; et le plus rentable, c'est de former déjà des gens qualifiés plutôt que des gens moins ou pas qualifiés. Mais on s'est tellement gargarisé de ce mot "formation-investissement", qu'il faut maintenant s'interroger un peu. Par ailleurs, il est à noter que ce sont des formations courtes, qui sont beaucoup plus des formations d'adaptation que des formations qualifiantes. Puis surtout - et là je rejoins ce qui s'est dit dans l'atelier sur lequel a rapporté Yves Lichtenberger - ça a donné une importance excessive à une forme de formation qui est le stage, puisqu'en effet, comme l'obligation légale passait nécessairement par cette forme canonique, on a complètement sous-estimé ce qui est très développé dans d'autres pays européens, la formation sur le tas. On ne prend pas du tout en compte l'organisation qualifiante du travail. Là, je rejoins tout à fait ce que vous dites, et je vais plus loin ; il vous souviendra que, même dans les entreprises, on a longtemps considéré - en tout cas je me fais ce reproche - qu'il fallait d'abord donner aux salariés en quelque sorte des

connaissances théoriques, avant de changer l'organisation. Et cela a été pour moi une révélation, quand j'ai découvert que ce n'était pas du tout dans ce sens-là qu'il fallait faire. Il fallait d'abord changer l'organisation et apporter la formation au fur et à mesure que les nouvelles responsabilités des uns et des autres appelaient des nouvelles formations. Ça, c'est ce qu'on vit dans l'entreprise. Du côté des pouvoirs publics, qu'est-ce qu'on peut faire par rapport à cela ? D'abord, revoir notre système, puisque, à nouveau c'est un système légal. Je pense que là on peut imaginer que ce soit fait : il n'est pas fait aujourd'hui. Mais, je voudrais établir un pont entre "réduction de la durée du travail" et "formation", puisque ce dont il est question, c'est d'imaginer un accès plus individuel entouré bien sûr de garanties collectives, une espèce de droit individuel de chacun à développer ou en tout cas entretenir ses compétences. Il existe un rapport célèbre dans notre pays, rapport qui a parlé de "compte épargne temps formation". Je suis un peu frustrée de voir qu'on n'a pas fait le pont jusqu'à maintenant entre cette idée qui était unanimement bien accueillie et la réflexion sur la durée du travail. Il y a donc toute une réflexion à faire là-dessus. Puis, on a nécessairement une réflexion à mener sur la validation des acquis. Parce qu'en réalité, une fois qu'on a dit que le travail lui-même était formateur, ce qui est important c'est d'avoir une organisation formatrice du travail, une organisation qualifiante. En effet, la vraie question, c'est "comment on reconnaît, comment on valide ?", avec en fond la question "comment on valide dedans, mais aussi comment on valide pour l'extérieur ?". Ça, c'est une question centrale et difficile, puisque tu le disais Yves, dès lors qu'on parle de compétences, qu'on parle de mise en œuvre, on parle de compétences "contextualisées", comme disent les experts, c'est-à-dire s'exerçant dans un certain contexte. Ainsi, dès lors qu'on parle de "transférabilité", il faut imaginer des modes de validation qui ne tiennent pas trop compte du contexte dans lequel la compétence est exercée. Je pense qu'il y a un champ de réflexion important entre les partenaires sociaux et l'État.

Pour conclure, je dis que nous sommes forcément très intéressés par votre Livre Vert. D'abord parce qu'il met au cœur la question de l'organisation ; il souligne l'aspect de négociation, avec ce problème "comment développer effectivement la négociation dans les entreprises en France et notamment dans les petites entreprises, alors que nous sommes un pays où la représentation syndicale est insuffisante surtout dans les petites entreprises ?". Et puis, parce que le Livre Vert insiste sur la question des nouvelles sécurités à rechercher justement dans le développement et l'entretien des compétences de chacun.

Chapitre 2

**Discussion de la deuxième partie
du Livre vert :**

“Défis politiques et nouveaux partenariats”

Débats de la table ronde n° 2

“Changement organisationnel dans l’entreprise, rôle de la négociation sociale et des politiques publiques européennes, nationales et régionales”

Introduction à la Table ronde n° 2

Henri Rouilleault

Je voudrais pour commencer cette seconde demi-journée, situer les questions que pose le Livre Vert dans sa deuxième partie. Celle-ci reprend les questions d’organisation du travail dans un contexte plus large qui articule entreprise et rôle des acteurs au niveau des branches professionnelles, du dialogue social interprofessionnel et du dialogue social européen et au niveau du rôle des politiques publiques.

Nous aurons sur ce thème trois ateliers. Un premier atelier sur deux politiques publiques qui ont été menées, l’une en Nord Pas-de-Calais, l’autre en région Rhône-Alpes, sur les questions du temps de travail. Le second sur les politiques de branches et avec en particulier l’exemple de la pharmacie. Et le troisième sur la façon dont les questions d’organisation du travail et d’emploi peuvent jouer au niveau du dialogue qui se mène dans les comités de groupes européens.

Cette matinée sera précédée comme hier, par une table ronde des partenaires sociaux sur les questions posées par le Livre Vert que je voudrais juste introduire très rapidement, en rappelant quels sont les enjeux qui sont posés par le Livre Vert. D’abord, pour rappeler un message fort du Livre Vert, à savoir que les questions d’organisation du travail sont des questions qui concernent bien sûr avant tout l’entreprise, qu’elles sont très spécifiques d’une entreprise à l’autre et voire même d’un établissement ou d’un service à l’autre, mais que ce sont en même temps des questions qui concernent les partenaires à un niveau plus général, au niveau des branches professionnelles et au niveau des décideurs publics.

À cet égard, un mot sur la fin de notre journée d’hier, sur les questions de flexibilité, d’une entreprise qui soit à la fois plus flexible et plus qualifiante, avec davantage de souplesse pour l’entreprise et davantage de sécurité pour les salariés.

Notre expérience sur les questions de flexibilité, c’est que le mot de flexibilité est un mot un peu “valise”. On peut parler de flexibilité à propos des rémunérations, à propos du temps de travail, à propos de la mobilité des salariés à l’intérieur de l’entreprise, à propos de la polyvalence, à propos des installations industrielles elles-mêmes, si elles sont capables de passer plusieurs produits ou au contraire dédiées à tel ou tel produit. Il existe donc différentes formes de flexibilité qui sont autant de façons d’ajuster la production de l’entreprise à ses besoins. J’ajouterai deux choses :

La première, comme l’a dit excellemment Rose-Marie Van Lerberghe hier, il faut distinguer deux grandes formes de flexibilité : la flexibilité externe qui porte sur la nature des contrats de travail, avec notamment le recours au contrat à durée déterminée et à l’intérim, et la flexibilité interne, qui repose sur la formation, sur la mobilité, sur l’aménagement du temps de travail. Et qu’il faut chercher plutôt à développer la flexibilité interne, par rapport à la flexibilité externe. C’est sans doute justement l’une des façons de concilier souplesse pour l’entreprise et en même temps davantage de sécurité pour les salariés.

La deuxième, c’est qu’on n’est jamais flexible sur tout en même temps, c’est une illusion de chef d’entreprise, si je puis dire. Quand on rend plus flexible un certain nombre de variables, on est amené à rendre plus stables d’autres variables de l’entreprise. Lorsqu’on aménage le temps de travail, on est souvent amené à ce que les salariés soient davantage polyvalents. Dans la mesure où le temps de travail des individus devient différent du temps de travail des collectifs, on a besoin d’une montée en compétences qui accompagne l’aménagement du temps de travail. Ce faisant, on a besoin d’un personnel qui soit plus stable. Donc, il y a un lien entre davantage de flexibilité sur les questions du temps de travail et en même temps davantage de stabilité du personnel en termes de nature des contrats de travail. Il y a toujours un “mix” entre différentes formes de flexibilité et des choix à faire, des choix qui sont au cœur du dialogue social. Dialogue qui porte également sur les questions du développement des compétences, comme il a été dit hier, puisque la question de la formation professionnelle qualifiante est une question très importante, qu’on envisage aujourd’hui beaucoup plus en termes d’alternance, en termes de formation intégrée, qu’en termes simplement de formation traditionnelle. Je voudrais juste donner en référence l’exemple danois, qui est de plus en plus discuté au sein de la communauté européenne, qui consiste à articuler formation des salariés et en même temps, pendant la formation des salariés, intégration de chômeurs de longue durée et intégration de jeunes en entre-

prises. Il y a là un champ, me semble-t-il, très intéressant au cœur des politiques qui sont menées aujourd'hui dans les pays scandinaves, liées à l'une des questions qui étaient évoquées hier par Rose-Marie Van Lerberghe, à savoir revisiter l'accord de 1970 et la loi de 1971, c'est-à-dire les fondamentaux de notre pays en matière de formation professionnelle, en essayant de créer davantage un droit individuel, en articulant mieux besoins de l'entreprise et besoins de l'ensemble des salariés, et pas seulement des salariés d'ores et déjà les plus formés; et puis en même temps, penser l'évolution des systèmes de rémunération en liaison avec l'évolution des compétences.

Les questions du temps de travail ont occupé une place importante hier, elles le feront encore aujourd'hui. Le Livre Vert indique quatre conditions d'efficacité d'une politique de réduction du temps de travail en matière d'emploi, et je les trouve tout à fait intéressantes à mettre dans le débat avec une idée de compromis dynamique, la nécessité de :

- 1 - Lier réduction du temps de travail et aménagement du temps de travail sous différentes formes (durée d'ouverture des services, durée d'utilisation des équipements, modulation) ;
- 2 - Lier temps de travail et formation professionnelle : parce que, quand on parle de temps de travail, on ne recrute pas forcément des emplois proportionnellement dans les différents services, mais on a des questions qui sont de savoir dans quel endroit de l'entreprise recruter des salariés, de quel niveau de qualification ? Et en même temps, il y a un problème de développement de la formation professionnelle des salariés ;
- 3 - Regarder à la fois le temps de travail collectif et le temps de travail individuel en privilégiant le temps partiel choisi et en essayant d'aménager les systèmes de sécurité sociale en fonction de ces nécessités du temps partiel choisi.
- 4 - D'intégrer les questions de santé, d'emplois et de technologies.

Plusieurs points sont évoqués qui sont, si je puis dire, à l'agenda. Premièrement, intégrer les questions de sécurité, de santé, d'environnement très en amont dans les projets de réorganisation et dans le dialogue social : c'est la problématique socio-technique, problématique très importante. Deuxième point, favoriser l'égalité des chances, l'insertion des immigrés, l'insertion des handicapés en entreprises et la préservation de leur condition d'emploi. Et enfin, c'est très lié, saisir les nouvelles technologies de l'information et de la communication comme une source d'opportunités, mais aussi de risques, et donc être capable d'intégrer la réflexion sur ces nouvelles technologies dans la réflexion sur l'organisation. Les questions du droit du travail dans ce contexte de recherche davantage de souplesse pour l'entreprise, mais aussi davantage de sécurité pour les salariés, sont aussi évoquées. Il y a là un vaste champ de réflexion.

Je voudrais encore évoquer une dernière question qui est celle du modèle social européen. Je crois que ce qui est en filigrane dans le Livre Vert, c'est de savoir jusqu'à quel point l'Europe saura-t-elle à la fois tirer parti de ce qui se fait à l'extérieur d'elle. Je pense en particulier à un certain nombre d'aspects positifs des expériences japonaises ou américaines. Dans un des ateliers où j'étais hier, on évoquait un "benchmarking" fait aux États-Unis entre différentes entreprises sidérurgiques, et qui montrait que les établissements dans lesquels il y avait des politiques de ressources humaines très dynamiques, prenant en compte à la fois évolution des compétences, rémunération liée aux compétences et des politiques de travail en équipes fortes, il y avait en fait des performances de 5 à 10 % supérieures aux performances qui étaient enregistrées dans d'autres unités. Il y avait, à travers l'expérience du "benchmarking", quelque chose de très intéressant issu de l'expérience américaine.

En même temps, je crois que si nous avons des choses à apprendre du Japon, des choses à apprendre des États-Unis, nous avons aussi à préserver le modèle social européen, son côté plus partenarial et plus solidaire, et que la question du Livre Vert est de savoir jusqu'à quel point peut-t-on avoir un triple gagnant : l'entreprise, les salariés et l'emploi.

Débats de la Table ronde n° 2 Quels partenariats construire ?

animée par Bernard Doerflinger, consultant Essor Consultants.

Intervenants :

Monsieur Michel Coquillon, secrétaire général adjoint, CFTC.
Monsieur Yves Veyrier, secrétaire général, fédération F.O. de l'Équipement.
Monsieur Jean-Paul Peulet, secrétaire confédéral, CFDT.
Monsieur Guillaume Sarkozy, président-directeur général, Tissages de Picardie.
Monsieur Michel Saiu, vice-président de l'U.D. du Nord, CFE-CGC.
Monsieur Jean-François Veysset, vice-président de la commission sociale, CGPME.
Monsieur Jean-Paul Delorme, président de la commission des UPA.

B. Dorflinger - C'est autour d'une interrogation "quels partenariats construire ?" que les organisateurs de ce séminaire nous invitent aujourd'hui à débattre des idées essentielles exposées dans la deuxième partie du Livre Vert : "Défis politiques et nouveaux partenariats". Dans son introduction Henri Rouilleault a rappelé en quelques minutes les enjeux de partenariats, du moins certains enjeux de partenariats développés dans le Livre Vert ; et je pense que ces enjeux illustreront vos interventions. Mais, c'est plus sur les défis auxquels sont confrontées les organisations que vous représentez, que je souhaiterais axer nos débats. En effet, le Livre Vert invite les partenaires sociaux dont le rôle est jugé crucial, ainsi que les pouvoirs publics - mais les pouvoirs publics ne sont pas représentés à notre table ronde - dans la recherche de partenariats pour concevoir un cadre protecteur et souple qui favorise les nouvelles organisations du travail.

Le Livre Vert énonce donc un double défi pour les partenaires sociaux. Le premier défi s'adresse aux entreprises et aux organisations qui les représentent : c'est un renouveau fondamental de leur organisation qui est évoqué, de manière à instaurer un climat dit de confiance et de partenariat qui concilie souplesse et sécurité. Le deuxième défi est pour les organisations syndicales : on leur demande de jouer un rôle constructif et actif dans les processus d'innovation et de modernisation à l'intérieur de l'entreprise, en maintenant un équilibre entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux. Pour les salariés enfin et pour l'encadrement, le partenariat, c'est leur implication dans le renouvellement de l'organisation du travail. Autrement dit, la question principale que je souhaiterais poser à notre table ronde, c'est "comment faire ce changement évoqué par le Livre Vert en France et avec qui" ? Pour cela, nous aurons trois temps, comme hier. Un premier temps avec la réaction de chacune de vos organisations à la deuxième partie du Livre Vert. Un débat qui sera, je pense, court mais productif entre vous, et ensuite, si nous en avons la possibilité, un échange avec la salle. Donc première partie de ce tour de table, je donnerai la parole pour commencer à Yves Veyrier qui est secrétaire général de la fédération F.O. de l'Équipement, des transports et des services groupant les activités de propreté et de manutention. Votre syndicat est particulièrement critique sur l'ensemble des idées exprimées par le Livre Vert, en particulier sur cette notion de partenariat ; pourriez-vous nous faire part des raisons de cette opposition ?

Y. Veyrier (CGT-FO Equipement) - Oui, bien sûr. Tout d'abord, je vous remercie de cette invitation. En effet, nous sommes très critiques sur ce Livre Vert, sur cette proposition de la commission de Bruxelles, la commission de l'Union européenne, pour une raison très simple : c'est que le choix économique qui est fait comme postulat par ce Livre Vert, qui recherche effectivement un partenariat pour pouvoir engager une nouvelle organisation du travail, c'est celui du chômage. À aucun endroit, et la commission serait bien en mal de le faire d'ailleurs, on ne voit à travers ces propositions une évolution qui soit de manière déterminante favorable à l'emploi, c'est-à-dire une réduction du chômage ; partant de là, la commission, à travers ce Livre Vert, semble vouloir faire un peu le bonheur de tout le monde, à la place de tout le monde. C'est-à-dire d'une part des entreprises, d'autre part des partenaires sociaux et enfin des salariés. Parce que, ce qui est aussi d'ailleurs notable, et je vais y venir, c'est qu'on distingue dans ce Livre Vert systématiquement les salariés des organisations syndicales qu'il appelle "partenaires sociaux", comme si on avait là une dichotomie ; en tout cas, c'est très proche d'une conception que nous trouvons très contestable. Alors, à partir de ce moment-là, ce que propose la commission, ce n'est pas tant de rechercher de nouvelles organisations de travail ou une

négociation des nouvelles organisations de travail, parce que de toutes les façons, c'est quelque chose qui se fait depuis longtemps. Les organisations syndicales sont confrontées depuis tout le temps à la négociation des conditions dans lesquelles sont introduits, à l'initiative des entreprises, certains aménagements du temps de travail, certaines réorganisations du travail. C'est l'une des activités permanentes des organisations syndicales que de négocier ces conditions pour préserver l'intérêt des salariés. Est-ce que c'est bien fait ou mal fait ? Tout dépend du point de vue dans lequel on se place. J'imagine que certaines entreprises, particulièrement aujourd'hui, considèrent qu'on ne va pas assez loin en matière de flexibilité. D'ailleurs, la commission elle-même semble considérer qu'on n'a pas pu aller assez loin. L'obstacle qu'elle rencontre, c'est justement le fait que ces négociations se fassent à travers des organisations syndicales qui représentent un intérêt collectif. Il faut donc chercher un partenariat qui permette de passer outre cet obstacle. La commission introduit d'autres conceptions, privilégie le niveau local, le contrat individuel d'emploi, intègre dans les partenaires sociaux ce qu'elle appelle les ONG (Organisations non-gouvernementales), pour négocier ces nouvelles organisations du travail... effectivement parce que la représentation collective ne semble pas la plus adaptée pour elle. Ainsi, à travers ce Livre Vert, il s'agit beaucoup plus, partant d'un choix économique qui est celui du chômage, du maintien d'un chômage massif. C'est plus un problème de société global qui est posé et de manière très explicite par le Livre Vert, je ne vais pas reprendre les passages, vous l'avez tous lu. Mais, et je trouve cela très notable, on parle de flexibilité interne, de flexibilité externe, on parle en matière de formation, de rotation des travailleurs. Ça peut très bien se lire comme rotation du chômage, c'est-à-dire gérer aussi ce chômage massif en tant qu'il pose des problèmes de société. Pour passer outre, on nous dit qu'il faut remettre en cause les bases de la réglementation actuelle du travail et l'on nous suggère, par exemple, de déroger à la législation par les conventions collectives. C'est déjà une pratique qui est mise en œuvre ; la directive de 1993 sur l'organisation du travail, sur certains aspects de l'aménagement du temps de travail a fonctionné de cette manière-là. C'est-à-dire qu'elle prévoit - vous parlez de certains secteurs que représente ma fédération, il y en a un qui a été directement confronté à ce problème-là, c'est celui du nettoyage industriel de locaux ou de la propreté - des règles minimales en matière de temps de repos. Mais, elle prévoit immédiatement la possibilité de déroger à ces règles minimales par le biais, soit de législation nationale, soit de conventions collectives, et c'est quelque chose d'ailleurs qui est aujourd'hui intégré dans le projet de loi en France sur le temps de travail, notamment sur l'aspect "travail à temps partiel" où l'on prévoit des normes minimales, avec possibilité de dérogation en termes de nombre de vacations par jour, d'écart entre vacations. Mais, le projet de loi prévoit qu'on peut déroger sous réserve d'accords conventionnels. D'une certaine manière, c'est un moindre mal, tant que l'on peut déroger par le biais de conventions collectives nationales. Le problème, c'est que la commission souhaite aller beaucoup plus loin et pose le problème des niveaux, particulièrement du niveau local, du niveau de l'entreprise, du niveau individuel. Voilà principalement les raisons pour lesquelles nous sommes très critiques. Nous pensons qu'au bout du bout, il s'agit de trouver le moyen de négocier les formes de flexibilité les plus grandes au sein de l'entreprise. Au demeurant, le problème majeur posé par la négociation de la flexibilité, c'est que la flexibilité est très dé-structurante pour l'individu par rapport à sa vie privée, familiale ou autre. Si je prends un secteur très flexible comme la propreté où l'on propose des contrats de travail à des salariés, d'une à deux heures le matin avant l'ouverture des locaux et d'une à deux heures le soir après la fermeture de ces locaux, dans le genre "travail flexible", je crois qu'on ne peut guère mieux. C'est une très importante proportion de travailleurs, à majorité féminine, que l'on met au travail au moment où la vie familiale est théoriquement la plus intense. Par conséquent, on déstructure fortement la vie personnelle des travailleurs à travers des formes de flexibilité poussée. Négocier la flexibilité pose effectivement la capacité de le faire avec une organisation représentant des intérêts collectifs. Ceci, parce qu'on peut imaginer qu'un salarié va trouver son compte dans une forme d'annualisation du temps de travail ou de réorganisation du temps de travail sur la semaine, etc. Seulement, il le trouvera individuellement. Et, s'il y trouve satisfaction, cela va entraîner une contrainte pour ses collègues de travail, parce qu'il faudra marier ce qui l'arrangera, lui avec une organisation du travail qui sera contraignante pour l'autre et qui ne l'arrangera pas personnellement. J'ai l'impression que ce que recherche la commission, c'est un peu la quadrature du cercle.

B. Dorflinger - Merci. Je pense que nous reviendrons dans le débat sur l'articulation des niveaux de négociation. Michel Saiu, vous représentez la CFE-CGC et vous êtes vice-président de l'Union départementale du Nord. Est-ce que vous pouvez nous faire part de vos réactions à la seconde partie du Livre Vert ?

M. Saiu (CFE-CGC) - Tout à l'heure, le directeur général de l'ANACT a dit qu'il fallait abandonner le concept de l'entreprise, je caricature un peu; je crois que la recherche d'un partenariat pour l'amélioration des conditions de travail passe obligatoirement, d'abord par l'homme et la femme au travail. Et, pour la confédération française de l'encadrement CGT, l'homme est la clef de la réussite de l'entreprise, parce que souplesse, adaptation, flexibilité, conditionnent la survie de l'entreprise dans le contexte mondial. Encore faut-il que l'on puisse s'interroger sur la finalité de la souplesse et de l'adaptation vis-à-vis des lois du marché. Celles-ci sont-elles exemptes de devoirs ? On parle toujours du droit des clients, du droit du marché, mais n'y a-t-il pas à imaginer un concept aussi de devoir du consommateur, de devoir du client vis-à-vis des opérateurs qui vont satisfaire ses besoins ? La réussite passe par la motivation du personnel et il ne faut pas oublier que l'entreprise, ce n'est pas seulement l'entrepreneur et les capitaux qui sont sous-jacents à sa création. C'est aussi et surtout, les hommes et les femmes qui la composent et qui lui donnent une identité, une façon d'opérer qui va distinguer telle entreprise des autres entreprises. C'est pour cela que la confédération française de l'encadrement qui est une organisation catégorielle est, quoi qu'on en dise, fière de l'être parce que bien sou-

vent elle a un rôle d'interface dans l'entreprise entre les objectifs de l'entreprise et les possibilités de réalisation par le personnel de ces objectifs. Nous sommes donc pour une économie concertée, c'est-à-dire une économie qui laisse la possibilité à l'homme et à ses représentants de participer à l'élaboration des décisions. Dans ce sens, jadis nous avons joué dans le cadre de la réforme de l'entreprise à travers le rapport Sudreau. Mais hélas ! Nous devons constater que cet effort de participation est souvent, je dirais, laissé de côté par les entrepreneurs, parce que malheureusement, en France nous sommes toujours confrontés à des problèmes de pouvoirs ou de contre-pouvoirs - il faut toujours balayer devant sa porte. N'essayons pas de passer du concept d'affrontement au concept de coopération, car je crois que le problème se situe bien dans cette phase initiale de changement des mentalités pour réussir à relever les défis qui nous sont présentés.

Tout à l'heure le collègue de Force Ouvrière disait que "le Livre Vert est surtout un livre qui prend en compte le chômage", et que si nous voulons répondre positivement à ces aspects du Livre Vert, il faut que l'exception française puisse déterminer ce que nous pouvons avec des acteurs importants au niveau de la création d'emplois ou de la meilleure répartition de l'emploi, et que cela suppose donc un partenariat actif, encore faut-il que les uns et les autres, nous le voulions. Or, malheureusement, nous devons constater que bien souvent la modération ne paie pas, et que nous sommes dans un cercle vicieux ; nous voulons bien, mais notre histoire et nos habitudes font que l'on attend toujours la confrontation ou l'explosion dans la rue pour essayer de raisonner à froid. Là par contre, on est en train de raisonner à chaud, parce que le conflit nous y amène obligatoirement, plutôt que de raisonner à froid sur des possibilités que nous avons - et nous avons des possibilités énormes par les compétences que nous avons dans les entreprises - si, entrepreneurs et salariés, nous les mettons ensemble autour d'une table. Et, je pense que les exceptions confirment toujours les règles, quand cela se fait, car ainsi nous arrivons à réaliser des choses importantes.

Alors, à la question qui nous est posée, à savoir "quel partenariat pour une meilleure organisation du temps de travail ?", il faut répondre d'abord, "quels partenaires sommes-nous ?". Et ensuite essayer d'apporter une réponse à la crédibilité des partenaires à tous les niveaux de la négociation. Au niveau de l'entreprise, quelle crédibilité donner, par exemple, à des responsables qui, à l'échelon de l'établissement, changent un peu trop souvent par la force des choses et ne permettent pas d'avoir une continuité dans la philosophie partenariale de l'entreprise ? Ou quelle crédibilité donner à des organisations syndicales qui ne représentent, du fait de la spécificité française, que 5 à 10 % environ de la population salariée ? Encore qu'il faille peut-être nous interroger sur les effets pervers de notre générosité qui fait que, par le biais des conventions collectives, nous légiférons pour l'ensemble des salariés sans leur demander une participation effective, à la fois humaine et financière. Donc, nous sommes confrontés à ces niveaux de négociation sur la représentativité et la crédibilité des acteurs, et aussi sur le rôle des différents niveaux de négociation. Et ce, parce que l'on ne peut pas en même temps dire "il y a trop d'interventions de l'État" et en même temps ne pas jouer notre rôle de négociateur, de partenaire social au niveau de l'entreprise et de la branche. Surtout de la branche, car une entreprise ce n'est qu'un cas isolé dans une économie qui prend en compte tous les aspects de la responsabilité.

Je voudrais insister sur ce mot de "responsabilité". Sommes-nous suffisamment responsables les uns et les autres, et chacun à notre niveau, vis-à-vis des personnes que nous représentons dans les entreprises et vis-à-vis de l'entreprise par rapport à son environnement, par rapport à la collectivité ? On ne peut pas, me semble-t-il, dire que nous allons réfléchir sur l'organisation à l'intérieur de l'entreprise sans nous poser le problème de la responsabilité que nous avons lorsque par l'élimination des non-compétents, nous reportons vers la collectivité la charge de les insérer, de les réinsérer ou de faire en sorte que nous puissions les amener à rester malgré tout des consommateurs. Et la responsabilité que nous avons nous, en tant que partenaires sociaux, dans cette recherche d'un équilibre entre le citoyen, le salarié productif et le salarié non productif, nous amène aussi à dire qu'il faut nous garder de vouloir remettre à plat systématiquement tout. À ce propos, je suis très inquiet sur l'intervention hier de Madame Van Lerberghe sur le fait de remettre à plat la formation. On vient de la remettre à plat avec la loi quinquennale. Pendant trois ans, nous avons gamberré, nous avons perdu un temps énorme. Je pense donc que, avant de remettre à plat, il faut peut-être chercher comment on peut utiliser, comment on peut valoriser les outils dont nous disposons déjà.

B. Dorflinger - On en reparlera, si vous le voulez bien, dans le débat. Merci ! Je vais passer la parole à Jean-François Vanneste qui est vice-président de la commission sociale de la CGPME et de la fédération hôtelière et, je crois que vous êtes ancien restaurateur. Quelle réflexion vous inspire, pour les PME que vous représentez, cette seconde partie du Livre Vert ?

J.F. Vanneste (CGPME) - Oui, tout à fait. Je crois que dans un premier temps, il serait utile de resituer le débat, se poser la question suivante : "de quelles entreprises parle-t-on ?". J'espère de toutes, mais encore faut-il faire la distinction entre secteur public et secteur marchand. Encore faut-il se poser la question de la dimension de ces entreprises où se situe l'emploi ? Or, jusqu'à présent, le constat que nous pouvons établir, c'est que tant au niveau international qu'au niveau communautaire ou qu'au niveau qui nous préoccupe le plus à l'instant, qui est celui de la France, on observe que la réglementation s'est d'avantage dirigée vers les très grandes entreprises, oubliant complètement que plus de la moitié des salariés sont dans les petites et que de ce fait-là, il y a réellement une responsabilité d'adapter la réglementation au contexte quotidien de ces toutes petites entreprises. Donc, une fois de plus, "la réglementation par qui et pour qui ?". D'autre part, jusque-là il faut bien reconnaître que nous avons assisté à une centralisation des pouvoirs, une centralisation des gouvernances : est-ce toujours le bon chemin ? Certes, cet été nous l'avons remarqué unanimement lors des travaux sur une nouvelle approche plus souple, plus flexible pour les petites entreprises, il ne s'agit pas pour

autant de réglementer et d'oublier un certain nombre de règles fondamentales. Loin de moi l'idée d'oublier ces règles fondamentales. Ce qu'il faut voir, c'est désormais comment, dans les entreprises, on peut néanmoins, dans le respect de ces textes incontournables, parvenir à adapter une réglementation partagée à la demande de la clientèle, donc une sorte de cadre qui va être établi par la clientèle et ses exigences, mais dans le respect par ailleurs de la vie des acteurs de l'entreprise. Je crois que là, nous n'avons pas suffisamment travaillé. Parce que nous n'avons pas su toujours, c'est vrai, établir le dialogue. Bien souvent, nous avons continué à être des bataillons, un peu dans l'esprit de Panurge ; on suivait : telle entreprise faisait ceci, tout le monde suivait sans se poser le problème de cette formidable chance qui est que chaque entreprise, comme chaque individu, a ses valeurs et ses différences. C'est sans doute vers cette nouvelle dimension que nous devons nous tourner. Enfin, nous ne pouvons écarter le contexte actuel de la mondialisation avec la perversité de la délocalisation. N'oublions pas que les dernières élections dans notre pays ont été gagnées sur tout ce qui concernait la clause sociale et que demain, c'est désormais incontournable, ça sera l'Euro. Par conséquent, à monnaie unique, il va falloir désormais rapprocher et la fiscalité et la vie sociale.

Je crois que ce Livre Vert n'est rien d'autre qu'une interpellation, d'ailleurs peut-être un peu tardive, une tentative de rapprocher le social d'impératifs économiques. Voilà ce que je voulais dire dans un premier temps, me réservant bien sûr d'intervenir par la suite. Mais, je pense que pour élargir ce débat qui le mérite très sincèrement et qui ira bien au-delà de cette réunion, il faut essayer de diversifier.

B. Dorflinger - Merci. Jean-Paul Peulet, vous êtes secrétaire confédéral à la CFDT, et la contribution écrite de votre organisation que j'ai lue et qui est intitulée "Un autre dialogue social pour changer l'organisation du travail", signifie-t-elle que vous partagez les objectifs, les constats du Livre Vert?

J.-P. Peulet (CFDT) - Je crois que cela signifie d'abord que nos organisations ont bien travaillé dans le cadre européen. Je rappelle qu'avant qu'il y ait débat sur le sol français, il y a eu de nombreux débats dans le cadre européen. Cela veut dire que la CFDT est à l'aise dans la confédération européenne des syndicats, et elle estime que cette confédération européenne des syndicats y a fait un bon travail. Pour revenir sur le sujet de notre débat de ce matin, que je résume par une question, qui est "comment fait-on bouger l'organisation du travail dans ce pays ?", je crois que d'abord il faut rappeler brièvement les principaux objectifs que l'on peut poursuivre à travers un tel débat, le premier étant bien sûr la question de l'emploi. Je pense qu'il ne faut pas oublier que notre pays est plombé par trois millions de chômeurs et que ça conditionne un tas d'attitudes, de politiques qui se mettent en place, y compris une forte nécessité de redistribution. Deuxième objectif, c'est la place des salariés dans l'entreprise. Quelques mots : autonomie, émancipation, flexibilité interne plutôt que précarité,... ce sont des choses qui ont été évoquées hier et que je reprends à mon compte. Et puis troisième aspect, les conditions de travail. Là aussi cela a été dit hier, je ne développe pas avec des mots comme TMS (troubles musculosquelettiques) et intensification du travail, stress, c'est-à-dire un certain nombre de mots qui sont en toile de fond de nos débats. Et puis, cela ne nous gêne pas de dire les choses comme ainsi ; il y a des réserves de productivité dans l'organisation du travail et ça ne nous gêne pas non plus d'en discuter. Alors, comment faire pour changer ? Tout d'abord ce que nous ne voulons pas c'est : pas de politique du renard libre dans le poulailler libre. Et, quand je faisais référence tout à l'heure à la confédération européenne des syndicats, je reprends simplement une phrase à mon compte qui est de dire : les contrats individuels ne constituent pas la solution d'avenir. Il y a nécessité d'instituer un cadre collectif dans lequel se situent nos débats ; quand je dis cela, je dis primeur à la négociation, à la négociation d'abord de branches, c'est notre position. Mais également, quand on a le sentiment que l'on a fait le tour des possibilités dans les branches, on est contraint d'aller discuter dans les entreprises. En ce sens, je pense que les débats récents autour des questions du temps de travail nous montrent que, après l'accord interprofessionnel d'octobre 1995 et l'exploration du possible non négligeable de ce qui a pu être fait dans les branches, nous nous sommes organisés massivement, conscients des limites des accords de branche, bien qu'il n'y en ait que quelques-uns qui ont pu avoir une effectivité dans les entreprises, pour que l'on puisse débattre du temps de travail, de réorganisation du travail dans les entreprises. Et nous nous sommes donc emparés de la loi de Robien, tout comme nous nous emparerons de la loi Aubry, parce qu'il nous semble que ce sont des lois qui organisent les moyens de la discussion sociale dans ce pays pour que l'on puisse, je ne l'oublie pas comme première finalité, remettre des gens à l'emploi. Finalement l'histoire de la négociation sociale dans notre pays est un peu un éternel recommencement.

Prenons l'exemple l'histoire de la retraite à soixante ans : lorsque la loi de 1982 a généralisé la retraite à soixante ans, 50 % des salariés à peu près y avaient déjà droit. Donc en fait, la loi a été une voiture-balai en la matière, tout comme l'objectif des trente-cinq heures le sera, je l'espère en l'an 2000. Donc, on a besoin d'articuler la loi et la négociation, négociation comme moyen d'explorer toutes les zones de spécificités liées à la fois aux branches et aux entreprises. Il est bien évident qu'on n'a pas la même activité, on n'a pas les mêmes rythmes dans les différentes activités et dans les différentes branches et donc que cela nécessite que l'on prenne en compte ces spécificités. Mais, on a besoin aussi de loi pour organiser les moyens, pour donner des objectifs, parce qu'après tout, ça fait déjà un petit moment qu'on est à trois millions de chômeurs. Spontanément, il n'y a pas eu de prise en charge collective de ce problème-là, qui est le problème majeur de notre pays ; il y a donc besoin d'une impulsion politique que nous ne dédaignons pas pour qu'on se donne le moyen de sortir de cette situation. Et puis, il faut trouver un équilibre entre la loi et la négociation. Je crois que l'on a fait un saut qualitatif dernièrement en trouvant le moyen de cet équilibre qui est certainement provisoire, mais qui veut que, par exemple, les pouvoirs publics, je pense en bonne gestion des finances

publiques, conditionnent les aides aux entreprises au fait qu'il y ait des accords d'entreprises. Que les partenaires de l'entreprise se mettent d'accord sur ce qu'ils veulent faire, avant que l'on ne mette en place des aides financières. On doit continuer à réfléchir sur ces méthodes qui permettent de faire progresser le débat social dans notre pays.

B. Dorflinger - Merci ! Monsieur Sarkozy, vous êtes chef d'entreprise dans le secteur textile et président de la commission "entreprises et emploi" au CNPF. Le CNPF ré-interroge l'avenir du paritarisme dans une actualité assez brûlante. Je souhaiterais que vous puissiez réagir au défi que j'évoquais tout à l'heure, défi pour les entreprises et les organisations patronales, d'une nouvelle organisation du travail et d'un nouveau dialogue social autour de l'organisation.

G. Sarkozy (CNPF) - Oui, je vais essayer de réagir surtout en tant que chef d'entreprise et faire deux observations sur la forme. Avant de commencer, j'ai essayé de lire ce Livre Vert et je n'ai pas l'habitude moi, de ce genre de réflexion. Je dirige une entreprise, une PME de cent vingt personnes, et je dois dire que je suis terrifié par la présentation de ce document. Pardon, s'il y a des gens qui l'ont écrit qui sont dans la salle, ça me semble incompréhensible, sur la forme et sur le fond, même si les questions posées sont extrêmement intéressantes. Et si on appelle à la modernisation des entreprises, je crois qu'il faudrait appeler aussi à la modernisation du style technocratique qui permet de produire de tels documents. Je ne dis pas ça méchamment, mais je crois que c'est un vrai problème que tout le monde ait accès plus facilement à ce genre d'information. Deuxième observation de forme, il n'y a pas de pouvoirs publics sur la tribune - monsieur, vous l'avez fait remarquer. Le problème de fond de la flexibilité interne, tel qu'il a été soulevé, me semble être celui de l'aménagement, bien sûr du temps de travail, avec ce que je remarquerai dans le débat actuel, à savoir une ambiguïté qui me paraît très importante. À mon avis, l'aménagement du temps de travail ne crée pas d'emplois. Il n'a jamais été fait pour créer de l'emploi ou en tout cas pas directement. L'aménagement du temps de travail peut, parce qu'il améliore la productivité de l'entreprise et la compétitivité des produits, indirectement créer de l'emploi.

Qu'est-ce que ça veut dire productivité ? Ça veut dire faire autant de choses avec moins de moyens, en l'occurrence, moins de personnes. Donc, cet aménagement du temps de travail peut effectivement dans les entreprises, lorsque nécessaire, servir à financer en contrepartie une réduction du coût du travail des salariés qui sont dans l'entreprise, parce qu'à ce moment-là les coûts unitaires horaires augmentent ; il faut bien la financer pour préserver la compétitivité. Il ne va pas permettre de financer à mon avis de l'emploi pour des gens qui n'en ont pas dans l'entreprise, sauf à faire une opposition qui me semble difficile. C'est pour ça que j'ai réagi sur l'expression "triple gagnant". Il y a une vraie difficulté entre le salarié et l'emploi. En effet, quand on analyse les choses comme je le fais, l'opposition, elle est là : il y aura création d'emplois effectivement si par ailleurs il y a une restriction sur les salaires. Mais ce n'est pas, encore une fois je le répète, l'aménagement lui-même qui va créer des emplois. Ça me semble être un non-sens. Et je le dis parce que je l'ai regardé, je l'ai vraiment travaillé au concret dans l'entreprise avec les gens qui y travaillent.

Au sujet des niveaux de négociation, à mon avis la loi doit ouvrir des pistes, notamment parce que le système français est relativement fermé. Je rappelle qu'il y a quelques temps, l'annualisation était absolument impossible. C'est encore un paradoxe aujourd'hui. Les projets de loi dont on nous parle, pour moi ça veut dire "réduction du temps de travail obligatoire vers un aménagement du temps de travail obligatoire". Honnêtement, je ne comprends pas le sens de cette nouvelle réglementation, dans la mesure où, pour certaines entreprises, les gains de productivité sont extrêmement importants, alors que pour d'autres ils peuvent être même nuls, notamment parce qu'il y a d'autres systèmes, comme celui de la modulation des horaires qui a été mis en place dans le secteur textile, par exemple. Ce système qui existe depuis maintenant quatre ans est en réalité à peu près équivalent à l'annualisation. Il fait que les gains de productivité sont déjà dans les coûts internationaux. Donc là, il y a encore une autre ambiguïté dont il faudra bien parler. Sinon, il n'y aura pas création d'emplois. Au contraire, il y aura destruction de l'emploi. Moi, je dirais, plus en tant que chef d'entreprise que membre du CNPF, parce que je n'ai aucun mandat pour raconter ça, que quand on parle du rôle des partenaires sociaux, je souhaite qu'il y ait vraiment un nouveau rôle ; et je lance un appel pour reprendre l'idée de la réunion du 3 octobre, date qui pour moi a été une occasion manquée formidable. Cette réunion devait être consacrée à un constat d'une situation économique, car avant de définir des politiques pour l'emploi - et chacun a sa solution - il faut d'abord être à peu près d'accord sur le constat. Or, manque de chance, pour certaines raisons, il n'y a pas eu de constat, ou en tout cas le 3 octobre, il y a eu un constat complètement unilatéral. Donc, ce que j'aimerais bien, c'est qu'il soit possible dans notre pays, un petit peu comme ont fait les Hollandais, que le patronat et les partenaires sociaux puissent se rencontrer pour discuter de ça, avant même de parler de solutions. Nous, on essaye de le faire avec des succès divers dans le textile. J'ai créé une commission mixte paritaire, mais ça me semble une bonne chose déjà pour dire "voilà quel est le problème, voilà quelles sont par exemple les comparaisons internationales, voilà pourquoi la France est un îlot de chômage extrêmement élevé dans le monde". C'est quand même une réalité. Et pourquoi faut-il des solutions seulement françaises pour réduire cet îlot de chômage ? Le problème est fondamental et je partage cette préoccupation. C'est pour cela - et je vais arrêter là mon propos - je ne vais pas, bien entendu, développer ce que pourrait être une politique alternative de l'emploi. Je rappelle simplement que si on ne parle pas de monnaie, si on ne parle pas globalement de charges ou de prélèvements et si on ne parle pas de formation, on ne règlera pas le problème de l'emploi. Mon point de vue est que ce n'est pas le temps de travail qui va régler directement le problème. Dernière chose, je lancerai aussi un autre appel aux entreprises, parce

qu'il y a là une véritable responsabilité qui leur incombe aussi, pour que l'on fasse un grand plan d'emploi des jeunes. Il faut arriver à remettre, à restructurer, à offrir des possibilités aux jeunes dans l'entreprise. Je pense que là, il est vraiment très important que toutes les entreprises puissent y participer de manière encore plus significative que ce qui est fait maintenant. Je vous remercie.

B. Dorflinger - Merci, Jean-François Perraud, vous êtes secrétaire confédéral de la CGT et dans la contribution de votre syndicat sur le Livre Vert, vous jugez le partenariat proposé comme ne correspondant pas à la tradition et à l'expérience françaises. Donc, je souhaiterais votre réaction sur ce point, notamment.

JF. Perraud (Secrétaire confédéral de la CGT) - Oui, pour de véritables droits et garanties collectives pour les salariés dans l'Europe qui est en construction ; il faut partir de l'histoire sociale accumulée par chaque pays pour aboutir à des convergences constructives et non l'inverse c'est-à-dire destructives pour l'emploi et la société. En France - puisque nous parlons négociation, nous ne pouvons pas séparer cette réflexion du cadre de référence qui pour nous est absolument fondamental et qui est le code du travail - l'objectif étant l'emploi, alors il faut que les négociations aient une vraie qualité. Cela n'est pas gagné d'avance dans les conditions actuelles. Il y a un besoin de transparence des informations pour leur fiabilité, vis-à-vis des salariés et aussi des droits d'expression et de contrôle qui doivent être reconnus pour les salariés, en particulier au niveau de l'entreprise.

Je dirais en premier point qu'il y a une responsabilité de l'entreprise du point de vue du territoire où elle est implantée, puisque son activité est intégrée au tissu économique et social d'une localité, ne serait-ce aussi parce qu'elle bénéficie de divers financements en matière d'emploi et de formation. Cela renvoie donc aux besoins d'expression et de contrôle dans l'attribution des fonds, du point de vue des organisations syndicales, dans des structures appropriées ou au niveau de la région avec peut-être un droit d'audition des organisations syndicales directement concernées par des aides demandées par l'employeur dans le cadre de ses structures. En tout cas, un besoin évident de contrôle de l'emploi, des effectifs des entreprises quand elles bénéficient d'aides et également du respect des accords, avec une possibilité de suspendre ou de couper l'attribution des aides. Et, cela renvoie encore à une relation nécessaire entre le contenu des négociations et la possibilité pour l'administration, en particulier l'Inspection du travail, de contrôler effectivement l'application des accords. Ensuite, je crois qu'il faut partir de l'expérience que nous avons eue ces dernières années. L'accord du 31 octobre 1995 visait à amplifier systématiquement un des aspects principaux de la loi quinquennale, et en particulier dans l'axe de la modulation de type 3, ce qu'on appelle communément le développement de l'annualisation. Le résultat, c'est un échec. Un échec dans les branches, mais aussi un échec sur le terrain : il faut revenir à la racine de cet échec. Je crois que le problème, c'est qu'il faut intéresser les salariés, et c'est une question qui est posée aussi aujourd'hui à la loi d'orientation et d'incitation pour la réduction du temps de travail. Il faut véritablement intéresser les salariés au contenu des négociations. Pour cela, il faut un cadre de garanties collectives, qui renvoie à une amélioration des conditions de travail et des conditions de vie, à une transparence des informations et des possibilités de contrôle par les salariés et les organisations syndicales. J'estime que le problème principal du contenu des négociations, c'est de ne pas laisser n'importe quoi se négocier au nom des salariés ; et, il y a dans l'entreprise, au moment de la négociation, avant la négociation, dans la réflexion, une recherche collective. En même temps il faut tenir compte - je pense que ça peut être un piège pour les organisations syndicales - d'un décalage de perception entre la façon dont les salariés peuvent percevoir un accord au moment de la signature ou pendant la négociation et ensuite le vécu de cet accord dans sa mise en œuvre ; on voit bien que là, la flexibilité percute complètement ce genre de problème. Il y a donc besoin de nouveaux droits pour les salariés pour vraiment être responsabilisés dans la négociation de l'accord. Alors, ça peut vous paraître bizarre de la part d'une organisation syndicale, mais je crois que la menace permanente d'un chômage de masse ne doit pas permettre de laisser négocier n'importe quoi dans les entreprises et c'est très dangereux de fonder une stratégie sur cette question. Donc, nous faisons des propositions pour sortir de la logique de dérogation systématique au code de travail qui est aujourd'hui recherchée, pour lier négociation et amélioration du code du travail et pour ouvrir une dynamique qui permette de construire un nouveau statut pour les salariés d'aujourd'hui, dans les conditions d'aujourd'hui et de demain avec des nouvelles garanties collectives qui y soient attachées. Nous pensons, par exemple, que la règle de l'application du texte le plus favorable aux salariés est nécessaire parallèlement au cadrage nécessaire des accords d'entreprises par les accords de branches. Nous pensons que la signature majoritaire des organisations syndicales pour une raison de crédibilité, mais pas seulement, doit être recherchée systématiquement et doit être obligatoire dans le cas d'accords dérogatoires. Alors vous allez me dire : "vous parlez des accords dérogatoires alors que vous les combattez". Nous pensons qu'il y a des situations où les organisations syndicales peuvent prendre leurs responsabilités devant les salariés. Mais nous voyons bien que ces conditions-là doivent être fortement maîtrisées et bien réglementées. D'autre part, il doit y avoir des heures d'information pour les salariés avant et pendant les négociations, parce que les salariés doivent être au cœur de cette affaire et non à la marge d'un face à face entre les syndicats et le patronat. Il doit y avoir aussi, à notre avis, consultation sur la base d'une réflexion en amont et pas simplement une consultation à froid des salariés sur le contenu des accords qui va les concerner directement jour après jour dans leur vie. Et puis, pas d'exclusion des organisations non signataires des accords, parce que les comités de suivi qui excluent les organisations non signataires sont en fait une structure qui divise les organisations syndicales entre elles. Or, aujourd'hui pour bien défendre les intérêts des salariés, nous avons besoin de rassembler les salariés, de nous unir entre organisations syndicales. D'ailleurs, s'agissant de la formule de partenariat, nous sommes preneurs d'un partenariat

intersyndical, car nous avons des intérêts des salariés à défendre. Et puis, je pense que la question du mandat qui risque de venir cet après-midi, doit être traitée en dernier recours avec des garanties très précises dans le lien entre l'organisation syndicale et le mandataire, ainsi que la formation un peu obligatoire vis-à-vis des organisations syndicales locales. Là aussi, il faut une consultation des salariés dans l'entreprise concernée, puisque ce que nous recherchons, c'est une véritable réflexion collective, c'est-à-dire quelque part l'apparition d'une vie syndicale, même là où des structures syndicales n'existent pas encore.

B. Dorflinger - Merci. De nombreux sujets qui mériteraient développement. Je ne sais pas si nous en aurons le temps, mais je pense qu'ils seront également abordés lors des différents ateliers. Michel Coquillon, vous êtes secrétaire général adjoint de la CFTC. J'ai lu dans votre contribution que votre organisation évoque l'idée d'un modèle européen d'organisation du travail. Est-ce que vous partagez le point de vue du Livre Vert sur les partenariats à construire ?

M. Coquillon (Secrétaire général adjoint de la CFTC) - Oui, dans le sens où pour nous, le partenariat est un moyen essentiel à la fois de construction du droit et de construction sociale de l'entreprise. Ce partenariat, c'est en fait la négociation. Donc pour notre organisation, il est essentiel que les partenaires sociaux d'un côté, les salariés de l'autre, soient associés à cette construction. Dans ce sens-là, l'idée de partenariat nous convient parfaitement. Alors, par contre, il faut voir ensuite quelle réalité recouvre ce partenariat et là, les choses sont peut-être un petit peu moins simples. Tout d'abord, deux petites remarques préalables, lorsque l'on parle de partenariat, c'est à propos d'une nouvelle organisation de l'entreprise qui serait une organisation plus flexible et la question que nous, nous nous posons, c'est : "de quelle flexibilité parlons-nous ?". Cela a été évoqué, mais je crois que c'est quand même important de le rappeler. Car, si l'on parle de souplesse de fonctionnement, pourquoi pas ? Par contre, si l'on parle d'une flexibilité qui consiste à voir comment on va finalement passer par le salarié, sur la vie du salarié, toutes les nécessités d'adaptation de l'entreprise, nécessités de réactions rapides, etc., là, pour le coup, nous ne pouvons pas accepter cela comme un postulat. Par conséquent, si on est partenaire pour essayer de faire passer quelque chose sur lequel nous ne sommes pas fondamentalement d'accord, on a déjà là un obstacle majeur. La deuxième chose que je voulais dire, c'est que l'autre postulat du Livre Vert qui est l'objet de ce partenariat, serait quelque part de revenir sur l'organisation telle que celle du droit du travail, de remettre en cause toute l'articulation actuelle du droit du travail. Je rappelle que la CFTC, signataire de l'accord du 31 octobre 1995 sur les niveaux de négociations, accord qui essayait de traiter justement ce problème - et il est certain que nous avons dans une France un peu jacobine, un grave problème pour définir quel est le rôle de chacun dans la construction du droit. Rôle de l'État : on le voit dans le débat en ce moment sur les trente-cinq heures, rôle des branches qui actuellement seraient plutôt tendance à s'atrophier. Nous avons pourtant essayé de redonner à une branche un rôle dans l'accord du 31 octobre 1995, mais on voit bien la difficulté qu'il y a. Et ensuite, rôle de la négociation de l'entreprise, dont certains voudraient, c'est un courant très fort, qu'elle soit le moyen de construction du droit ; donc, un partenariat d'entreprise, le reste étant à la limite subsidiaire à cette construction du droit dans l'entreprise. Or ça, pour nous CFTC, cela poserait un problème majeur. D'abord le premier problème, c'est que lorsqu'on regarde l'histoire, les grandes décisions en droit ont toujours été quelque part contraignantes, je pense par exemple quand on a interdit le travail des enfants, cela a posé des problèmes à des quantités d'entreprises, donc la construction du droit, c'est n'est même pas un paradoxe, c'est une réalité. Si le droit n'est pas contraignant, c'est qu'il ne protège pas et c'est presque enfoncer une porte ouverte que de dire ça, malheureusement, on a un petit peu l'impression maintenant que c'est un vice du droit, de la loi, de contraindre et que donc, il faudrait qu'il y ait beaucoup moins de lois pour qu'il y ait moins de contraintes. Et j'ai été frappé aux États-Unis par un phénomène où le droit du travail est réduit à sa plus simple expression. Néanmoins, on voit qu'il y a dans les entreprises des quantités de contentieux sur les licenciements qui traumatisent beaucoup les chefs d'entreprises, parce que les gens s'appuient sur le droit, sur la non-discrimination. Ce qui veut donc dire qu'un salarié licencié peut très bien dire qu'il l'a été pour des raisons discriminatoires. De même, il y a par exemple, un contentieux important sur le harcèlement sexuel dans les entreprises. La loi pose toujours des problèmes et on voit toujours qu'elle est perçue comme une épée de Damoclès. Maintenant, un autre aspect important à propos du partenariat : pour être partenaire, il faut être deux. Or, actuellement la première partie du Livre Vert montre bien que le modèle d'entreprise qui tend à se développer pour la grande entreprise, et aussi pour beaucoup de petites entreprises, c'est celui d'une entreprise atomisée, éclatée, ... Ou tout au moins une entreprise qui s'atomise de plus en plus. On voit tous les grands groupes qui créent des jolies devantures, qui "externalisent" : qui, dans ces entreprises, a le pouvoir maintenant ? Pour qu'il y ait des partenaires qui négocient, il faut qu'il y ait un pouvoir qui soit clairement défini, et que celui qui est l'interlocuteur ait un pouvoir de négociation. C'est un énorme problème, alors. Quand tout va bien encore, ça peut être le DRH qui a le pouvoir de négociation. Mais on voit bien que, dès qu'il y a une crise, ce n'est plus lui qui a le pouvoir dans l'entreprise. Le pouvoir, on ne sait donc pas forcément où il se trouve ; il devient de plus en plus virtuel. Et puis, pour les salariés, ceux qui les représentent dans une entreprise éclatée, quel poids ont-ils ? Quand on voit la désorganisation que provoquent dans des grands groupes toutes les séries de filialisations, ce jeu de monopoly qui fait que l'entreprise n'est plus une structure, même socialement, très construite, alors je crois que - ne nous voilons pas la face, puisque c'est symptomatique de la désyndicalisation - cette désorganisation est non seulement réelle, mais elle touche aussi de petites entreprises, de plus en plus nombreuses, où il n'y a aucune structure de représentation des salariés. Donc, pour être deux. Le deuxième partenaire, où est-il dans ce cas là ? Quel pouvoir a-t-il ? Et si on dit que

la construction du droit doit se faire à partir de l'entreprise, alors que le partenaire n'a pas le minimum de poids et de pouvoir pour négocier, j'allais dire à dignité égale, à pouvoir égale, à ce moment-là on voit bien que cette construction du droit va présenter un risque de déséquilibre important. C'est la raison pour laquelle, et je crois que je conclurai par là, la démarche de l'accord de 1995 était pour nous très importante, parce que c'était un début de réponse, même si on a vu derrière que ça n'est pas idéal, que le mandatement pose aussi des problèmes. Mais, c'était pour nous un début de réponse que nous avons apporté en tant que partenaires au niveau interprofessionnel. Cela veut dire que de toutes les façons - il faudrait d'ailleurs, et c'est prévu, qu'on fasse tôt ou tard un bilan pour voir si c'est vraiment adapté - cet accord sera revu à la fin de cette année. De plus, la loi sur les trente-cinq heures va relancer le débat puisqu'il va y avoir une négociation probablement obligatoire dans les entreprises. Donc, c'est peut être l'occasion pour nous de reposer ce problème, avec quand même l'idée que l'on ne pourra pas voir le CNPF vouloir jouer un rôle seulement de lobby et en même temps dire qu'on va construire de façon à négocier entre partenaires la nouvelle entreprise.

B. Dorflinger - Merci. Alors, puisque vous avez évoqué la déstructuration de l'entreprise et le cas des toutes petites entreprises, je crois que Monsieur Denis Joly, qui est responsable du service des affaires juridiques et sociales à la CAPEB, le syndicat des artisans du bâtiment, pourrait peut-être intervenir sur : comment vous réagissez au Livre Vert pour les très petites entreprises que vous représentez ?

D. Joly (UPA) - Oui, merci. Je remplace un peu au pied levé Monsieur Jean-Paul Delorme qui est le président de la commission des relations du travail de l'UPA, mais qui effectivement a été indisponible. Je vais d'abord réagir en disant qu'évidemment, nous ne parlons pas des mêmes petites entreprises. Les petites entreprises, que je représente aujourd'hui ici, sont celles dont le chef d'entreprise est vraiment le patron et le seul patron. Il ne s'agit pas de filialisation des plus grosses entreprises ; il s'agit vraiment de la micro-entreprise dont l'artisan, dont le chef d'entreprise est le patron et l'employeur. Je réagirai donc très rapidement par rapport à la deuxième partie du Livre Vert, à partir des points essentiels qui sont évoqués dans cette deuxième partie et en m'axant plus particulièrement sur la position de l'organisation de l'UPA avec des exemples du bâtiment, puisque c'est ce que je connais le mieux, et puis en m'attachant également au partenariat. En ce qui concerne l'éducation et la formation, le rôle de l'organisation professionnelle, c'est incontestablement de faire émerger les besoins des entreprises en termes de "positionnement sur les marchés". Et, c'est après avoir fait émerger ces besoins qu'il appartient à l'organisation, avec les partenaires sociaux dans le cadre de l'organisation, de la gestion, de la formation professionnelle, qu'elle soit continue ou initiale, de mettre en place ensemble et de façon concertée les outils adaptés pour une formation plus adéquate. Et donc, une préparation à la vie professionnelle des salariés plus en correspondance avec les attentes des entreprises et de la clientèle, puisque c'est la clientèle qui détermine les attentes. Cela, c'est le premier point sur l'éducation et la formation. Sur le droit du travail ensuite, je n'y reviendrai pas exagérément car cela a été dit, il est indéniable que le code du travail est inadapté aux préoccupations des très petites entreprises parce qu'il est historiquement issu des conséquences du taylorisme. Et je le rappelle, aujourd'hui les petites entreprises ne s'inscrivent absolument pas dans le mode industriel de gestion des salariés, passé, présent ou à venir. En tout état de cause, la problématique a toujours été extrêmement différente dans la petite entreprise. En ce qui concerne les rémunérations, un mot rapidement : y compris dans l'artisanat, contrairement à ce qu'on pourrait croire, il y a longtemps que cette parodie a été abandonnée. Pour prendre l'exemple du bâtiment et des conventions collectives du 8 octobre 1990, il est avéré que les critères de rémunération tiennent compte de la formation initiale, de la qualification et de l'autonomie des salariés. Je crois donc que sur ce point, il y a une évolution très positive. S'agissant du temps de travail : il est nécessaire que ce soit avec les partenaires sociaux que les représentants des entreprises puissent effectivement négocier les modalités de réduction du temps de travail et éventuellement d'annualisation, d'accompagnement, sachant, je le redis à nouveau, que la réduction du temps de travail dans la petite entreprise doit être accompagnée de contreparties qui ne sont pas applicables dans la plus grande. Il faut réfléchir, forcément. Mais ce n'est pas facile et les solutions aux modalités pratiques d'accompagnement de la réduction du temps de travail ne sont pas encore trouvées relatives. Dans tous les cas, il est clair que cette réduction ne peut pas être imposée ; nous aurons l'occasion de le redire. À propos de l'imposition, un exemple parlant de l'action de l'organisation professionnelle, c'est celui qui consiste à demander - et nous sommes entendus au niveau européen aujourd'hui, mais pas encore au niveau français - une baisse de la T.V.A. sur les entreprises à fort coefficient de main-d'œuvre. C'est un dossier qui évolue au niveau communautaire, mais qui est encore mal reconnu au niveau français.

Cela me conduit à évoquer rapidement le problème des relations des organisations professionnelles, des partenaires sociaux avec les politiques. Je vais le dire sous forme de boutade, mais malheureusement, nous sommes obligés de constater que les seuls politiques qui nous écoutent aujourd'hui, nous UPA - ce n'est pas vrai de la réalité actuelle, c'est vrai depuis des décennies et quelles que soient les majorités au pouvoir - ce sont justement ceux qui sont dans l'opposition, c'est un peu embêtant. En ce qui concerne la Sécurité sociale, il y a là des choses très importantes et très significatives à faire. Nous sommes par exemple favorables à un élargissement de l'assiette de la Sécurité sociale, parce que nous convenons bien évidemment qu'il n'est plus possible d'asseoir la protection sociale sur la seule rémunération des actifs. Il y a donc incontestablement des efforts à faire, étant bien entendu que, à l'UPA, nous sommes extrêmement favorables au maintien de la protection sociale et même favorables à une protection sociale égalitaire, c'est-à-dire aussi bien pour les chefs d'entreprises, les artisans, les travailleurs indépendants que pour leurs salariés. Pour ce qui est de la santé et la sécurité, l'organisation avec les partenaires sociaux - mais aussi dans le cadre d'un soutien de la commis-

sion en 1992 dans le cadre de l'année européenne pour l'hygiène et la sécurité - s'est beaucoup investie dans ce dossier ; et franchement, c'était nécessaire. Je crois sincèrement qu'on peut dire qu'on progresse sur ce champ.

En ce qui concerne l'intégration des politiques d'égalité des chances, je dirais simplement, sous forme de boutade également, qu'il y a une particularité dans l'entreprise artisanale, c'est la structure très familiale de l'entreprise, autrement dit, l'intégration et la participation importante du conjoint de l'artisan dans le fonctionnement de l'entreprise. Et ça, c'est une donnée que nous avons beaucoup intégrée. Alors, dire que les femmes en sont mieux traitées dans l'artisanat, ce serait peut-être excessif. Mais, incontestablement, depuis longtemps l'artisanat a pris conscience de la nécessité de tenir compte de l'activité du (de la) conjoint(e) dans la structure familiale, qu'il(elle) soit avec ou sans statut, qu'il(elle) soit conjoint(e) collaborateur(trice), conjoint(e)-salié(e) ou conjoint(e)-associé(e). En ce qui concerne les politiques de l'emploi, nous considérons qu'au lieu d'aides qui ont fait la preuve de leur inefficacité, de leur inadaptation et de leur complexité, à tel point que les entreprises ne s'y retrouvent plus, en tout cas les plus petites, il est incontestable de revenir sur - certes, je l'ai évoqué notamment avec la T.V.A. à 5,5% - une T.V.A. minorée pour les activités à fort coefficient de main-d'œuvre ; une mise à plat de toutes ces mesures d'aides ne serait pas sans intérêt. Les aides sont nécessaires, je le rappelle et je le précise. Simplement, il serait peut-être intéressant et indispensable de les envisager autrement. Pour conclure, en ce qui concerne donc les partenaires sociaux et la nouvelle organisation du travail, il est évident que la nouvelle organisation de la petite entreprise ou une évolution de cette organisation passe incontestablement par la négociation avec les partenaires sociaux. Nous nous sommes, notamment dans la branche du bâtiment, donné les moyens de cette discussion, dès que nous avons constaté que finalement la petite entreprise était assez peu représentée dans la négociation de branches. Pourquoi ? Parce qu'en définitive, du côté des salariés, les négociateurs ne sont pas des salariés issus de la petite entreprise. En 1995, nous avons mis en place l'expression du paritarisme dans la petite entreprise, en demandant aux cinq fédérations de salariés de nous proposer face à nous des salariés réellement issus d'entreprises artisanales et qui soient susceptibles de discuter. Dans la branche que je connais bien, celle du bâtiment, vous avez cent quatre-vingt mille entreprises artisanales qui sont employeurs avec une moyenne de trois salariés par entreprise. Il est hors de question d'initier des négociations collectives en les multipliant par cent quatre-vingts mille pour seulement à chaque fois trois salariés concernés ; le mandatement sur ce plan ne nous convient pas, et d'ailleurs l'UPA n'est pas signataire de l'accord de fin octobre 1995. En revanche, au niveau de la branche à l'échelon national, mais aussi régional et départemental, nous avons organisé par le biais de cet accord la possibilité d'engager véritablement la négociation collective dans l'artisanat avec tous les partenaires sociaux. Nous sommes près de concrétiser cette démarche.

B. Dorflinger - Merci. Nous allons maintenant faire un rapide tour de table. Mais au préalable, j'avais de nombreuses questions à vous poser. Je crois qu'on a bien abordé la question de la méthode. J'aimerais donc la question suivante : comment faire le changement en France ? De même, une question concernant les rapports entre la loi et la négociation entre partenaires sociaux. On voit qu'il y a plusieurs conceptions à ce sujet : une conception où la loi primerait sur la négociation et une autre conception où finalement la loi viendrait simplement, soit en complètement soit en incitation, à la négociation. Donc, qui veut intervenir sur ce plan de l'articulation entre loi et négociation, éventuellement entre niveaux de négociation ? Monsieur Coquillon a évoqué la perspective d'une nouvelle négociation sur l'accord du 31 octobre 1995 sur la politique contractuelle qui avait fait l'objet de commentaires assez élogieux, en disant qu'il y avait là un nouveau pragmatisme à la française ... Peut-être, pourrait-ce être intéressant, dans le cadre de ce débat, d'ouvrir quelques perspectives concernant cette négociation future !

JF. Veysset (CGPME) - Oui, très vite réagir par le contexte. Aujourd'hui, s'imposent l'international, l'euro-péen, le national, après quoi on va décliner, le national, le régional, le départemental, l'interprofessionnel, le professionnel. On s'aperçoit qu'arriver à l'entreprise, il ne reste pas grand-chose. Alors l'enjeu, il est là, redonnons aux entreprises suffisamment de cadres à négocier en son sein, car aujourd'hui, on a un tel empilement que l'entreprise ne peut plus respirer. On est même arrivé à un degré tel qu'il faut des trésors d'imagination aux chefs d'entreprises, aux DRH, pour arriver à organiser le travail. Alors, par pitié, laissez-nous vivre.

B. Dorflinger - Qui veut prendre la parole ?

X. - Oui, je crois qu'il est effectivement de bon ton de dire que les choses ne vont pas bien. Moi, je m'appuie sur l'analyse qu'on a faite récemment de quinze cents accords d'entreprises qui, soit dit en passant, ont créé ou maintenu trente-cinq mille emplois. Ceci, pour dire que, quand on s'y met à plusieurs, il y a effectivement des négociations qui peuvent s'engager dans les entreprises et qui font dire que le monde ne va pas à sa perte aussi vite qu'on pourrait le croire ; et je pense qu'une réflexion profonde est à initier sur cet espace de négociations un peu nouveau en France, espace qui réside au niveau de l'entreprise. Bien entendu, on peut se dire qu'il y a un faible taux de syndicalisation. Certes ! mais, si on n'apprend jamais, si on ne commence jamais, on ne commencera pas le film ; et je crois qu'effectivement, il y a des images qui s'imposent à nous. La question, c'est : est-ce qu'on est capable d'imaginer comment doit être écrite la deuxième scène du film ? À mon sens, on doit néanmoins pouvoir écrire ce film qui nous permette de bouger et de faire bouger l'organisation du travail dans les entreprises. Les pouvoirs publics n'ont comme fonction que celle d'organiser la distribution du film, pour que justement ces images puissent continuer à s'enfiler les unes après les autres.

Et puis derrière, comptons sur l'intelligence des acteurs de l'entreprise. On crie "haro sur l'annualisation !". Personnellement, je constate que sur les quinze cents accords auxquels je fais référence, 58 % de ces accords-là ont mis en place quelque chose qui peut s'apparenter à de l'annualisation ; parce qu'en fait quand on parle d'annualisation, je ne suis pas sûr que tous on en ait les mêmes représentations. Mais ça a été du "donnant-donnant" et les gens, dans les entreprises où cela a été mis en place, semblent y trouver leur compte. Et puis, s'ils n'y trouvent pas leur compte, je pense que, comme ils ont appris à négocier là où on n'avait pas l'habitude de négocier, on reviendra à la négociation. Parce que le film, c'est peut-être aussi à un moment donné de venir recommencer des négociations qu'on a déjà faites, du fait que l'on a buté sur des limites qu'on n'avait pas forcément repérées au départ.

B. Dorflinger - Merci. Monsieur Veyrier, en quelques mots, s'il vous plaît.

Y. Veyrier (CGT-FO Equipement) - Sur ce chapitre-là, donc. Très rapidement. Je crois qu'il faut d'abord distinguer les choses. La loi, elle émane du peuple, elle a pour vocation d'arbitrer l'intérêt général. La négociation collective, elle a pour vocation de déboucher sur un contrat, sur un compromis entre des intérêts qui sont contradictoires. Il faut donc laisser à l'un et à l'autre leurs champs respectifs. On a souvent tendance à dire, au sein de l'organisation F.O., qu'on ne recourt, qu'on ne fait appel aux législateurs qu'en cas d'échec, c'est-à-dire lorsqu'on n'a pas réussi par la négociation à trouver un compromis qui nous paraisse préserver les intérêts de ceux que l'on représente. Et de ce point de vue-là, ce sur quoi je tiens à insister, c'est que la conception des choses du Livre Vert est une conception qui est totalement opposée à cela. C'est-à-dire que c'est une conception d'inspiration très corporative d'une certaine manière, où l'on veut faire des pouvoirs publics en y associant les partenaires sociaux, les ONG, etc., des espèces de magistrats du social, autrement dit ceux qui vont juger de ce qui est bon ou mauvais pour les salariés, pour les entreprises. Laissons à chacun ce qu'il représente : l'entrepreneur représente les intérêts de l'entreprise, le syndicat représente les intérêts collectifs des salariés et puis le compromis entre ces intérêts est facteur de progrès.

B. Dorflinger - Merci. Monsieur Coquillon.

M. Coquillon (CFTC) - Oui, en deux mots : d'une part, on a vu certains conflits récents qui montraient l'importance qu'il y a à ce qu'une régulation sociale ne se fasse pas que dans l'entreprise, parce que c'est la porte ouverte à des déréglementations qui font qu'ensuite les entreprises ne jouent plus dans la même catégorie. Et, même lorsque cette régulation existe, on voit qu'il y a des difficultés ; mais alors, si en plus on ne lui faisait plus jouer son rôle, on verrait encore bien plus souvent des litiges et des conflits très durs. La deuxième chose, c'est que dans l'entreprise, on voit bien qu'actuellement il y a très souvent des écarts trop importants, entre le poids des négociateurs salariés et le poids de l'entrepreneur, du patron de l'entreprise. Et donc, si on ne veut pas que ce soit socialement suicidaire, on ne peut pas donner tout le pouvoir à cette négociation d'entreprise. Il faut donc qu'il y ait un minimum d'encadrement. La troisième chose - et c'est là sûrement un sujet de réflexion qu'il faut que nous prolongions, suite à cet accord du 31 octobre 1995 - c'est de voir comment aménager effectivement des espaces de liberté à la négociation dans l'entreprise ? Comment concilier une norme qui pose un certain nombre de principes intangibles, parce que c'est la vie même des salariés qui est en cause, et en même temps qui laisse de la place ? Peut-on prévoir - et c'est un peu le cas de ce qui va se faire avec la loi des trente-cinq heures - des lois qui se décident par la négociation ? On a vu des lois qui se construisaient sur le résultat des négociations. C'est le cas, suite à la loi du 31 octobre 1995. Mais on peut imaginer des lois qui s'appuient sur la négociation d'entreprise, des lois qui, au lieu de tout prévoir, laissent un champ à la négociation pour l'adapter en fonction de la taille de l'entreprise, en fonction de son vécu. Je pense qu'il est bien préférable, plutôt que de casser tout le droit comme on serait tenté de le proposer en France - parce que souvent on aime mieux révolutionner qu'évoluer - de regarder comment et où l'on peut aménager des espaces, sachant qu'on aura toujours de toutes façons une contradiction entre loi, contrainte de la loi et liberté de négocier. De cette manière, on pourra déplacer peut-être cette contrainte.

B. Dorflinger - Merci. Monsieur Perraud, vous avez demandé la parole ?

J.-F. Perraud (Secrétaire confédéral, CGT) - Je me suis un peu exprimé sur cette question ; mais, pour répondre plus précisément, à notre avis, la loi doit constituer au travers du code du travail un socle commun de garanties collectives pour l'ensemble des salariés ; elle doit être respectée par l'employeur, avec d'autres moyens administratifs correspondant à l'inspection du travail. Il faut différencier ou du moins compléter, on peut le dire comme on veut, avec le contenu de la négociation qui concerne des garanties adaptées en fonction du contexte, de la branche ou de l'entreprise et qui vient en plus du socle commun avec un cadrage au niveau de la branche de la négociation et une précision pour la négociation au niveau de l'entreprise. Il faut répondre à deux questions au moins. D'une part, celle de se demander "sur quoi signe-t-on un accord ?", et en particulier connaître et comprendre son impact sur l'emploi, le travail et la vie des salariés, et d'autre part de savoir "comment l'accord sera-t-il respecté ?". Cela renvoie donc à un besoin d'information des salariés et de droit d'expression, à un besoin de contrôle par les salariés et les organisations syndicales sur l'entreprise concernant directement l'accord, et aussi par l'administration sur le respect général du code du travail. Et pour projeter sur l'Europe, je pense qu'aujourd'hui la situation des comités de groupes européens ne doit

plus être celle d'une chambre d'enregistrement : on doit donc voir à ce niveau un élargissement de leurs droits.

B. Dorflinger - Merci. Monsieur Sarkozy, en deux mots.

G. Sarkozy - En deux mots. J'ai entendu successivement que la loi Robien avait inventé ou fait découvrir le dialogue social dans l'entreprise ; il y a peut-être une limite au lyrisme. Nous, nous avons signé, que ce soit au niveau interprofessionnel ou dans les branches, de nombreux accords avec ou sans loi Robien. Celle-ci a pu être une bonne chose pour certaines entreprises, dont acte. Par contre, en ce qui concerne la loi qui va être votée bientôt sur la réduction du temps de travail, je suis beaucoup plus inquiet, car je ne pense pas que cette loi va favoriser le dialogue social dans l'entreprise ; au contraire elle va le réduire, dans la mesure où c'est une loi non pas d'orientation et d'incitation, mais une loi d'obligation. Donc, je ne vois pas comment on va pouvoir, au niveau de l'entreprise, ou au niveau des branches mener des négociations. Pour terminer, je dirai qu'en matière de régulations, on ne risque rien à mon avis, tant chaque parti politique français est soit jacobin, soit centralisateur, ce qui finalement revient au même. J'ai entendu un homme politique, je ne sais même plus le nom de ce pauvre ami, nous dire récemment qu'il allait y avoir une loi qui allait réinventer la primauté de la loi sur l'économique et le social. Eh ! bien, c'est toute cette philosophie que forcément je combats. La loi doit encadrer une réalité. Elle ne peut pas créer une réalité antinomique avec le reste du monde, ça n'a pas de sens, voyons !

B. Dorflinger - Merci.

... - On souhaiterait intervenir...

B. Dorflinger - En deux mots...

X. - En deux mots, sur le problème de la responsabilité. Laissez-nous vivre, dit l'interlocuteur de la CGPME ; mais je répondrais, "laissez-nous vivre mieux", à condition de créer, les conditions du dialogue au niveau de l'entreprise, d'expérimentation au niveau de l'entreprise, avec la possibilité de garantir pour l'ensemble de la collectivité le contrôle des dérives éventuelles. Et tout à l'heure, notre collègue de la CGT a parlé du rôle de l'inspection du travail. Si vraiment nous voulons être responsables, et si nous ne voulons pas subir la loi, il nous faut la précéder et à partir de là, prendre des dispositions en tant que partenaires sociaux. Quel rôle nouveau pour les partenaires sociaux ? C'est de revitaliser la branche pour faire de celle-ci un observatoire de ce qui se passe dans les entreprises avec un droit d'audition et la possibilité pour les commissions de conciliation et d'interprétation d'être "les gardiennes de l'expérimentation". Ce n'est que de la sorte que nous pourrions trouver un champ d'expérimentation valorisant au niveau des entreprises, et ainsi créer un espace de liberté de négociation dans l'entreprise ; parce que ce sera un espace de liberté, mais de liberté un peu encadrée par les professionnels. Si l'on ne veut pas l'intervention de la loi, il faut prendre nos responsabilités nous-mêmes en tant que partenaires sociaux.

B. Dorflinger - Merci bien. Nous en resterons là, et merci à tous les participants.

Atelier n° 4 Politiques régionales et organisation du travail

Rapporteur atelier : Monsieur Michel WEILL, délégué régional, ARAVIS.

Animateur atelier : Monsieur Nicolas KARCHER,
directeur de la coordination du réseau, ANACT.

Présentateur de cas : Monsieur Gérard GRASS,
Conseil régional du Nord Pas-de-Calais.

Présentateur de cas : Monsieur Guy ÉMERARD,
Conseil régional, Rhône-Alpes.

N. Karcher (ANACT) - Merci de participer à cet atelier. Je remercie : Monsieur Gérard Grass du Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais et responsable des assises régionales pour l'emploi de la région Nord, Monsieur Guy Émerard, conseiller technique auprès du président de la région Rhône-Alpes ; Michel Weill, directeur d'Aravis, agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail, valorisation des innovations socio-économiques dans la région Rhône-Alpes.

Je vous propose une organisation toute simple. Autour du thème qui concerne les politiques régionales et l'organisation du travail, quelques mots d'introduction qui seront prononcés par Monsieur Weill et par moi-même ; puis nous rentrerons immédiatement dans deux situations différentes où les conseils régionaux du Nord et de Rhône-Alpes se sont impliqués directement sur les questions de l'emploi à travers, en particulier, les démarches concernant l'appui aux entreprises en matière d'organisation du temps de travail. Nous aurons donc un exposé d'environ 15mn de chacun des représentants de ces régions ; et pendant 15mn nous leur poserons des questions à l'un et à l'autre. Nous avons préféré poser les questions immédiatement à chaque intervenant, plutôt que d'avoir une discussion très générale. Et puis, s'il nous reste un peu de temps, on aura la reprise des questions qui traverseront ces exposés en final. Donc, je voulais simplement en amont rappeler qu'effectivement nous sommes dans le cadre de "politiques régionales et organisation du travail", dans le cadre des lois de la décentralisation 1982-1983. Très rapidement. À titre de rappel, 1986 est une date importante qui a consacré les collectivités territoriales régionales, dans à la fois des missions qui leur sont générales et des missions qui leur sont spécifiques. Les missions qui leur sont générales, ce sont les missions qui touchent directement à leur région et les missions spécifiques ce sont celles qui sont définies en particulier par la loi et qui touchent notamment au problème du développement économique et aux questions qui croisent celles de l'emploi. Donc, à côté des politiques régionales, menées par les collectivités territoriales, les politiques de l'État qui souhaite conserver pour son compte un équilibre dans l'ensemble de ces régions pour ne pas créer de discrimination sur l'ensemble du territoire national. Ce qui nous intéresse aujourd'hui dans le cadre de cet atelier, c'est à la fois les pourquoi et les comment. Directement dans le cadre d'association avec l'État, les politiques publiques mises en œuvre par l'État et par les régions ont pour but d'inciter à la recherche de changement organisationnel dans les entreprises qui développent leur compétitivité afin de développer l'emploi. Faut-il des politiques incitatives cadrées, ciblées ? Faut-il plutôt des objectifs généraux et laisser libres les initiatives diverses et les encourager ? Comment dans les deux cas, les partenaires sociaux y sont-ils associés ? Cet atelier est bien consacré aux politiques régionales. Et chacun des représentants autour de cette table représente ces collectivités. L'État n'est pas présent comme un des incitateurs possibles de ces politiques, cependant je crois qu'on ne peut pas éviter la question qui traverse ces politiques régionales, notamment celle des contrats de plans, bien sûr dans le respect des légitimités et des compétences de chacun des acteurs. Alors, un point là-dessus : dans le cadre du dernier contrat de plan avec la région, contrat dit de la deuxième génération, il y avait deux nouveautés par rapport aux contrats de plan antérieurs. La première nouveauté, c'était les plans régionaux et la deuxième nouveauté la stratégie de l'État. C'est-à-dire quelques points durs sur lesquels les représentants de l'État souhaitaient faire porter essentiellement les débats entre les collectivités territoriales et l'État central. En 1993, pour mémoire, la lettre d'orientation du premier ministre disait : la modernisation des entreprises, en particulier par l'accès aux nouvelles technologies, au développement des investissements immatériels et matériels des PMI ne prend toute sa valeur qu'associée à un effort en faveur de l'emploi et de la formation professionnelle ; la gestion prévisionnelle de l'emploi ainsi que la mobilisation de tous les partenaires seront privilégiées. C'était le cadre dans lequel les préfets devaient, au nom de l'État bien sûr, entrer en discussion avec l'ensemble des collectivités territoriales. Alors, on a fait une lecture très rapide des contrats de plan État-région. Sur les vingt-deux régions françaises qui ont signé un contrat de plan, dix ont contractualisé avec l'État autour des questions de l'investissement immatériel pour moderniser l'entreprise et développer l'emploi, dix sur vingt-deux. Et puis en 1997, le regard que nous avons la chance d'avoir sur l'ensemble des régions nous amène à noter que onze régions sur vingt-deux ont contractualisé avec l'État et le Fonds social européen pour la mise en œuvre d'un dispositif d'appui-conseil sur le temps de travail avec l'association ou l'implication en différents niveaux plus ou moins forts ou plus ou moins importants des partenaires sociaux. Une région seulement a imaginé un dispositif d'aide financière qui va au-delà des dis-

positifs incitatifs de la loi Robien qui étaient prévus. Voilà les seuls petits commentaires que je voulais faire en introduction pour resituer de manière un peu macro l'ensemble de la discussion qui aura lieu dans cet atelier. Michel, je te passe la parole pour la suite ; s'il y a des questions que tu souhaites poser à notre débat.

M. Weill (ARAVIS) - Je vais essayer d'être aussi bref, parce qu'il faut laisser le maximum de temps à nos deux intervenants. Je voudrais poser les quelques questions qui me paraissent centrales par rapport au thème d'aujourd'hui, en lien avec la table ronde qui a eu lieu tout à l'heure. Je trouve que le débat qu'on a eu ce matin est un débat "classique". Il a été classique en ce qu'il a abordé la question de la place relative de l'État et des partenaires sociaux dans l'animation de ce qui se passe à l'intérieur des entreprises. Alors, il y a les partisans du "tout partenaires sociaux", il y a les partisans d'une "impulsion forte de l'État". Mais, je dirais qu'on reste toujours dans ce dialogue à deux ; or, ce qu'il y a de tout à fait fondamental, l'enjeu qu'il y a derrière le thème de l'atelier d'aujourd'hui, c'est de se dire : qu'est-ce qu'apporte dans ce débat, le fait qu'on ne soit plus dans un dialogue, mais dans un triologue ? Trois partenaires : les partenaires sociaux, la région et l'État. Je crois que c'est tout à fait capital, parce que c'est une question qu'on peut se poser - c'est peut-être un moyen de sortir de notre débat : on a beaucoup parlé de jacobinisme, de centralisme. On pourrait d'ailleurs dire que cette question du jacobinisme et du centralisme se pose aussi bien en ce qui concerne l'action de l'État qu'en ce qui concerne l'action des partenaires sociaux ; on a une vieille tradition de négociations au sommet, y compris au niveau des partenaires sociaux. Et de ce point de vue, l'accord du 31 octobre 1995 en est une illustration. On a bien vu que la difficulté a principalement porté sur la déclinaison ensuite de cet accord. Donc je crois qu'on est bien là au cœur de nos vieux débats français. Par rapport à cela, comment peut-on faire cette analyse ? Je proposerai volontiers qu'on la fasse en quatre temps, en tout cas avec quatre dimensions. La première, c'est de comprendre pourquoi les collectivités régionales qui sont des collectivités jeunes et nouvelles se sont intéressées à la thématique de l'organisation du travail. Nicolas Karcher a rappelé un certain nombre de chiffres. C'est quand même quelque chose de tout à fait nouveau. Quand on pense aux collectivités territoriales, en général on apprend qu'elles s'occupent forcément de territoires, de demandeurs d'emploi, en particulier à travers la formation professionnelle, qu'elles s'occupent aussi de création d'entreprises. Le fait qu'elles s'occupent de ce qui se passe à l'intérieur des entreprises est nouveau. D'ailleurs, ça n'a pas été sans interroger fortement les partenaires sociaux dans les régions où cela s'est passé. Donc, c'est la première question que j'ai envie de poser : "pourquoi l'organisation, et quelle articulation avec les autres thématiques dont s'occupe la région ?". Le deuxième niveau, si l'on rentre dans l'entonnoir, c'est de se dire : pourquoi et avec qui ? J'évoquais cette question centrale : les régions prennent des initiatives à ce niveau-là, quels choix de partenariat font-elles ? C'est la question d'aujourd'hui "défis politiques, nouveaux partenariats" ; donc, quel partenariat avec l'ensemble des acteurs de la région ? Le troisième niveau, c'est la question des stratégies, non pas cette fois-ci au niveau du lien avec les autres acteurs, mais directement avec l'entreprise. Je dirais : quels choix stratégiques, quelles actions ? Nicolas Karcher a parlé des aides au conseil, aides financières et accompagnement. Comment s'y prend-on pour favoriser le changement dans les entreprises sur cette question de l'organisation du travail et du temps de travail ? Et puis, dernière question, je dirais évidente en elle-même, mais que je souhaiterais que l'on prenne sous un angle particulier aussi bien dans le Nord Pas-de-Calais qu'en Rhône-Alpes, c'est la question de savoir : globalement, après deux ans d'action, quels jugements, quels effets..., enfin quels jugements peut-on porter et quels effets identifie-t-on de ces politiques ? Mais, moi ce qui me semblerait intéressant c'est de faire une approche multi-critères et multi-acteurs de ces effets. C'est vrai qu'aujourd'hui on est tous obsédés par "l'effet emploi" de telle ou telle politique. Je souhaiterais qu'on sorte d'une vision unidimensionnelle et trop uni-critère de ces politiques et que de ce point de vue-là, les acteurs qui ne sont pas à la table, qui sont dans la salle, qu'ils soient de Rhône-Alpes ou du Nord Pas-de-Calais, puissent exprimer leur point de vue sur la variété des effets, en en soulignant les points forts et les points faibles. On n'est pas dans une "success story" ; il me semble que c'est de l'esprit qui nous anime. Quels effets leur paraissent les plus importants, à la fois en positif et puis ceux qui restent encore à attendre de ces deux politiques ?

N. Karcher (ANACT) - Merci bien. Si chacun de nos orateurs veut à travers son exposé pointer les questions que Michel Weill nous pose, ça serait tout à fait intéressant. Donc, deux régions qui ont des traditions et des pratiques très distinctes, très différentes ; il nous a paru important de pouvoir vous présenter ces deux expériences, ces deux animations, ces deux incitations, ces deux politiques régionales. Je voudrais d'abord passer la parole à Monsieur Grass de la région Nord Pas-de-Calais pour nous faire exposer le dispositif et l'animation mis en place autour des assises régionales pour l'emploi.

G. Grass (Région Nord Pas-de-Calais) - Je ne vais pas peut-être répondre directement à vos quatre questions ; je vais essayer de raconter un peu ce qu'on a fait dans le Nord Pas-de-Calais. C'est comme une étude de cas et à ce propos, il est peut-être plus utile de souligner un certain nombre de points qui répondent à vos quatre questions. Je vous laisserai faire la synthèse qu'on débattera ensemble. Peut-être qu'il faut revenir aussi au départ. C'est une question bien complexe qui a mis dans l'embarras l'ensemble des acteurs, car on savait pas vraiment comment la prendre. D'où cette idée de faire les assises régionales pour l'emploi et le travail. Je les date de 1994. Ces assises avaient pour mission d'ouvrir un espace de débats à l'ensemble des acteurs du Nord Pas-de-Calais. Donc, la présidente de région a fait part rapidement de quelques expériences pour l'emploi menées depuis une vingtaine d'années. Mais, globalement, cela a été un peu rapide ; on n'a pas pu aller au cœur des problèmes structurels. Il faudra probablement à revenir beaucoup plus profondément sur ce qui

s'est passé et plus précisément peut-être sur des évolutions importantes qui n'ont pas été suffisamment explicitées. De plus, il y a probablement des mots qui sont en retard sur la réalité et on n'a pas assez pris en compte un changement fondamental survenu dans la nature du travail mobilisé dans la dynamique productive actuelle. Ça, c'était une hypothèse forte qui s'est développée petit à petit, je pourrais y revenir. Il y avait d'autres choses dans cet appel qui consistaient à dire qu'on ne peut pas se cacher derrière une croissance plus ou moins hypothétique, et que donc il faut réfléchir à un taux de croissance donné, à la manière dont on peut être plus riche en emplois. L'autre thème est de dire qu'il faut un statut positif aux gens qui seront privés d'emploi et aux chômeurs.

Ces messages étaient assez forts. Il y a eu là une mobilisation importante puisque, à l'ouverture de ces assises, il y avait six cents personnes, et six ateliers se sont déroulés durant un trimestre. La synthèse a eu lieu en janvier 1995, avec la participation d'environ douze cents à treize cents personnes. Donc en tout, deux mille cinq cents personnes ont participé à ces débats. Mais je voudrais re-focaliser mon propos sur un point particulier. Justement, un des ateliers était consacré à l'étude du taux de croissance de données, autrement dit comment on peut être plus riche en emplois. Parmi les propositions qui sortaient de cet atelier, il y en avait une qui disait : faisons de la région Nord Pas-de-Calais une région pilote dans la réduction du temps de travail. Ces propositions étaient validées par le conseil régional avec, si je peux dire, un petit budget d'expérimentation. Donc, on a démarré là-dessus avec un premier état des lieux. Je vais passer très rapidement sur ce qui se passait déjà dans la région et immédiatement rappeler un certain cadrage qui était de dire : il n'y a pas d'aménagement sans réduction du temps de travail, il n'y a pas de vraies réductions sans aménagement du temps de travail. C'était un des principes de base qui nous ont aidés à construire notre affaire. L'autre élément de cadrage très économique c'est que, immédiatement, on a indiqué aussi que les thèmes du partage étaient forcément très présents ; cependant, la réalité montrait que s'il y a un partage donné du travail, ce sont les jeunes et les vieux qui sont exclus. La question était donc : est-ce qu'on peut avoir une autre distribution du travail ? Cette question est venue d'une manière forte, mais très vite on a pris l'aménagement et la réduction du temps de travail comme un outil du développement, aussi bien pour des raisons microéconomiques que pour des raisons macroéconomiques. Je ne sais pas s'il faut développer ça, parce que je pense que maintenant ce sont des thèmes qui sont reconnus. Tout de même un tout petit point ; il y a un argument qui est moins utilisé, mais qu'on a utilisé à ce moment-là, qui était : à partir du moment où l'on avait montré que dans la population active il y avait 70% des gens qui étaient trop nouveaux dans des activités de services, et que donc on était dans une économie de services, c'est-à-dire dans une économie où les activités matérielles prenaient une part dominante dans les nouvelles dynamiques subjectives, cela impliquait, d'un point de vue macro, toute une série de conséquences. Cela signifiait, par exemple, que la réduction du temps de travail était un point important pour le développement de ces services. Ça mériterait d'être développé. Je le pose là parce que c'est important d'y revenir, même si à l'instant on n'a pas le temps de creuser particulièrement cette question-là. À partir de là donc, on a mis le dispositif en place : quatre axes d'actions, quatre axes de stratégies que je vais donner en les éclairant peut-être les uns après les autres. Comme on était au début et que personne n'y connaissait rien, quand bien même on avait des analyses abstraites, on a mobilisé l'ensemble des laboratoires universitaires de la région et on les a fait travailler sur un certain nombre de questions. Premier axe : on a publié toute une série d'études dont certaines, à mon sens, sont très intéressantes. Je pense qu'on était dans les premiers, par exemple, à sortir une nouvelle étude sur le coût du chômeur ; pour nous, cette étude était une partie de l'argumentaire. Mais on a sorti aussi des études sur la négociation, sur ce qui se passe dans les collectivités locales aujourd'hui en termes d'aménagement et des conditions du temps de travail, sur ce qui se passe dans les régions en Europe, pour essayer de comparer à peu près et voir si on était complètement à côté de la plaque ou s'il y avait un mouvement passé. Cette étape a été importante parce qu'elle nous a donné un fonds sur lequel on pouvait s'appuyer. Cela montrait aussi qu'on avançait avec une certaine rigueur. Second axe d'intervention, c'était de travailler avec les entreprises et d'en trouver certaines qui s'intéressent à ces questions-là et qui soient prêtes à s'engager dans une action. Alors, je le dis là sur un ton très modeste... Mais, il faut imaginer que quand on débute, la loi de Robien est encore dans les cartons. Et donc on commence à essayer de réunir des entreprises qui s'intéressent à ces questions-là, alors même que la question de la compensation salariale, qui est une question difficile, n'est pas résolue, pas du tout résolue à ce moment-là, si je peux m'exprimer ainsi. Donc on démarre avec deux réseaux. Parce que c'est difficile, quand on va comme cela au front sur des choses un peu osées, il est mieux d'y aller collectivement et en se protégeant un peu. Par conséquent, deux réseaux d'entreprises qui se regroupent. Un autour de gens qui sont un peu spécialisés dans une innovation sociale, le GIAT que vous ne connaissez peut-être pas d'ailleurs, mais qui dans la région a toujours participé à toutes les séries d'innovations sociales. Le GIAT arrive à regrouper, cahin-caha toute une série d'entreprises comme l'entreprise Bonduelle par exemple. Et puis, transversal à la région, un autre réseau de PME et de PMI qui s'appelle Estorel-Pays. Il regroupe quatre cents entreprises ; pareillement, ce réseau a eu aussi le courage d'explorer d'une manière pragmatique cette initiative, en envoyant un petit questionnaire à ses adhérents, pour voir s'ils étaient intéressés et dans ceux qui étaient intéressés, ceux qui étaient prêts à s'engager. Je passe. Fort heureusement, la loi de Robien est arrivée. Cela nous a facilité les choses et à partir de là, on a continué à développer ce travail par l'intermédiaire plutôt de réseaux, le conseil régional apportant, finançant la matière grise, ceux que l'on appelle autrement les consultants. Pour les grandes entreprises, on pensait qu'elles n'avaient pas besoin du conseil régional, contrairement aux PME-PMI, surtout que pour nous, effectivement l'aménagement et la réduction du temps de travail est un temps très particulier pour l'entreprise, un temps de reconfiguration, un moment important d'investissement en intelligence, et que par conséquent il y a besoin là d'une aide pour accompagner l'entreprise dans ce moment

de transformation importante. Et ce que l'on devine à ce moment-là - je pense que maintenant on en a la preuve, puisque l'on doit avoir maintenant une cinquantaine d'accords derrière nous - c'est que, pour qu'ils soient bons, ces accords demandent du temps, de la négociation. Et pour y réussir, cela oblige de bien identifier toute une série de problèmes et surtout de se donner le temps de les maîtriser. Donc, pour faire vivre le dispositif, on le finançait par l'intermédiaire de réseaux. Pourquoi par l'intermédiaire de réseaux ? Pour plusieurs raisons. D'abord, en partie pour éviter le couple infernal administration-entreprises, que d'ailleurs je compare très souvent au couple infernal parents d'élèves-instituteurs. Il y a toujours quelque chose qui ne tourne pas rond ; voilà pourquoi, pour aider les entreprises, la médiation du groupement d'entreprises est absolument essentielle. On contractualise avec plusieurs sortes de groupements d'entreprises, par exemple des CCI, un CDE avec une Union patronale locale qui joue un rôle important. Il y a un dispositif d'aide à l'insertion avec un club d'entreprises, des syndicats professionnels dont je pense qu'il est important de voir ces différents types de facteurs collectifs... Vous voyez donc : des structures complètement différentes.

Pour des raisons de développement local sur lequel on pourra revenir, disons que c'est là un partenariat avec différentes échelles, des coopérations importantes qui se mettent en place, mais qui n'ont pas donné tout ce qu'elles avaient à donner. De la même manière, dans un champ plus grand, l'animation sectorielle qui est aussi une manière de développer la richesse régionale, je pense que les syndicats professionnels sont des opérateurs importants. On pourrait y revenir. Mais si vous croisez les deux, entre le sectoriel et le territorial, cela représente en partie la position privilégiée qu'a l'échelle régionale. Tout ça maintenant, c'est très abstrait, mais je pense que cela donne à voir... sur toute une série de choses. En parallèle, dans la seconde année, est mis en place un séminaire de consultants. Simplement, ce que je voudrais dire c'est que j'ai été surpris des choses qu'on pouvait y entendre ; mais après coup, c'était très intéressant de voir comment des consultants qui n'y connaissent rien, se sont qualifiés petit à petit en discutant, en échangeant entre eux et comment on a commencé plutôt par aborder des problèmes juridiques et donc en les aidant, ou comment on arrivait financièrement à régler leur problème de la compensation salariale pour arriver petit à petit à rentrer dans des choses beaucoup plus fines, beaucoup plus intéressantes, comme les méthodologies de négociation, mieux encore là, aujourd'hui, tout ce qui tourne autour de la productivité, de la manière dont on la lit dans l'entreprise ? Qu'est-ce que ça veut dire ? Là, on sent que l'on commence à être sûr des choses qui en valent vraiment la peine, d'autant que l'on construit un tissu de consultants de qualité pour la région. Dernière chose, ce n'est pas forcément la dernière, mais je vais m'arrêter là. On s'est engagé, suite à ce qu'on avait fait dans le même esprit, à rendre publics les résultats de ce programme en temps réel. Et donc, il y a ce qu'on appelle le GRARTT (Groupe régional pour l'aménagement de la réduction du temps de travail) ; il s'agit d'un forum qui se réunit tous les deux mois et demi devant une assemblée de deux cent cinquante à trois cents personnes ; il compte trente à quarante pour-cent des gens des entreprises, des gens de l'administration, des consultants, des chômeurs, des syndicalistes. Ce forum fait le point de la situation réelle et débat sur des cas ou des études présentées. C'est un lieu extrêmement intéressant parce qu'il est très représentatif de la société régionale. D'ailleurs, on a vu comment certains dossiers extrêmement "idéologiques" pour les uns ou pour les autres ont obligé tout le monde à se confronter à du tangible, du plus réel, et ainsi d'évoluer dans la réflexion.

N. Karcher (ANACT) - Merci, Monsieur Grass. Je vous propose maintenant de prendre trois ou quatre questions pour que Monsieur Grass puisse construire ses réponses, ça peut bien contribuer au questionnement, mais je n'en doute pas.

M. X. - Oui, Monsieur Grass, tout à l'heure a parlé de réduction pas d'adéquation, réduction et aménagement du temps de travail. La réduction du temps de travail évolue-t-elle en fonction de la théorie ou de la pratique ? Parce que se pose toujours le problème de la quantification réelle du temps de travail dans les entreprises, notamment pour le personnel d'encadrement. Nous avons constaté qu'un certain nombre d'entreprises baissent théoriquement leur temps de travail, mais que corrélativement, il y a développement exponentiel des heures supplémentaires et notamment pour l'encadrement. Avec des systèmes de pointage qui occultent toute la partie au-delà des dix-neuf heures. Donc, par rapport à cette réalité, à ce vécu dans les entreprises, est-ce que cette dimension-là a été prise en compte ?

N. Karcher (ANACT) - Madame, je vous en prie.

Mme X. - Une question sur le rôle de l'État et des partenaires sociaux dans les différents axes d'actions. Concrètement, dans cette réorganisation du travail, quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées, notamment dans les PME-PMI ?

N. Karcher (ANACT) - Pouvez-vous préciser ?

Mme X. - Ben, qu'est-ce qui fait obstacle, quels sont les points durs à la réorganisation du travail dans les PME-PMI ?

N. Karcher (ANACT) - Une dernière question, Monsieur Boulanger ?

M. Boulanger - Moi, je suis très intéressé par l'exposé de M. Grass. Vous avez beaucoup décrit la démarche

et je me suis posé quelques questions ; par exemple : sur l'intervention des laboratoires universitaires, vous avez mentionné le coût du chômeur ; c'est plutôt excellent comme étude. Simplement, ce qui me laisse perplexe sur ces sujets qui sont assez fondamentaux, c'est tout ce que l'on peut lire et de la part des plumes éminentes, genre prix Nobel d'économie ont quand même frappé dans toutes les contradictions entre des gens qui sont extrêmement informés et qui ont un niveau de réflexions très élevé, donc, ça m'intéresserait de voir un peu ce qui est sorti de là.

G. Grass (Région Nord Pas-de-Calais) - Oui, moi, c'est peut-être une réponse un peu transversale à tout ce que vous nous dites ; car surtout quand on avance sur des terres inconnues, nous pouvons être inquiets, et la bonne volonté qu'on peut avoir ne garantit rien. Donc effectivement, c'est de se donner toute une série d'assurances qui font que petit à petit, on vérifie, on identifie les problèmes, les obstacles et on les balise ensemble. Moi, ce que je vous disais sur le GRARTT, lorsqu'il devait se contraindre à rendre public, à débattre publiquement des résultats, est extrêmement important. En réalité, c'est un processus d'évaluations collectives, et donc une sorte de curseur qui permet de voir les choses. Par rapport à la dernière question posée, je peux vous envoyer une étude consistante à ce sujet. Après, on se donne toute une série de bouclages ; ainsi, les entreprises entre elles peuvent échanger, discuter. Le GRARTT organise un séminaire de consultants ; en ce sens, on traite les premiers problèmes en même temps qu'on se paie un petit programme d'évaluation. On commence à voir, par exemple, dans les entreprises avec lesquelles on a été en contact deux cent cinquante négociations à ce jour ; on pense qu'on sortira cent cinquante accords. Donc, le problème est de savoir le sens de tout ça ? Alors, on a lancé une petite évaluation que nous avons intitulée : La RTT, impossible ? Douze cas d'"échecs". Elle va être publiée sous peu, je vais vous l'envoyer aussi. On a analysé ces douze cas d'"échecs" et l'on constate qu'il y a un certain nombre de grands problèmes. Pour l'instant, on pense que ce sont des problèmes qui sont surmontables, mais qui n'ont pas été dépassés à ce moment-là parce que, par exemple, dans les cent accords dont je vous parle, ce ne sont pas cent échecs au sens de "c'est impossible" ; c'est plutôt dû au fait qu'on était au début, que les consultants n'y connaissaient rien, que les chefs d'entreprises doivent jouer un rôle primordial dans ce genre d'affaires. Bref, ils se sont emmêlés les pinceaux. Mais il y a toute une série de choses comme ça qui, à terme, peuvent être dépassées. Certes, on a peu de recul derrière nous, mais si on regarde bien, mais on voit qu'entre 1996 et 1997 et même de trimestre en trimestre, notre productivité augmente ; car, on suit un peu les consultants et on remarque que, petit à petit, ils ont un taux de réussite plus important. Cela mériterait d'être repris très finement, mais je vous le livre comme indicateur.

Il y avait une autre question sur les partenaires sociaux et l'État. Côté partenaires sociaux, on peut dire qu'ils ont été informés et si possible associés depuis le départ, mais on ne peut pas affirmer que ça a bien marché. Ça n'a pas bien marché parce que, dès le départ, on est parti d'une manière très osée sur des questions difficiles ; de plus, je pense qu'il y a une prudence de l'ensemble des partenaires sociaux. Cela dit, j'ai l'impression que progressivement, entre cette pratique et l'ensemble des partenaires sociaux, l'écart se réduit et l'échange s'amplifie. Du côté de l'État, il y a eu un intérêt attentif qui s'est traduit, à un moment donné, par une charte entre l'État et la région pour qu'on puisse travailler en synergie. Ainsi, nous disposons d'un petit comité d'"acclimatation" qui se réunit tous les six mois pour faire le point. Mais il va de soi que l'on essaie de tirer dans le même sens et de faire attention que ça n'aille pas dans tous les sens.

N. Karcher (ANACT) - Merci sur le point des questions 1 et 2. Et la question des heures supplémentaires ?

G. Grass (Région Nord Pas-de-Calais) - Jusqu'à preuve du contraire, je pense qu'on n'a pas ce cas-là, parce qu'on est dans un système extrêmement explicite. Vous avez des consultants qui eux-mêmes adhèrent à un certain nombre de principes ; donc ils ne traitent pas ça ; ce sont des choses qui ont été bien négociées, on le vérifie, on s'en donne les conditions. Vous avez la tête de réseau qui est là, vous avez des entreprises qui échangent entre elles, donc vous avez tout un système de régulation comme qui fait qu'on est conscient tous ensemble de participer à des biens collectifs, à des biens publics. On n'a donc pas eu, si je peux la qualifier ainsi, cette perversion-là. Je ne dis pas qu'un jour il n'y en aura pas ; mais pour l'instant, dans le système dans lequel on est, ce n'est pas une difficulté qu'on a rencontrée.

M. X - Oui, je ne veux pas en faire une fixation, mais je voudrais savoir si effectivement cette dimension a été prise ?

G. Grass (Région Nord Pas-de-Calais) - Elle a été prise en compte, on en a débattu... Parce que, voyez-vous, dans la région Nord-Pas-de-Calais on a un exemple significatif, c'est la réduction du temps de travail dans une grande société.

N. Karcher (ANACT) - Je prends une dernière question, qui...

X. - Une petite précision. Mes excuses à Monsieur Grass. Je connais un peu les assises. Simplement, je répondrais à sa place que les entreprises qui veulent réduire le temps effectif de travail, c'est-à-dire qui dépassent les quotas autorisés d'heures supplémentaires, en général nous sont envoyées en direct à l'ARACT par la direction du travail. Dans l'ensemble, c'est nous qui les traitons ces cas-là. Je crois que les entreprises qui veu-

lent s'engager dans une démarche de réduction du temps de travail, notamment dans le cadre de la loi de Robien, sont déjà à peu près en conformité avec la loi.

N. Karcher (ANACT) - Merci, une dernière question, la toute dernière et une minute pour répondre.

X. - Vous n'évoquez pas du tout l'éventuelle liaison avec les CODEC ou les COREP !

G. Grass (Région Nord Pas-de-Calais) - On est intervenu sous plusieurs formes devant la COPIR qui est une transmission de fond, la COPIR pourrait jouer un rôle plus important sur ce dossier-là.

N. Karcher (ANACT) - C'est sur cette dernière question qu'on va conclure avec cette présentation de votre Conseil régional. Je crois qu'avec Monsieur Émerard, on a une autre forme d'action de la région ; et donc sans attendre, vous avez un quart d'heure. Ensuite, on se donne un quart d'heure aussi pour les questions et une minute de synthèse très rapide.

G. Émerard (Conseil régional, Rhône-Alpes) - Merci. De toutes les façons, il y a dans la salle quelques Rhônalpins, notamment nos partenaires sociaux qui écoutent mon propos. Première question : pourquoi la région Rhône-Alpes s'était intéressée à l'emploi ? Je crois que l'explication est simple ; c'est parce que, depuis le début de son existence en tant que région, elle a été en charge pratiquement de la formation professionnelle, et qu'il n'y a rien de plus décevant que de faire de la formation, surtout quand on est fonctionnaire, ou plutôt agent de la région comme je l'étais, face à des élus dont on sent la très grande indifférence. Non pas indifférence par nature, mais indifférence par incompréhension ou par découragement devant la complexité du processus et la difficulté d'en mesurer les résultats. Si bien que, lorsque la loi quinquennale de fin 93 a décidé du transfert du CFI, personnellement, j'ai suggéré qu'on prenne le problème par l'emploi et non pas par la formation, considérant par ailleurs que le CFI malgré tous ses mérites, et je le dis très sincèrement, notamment de suivi et d'accompagnement, était inefficace. Autrement dit, pas de diplôme, pas d'emploi. C'est trop court de dire : on a un diplôme, il y aura un emploi. En revanche, si on prend le problème de l'emploi, on s'efforce de mettre en place, surtout chez les jeunes dont la mise à l'apprentissage d'un savoir ou d'une technique n'est pas forcément très lourde - ce qui était l'objet central du CFI - une sorte d'initiation professionnelle au travail, comme par exemple le plan qui s'est appelé "plan d'accès à une première expérience professionnelle". C'était début 1994 où, pour la première fois de ma déjà longue existence à la région, j'ai remarqué très spontanément des élus qui avaient, du coup, un discours indéfiniment plus motivé et plus intéressant parce qu'ils rentraient dans quelque chose qui les concernait de près, en tous cas leurs électeurs. Et ce plan qui a démarré en 1994 en accord avec les partenaires sociaux, en accord avec l'État et je reviendrais sur ces points, a incité à aller plus loin, parce qu'évidemment on était tenté de se dire : "donner à des jeunes la connaissance professionnelle, c'est bien ; mais s'il n'y a pas au bout quelque chose qui crée de l'emploi, c'est un peu insuffisant". Nous aussi, mais plus tard, on a fait des assises sur l'emploi, avec des partenaires dont certains rentraient dans une logique de baisse salariale et de compensation partielle. Et ce malgré la pertinence de l'approche au regard de ce que je décrivais plus haut, celle de la formation qui mène à l'emploi. Et la qualité des débats - d'ailleurs, ce sont toujours des sessions tout à fait passionnantes - a suscité une volée de bois vert. Mais enfin ça, on s'y attendait, enfin pas de la part de tous ceux dont elle est venue. Je ne vais pas faire de dessin ici, mais il y en a certains dont on peut s'étonner qu'ils réagissent ainsi alors que leur discours semblait beaucoup plus adhérent à cette idée. Ce qui était paradoxal, c'est de réaliser comment on peut avoir un discours public pour dire "je souhaite ça", et faire si grand reproche à une institution qui dit "je le fais". Sans doute était-ce parce qu'on ne voulait pas que le lieu d'émission de la chose soit celui-ci ou que l'approche qui en était faite soit celle-là. En tout cas, le partenariat dont vous parliez, il était automatique, car rien dans ce qui est fait sur les jeunes, sur l'emploi, etc. n'est fait sans la COPIR, sans l'État.

Donc immédiatement, après que ceci est voté le 22 ou 23 décembre, la semaine même cela entre les faits. Et pendant six mois, de manière quasi continue, nous nous sommes réunis avec une délégation de la COPIR. Quatre personnes de deux syndicats de salariés y participaient, en général c'était la CFDT et F.O. dans le secteur, par politesse parce qu'ils étaient candidats, plus l'Union patronale Rhône-Alpes et la CGPME généralement du côté patronal. Enfin, la direction générale du travail pour l'emploi ainsi que de l'ANPE, pas l'AFPA qui n'avait pas vraiment sa place ici ; la Région, mais très régulièrement les fonctionnaires, pas des moindres, c'est-à-dire le directeur général, les bâtonniers et moi-même ; c'est pour les autres que je fais de l'éducatif. On était très présent, très actif à ces négociations qui furent tout à fait passionnantes. Et puis ARAVIS, puisque spontanément Michel Weill m'avait déjà mis en garde en disant "ne fais pas n'importe quoi là-dessus, il y a des choses à faire, on a une expérience, notamment en négociation et innovation sociale". Alors voilà donc, ce qui était le partenariat et il demeure très actif. Pour nous, c'est ce partenariat qui était un passage obligé dans l'idée qu'on avait des choses. Il faisait forcément partie de la construction de la stratégie, de l'"opérationnalisation" de la branche. Il n'était pas question de monter ça, c'était rigoureusement impensable. Donc pour que ceci soit fait, après les premières réunions, très rapidement on est arrivé à l'esquisse d'un accord et d'une démarche qui consisterait d'abord à effectuer un diagnostic et de faire en sorte l'aide à la création d'emplois soit conditionnée à la réalisation de diagnostics, et d'insister davantage sur la création d'emplois. Malheureusement, je dois dire qu'à l'époque nous nous appuyions, non pas sur un guide juridique - depuis 1996 il n'y avait pas de guide juridique - mais sur l'activation de réduction du temps de travail. Et donc, on a visité le président des entreprises et à la suite d'une réunion très intéressante, on est parvenu à

des choses qui étaient vraiment construites. On est arrivé à deux ou trois accords. Un accord est arrivé en copie duquel découlait la possibilité d'accorder aux entreprises une aide référée aux emplois qui allait de vingt mille à quatre-vingt-dix mille francs suivant la capacité créatrice. C'était beaucoup et c'est toujours, enfin de mon point de vue, un petit peu trop. Et puis, une aide d'ingénierie par le financement de cabinets, un appel d'offres, etc. Et un accord État-Région-ARAVIS. Ensuite, une démarche obligée d'évaluation, conduite par ARAVIS, tête d'un réseau qui au début comprenait une quinzaine de cabinets. Maintenant ce réseau compte une trentaine de cabinets, puisqu'il y a eu deux appels d'offres successifs. Chaque mois, une réunion qui rassemble des élus, en principe un de chaque groupe quand il veut bien y participer, ce qui n'est pas toujours les cas ; par contre, les partenaires sociaux, ils y sont toujours en principe trois ou quatre, et l'État. Ce dernier - notamment la direction des jeunes, du travail et de l'emploi - doit dire les circonstances et si l'accord lui paraît valide. Enfin, au regard de la loi, puisqu'on s'appuie toujours sur la loi, loi de Robien et loi sur le temps partiel étendu, puisque par ailleurs assignation a été faite aux partenaires sociaux de faire en sorte que, dans cette perspective, l'aide de la région ne se limite pas à l'aménagement du temps de travail, en s'appuyant sur la seule loi Robien ou Chamard autrefois, et par conséquent générale, mais sur un système de temps partiel étendu dès lors qu'il toucherait plus de la moitié des salariés et qu'il ferait l'objet d'un accord explicite. Alors, nous, notre idée, c'était de faire entreprise par entreprise ; et là, je reviens peut-être sur ce que j'ai dit tout à l'heure sur la réalité des partenaires sociaux. Je pense que, outre les éléments structurants qui sont inhérents dans la région, il y a un élément politique qui est à considérer. C'était de choisir délibérément des accords "entreprise par entreprise". Aujourd'hui, cette idée a fait beaucoup de chemin, elle commence d'être acceptée ; mais à l'époque d'aucuns disaient qu'on avait tort et même que nous étions en train de détruire la négociation des branches. Tout le monde sait que les négociations des branches se heurtent à bien d'autres difficultés ! En l'espèce, la région montrait qu'elle avait une capacité à aller au-delà de cette difficulté et de provoquer, de déclencher du dialogue social. À ce propos, un partenaire social voyant les accords se multipliaient et les mandats s'attribuaient, nous a dit finalement : "vous êtes en train de nous fournir des adhésions syndicales et il nous le fallait. Donc, selon les chiffres d'ARAVIS en janvier 1998, il y a eu quand même six cent quarante-huit contacts, un exemple d'entretiens téléphoniques..."

M. Weill (ARAVIS) - Non, plus que ça, sur le terrain.

G. Émerard (Conseil régional, Rhône-Alpes) - D'accord, cinq cent soixante-six interventions qui ont donné naissance à quatre cent quatre-vingts quatre diagnostics réalisés ou en cours ; donc ceux-là qui sont essentiellement financés par la région, dont cent quatre-vingt-onze ont aboutis, ce qui veut dire que les quelques trois cents autres n'aboutiront pas tous, probablement. Mais à soixante-dix pour-cent possiblement si, et que ça fait mille trois cents emplois, soit dix pour-cent. Enfin, il y en a vingt pour-cent qui s'appuient sur la loi de Robien et vingt pour-cent sur l'aménagement du temps de travail. De plus, ce sont majoritairement des petites entreprises. De toutes façons, Michel Weill connaît ça mieux que moi.

Alors, quelques points clefs en ce qui concerne la question de l'évaluation. D'abord que tout ça, c'est compliqué, qu'il faut faire une approche au cas par cas, qu'il faut être patient et qu'il faut le faire certainement avec un médiateur puissant et légitime. Parce qu'il s'agit - et ça dans le début de notre affaire, on était consigné par diverses personnes qui ont toujours défendu la réduction du temps de travail contre la flexibilité et l'annualisation - d'un vrai échange. D'ailleurs les patrons, pour des raisons que l'on comprend, tiennent la possibilité de délégation. Ils peuvent l'échanger contre la réduction du temps de travail ; ce sont des bases de négociations où il y a quand même du grain à moudre.

Deuxième idée, l'échange d'embauches durables contre une réduction des prélèvements, réactivation d'une défense passive. Alors là-dessus, on s'est fait étripé comme il n'est pas permis par l'UNEDIC qui n'a jamais voulu admettre l'idée qu'on proposait de faire un bonus malus soit de branches, soit d'entreprises. Cela serait parfaitement légitime parce qu'il y a des branches et les salariés avec elles. Mais je ne donne tort à personne ; après tout si j'étais dedans, je ferais peut-être pareil. On sait très bien qu'un CDD qui s'achève donne droit à l'UNEDIC, qu'un CDI qui est rompu unilatéralement par le salarié ne donne pas droit. Il y a donc des salariés qui, dans des conditions de travail très difficiles, ont intérêt à travailler en CDD, attendre que le CDD s'achève, ne mettant pas forcément à zéro, mais remontant le compteur de l'UNEDIC, et de la sorte ça repart pour un tour. C'est ainsi que vous avez des branches entières fonctionnant avec du turn over et du trente pour-cent. Donc, on pourrait en débattre. Certes, j'ai vu la réalité de manière un peu méridionale, un peu excessive, mais ça ne la déforme pas. Et, naturellement comment voulez-vous que les petites entreprises sachent cet échange avec un bonus malus ? À mon avis, ceci aura une importance très grande pour des entreprises petites qui sont d'ailleurs celles qui sont les plus grands bénéficiaires de notre opération, notamment en termes d'accompagnement ; de plus, elles sont les plus grandes prétendantes des lois. Je crois que quatre-vingts pour-cent des emplois se créent dans les moins de cinquante. Par conséquent, le seuil des vingt salariés dans la nouvelle loi me paraît tout à fait pertinent.

Troisième idée, évidemment : rien ne se fera là-dedans sans l'accord profond des salariés. Sur ce point, on a depuis le début, on a bien senti que l'idée de réduire le temps de travail, pour un libéral, c'est un peu contradictoire. Alors, elle a immédiatement été assortie d'une autre qui est de dire qu'il faut réinvestir le temps de libre. Bien entendu c'est une autre répartition peut être de l'activité entre le temps salarié et un autre temps, plus personnel, plus autonome, plus entrepreneurial, marchand ou pas marchand, avec tout ce champ des services de proximité, pour développer les relations humaines qui se dégradent dans un monde qui "marchandise" tout, etc. En conséquence, il faut pousser le volant à deux mains, c'est-à-dire inciter à l'amélioration du

temps de travail et inciter à la création d'activités nouvelles sur les mêmes, pas absolument sur d'autres têtes. Et qui de mieux qu'un cadre qui réglerait son temps de travail de manière choisie pourrait mieux qu'un autre se réinvestir pour faire autre chose, pour la cité ou pour son business personnel ? Et cela rejoint vraiment les impulsions ou plutôt les réflexions du rapport national.

Je voudrais, si ça ne vous ennuie pas, que vous passiez ce transparent, puisqu'on a créé entre les cabinets qui l'ont voulu un groupe de travail pour réfléchir sur l'investissement du temps de travail. Ils ont produit des choses sur ce que sont les motivations, sur ce qui rend les gens plus favorables ou au contraire plus réticents. [...] De mon point de vue, cette problématique-là est au moins aussi importante que tout ce qu'on dit aujourd'hui sur l'aménagement du temps de travail, laquelle est prise uniquement avec les légitimations et les contre-légitimations sur des effets macro, micro. On n'en sortira pas de ces choix. Je suis venu, j'ai raté mon train, j'en ai pris un autre quand même, j'avais le temps pour lire, j'ai essayé de balayer quelques articles là-dessus, c'est impossible quoi. Sinon vous prenez une littérature bienveillante ou malveillante, chaque argument trouve son contre-argument. Par conséquent, c'est probablement mal parti comme ça. Néanmoins, je crois, si je peux me permettre une recommandation - en tout cas c'est celle que je ferais à mon Président - c'est-à-dire de réfléchir à cette nouvelle vision du travail, au côté aménagement du temps salarié, réinvestissement du temps de libre... Donc, la création d'activités de l'entrepreneuriat mais dans une conception très élargie du mot, et penser en même temps en termes systémiques à ce qu'on peut mettre dans la balance là-dessus, avec la création des services et le titre emploi-service. N'existe-t-il pas des formes de répartition du salaire sur des voies nouvelles, etc.? Pour équilibrer les croissances ? Faut-il réagir de même selon que le travail et les biens qui en résultent sont soumis à la concurrence internationale ? Ou au contraire se dire que le travail et les biens que l'on produit sont dans un bilan plus domestique au sens de l'estimation de la production ? Mais c'est un thème d'avenir.

N. Karcher (ANACT) - Bien, merci de cette présentation, Monsieur Émerard. On peut faire un peu de même, si vous voulez interroger notre orateur : quatre ou cinq questions qu'on prend en bloc, ensuite essayer peut-être de tirer quelques pistes qui seront les conclusions de ce groupe de travail, conclusions qui seront présentées en assemblée plénière tout à l'heure avec Jean Marimbert, directeur des relations du travail. Alors, qui souhaite interroger, interpeller Monsieur Émerard ?

X. - Monsieur Émerard a, je dirais, survolé sa conception du bonus malus ; je souhaiterais, pour ma part, avoir un peu plus d'explications.

N. Karcher (ANACT) - Je pense qu'on fera un petit bloc de questions parce que parfois elles se recoupaient donc, Monsieur Clément.

G. Clément (F.O.) - Oui, moi c'était plutôt un complément de témoignage par rapport à ce que relate l'ARACT parce qu'on a vécu ça, je vais dire du début jusqu'à la fin, en commençant par donner la volée de bois vert, pour arriver au bout. Michel Weill parlait tout à l'heure de bilan ; moi, je suis responsable syndical et j'ai pris pour le plaisir mon programme des trois derniers jours, parce que c'est un élément intéressant de savoir ce que j'ai fait pendant ces trois derniers jours. Je suis en même temps secrétaire de l'Union départementale syndicale ; donc je vis sur le terrain, je suis en contact avec le terrain tous les jours et j'ai vu exactement douze entreprises en l'espace de trois jours. Ça va de l'entreprise de la chaussure de cinq cents personnes à l'entreprise de cravates de quinze personnes, en passant par un village de vacances, une coopérative agricole, une usine de la métallurgie, une société d'informatique de sept personnes, une société de travaux acrobatiques de quinze personnes - oui, ça existe - une cave vinicole qui en fait cent ; j'ai vu un transporteur routier qui a six cents personnes, un expert comptable qui a huit personnes, une maroquinerie qui en a soixante-quinze et un ouvrier du bâtiment qui a quatre cents personnes. Ça, c'est mon programme des trois derniers jours, à part les deux jours que je viens de passer à Paris où je discute et j'entends un certain nombre de choses. Et l'essentiel des rencontres que j'ai fait tant avec des chefs d'entreprises qu'avec les salariés des entreprises, voire des organisations syndicales, sauf chez moi, portent réduction du temps de travail, portent discussions et négociations. C'est cela la réalité de la vie, la réalité du terrain. Et je ne suis pas le seul ; les autres organisations syndicales sont à peu près dans le même cas. Donc, je crois que ce qui est essentiel aujourd'hui et c'est un petit peu l'approche Rhon-alpine qui a été une approche très terrain.

On théorise sur beaucoup de choses, on fait des totems devant lesquels on danse les uns et les autres ; certains dansent sous la pluie, d'autres vous scalpent, mais enfin ça fait partie de la vie. On fait des totems intégraux. La flexibilité par exemple, c'est un totem, la souplesse, ç'en est un autre, l'annualisation, c'en est un autre également ; et puis nous, les Indiens, on travaille. On travaille et l'on a besoin d'outils pour travailler. On a besoin d'outils pour travailler et je crois que ce qu'on a voulu à travers les partenaires sociaux régionaux et qu'on a construit avec l'État et la région ; et en ce qui me concerne, je crois que c'est un élément important, c'est qu'on ait un système d'accompagnement de tout cela qui permette aux négociateurs de l'entreprise de faire bien leur travail pour améliorer les choses. On ne fait rien contre, on fait toujours avec. Et si l'on veut faire contre, on est sûr de se planter. Quand je vois ce qu'on a fait en termes d'accords, l'aide financière de la région est un élément intéressant. Je le dis très clairement : moi, quand je viens voir un patron pour négocier une réduction du temps de travail et qui a cinq pour-cent à franchir, quand je lui dis "si on se bat pour avoir quatre-vingt-dix mille balles par emploi créé, qu'est-ce que vous mettez dans la balance pour les salariés ?", je discute de la compensation salariale. Alors, on arrive à aboutir. En l'occurrence, on transforme

“un Robien défensif ” par “un Robien offensif ” avec quinze emplois à la clef. C’est ce travail là qui est important. Et puis, il y a un élément fort aussi, me semble-t-il, en tant que partenaires sociaux, c’est le contrôle que nous avons tout le long de l’opération. Lorsque je parle de contrôle, je ne le prends pas en termes de contrôleur tel que peut être un contrôleur légal, je le prends en termes de pilotage. Tout à l’heure, la personne qui est devant moi parlait du CODEF. Nous, on fait passer des accords en CODEF, avec avis de la commission du CODEF ; c’est un avis, pas autre chose, mais on donne un avis à ce moment-là. Ça passe aussi devant le groupe régional, et là encore on donne un avis ; on n’empêche pas les élus de décider ce qu’ils ont envie de décider, mais on donne en même temps un avis et on demande tant de choses. Néanmoins, l’ensemble des dispositifs avec ARAVIS au milieu qui est gérée par les partenaires sociaux et qui pilote le réseau des consultants permet d’avoir un tout qui permet d’être “aux partenaires sociaux en permanence”, de le contrôler et de le piloter. Si l’on ne fait pas ça, je le dis très clairement, quand j’entends un certain nombre de discours théologiques actuellement, je me dis “on est en train de se planter”, parce que la réduction du temps de travail, ça peut marcher, on peut créer des emplois, on peut maintenir le salaire. Car en effet, il faut être clair : ça fait partie des soucis des salariés, j’allais dire presque souci primordial. Les flèches tout à l’heure données par Guy Émerard sur les favorables et moins favorables on le vit tous les jours y’a un niveau d’acceptabilité des salariés qui est important à apprécier, ça, c’est le rôle des organisations syndicales ; mais en même temps, moi ce que je pense très sincèrement, c’est que de la qualité de l’accompagnement, de sa neutralité en terme de mettre les affaires sur la table et de dire aux partenaires de l’entreprise ben voilà, les problèmes sont comme ça, c’est à vous de les régler, voilà notre diagnostic, si on fait pas ça demain, ben on aura rater tout ce qu’on peut faire si on fait descendre du haut et si on fait pas un travail de fond quant au plan syndical, moi je demande pas d’autre que de faire mon boulot, c’est à nous de faire. Moi, une vraie question que j’ai, quand j’entends parler de la loi, c’est qui signe ?

N. Karcher (ANACT) - Merci pour ce complément. On prend deux questions, peut-être ? Deux questions donc, je vous en prie.

A. Aubert (CGPME) - Ce que disait Émerard sur la valorisation des dépenses massives du chômage me semble fondamental : est-ce que demain on peut envisager ce problème de réorganisation du temps de travail en continuité de ce qui a été dit, sans revoir complètement l’activation des dépenses passives pour le chômage ? Donc, il me semble que demain, dans une approche un peu globale, on est obligé de mettre au cœur ce problème d’activation des dépenses passives du chômage. Alors la région en est où, actuellement ? Quel va être le prochain pas dans ce domaine ?

G. Émerard (Conseil régional, Rhône-Alpes) - Ils ont des pas à franchir.

A. Aubert (CGPME) - C’est une réponse ?

N. Karcher (ANACT) - Mais Monsieur Aubert ! Monsieur Émerard y répondra certainement, je vous en prie.

A. Aubert (CGPME) - Simple petite idée qui m’est venue à l’esprit ; on parle de créations d’emplois, mais il me semble aussi qu’il n’y a pas de créations d’emplois sans création d’entreprises.

N. Karcher (ANACT) - Monsieur Aubert, vous pouvez poser pour l’ensemble de votre question.

A. Aubert (CGPME) - Je suis Alain Aubert, représentant de la CGPME et administrateur d’ARAVIS. J’ose espérer que demain, on fera autant d’efforts pour l’aide à la création d’entreprise que l’on fait pour...

G. Émerard (Conseil régional, Rhône-Alpes) - Oui. Enfin, je parle de celle-ci, puisque c’est sur celle-ci que j’avais conclu, me semble-t-il, en disant qu’il me semblait que notamment les cadres qui réduisent leur temps de travail pourraient être demain d’excellents trésors d’entreprises et qu’il y a là un atout et une continuité possible, car que j’estime plus vraisemblable de croire à la création d’entreprise par un cadre qui.. Je veux parler de facilitation à la création d’entreprise. Monsieur Aubert, lorsque vous créez une entreprise, vous êtes prêt à installer des jeunes en face de vous ?

A. Aubert (CGPME) - Oui, entre autres, mais je veux dire qu’on...

G. Émerard (Conseil régional, Rhône-Alpes) - Demain, on peut créer une entreprise sans avoir des arbres à couper, etc. On pourra peut-être avancer.

A. Aubert (CGPME) - Certes, mais je pense que beaucoup de gens... Je vais prendre mon cas si vous voulez. Je ne suis pas fonctionnaire d’origine, j’ai travaillé dans le privé, j’arrive à un âge où j’aurais aimé créer mon entreprise, mais d’un côté, je ne vois pas comment je peux concilier l’exigence de temps, y compris dans une administration qui est requise à mon endroit et le faire. D’un autre côté, franchir le pas sans transition eu égard aux projets qui sont les miens me paraît fort risqué ; je mettrais en péril les choses de mes proches, si vous voulez. Moi, je souhaiterais un système de temps partagé au temps partiel compatible. Or aujourd’hui

d'hui, ceci est un peu hors culture, si vous voulez. Alors, voilà ce que je voulais dire de ce point de vue-là. Par conséquent, je crois beaucoup à cette perspective.

Maintenant, j'en reviens à la question du bonus malus. Avec l'indépendance passive, c'est la même question, pourquoi ? Parce qu'il me semble que la première institution qui peut penser à faire une activation des dépenses passives, c'est bien l'UNEDIC. Il vaut mieux créer des emplois, plutôt que de fabriquer des chômeurs ; et si le système d'aménagement du temps de travail permet d'en créer, c'est bien l'UNEDIC, la première qui devrait y inciter. Je sais que ça ne fait pas plaisir aux gens qui gèrent l'UNEDIC, mais je suis à peu près certain que si on regardait ça de plus près... Parce que vous avez à peu près entre 8 à 9% des charges par rapport au salaire ... dont tout ou partie pourrait être exonéré pour une entreprise qui s'engage durablement à ne pas licencier.

G. Émerard (Conseil régional, Rhône-Alpes) - Cela a déjà été proposé.

A. Aubert (CGPME) - Eh bien ! non... Chez nous, ça n'a pas été proposé ; ça a été discuté avec les responsables de l'UNEDIC qui nous ont agressés si vous voulez, mais très violemment d'ailleurs. Séparément et collectivement, on n'a pas pu nous parce qu'on voyait bien qu'on allait heurter quelque chose de fondamental et de très important pour eux : ils ne veulent pas toucher à leur truc. Déjà que certains nous ont dit que le fait qu'ils aient mis large, c'était déjà plus que limite au regard de cette logique. L'idée de rendre bénéficiaire l'entreprise n'a plu à personne ; elle se heurte à une espèce de dogme. Mais c'est grave ça... parce qu'il y a d'autres dépenses passives. Prenons le cas de la sécurité sociale. Certains disent, : si on est moins malade, si on se repose mieux, alors on est plus efficace, il y a moins d'accidents du travail, et donc il y a bien aussi un compte qui va s'y retrouver. Donc, il faut essayer de faire - mais là, je dirais que je sors de mon rôle de région - voilà ce que l'État devrait faire au lieu de s'investir à définir au dernier carat le montant de l'aide de ceci ou de cela. Ça c'est notre rôle avec les partenaires sociaux et c'est à notre échelle. En revanche, l'activation des dépenses passives, c'est à son échelle. Nous, aller voir l'UNEDIC ? Mais on ne fait pas le poids, d'ailleurs ils rigolent ; ils rigolent au nom même de ce poids économique. Les cent soixante milliards qu'ils collectent les font rire des sept milliards de nos budgets, ce qui est un peu absurde en un sens, étant donné que ce sont des choses qui se passent ailleurs. Mais tout de même ! J'ai voulu simplement expliquer la logique des acteurs en place. Mais je crois qu'elle ne peut pas s'expliquer si elle ne se lit pas ; et dans tout ça, je crois que la région en tant qu'institution politique avait un rôle d'impulsion qui est fondamental et elle garde aussi un rôle tout à fait irremplaçable d'arbitre local. Un jour, au cours de l'une de nos réunions, monsieur Clément et un élu ont comparé, c'est-à-dire mis en débat leur permanence où ils accueillent des chômeurs. Bien sûr, on ne va pas se battre là-dessus. Mais tout de même, ce sont là deux légitimités différentes : il est certain que pour un élu qui voit en permanence des gens lui dire "aidez mon gamin, etc.", c'est extrêmement difficile. Car, au-delà des compétences, il faut absolument un vrai besoin d'implication de l'acteur public ; et je crois que l'acteur régional est personnellement mieux placé, surtout quand il redistribue au niveau local l'impulsion de son institution, ce qui est un peu le rôle qu'on veut lui faire jouer.

N. Karcher (ANACT) - Tout à fait. Monsieur Prolongeau vous avez une question, peut-être une des dernières questions avant qu'on essaie de synthétiser ces deux expériences.

H. Prolongeau - Je suis dirigeant du groupe Schneider à Grenoble, 8000 emplois en 1840. Je voulais dire merci aux interventions de Monsieur Émerard parce que ça a bien reflété l'historique de ce qu'on a vécu en Rhône-Alpes ; vous avez eu la modestie de parler de volée de bois vert, on a tous contribué, moi et les autres à le brûler.

N. Karcher (ANACT) - Vous savez que quand vous vous y mettez...

H. Prolongeau (Groupe Schneider) - Merci, Monsieur Karcher, j'attends les repentances, Monsieur...

N. Karcher (ANACT) - Ça n'existe pas en matière syndicale, la repentance...

H. Prolongeau (Groupe Schneider) - Quitte à choquer notre collègue de la CGC ici, je voudrais intervenir sur un point très précis par rapport à ce que vous avez dit, c'est-à-dire sur l'idée qu'on a 1800 cadres à Grenoble et sur cette question de réduction du temps de travail qui permettrait éventuellement de démarrer une entreprise. En tant que dirigeant, moi je ne crois pas cela possible pour tous nos cadres.

Notre entreprise comme d'autres, Rhône-Poulenc par exemple, a mis en place un système pour encourager les cadres qui sont en difficulté, qui ne se sentent plus bien dans l'entreprise : on les met en mission soit à l'intérieur de l'entreprise, soit éventuellement à l'extérieur sur des missions qui sont demandées par des PME ou des PMI. S'ils sautent sur l'occasion, ils sont complètement détachés d'un job de l'entreprise. Mais imaginez qu'un cadre se mette à mi-temps, et que par exemple que ce soit une réelle opportunité pour lui. Ça me paraît incompatible avec la fonction des cadres telle qu'on la comprend dans une entreprise. Un cadre qui ne se donne qu'à moitié, moi je ne le crois pas. Chez Schneider, parce que justement nous estimons que c'est le devoir de grandes entreprises, on a créé un dispositif particulier ; on est quand même à mille créations d'emplois actuellement. Mais, c'est un détachement et ils ont le parachute de sécurité, c'est un parachute en or. Je tenais à le souligner...

G. Émerard (Conseil régional, Rhône-Alpes) - Oui, oui, je défendrai mon beefsteak. D'abord, j'ai vécu ça et j'ai eu cette tentation, mais jamais la structure ne nous l'a permis, ni l'actuelle, ni la précédente ou celle d'avant encore ; et quand vous dites "les cadres en difficulté, on leur permet de...", je crois que là vous entrez comme souvent dans les choses sociales dans une erreur psychosociologique. C'est comme le congé individuel de formation. C'est toujours présenté pour les gens devant être en difficulté. Alors, automatiquement ça donne à ces dispositifs une connotation très modeste.

Moi, je me suis battu dans la région par exemple pour l'apprentissage. L'apprentissage, c'est bon pour les gens en difficulté ! Comment voulez-vous que ça attire les gens ? Et tant que la création d'entreprises ou les aides de cette nature seront pour les gens qui sont dans une position d'instabilité ou qui ressentent des difficultés, et que leurs collègues s'empressent de le leur faire sentir aussi - parce qu'il faut savoir qu'on ne se fait pas de cadeaux dans ces cas-là - ça ne marchera pas. C'est comme pour le congé de formation. Rien n'oblige un salarié à accepter un congé de formation, sauf si vous avez l'intention de partir et que vous le viviez comme un licenciement souple. Mais sinon, vous vous apercevez qu'au retour, c'est très dur, car une année d'absence est vite passée. Et pour le gars qui vit sur le mode de l'"indispensabilité", quelle douche comme on dit ! Eh ! bien, je crois que c'est un peu de même nature. Monsieur, je ne doute pas de votre sincérité, mais si vous voulez franchement que ce pays crée plus d'entreprises, ce qui effectivement paraît tout à fait vital, interrogez-vous sur les conditions dans lesquelles les plus aptes à le faire pourraient le faire. Le plus apte, ce n'est pas un dieu qui sort d'école, surtout pas en France où il est complètement ignorant du monde du travail et où études et ne s'intègrent pas. Ce n'est pas non plus un tout vieux, parce qu'après tout, moi je suis Vénus de ce point de vue-là. C'est quelqu'un qui se sent sur la voie de la fragilité et qui se dit : "puisque'il faut que je me barre ailleurs, j'ai mon brevet" ... et il s'en va. J'ai vu ça plusieurs fois, quand vous avez un brevet qui est à la périphérie de votre travail et que la boîte se pose des questions sur votre efficacité. Je pense que dans d'autres pays plus "entrepreneurs", ces choses auraient pu se faire autrement ; par exemple chez les gens de cinquante ans qui sont souvent en crise dans les boîtes, il y a quelque chose à faire. Ce n'est pas le cas qui est sorti là, parce qu'ils n'ont pas assez interrogé les cadres. Il faut un questionnaire plus directif. Mais en tout cas, moi je pense que c'est en creusant ces visions positives de l'aménagement du temps de travail qu'on le sortira du débat enfermé.

H. Prolongeau (Groupe Schneider) - Monsieur Guy Émerard, je suis tenté par votre analyse, elle me plaît bien. Elle décale un peu par rapport à vos discours, mais je crois que c'est intéressant de pouvoir aussi passer à travers ce genres d'échanges de convictions et puis derrière on se demande si on peut construire effectivement des projets, parce que...

G. Émerard (Conseil régional, Rhône-Alpes) - Moi, je n'ai pas cherché à travailler sur ce dossier. Je suis venu un jour, bousculant toute une administration pour dire "je veux" et ce, dix minutes avant d'entrer en séance plénière. Il n'y avait pas le choix, si vous voulez. Mes six collaborateurs principaux m'ont dit "fais gaffe, arrête, etc.". Mais, je ne pouvais pas et je ne savais quoi faire. Il fallait donc que j'instrumente très rapidement une délibération à peu près cadrée, correspondant à ces vues. Donc, il nous a plongé à l'eau là-dessus et le bois vert dont je parle, etc., il l'a bien senti. Il n'était pas insensible ; et quand vous dites que vous trouvez intéressant ce que je dis, c'est parce qu'on a bien senti, vous d'abord et d'autres comme moi après, que si on s'en tenait à la seule réduction du temps de travail, on n'était planté, on n'allait pas pouvoir avancer. Je dis ça, parce que, par rapport au gouvernement actuel, je vois bien comment fonctionne un gouvernement national par rapport au gouvernement d'une région. Il a des remparts autour de lui, le gouvernement. Il peut se protéger de ces remontées, nous pas. Parce qu'on en prenait vraiment plein la gueule quoi. Et ce thème du réaménagement et du réinvestissement a été l'un de ceux qui, immédiatement, ont suscité chez les interlocuteurs une réflexion : ils ont reconnu que là il y avait quelque chose qui était d'une autre nature, d'une autre essence, qu'une illusion, qu'un simple mal du siècle.

N. Karcher (ANACT) - Merci Monsieur...

S. Séchaud (Ministère de l'emploi) - Juste un tout petit mot qui pourrait éventuellement faire la transition avec la synthèse. Je trouve que ce qui serait intéressant, c'est effectivement de se poser la question, puisqu'on a deux cas régionaux me semble-t-il très opposés. Je me trompe peut-être, mais d'un côté on a la région Rhône-Alpes qui est quand même un peu une région providence, qui joue un peu la région de providence, vis-à-vis des entreprises. Vous avez dit plusieurs fois : "peut-être que l'aide de la région était un peu excessive...". Et puis de l'autre côté une région qui est plus sur une logique d'animation, de réflexions. Alors, je suis sans doute caricaturale, mais je le fais un peu volontiers, parce que finalement, je trouve qu'il serait intéressant de voir quels sont les enseignements à tirer de deux stratégies qui me semblent assez fondamentalement différentes. Avec une stratégie qui intègre des acteurs de façon assez institutionnelle, c'est Rhône-Alpes. Puis, une autre stratégie qui est plus sur une certaine impulsion, une logique un peu d'expérimentation. Alors je n'ai aucune conclusion à en tirer, juste...

G. Émerard (Conseil régional, Rhône-Alpes) - Il y a là un contre sens qui est dû au fait que les aides que l'on a calibrées, on les a faites à l'époque dans le cadre de l'"amandement Chamard". Et depuis, je n'ai cessé de dire qu'elles étaient nécessaires et que vous ne pouvez pas faire un truc comme ça sans carottes, mais que petit à petit, on s'apercevrait que ce n'est pas là l'essentiel. D'où le souhait de les voir supprimer, si vous voulez.

Mais vous savez, la construction relationnelle, la légitimation sur des fondements économiques solides sont bien plus importantes pour nous.

N. Karcher (ANACT) - Monsieur Émerard, Monsieur Grass, rajoutent quelque chose ? Michel Weill qui consulte quelquefois ... et de voir après coup.

M. Weill (ARAVIS) - Effectivement, après coup, avec tous les effets induits, c'est incontestablement par des chemins complètement différents des politiques institutionnelles, et si ce n'est pas si différent, c'est plutôt le sentiment que j'ai. Moi, ça m'intéresserait de faire un travail avec les deux équipes pour voir deux ans après, ce qui reste comme problèmes et ce qui paraît important de faire ?

N. Karcher (ANACT) -Très bien, Michel en trois mots de validation.

M. Weill (ARAVIS) -Très rapidement donc. On a au moins produit quelque chose de concret, c'est l'intention, on verra s'il se réalisera. Moi, je suis un petit peu de l'avis que les chemins ont été extrêmement différents, mais que les intentions et les visions sont assez proches. On pourrait évoquer à travers le terme d'animation, de vision système, le fait que la question du temps de travail n'a pas été prise comme une question en soi mais avec une approche large des problèmes de l'emploi. Sur la question de l'évaluation, je crois qu'il y a des points de vue qui sont proches ; sur celle de l'animation des consultants, c'est-à-dire des moyens vis-à-vis de l'entreprise, il y a des proximités qui sont fortes. L'importance du temps dans l'efficacité du dispositif - Guy Émerard est passé plus vite sur cette question - est à souligner particulièrement car non seulement elle s'impose, mais en plus elle est extrêmement présente dans la demande des entreprises. Il me semble donc qu'il y a nécessité de faire avec un accord profond des salariés. Finalement, j'aurais tendance à dire que les différences, elles sont plus fonction des différences de contexte que de différences de vision politique. Enfin, c'est peut-être très audacieux comme conclusion, mais je pense que ça mérite effectivement d'être approfondi, parce que le débat a été court. En tout cas, il apparaît qu'il y a un certain nombre de recommandations par rapport à la période qu'on va.

J'ai ma propre vision personnelle des choses, que je n'ai pas à mettre en avant. Je pense par exemple que la question des aides - en particulier à travers ce que Gérard Clément a dit - mériterait un débat beaucoup plus approfondi que celui qu'on a pu avoir ce matin. Je suis persuadé que la question du grain à moudre entre les différents partenaires est une question tout à fait fondamentale et que si elle n'existe plus dans le débat et la négociation sociale, elle aura de la peine à aboutir ; certes, il y a des problèmes de calibrage, mais à mon avis, la question du grain à moudre se pose de manière forte. Et c'est vrai que de ce point de vue-là le dispositif d'État est un dispositif assez automatique, sous réserve d'inventaire. C'est peut-être une représentation que j'en ai, je reste modeste à ce niveau... mais que cet automatisme n'est pas forcément favorable à l'alimentation de la négociation locale pluri-partenariale.

Atelier n° 5 Négociation de branche, négociation d'entreprise et organisation du travail

Rapporteur atelier : Monsieur Michel PÉPIN, responsable TEO, ANACT.

Animateur atelier : Monsieur Pierre CASSAGNES,
responsable fédéral pharmacie, CFTC.

Présentateur de cas : Monsieur Louis LEMOINE,
fédération nationale des coopératives laitières.

Présentateur de cas : Monsieur Alain KERBRIAND,
secrétaire général adjoint, FO-FGTA.

Présentateur de cas : Monsieur Didier TERRIEN,
délégué syndical CFDT-CFDT, Laiteries du Val d'Ancenis.

Présentateur de cas : Monsieur Pascal Le Guyader,
direction des affaires sociales, SNPI.

Présentateur de cas : Monsieur Jean-Jacques THOUVENIN, FCE-FCDT.

Présentateur de cas : Monsieur Gérard NAUSSANS,
secrétaire général, SNPADVM.

P. Cassagnes (Responsable fédéral Pharmacie, CFTC) - Si vous voulez, on va commencer cet atelier. Nous avons à travailler, à réfléchir et à échanger sur tout ce qui est négociation de branches, négociation d'entreprises et organisation du travail. Alors, essayez d'être concret dans cet atelier. Et pour cela, nous avons la chance d'avoir deux grandes branches différentes : d'une part être argumenté avec plus spécifiquement des coopératives laitières, branche dans laquelle il y a eu des accords dans l'organisation du travail entre les partenaires sociaux dans le cadre notamment de la loi Robien ; d'autre part, la branche pharmacie dans laquelle nous avons aussi un accord de classification qui a été signé en juin 1994 et qui traite notamment de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et de l'évolution professionnelle des salariés. Je vais sans tarder laisser la place au rapporteur, Monsieur Pépin qui va nous situer le contexte.

M. Pépin (ANACT) - Oui. Donc en quelques minutes pour cadrer le débat et surtout vous situer aussi le choix des deux branches qui ont été retenues pour cet atelier. Je crois qu'effectivement l'objet de notre débat, c'est bien le rapport entre la négociation de branches et la négociation d'entreprises. On voit séparément l'un ou l'autre, mais c'est essayer de réfléchir sur quelle est la bonne articulation entre les deux niveaux. Alors, c'est un sujet qui vient d'être évoqué dans la table ronde et dont on a tous conscience de la difficulté. Difficulté qui a été notamment mise en évidence de manière assez forte sur le temps de travail depuis quelques années. Je pense en particulier à l'accord interprofessionnel du 31 octobre 1995, qui posait clairement la question du rôle de la branche par rapport à la mise en œuvre et à la négociation de réduction et aménagement du temps de travail. On a pu constater que finalement cet accord avait du mal à se concrétiser au niveau des négociations effectives et, parmi les branches qui ont abouti dans leurs négociations sur le temps de travail, figurent en particulier les coopératives laitières. Donc c'est une des raisons de choisir cet accord dont on va nous parler à l'instant. On ne souhaitait pas réduire le sujet "temps de travail", puisque aujourd'hui il est très présent. Je pense qu'il peut y avoir d'autres clefs d'entrée sur l'organisation du travail bien évidemment. Par conséquent, il nous a semblé important de mettre en perspective une deuxième branche qui avait abordé la question avec une autre clef d'entrée ; on va avoir l'industrie pharmaceutique qui est rentrée par la question des compétences. Donc je crois que dans ces deux cas, l'objectif qu'on poursuit, c'est de nous permettre de nous éclairer sur les questions sur : comment utiliser l'accord de branches ? À la fois pour cadrer peut-être un certain nombre de choses, mais aussi pour impulser une dynamique. Et je crois qu'il serait intéressant que les différents témoins de cet atelier nous disent aujourd'hui quel bilan ils font de ce qu'a créé comme dynamique les négociations d'entreprises, des accords qui sont signés au niveau de la branche. Sur quoi la mayonnaise a pris ? Sur quoi l'accord n'a peut-être pas bien fonctionné ou n'a pas suffisamment donné une direction, une impulsion ? Et finalement, on essorera à la fin de l'atelier ; ce sera un peu mon rôle de proposer quelques points de repère, de synthèse à chaud. Quelles propositions ou suggestions pourrions-nous faire pour dire comment mettre effectivement le rapport de ces deux niveaux de négociations au service de l'évolution de l'organisation du travail ? Voilà ! Je vais en rester sur ces quelques remarques instructives ; je crois que le premier intérêt, c'est de réellement rentrer dans la présentation de ces deux expériences de branches.

P. Cassagnes - On va essayer de rester dans le temps, merci. Pendant une heure, on va échanger sur ces deux expériences et puis je voudrais une demi-heure de manière à ce qu'on puisse échanger. Si vous le voulez bien, on va laisser la parole d'abord à Monsieur Lemoine qui s'occupe de la branche coopératives laitières au niveau patronal et ensuite, je passerai la parole à Monsieur Le Guyader qui lui est aux affaires sociales du SNPI, la

branche patronale de la pharmacie, de manière à ce qu'ils nous exposent chacun leurs accords. Par la suite nous passerons aux salariés présents dans ces deux branches, j'ai nommé Monsieur Kerbriand-Postic, de F.O.-FGTA et Monsieur Terrien de la CFDT pour la coopérative d'Anceins, puis dans la branche pharmacie, nous ferons de même avec Monsieur Thouvenin de la FCE-CFDT et moi-même. Monsieur Lemoine !

L. Lemoine (Fédération nationale des coopératives laitières) - Alors, si vous voulez, d'abord en deux mots pour dire ce qu'est la fédération nationale des coopératives laitières. C'est un syndicat professionnel qui a pour objectif bien sûr, la défense des intérêts matériels des coopératives laitières pour présenter notre vision auprès des pouvoirs publics. Nous dépendons de la Confédération française de la coopération agricole et non pas du CNPF. Nous sommes une entreprise de statut coopératif agricole. Actuellement, nous avons 130 entreprises qui adhèrent à cette branche, dont une quinzaine de groupes qui assurent 80% de la collecte. La coopérative fait à peu près 50% de la collecte laitière en France, 20000 salariés (pour arrondir) sont rattachés à notre convention collective nationale FNCL. À ce jour, une dizaine d'accords ont été signés dans le cadre de la loi de Robien, accords qui concernent un peu plus de 9000 salariés, c'est-à-dire presque 50% des effectifs de la coopérative. Au début, on a commencé à évoquer le problème au moment des débats parlementaires autour de la loi de Robien ; il nous a semblé qu'il y avait là un outil intéressant pour lutter contre le chômage tout en maintenant et préservant la compétitivité des entreprises. Donc, l'objectif a été d'essayer de développer dans notre branche cette négociation. Mais, dès le départ, nous avons estimé que cette négociation sur la réduction et l'aménagement du temps de travail devait avoir comme cadre l'entreprise et même dans certains cas, pour les entreprises importantes, l'établissement lorsqu'il y avait des disparités importantes au sein d'une même entreprise. Pourquoi ? Parce que chaque entreprise est un cas particulier, que se soit son organisation, sa culture, son histoire et c'est au niveau du terrain que les choses peuvent se discuter. Parce que cette négociation aborde des problèmes très concrets, ceux de la vie de tous les jours. Il faut donc que les négociateurs, que ce soit ceux de l'entreprise ou ceux qui représentent les salariés soient très proches de la vie concrète de tous les jours et qu'ils soient en même temps accessibles et très au courant de la vie quotidienne ; et puis parce que on sait bien aussi que ce sont les gens qui vivent les situations concrètes qui sont mieux à même de faire des propositions qui répondent vraiment aux aspirations à la fois de l'entreprise et des salariés. Alors vous me direz, si votre principe est de négocier au niveau de l'entreprise, pourquoi vous êtes-vous lancés dans un accord de branche ? Eh ! bien, parce qu'on a constaté que, à partir du moment où l'on voulait négocier mais en même temps ne pas handicaper les entreprises qui allaient se lancer dans un accord de ce type, bien entendu, il fallait négocier des contreparties à l'aménagement du temps de travail et donc pouvoir donner une certaine marge de liberté, ça a été évoqué ce matin dans les interventions que l'on a entendues. On s'est aperçu que la convention collective nationale qui avait empilé un certain nombre de mesures au fil des années - parce que je crois qu'on en est maintenant au trentième ou trente et unième texte de cette convention collective - apportait un certain nombre de contraintes et de rigidités et qu'il était intéressant de reprendre cette négociation au niveau de la France pour redonner une certaine marge de liberté au niveau des entreprises pour les entreprises qui souhaitaient aller vers un accord de réduction-aménagement du temps de travail. Et puis également, c'était une occasion au niveau de la fédération de rompre l'isolement des entreprises, de faire le bilan ensemble, de partager des expériences, mais également de faire le point des contreparties qui étaient négociables ... et ça, c'était important de le faire avec les partenaires sociaux, pour ne pas se lancer dans des choses qui étaient trop contrairement à la volonté et aux souhaits des salariés. L'accord de branches avait également pour objectif de donner une impulsion et de cadrer les négociations, d'affirmer un certain nombre d'objectifs communs et également communiquer avec notre environnement et préparer les esprits. Préparer les esprits, c'était particulièrement important dans les entreprises ; vous savez que nos conseils d'administration sont composés d'agriculteurs qui eux, sont très concernés aussi par ces problèmes de temps de travail. Parce que, voyez-vous, les vaches, il faut les traire trois cent soixante-cinq jours par an. Donc, psychologiquement, dire à nos conseils d'administration "on va réduire la semaine de travail, passer à quatre jours ou quatre jours et demi", les gens ont tendance à dire "oui, mais nous, on va continuer à traire nos vaches tous les jours !" ... Par conséquent, il y avait toute une campagne de communication et d'explication à faire. Et enfin, éclairer ensemble au niveau de la branche les autres équipes, ça permet de bien cadrer les choses et de ne pas avoir de dérapage au niveau de la négociation d'entreprise.

Alors, je dirais qu'il faut prendre du temps. Et, dans ce sens, on a fait un premier travail à l'intérieur de la branche, au niveau de la commission sociale pour avoir des échanges entre les DRH de nos entreprises, pour sentir un petit peu comment chacun voyait les choses possibles dans son entreprise, de façon à lister ensuite les objections, les difficultés, les cas, les craintes, repérer quels étaient les blocages psychologiques au niveau des directions générales, au niveau des cas, au niveau des partenaires sociaux, au niveau des employés. Ensuite, on a eu un certain nombre de simulations, puisque la loi de Robien donnait deux possibilités, soit avec 10 %, soit 15% de réduction du temps de travail, on a regardé quels étaient les avantages et les inconvénients de chacune des solutions, et puis ensuite, comment on pouvait financer l'opération ? Je vais vous donner un exemple très concret, un petit tableau qu'on a essayé de remplir et qu'on demandait à chaque entreprise de remplir : "Comment financer le dispositif de la loi de Robien ?", dans l'hypothèse d'une réduction de 15 % du temps de travail et 15 % d'embauches. Voici les aides apportées, 50 % de réduction et 40 % de réduction s'il y avait un effet sur les charges sociales, un impact sur la masse salariale chargée, et dans ce cas, comment trouver des compléments de financements, d'opérationnels ? Quels étaient les points sur lesquels on pouvait être amené à discuter et obtenir des contreparties dans l'entreprise pour que l'opération soit blanche. L'objectif étant, puisqu'il s'agissait d'incitation, ne pas peser sur la compétitivité de l'entreprise ni la

mettre en difficulté par rapport à la concurrence du fait qu'elle qui entrait dans ce dispositif. Comme vous le voyez, on avait pisté un certain nombre de points : congés d'ancienneté, congés de fractionnement, absentéisme, formation sur le temps de repos, gel de la prime d'ancienneté, mesures relatives aux rémunérations, annualisation du temps de travail et année par année. On a essayé de lister et de voir comment, à la sortie, on pouvait au fil des années arriver à avoir un dispositif équilibré, puisque dans la loi de Robien il n'était pas question que ce dispositif soit pérenne à l'issue des sept ans. Donc, l'objectif était d'avoir un système équilibré. Autre aspect, je l'évoquais tout à l'heure, voilà la négociation importante qui, face aux conseils d'administration, de la fédération et des conseils d'administration des coopératives, vise à faire participer et faire comprendre aux agriculteurs notre conseil de démonstration. Quels étaient les objectifs et comment pouvaient s'inscrire dans cet objectif prioritaire national de lutte pour l'emploi, toutes les coopératives, éventuellement en apportant des solutions à leurs propres problèmes. Ensuite, au niveau de l'accord lui-même, je crois qu'il était très important de soigner l'exposé des motifs, puisque cet exposé des motifs en fait donne à chaque entreprise le cadre et les objectifs de la négociation. C'est qu'il faut négocier un certain nombre de clauses dérogoires à la convention collective et prévoir la formation des partenaires sociaux, le comité de suivi et le cas des plus petites entreprises. Cela a entraîné un certain nombre de discussions, mais je crois qu'il est extrêmement essentiel d'instituer, au niveau de la branche, un comité de suivi qui permet d'avoir une vue d'ensemble de ce qui se passe dans une entreprise et ensuite un comité de suivi au niveau de chaque entreprise ou de chaque établissement, là même où s'est négocié l'accord. Ainsi, nous avons effectivement abouti à un accord de branche qui a été signé le 18 juillet 1996, très rapidement après la publication de la loi de Robien. l'objectif de cet accord était de favoriser l'emploi par la réduction et l'aménagement du temps de travail et uniquement en facilitant la conclusion d'accords d'entreprise ; les accords de branche n'étaient pas du tout directifs, ils étaient simplement incitatifs. En fixant ce cadre, nous nous sommes mis d'accord pour permettre la dérogation à certaines dispositions de la convention collective uniquement pour les entreprises ayant conclu un accord "type de Robien", et en mettant en place au niveau de la branche un comité de suivi ou une commission paritaire de suivi chargé(e) de vérifier la mise en place des accords.

Aujourd'hui, dans quelle situation sommes-nous ? Comment poursuivre en 1998 ? Je dirais que le projet de loi Aubry modifie la donne, fondamentalement dans son esprit. Dans les exposés des motifs, il n'est pas très différent de la situation de Robien, mais c'est vrai que les contraintes suscitées en termes de délai, les incertitudes que l'on a à ce jour sur le montant des dettes [puisqu'elles ne sont pas encore connues sur la façon dont les choses se passeront au 31 décembre 1999, sur la pérennité des aides]. Actuellement, tout cela semble difficile pour les entreprises, surtout pour esquisser des calculs prévisionnels ; donc, on est plutôt dans une phase d'attente ici. Je dirais qu'en plus la politisation du débat rend les choses un peu plus complexes. Nous étions partis sur une dynamique forte avec la loi de Robien. Jusqu'au mois de décembre, il y a eu un effet d'accélération. Je pense que les entreprises qui étaient en train de négocier ont eu plutôt tendance à vouloir boucler les accords avant la fin 1997, en se disant "la loi de Robien, elle existe, on sait ce qu'on tient" . Mais ceux qui n'avaient pas commencé à négocier à ce jour ne sont pas dans un climat propice parce que l'on est encore dans une situation d'incertitude. Bien entendu, compte tenu de l'expérience, on a quand même fait un certain nombre de propositions au ministre sur le texte actuel, de façon à clarifier un certain nombre de questions qui se posent aujourd'hui aux entreprises qui sont allées dans les accords de Robien. Ces propositions ont porté en particulier sur la pérennité des abattements de cotisations sociales, sur certaines prises de position concernant la remise en cause des aides, choses qui ne nous paraissent pas de nature à générer la confiance des entreprises ; on a demandé également que soit revu le montant des aides pour les entreprises qui souhaiteraient aller à une réduction du temps de travail supérieure à dix 10 %, c'est-à-dire pour celles qui veulent aller, comme c'était le cas dans le Robien, jusqu'à trente-deux heures. Car il nous semble qu'aujourd'hui le conseil que nous donnerons aux entreprises, c'est d'aller plutôt vers les trente-deux heures plutôt que de se faire rattraper par la voiture-balai. Notre état d'esprit, c'est plutôt d'anticiper ce genre de changements plutôt que de laisser les entreprises à la traîne.

P. Cassagnes - Je vous remercie. Moi je reviens sur ce que vous avez dit : au niveau de la branche, votre démarche était simplement incitative ; ensuite, c'est dans les entreprises que les choses évoluent.

M. Pépin - Ceci étant donc, à ce jour je crois qu'on a une dizaine d'accords qui ont été signés dans des entreprises très différentes. Certains de ces accords ont réduit de 15 %, d'autres de 10 % ; on pourra rentrer dans le détail...

P. Cassagnes - On verra tout à l'heure le côté terrain avec des gens de terrain pour nous dire comment ils ont vécu cet accord au niveau de leur branche et, notamment à Ancenis, dans leur propre coopérative. Mais parallèlement à ce qui s'est passé dans le domaine laitier, Monsieur Le Guyader va nous montrer ce qui s'est passé dans le domaine de la pharmacie ; un petit peu différemment ? Cinq minutes pour parler : accords, classification et gestion prévisionnelle de l'emploi et formation.

P. Le Guyader - Bien ! bonjour. Je représente le syndicat national de l'industrie pharmaceutique. En quelques mots, les grands chiffres de l'industrie pharmaceutique : 330 entreprises en 1996, 85500 salariés en 1996, quatre-vingt-dix mille quatre cent cinquante millions de francs de chiffre d'affaires, plus vingt-sept mille sept cents millions de francs de chiffre d'affaires à l'export et onze millions de francs de recherche et de développement. Le SNPI a l'immense avantage de regrouper à peu près 99 % de la profession. En fait, on est les

seuls sur l'industrie pharmaceutique. Effectivement, comme vous le disiez, Monsieur Cassagnes, on a signé en juin 1994, un accord de classification qui était accompagné d'un accord de gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et d'un accord sur la formation professionnelle. Pourquoi a-t-on signé un tel accord en 1994 ? Tout simplement parce que la situation, avant ces accords de 1994, datait de 1956 (puisque notre convention collective date 1956), et qu'on avait des textes emploi/classification qui étaient périmés, qui étaient basés sur une parodie de classification. Par exemple, il y avait des emplois qui n'étaient pas spécifiques à l'industrie pharmaceutique ; de plus, on avait un dispositif inadapté et partiel en matière d'évolution professionnelle, les garanties d'évolution professionnelle étant simplement "des garanties pour les visiteurs médicaux et les cadres", ce qui nous a poussé bien évidemment à renégocier ces accords.

Alors actuellement, la classification, c'est quoi ? Hier, ça s'exprimait par un coefficient, comme dans toutes branches d'ailleurs ; aujourd'hui, ça s'exprime par un groupe de classifications et par un niveau. Le groupe représentant l'emploi qu'occupe le salarié, et le niveau étant celui du salarié dans l'emploi qu'il occupe. Enfin, on reviendra un petit peu sur ce mécanisme de classification tout à l'heure. Les accords de classification étaient donc signés en juin 1994. Ce qu'il faut préciser, c'est qu'ils sont rentrés en vigueur au plus tard au 1er janvier 1997 pour l'accord classification de salaires, également au 1er janvier 1997 pour l'accord GPEC, et au 1er juillet 1994 pour la formation professionnelle. Donc à présent, on a un an de visibilité d'application des accords classification et salaires, et formation aussi. Pourquoi, disais-je, on les a signés en fin 1994 ? Pourquoi ont-ils été en vigueur seulement en 1997 ? Simplement parce qu'il y avait un immense travail de mise en place de ces classifications dans les entreprises. Mais, pourquoi trois accords ? Si vous voulez, ça paraissait fondamental pour nous et pour nos partenaires sociaux. À ce propos, l'ensemble des quatorze classifications était signé par deux organisations syndicales de salariés : la CFDT, représentée par Monsieur Thouvenin et le CNPADVM, un syndicat catégoriel qui représente les visiteurs médicaux. Donc, ces accords sont complémentaires effectivement, puisque pour nous, en fait la qualification n'étant pas affichée, les organisations syndicales avisent au fil du temps, parfois par l'accord formation professionnelle qui donne des garanties aux salariés et le champ professionnel. Ainsi, ça forme un tout.

Que dire de nos principes de classification ? C'est vrai qu'on a une classification qui est basée sur la gestion des compétences. Pourquoi ? Parce qu'en réalité cette classification est fondée sur des exigences, à partir de quatre critères de classement qui sont : la complexité, la responsabilité, l'autonomie, les connaissances et l'expérience. Ce qu'il faut bien voir, c'est que dans un premier temps, on ne classe pas le salarié, on classe l'emploi qu'occupe le salarié et après seulement on classe le salarié dans l'emploi qu'il occupe. Un petit schéma, rapidement pour vous montrer comment ça c'est passé. Intérieurement vous avez une classification par coefficient. Le plus gros travail des entreprises a été de les répertorier dans un premier temps, de les identifier et de les décrire. Ce n'est pour cette raison que ça a pris certainement beaucoup de temps ; parce que toutes n'avaient pas des descriptifs d'emplois ou des définitions de fonctions ou d'autres outils. En fait, elles ont identifié leurs emplois par des descriptions, elles ont répertorié toutes les grandes activités de chaque emploi et ces activités ont été filtrées par ces critères classants. Une fois ce résultat obtenu, cela nous permettait de dire que tel emploi était classé au coefficient de 3 ou 4 %. Il existe onze groupes de classifications dans notre emploi. On va revenir plus longuement là-dessus. Ce qu'il faut voir, c'est que les entreprises avaient une obligation de respecter ces critères classants. Toutefois, elles avaient la possibilité de subdiviser ou d'ajouter un critère additionnel, ce qui a été le cas pour un certain nombre d'entreprises qui ont ajouté la dimension managériale qui ne figurait pas dans nos critères. De même, selon les entreprises, les critères classants peuvent avoir un poids plus important par rapport à un autre, mais dans la mesure où l'on définit un poids sur un critère classant, ce sont les mêmes critères qui servent pour tous les emplois d'entreprise. Tout à l'heure, on parlait de négociations de branches, de négociations d'entreprises. Nous, on a déterminé un accord de branche. Avec cet accord de branches qui donnait un cadre, les entreprises avaient à faire entièrement le travail des descriptifs des emplois, étant donné qu'on est parti en fait du principe selon lequel ce sont les entreprises qui connaissent mieux leurs emplois, et donc que c'était à elles de classer les emplois en fonction du cadre donné par la branche.

Nous disposons d'une grille de classification unique et continue ; elle fait référence aux catégories professionnelles (il n'y a plus d'annexes catégorielles). Je rappelle qu'on a onze groupes de classifications. Le groupe est égal aux types d'activités classées et au niveau d'évolution professionnelle du salarié dans l'exercice du type de son activité. Comment se répartit cette grille de classification ? Pour les six premiers groupes, on a trois niveaux. Un niveau A qui correspond au salarié débutant dans la vie professionnelle ; un niveau B pour un salarié non-débutant dans la vie professionnelle et qui exerce son emploi de façon normale, et puis le niveau C qui est celui du salarié très expérimenté dans son emploi. Pour les groupes sept à neuf, on n'a que deux niveaux : le niveau A, pour lequel on considère qu'à partir du groupe sept, il n'y a plus de débutants. Ce sont des emplois qui requièrent une certaine expérience, une certaine autonomie, une certaine responsabilité ; et ensuite, le niveau B. Dans les groupes dix et onze, qu'on traite en une seule position, on trouve généralement des membres des comités de direction. Les salariés vont évoluer dans ces types de classification par des principes posés par notre accord GPEC et par les accords formation professionnelle. Mais de quelle manière ? Ils vont évoluer en développant leur professionnalisme dans le type d'activité qu'ils exercent, c'est-à-dire qu'en fait, ils vont bouger sur ces trois niveaux A, B, C. Il faut bien comprendre que ce sont là des bandes très larges, car avant, on avait cinquante-deux coefficients ou un peu plus, je crois. Ils peuvent aussi changer de groupe de classification s'ils changent d'emploi ou de métier. Alors que les évolutions professionnelles étaient garanties par l'ancienneté, dans le cadre de cet accord de classification, ces automatismes à l'ancienneté ont été supprimés. À la place, on a instauré les dispositions conventionnelles, cause d'évolution pro-

fessionnelle à l'ensemble des salariés. Et, comment va-t-on faire évoluer nos salariés dans ces deux types de classification ? C'est ce que je disais tout à l'heure, on peut passer du niveau A au niveau B, parce qu'en fait il y a des reliquats d'ancienneté. Au niveau de la branche pharmacie, on s'est structuré - cela est inclus dans nos accords GPEC et dans notre accord formation - en grandes "familles professionnelles". Ainsi, on a des parcours de professionnalisation dans le cadre d'une "famille professionnelle". Mise en place également d'un processus d'évaluation régulière des compétences : ça, c'est la garantie conventionnelle avec l'accord GPEC, et pareillement, mise en place d'entretiens d'évolution professionnelle tous les quatre ans. Donc, ces entretiens vont nous permettre de constater si le salarié évolue dans ses compétences et de prendre en compte son évolution pour le faire bouger dans la grille de classification.

Alors, comment se fait l'évolution du salarié ? Elle se construit par le développement au sein de l'entreprise d'une "communication métier". En effet, le SNIP est doté d'un observatoire des métiers. À ce titre-là, on a recensé plus de quatre-vingts métiers spécifiques dans l'industrie pharmaceutique. Cela permet donc de bien identifier chaque métier et de construire les passerelles pour aller d'un métier vers un autre. Une communication permanente est construite à l'attention des salariés sur les principaux emplois de l'entreprise existant dans les différentes filières. Le développement de l'information qui fournit l'accord de la communication et des emplois à pourvoir a été inclus dans notre convention collective, lorsqu'il y a un poste en interne à pourvoir et lorsque c'est une entreprise individuelle. Ainsi, on fait évoluer les salariés par l'autorisation du rôle de la formation professionnelle. On procède par un recensement des besoins en formation ; une fois que vous avez décrit votre emploi par activités, on traduit ces activités en compétences et, en fonction des compétences requises par l'emploi et des compétences que détient le salarié, on voit s'il y a un différentiel. Si tel est le cas, on va permettre au salarié de combler ce différentiel par l'acquisition des connaissances nécessaires, lesquelles vont se traduire en compétences.

Dans les entreprises de plus de deux cents salariés, généralement comme il y a une commission formation on demande à avoir un plan de formation prévisionnel sur trois ans, pour qu'on puisse savoir les grands "objectifs formation" de l'entreprise. Et, la mise en place par la profession de procédure de validation des connaissances et de reconnaissance des compétences s'avère chose utile. Utile dans l'industrie pharmaceutique, c'est quoi ? Simplement, on travaille actuellement sur des certificats de qualification professionnelle (CQP), pour délivrer à des salariés des qualifications propres à l'industrie pharmaceutique. De nouvelles chances sont ainsi données aux salariés qui rencontrent des difficultés professionnelles. Par ailleurs, pour les salariés qui ne pourraient évoluer, je dirais qu'il y a une garantie qui est la création d'un "capital individuel de formation". Rappelez-vous que l'accord formation a été préparé dès 1992-1993. Quelque part, il reprend un peu les pratiques du "capital temps-formation", si ce n'est que là, il est propre à notre branche. Ce "capital individuel de formation" concerne les gens qui n'auraient pas eu d'évolution professionnelle pendant sept ans. À ce moment-là, ils bénéficient d'une formation d'au moins deux cents heures et, à l'issue de cette formation, ils évoluent dans la grille de classification. Et si, en dépit de ce dispositif, ils n'évoluent pas dans la grille de classification, il reste pour eux une autre garantie qui est l'évolution du salaire minimum.

Il est vrai que tout cela s'apprécie au bout de sept ans ; pour l'instant, on n'a donc pas assez de recul pour voir dans quelle mesure cet accord aura été mis en place ou pas dans les entreprises. Mais d'ores et déjà la branche a accompagné les entreprises dans la mise en place. Ce suivi a eu un double niveau, puisqu'on va faire nos applications du contrat de classification du GPEC dont nous sommes en train de préparer des bilans aujourd'hui, un an après l'entrée en vigueur de l'accord. Il sera très certainement présenté aux partenaires sociaux, en mars ou avril ainsi que la loi nous y oblige. En outre, on a un examen quinquennal des classifications, plus l'évaluation quinquennale de l'application de l'accord "évolution professionnelle"... Donc, au total ça fera cinq ans en 1999. Par ailleurs, les directions d'entreprises et les représentants du personnel ont une obligation de suivi annuel de l'évolution globale des emplois et des qualifications. Voilà rapidement brossé notre accord classification GPEC et formation professionnelle. Ce qu'il faut y voir également, c'est la complémentarité de plusieurs mécanismes. Ce que je voudrais dire, c'est qu'effectivement la branche a déterminé un cadre général que les entreprises doivent appliquer en interne. Car, pour mettre en place ces classifications, les entreprises ne sont pas obligées de passer par un accord d'entreprise ; elles peuvent le faire directement. Bien entendu, il existe des instances de concertation pour mettre en place le système de classifications, puisque ça ne se fait pas unilatéralement par l'employeur.

P. Cassagnes - Je vous remercie. Vous venez donc de voir deux travaux au niveau de deux branches différentes, deux des travaux qui ont été très longs en ce qui concerne la pharmacie, peut-être un petit peu plus rapides au niveau de la branche coopératives laitières. Je rappelle que pour le premier exposé, concernant la loi de Robien, c'est la CFDT et F.O. qui l'ont signée, et qu'en ce qui concerne la pharmacie, c'est la CFDT et un syndicat catégoriel qui ont signé. Malheureusement, Monsieur Gérard Naussans, secrétaire général du SNPADV qui s'occupe uniquement des visiteurs médicaux, les équivalents des V.R.P. que vous avez dans la coopérative, mais avec des clauses tout à fait spéciales dans la pharmacie, n'est pas là. Je voudrais maintenant qu'on revienne au terrain et voir, au niveau de cet accord branches et au niveau d'un exemple la coopérative d'Anenis, ce que Monsieur Kerbriand de F.O. et Monsieur Terrien de la CFDT peuvent vous emmener.

A. Kerbriand - Bien ! Donc, je m'appelle Alain Kerbriand. Je suis secrétaire général adjoint de la fédération nationale agroalimentaire de Force ouvrière. Alors très rapidement, pour situer cette fédération agroalimentaire, je voudrais brièvement indiquer les différents secteurs qu'elle représente. Nous avons les différents sec-

teurs de l'agriculture, dont les coopératives agricoles d'ailleurs, les secteurs de l'agroalimentaire, tout ce qui est l'industrie agroalimentaire, le secteur de la grande distribution, c'est-à-dire les enseignes que nous connaissons tous les uns et les autres à travers la France, les entreprises artisanales de l'alimentation également, autrement dit les boucheries, les charcuteries, etc. Nous comptons aussi les salariés qui travaillent dans ces secteurs, et enfin les hôtels, cafés, restaurants, tout ce qu'on a l'habitude d'appeler "la culture à l'assiette", sans oublier les tabacs que les statistiques comptabilisent dans notre secteur. En ce qui concerne le secteur coopératif, qui fait partie du secteur agroalimentaire, Monsieur Lemoine, représentant de la fédération nationale des coopératives laitières l'a si bien dit, il est particulier dans la mesure où il y a des conventions collectives différentes. Par exemple, dans les industries du lait, prenons Danone. Le secteur dans lequel évolue Danone a une convention collective de l'industrie laitière et les coopératives ont une convention collective nationale aussi, mais du secteur coopératif. Pour ce qui concerne donc le temps de travail, il y a eu plusieurs accords nationaux basés sur la loi Robien, signés dans le secteur de la coopération agricole, lait, céréales, approvisionnement, vin, viticole, vinicole, fruits et légumes... Donc, plusieurs accords loi Robien dans ce secteur, mais à ma connaissance aucun accord national dans le secteur industriel de l'agroalimentaire. Je n'en tire pas de conclusion, mais je dis que les négociations ont eu lieu. De la même manière, des secteurs, des employeurs de la coopération agricole ont accepté de discuter sur ces bases ; dans l'industrie agroalimentaire, ils ne l'ont pas accepté en général. Par contre il y a eu des accords d'entreprises basés sur la loi Robien, notamment par exemple, chez Fleury Michon et d'autres grandes entreprises où les organisations syndicales ont signé les accords sur cette base, mais des accords d'entreprises, sans qu'il y ait forcément d'accords de branches au niveau national.

La particularité des coopératives laitières réside dans le fait qu'on trouve des grands groupes dans ce secteur, dont un certain nombre de marques, Yoplait, les Trois Arcs, etc. qui comptent quatre, cinq, six mille salariés chacun, voire plus. Sur le plan de la négociation, je dirais que la FNCL, donc le parti employeur, a une longue pratique. Vous allez me dire "c'est normal, à partir du moment où l'on se met autour d'une table, il faut bien discuter, négocier", certes ! Cependant, je pense pour ma part que les négociations sont bien préparées du côté des employeurs. Ce qui fait que ça facilite souvent les choses, de pouvoir avoir des interlocuteurs qui ont une bonne préparation sur l'enjeu de la négociation. Ça me paraît la moindre des choses, car ce n'est pas toujours le cas partout. Également, parfois du côté des organisations syndicales des salariés, ce n'est pas toujours du même côté non plus. Donc, une bonne pratique, une bonne préparation de la négociation en général. Autre particularité : sept syndicats à discuter, à négocier dans ce secteur des grandes branches, c'est-à-dire les cinq confédérations habituelles, plus des syndicats catégoriels comme la fédération des chauffeurs routiers et la SGOA (un syndicat autonome dans le secteur de l'agriculture et qui participe à ces négociations), donc une situation un peu plus difficile. À cinq, ce n'est déjà pas facile, mais à sept, ça l'est encore moins.

Au niveau de ma fédération, comment avons-nous abordé ce problème de réduction du temps de travail ? Eh ! bien, de la façon la plus pragmatique possible, en se disant qu'à partir du moment où l'on sait que la situation de l'emploi est assez catastrophique et qu'il y a des solutions possibles à essayer pour participer à la réduction du chômage, nous nous sommes dit qu'il fallait y aller. On n'a pas tourné pendant cent sept ans pour se dire "est-ce qu'il faut y aller, est-ce qu'il ne faut pas y aller ?". On y a réfléchi quand même, on n'est pas parti comme ça ! Une bonne négociation se prépare. Certes, il y a eu tout de même un temps d'hésitation, dans la mesure où lorsque nous avons commencé cette négociation en juillet, Monsieur Lemoine l'a rappelé, ce n'est pas moi qui y ai participé directement ; mais j'en ai suivi d'autres, ça revient au même. Mon collègue n'était pas disponible aujourd'hui, mais ensemble on a suivi cette négociation, car en plus, on avait la responsabilité de regarder comment ça allait pouvoir se passer dans d'autres branches, de façon à essayer d'en tirer des conclusions. En réalité, le temps d'hésitation s'expliquait par le fait que cette loi n'était pas bien connue : sortie en juin, la première négociation en ce qui concerne cette branche débute en juillet. Bien sûr, on en avait dit et écrit beaucoup de choses ; mais à la fin, quand il a fallu se mettre autour d'une table, le texte de loi n'était pas forcément bien connu de tous...

P. Cassagnes - La première fois qu'on s'est rencontré, il n'était pas encore paru au Journal Officiel.

A. Kerbriand - Voilà, vous étiez un peu pressé d'ailleurs ! C'est normal. Alors, ensuite on s'est attelé à la préparation de nos syndicats dans les entreprises. En effet, ce n'est pas parce qu'on allait décider, au niveau national, de commencer une discussion sur ce sujet que pour autant on avait la vérité. Ainsi, il fallait bien que nous ayons l'avis de nos syndicats dans ces entreprises de coopératives laitières, de façon à voir si, effectivement dans leurs situations particulières, nous pouvions entamer ce débat, sans être sûr d'aboutir - on n'est jamais sûr d'aboutir lorsqu'on débute. Mais il s'agissait de l'initier dans des réunions de préparation de nos syndicats, pour essayer de nous donner l'impulsion en vue de réagir. Cela s'est fait, non sans difficultés ; tous nos syndicats ne sont pas venus en nous disant : "Allez-y, c'est bien, etc.". Des hésitations, des discussions... mais ça, c'est tout à fait normal. Toutefois, il faut quand même noter une position générale qui était de dire : "S'il y a possibilité de créer des emplois, il faut voir, il faut être là, il faut essayer de le faire ou de maintenir des emplois". D'autant que sur ce sujet de la réduction du temps de travail, on était un peu bloqué dans un certain nombre de négociations, puisque après l'accord interprofessionnel du 31 octobre 1995 sur la réduction du temps de travail, dans un certain nombre de secteurs on se rencontrait avec des employeurs, on discutait pendant quelque temps, mais ça n'aboutissait pas. Les employeurs nous proposaient une diminution d'une heure, une heure trente, pas spécialement large. Singulièrement, la coopération laitière en général et les organisations syndicales souhaitaient davantage, mais ça restait souvent un dialogue de sourds, chacun défen-

dant sa position, sans arriver à trouver de possibilités de compromis. On en était rendu donc, avant la parution de la loi de Robien sur la réduction du temps de travail, à un dialogue assez figé dans un certain nombre d'entreprises ; et jusqu'alors, on sentait bien que le fait que ces négociations soient centralisées au niveau national, était aussi un frein au niveau des employeurs, des délégations d'employeurs pour aller plus loin. En fait, lorsque la loi Robien est arrivée, on a senti dans les discussions, dans les réactions des employeurs d'une part et des syndicats des salariés un redémarrage et une nouvelle dynamique de la négociation d'entreprises. Il y en avait eu des négociations et des accords, dans le temps, mais c'était surtout sur les salaires. Ces accords d'entreprises portaient surtout sur les salaires à partir des conventions collectives nationales et des grilles nationales, mais il n'y avait pas tellement d'autres sujets de discussions, tout au moins dans ces derniers temps. Le fait que des accords-cadres aient pu être signés à partir de la loi Robien a aidé, dans un certain nombre de cas, à se remettre autour d'une table dans les entreprises pour discuter y compris de la négociation sur la réduction du temps de travail, ce qui est important.

Tout cela est loin d'être parfait, d'autant plus que dans le secteur de la coopération laitière, on a essayé les plâtres en la matière, puisqu'on avait le premier accord signé sur l'ensemble des branches au niveau français. Il y a des choses sans doute à améliorer. Par exemple, il est certain maintenant qu'on ne peut plus se contenter d'avoir des négociations à un niveau centralisé ; il est incontestable que s'il n'y a pas une possibilité de reprise des négociations au niveau des entreprises, ça ne me paraît pas être une bonne chose. Il faut donc poursuivre dans ce domaine, en essayant d'avoir des accords-cadres qui puissent être discutés... Je crois aussi que dans ce domaine, il faudra, certainement plus que nous l'avons fait dans l'accord de la fédération et de coopératives laitières, prévoir des modalités de formation des délégués dans les entreprises. Il urgent que les employeurs sachent bien que si l'on veut qu'il y ait des négociations fructueuses au niveau de l'entreprise, fructueuses aussi bien pour l'entreprise que pour les salariés, il faut qu'il y ait des interlocuteurs formés et que dans les conventions collectives et les accords-cadres, sur un certain nombre de sujets dont celui de la réduction du temps de travail, il puisse y avoir effectivement des moyens de formation des interlocuteurs dans les entreprises. Enfin, et j'en terminerai là, le suivi est certainement insuffisant, tout au moins au niveau national ; de mon point de vue, un simple comité de suivi, ça fonctionne plus ou moins bien. Il faut sans doute chercher dans ce domaine quelque chose de plus et essayer d'être imaginatif pour aller beaucoup plus loin et bien suivre ces accords. Voilà, en gros et peut-être un petit peu en désordre, en vous priant de m'en excuser, comment nous sentons en tant que négociateurs au niveau d'une branche cet accord, particulièrement dans les coopératives laitières.

P. Cassagnes - Merci. Une négociation musclée, certes, des organisations syndicales, les salaires... ça a été un problème "choquant" ; et puis derrière, ils poursuivent maintenant une formation. On va voir plus concrètement encore sur le terrain ce qu'en pense Monsieur Terrien à la coopérative d'Ancenis.

D. Terrien - Je suis Didier Terrien, délégué syndical CFDT à la laiterie du Val d'Ancenis. Laiterie du Val d'Ancenis est une filière du groupe CANA, une grosse coopérative en Loire-Atlantique comprenant 4500 salariés. Moi, j'aimerais revenir un peu sur l'historique de l'accord de branches ; ce dernier existe depuis le 18 juillet, mais c'est avant tout aussi l'aboutissement d'un long engagement au fil des années sur l'emploi et la réduction du temps de travail. Simplement, quelques dates pour se resituer : on est passé par des phases intermédiaires, comme l'accord de 1994 sur la récupération de toutes les heures supplémentaires. On est passé aussi par l'accord de 1995 sur la mise en place d'un compte épargne temps, avec obligation de récupération temps pour temps. À cette même date, il y a eu également autour de l'emploi, l'implication des organisations syndicales, des chambres patronales et de l'État, lors de l'occupation de "la maison du lait". Je rappelle que "la maison du lait" regroupe à la fois la fédération des coopératives laitières et la fédération de l'industrie laitière. Et puis bien sûr, suite à cela, il y a eu la loi de juin 1996, loi dite de Robien, pour créer des emplois ou éviter les licenciements. S'agissant de cet accord conventionnel de branches, il est donc principalement axé sur la loi du 11 juin dite de Robien ; il renvoie à la négociation d'entreprises et s'applique à l'ensemble du personnel, c'est-à-dire 20000 salariés au niveau des coopératives et des industries laitières. Initialement appuyé sur la loi de Robien, le principe de la négociation va se fonder bientôt sur la loi Aubry. On démarre avec l'accord de branches lait, c'est ce que j'appelle "un accord de pré-négociation" ; en fait, il se résume à la consultation aussi bien au niveau de la direction de l'entreprise qu'à celui des salariés. Ceci en vue de mesurer comment les différentes parties peuvent concevoir une réduction du temps de travail, quelle réflexion la direction et les salariés engagent autour de l'aménagement de ce temps de travail. Une fois qu'on s'est mis d'accord pour commencer la négociation d'entreprises - qui chez nous, s'est traduite par un accord "Réduction du temps de travail" -, on passe à l'organisation du travail et de la vie sociale. On étudie les différentes organisations, les conditions de travail, la qualification... et l'on prend en compte l'analyse du travail pour repérer tous les points noirs et voir comment on peut faire avec la réduction du temps de travail ? Ensuite, on recherche comment on peut aussi réduire ces points noirs quant aux conditions de travail, en même temps que l'on s'efforce de définir et repérer les nouvelles compétences ou les nouveaux savoirs à mettre en œuvre. Alors de notre côté, on analyse les facteurs de productivité, la formation et la classification - j'y reviendrais tout à l'heure. Chez nous, ce qui s'est mis en place, c'est un "co-investissement promotion". Pour ce qui concerne la classification par rapport à la réduction du temps de travail, certaines personnes vont devenir plus polyvalentes qu'elles ne le sont aujourd'hui. Cela oblige donc à revoir la classification, avec la mise en place d'un comité de suivi tripartite comprenant les élus, les salariés et la direction ; mais en aucun

cas, ce sera la direction seule qui mettra en place l'aménagement du temps de travail. Malheureusement, ça s'est fait dans certaines entreprises.

P. Cassagnes - Élus, c'est dans le sens "administrateurs" ?

D. Terrien - Élus syndicaux. Alors de quoi y discute-t-on ? Bien sûr, de l'organisation du travail, de la collectivité, de la formation, et surtout on tient compte de l'expression des salariés, des conditions de travail et hors travail ; car, il ne faut pas non plus que la réduction du temps de travail soit faite n'importe comment, par exemple une heure tous les jours, ce qui n'arrange en rien les conditions de travail des salariés. Il faut qu'on se donne des périodes de repos liées à cette réduction du temps de travail. C'est comme ça aussi que l'on concrétisera vraiment des embauches. On revoit également la classification, la qualification. Par rapport à la formation, ce que j'appelais tout à l'heure "co-investissement formation" est simplement un engagement de tous les salariés, qui avaient l'habitude de partir en formation, de prendre une partie de ce temps de formation sur le temps supplémentaire de repos dû à la RTT ; et tout cela pour financer une partie du surcoût de la RTT, afin que les nouveaux embauchés le soient à un salaire équivalent à celui des anciens salariés avant l'accord. Il y a plusieurs possibilités à envisager. Je pense qu'il faut surtout qu'on s'y penche, et ne pas se figer sur un accord-cadre. Un accord-cadre, c'est super, ça permet à de multiples petites entreprises qui quelquefois n'ont pas forcément de délégation syndicale, de pouvoir négocier, car elles savent sur quoi elles s'engagent. Pourtant, il ne faut pas non plus se figer là-dessus. À nous d'être inventifs et créatifs par rapport à de multiples organisations. Actuellement, au niveau de notre entreprise, il y a huit types d'organisations qui sont à l'essai pour une période de six mois ; parce que personne ne peut prétendre avoir la clef de l'organisation-type, celle qui s'avèrera efficace dans un temps futur. On n'a pas assez de recul pour ça. On s'est donc fixé une période de six mois par type d'organisation de l'aménagement du temps de travail. Charge à nous d'en faire le bilan, d'analyser les points positifs ou négatifs. On a institué une rencontre mensuelle pour voir que personne ne déroge à l'accord, qu'il n'y a pas de tricherie plus d'un côté que de l'autre. Aujourd'hui, à la connaissance de la CFDT, il y a donc dix accords connus. Il y en a peut-être d'autres dans d'autres fédérations. De ces dix accords, il y a donc huit "offensifs" qui ont créé 640 emplois et deux "défensifs" pour 22 emplois sauvegardés, ce qui n'est quand même pas négligeable. Pour conclure : ce qu'on en pense, c'est que demain tous les espoirs sont permis pour oser croire que la RTT va continuer à fleurir dans la branche et que d'autres chômeurs vont pouvoir retrouver une dignité en 1998. C'est ainsi que nous concrétiserons une solidarité durable avec des chômeurs et les exclus. Pour 1998, si la priorité de nos actions reste la RTT créatrice d'emplois, nous serons également vigilants, en y associant les salariés, à l'élaboration de la nouvelle organisation du travail.

P. Cassagnes - Merci Monsieur Terrien. Je dirais simplement qu'à travers votre expérience dans cette coopérative, peut-être bien qu'il faut être deux, ça c'est clair, il faut être deux pour négocier...

D. Terrien - Enfin deux ou plus...

P. Cassagnes - Quand je dis deux, on pense tous les deux, les représentants des salariés au sens large et le représentant du patronat ou de la direction au sens large. Il faut être deux et quand on veut, on peut, moi ce que je retiens : organisation du travail, conditions de travail, qualification, c'est lourd à gérer derrière, c'est vrai, mais quand on veut, on peut. Derrière y'a une réflexion aussi, on s'arrête pas là et on l'a vu côté patronal et côté salariés ils ont déjà poussé leur XXXX, ils en sont plus à la loi de Robien, ils vont devant. On aime ou on n'aime pas, peu importe, on va. Donc voilà, et puis la formation, c'est vrai et puis donnant, donnant aussi. Il n'y a bien eu un effort des salariés puisque en matière de formation, y'a du donnant, donnant.

X. - Oui, je crois qu'effectivement, si on prend le contenu de quelques autres accords, il y a toujours une recherche de solutions ; et ce qui me frappe, c'est que - et ça s'est fait naturellement dans les entreprises, puisque c'était l'esprit de l'accord de branches - il y a une mise en place de comités de pilotage, de coordination ou tout ce qu'on voudra. Mais il y a vraiment une réflexion en commun menée entre la direction, les salariés et les représentants élus des salariés pour penser cette nouvelle organisation du travail de façon que tout le monde y trouve son compte. Et l'intérêt du suivi, Monsieur Terrien l'a dit, si on se réunit tous les mois, c'est de s'efforcer de maîtriser l'inconnu, car on ne sait pas où l'on va. Par conséquent, au fur et à mesure de la mise en place, il faut pouvoir résoudre les difficultés. L'important, si vous voulez, c'est de savoir d'abord qu'on se fait confiance, qu'on s'est lancé dans cette opération parce qu'on se fait confiance pour améliorer les choses et pour apporter d'abord de nouveaux emplois - c'est quand même l'objectif fondamental - mais avec en même temps une organisation qui améliore la compétitivité de l'entreprise et permette aux salariés de s'y retrouver au niveau des conditions de travail. Alors, je crois que le jour où cette confiance existe, on découvre qu'il y a beaucoup de choses qu'on peut faire ensemble. Moi, je suis frappé par cet accord où le directeur général, il y a quelques mois, nous disait : "C'est extraordinaire ce que l'on a découvert comme possibilités, comme ressources de productivité cachées dans l'entreprise, à partir du moment où tout le monde s'est mis au travail dans un sentiment positif". Sentiment positif parce qu'on n'est pas dans une situation où l'on se dit : si on découvre des sources ou des gains de productivité, ça va se traduire par des licenciements. Là, on sait qu'on n'est pas dans le cadre de licenciements puisqu'on a un engagement d'embauches. On peut faire le mieux possible le travail, à ce moment-là, on va dégager des possibilités d'embauches, pas forcément

dans le même secteur, dans l'atelier, mais pour permettre de développer des nouveaux services. Par exemple, développer davantage l'innovation, la recherche, les nouveaux produits, des forces commerciales à la vente et à l'exportation... parce qu'on aura dégagé des gains de productivité sur des ateliers, sur des services administratifs. On n'a pas forcément besoin de réembaucher 10 % ou 15 % de gens, mais on va mettre les emplois nouveaux sur ce qui va permettre de continuer à développer l'entreprise. Et je crois que c'est là qu'il y a un partenariat positif.

P. Cassagnes - Oui, Monsieur. On a bien retenu : impulsion au niveau de la branche, reprise au niveau des entreprises. Dans cette expérience-là, les deux sont étroitement liées. On va voir avec Monsieur Thouvenin si en pharmacie on est dans la même lignée.

J.-J. Thouvenin (FCE-CFDT) - Merci et bonjour à tous. Donc, je suis Jean-Jacques Thouvenin, secrétaire national à la fédération chimie-énergie et chargé d'animer la branche pharmacie. J'ai décomposé mon exposé en trois parties : d'une part, les motivations qui ont conduit ma fédération à signer l'accord, ensuite les difficultés de mise en œuvre de cet accord, parce que traditionnellement on parle toujours des trains qui n'arrivent pas à l'heure, on ne parle pas des trains qui arrivent à l'heure. Puis, une petite analyse de la CFDT par rapport à cet accord, car si l'on veut progresser, il faut essayer de surmonter des difficultés et prendre un petit recul.

Donc, la spécificité, je dirais, c'est que la CFDT est la seule des cinq grandes organisations syndicales confédérées qui ait signé cet accord. À l'époque, il existait deux syndicats autonomes ; maintenant, il n'y en a plus qu'un. Je dirais que nous avons une motivation qui était liée à la culture de la CFDT sur la reconnaissance du travail réel par rapport au travail prescrit, sur la reconnaissance des savoirs et savoir-faire des salariés et la reconnaissance des compétences. Reconnaissance que ne nous permettait pas la grille parodie qui était tout de même très usée depuis 1956 et qui se résumait pour l'essentiel à une gestion très administrative des classements et des entreprises. Dans une certaine mesure, cette grille découlait de l'administration française. Ensuite, nous désirions créer un nouveau type de hiérarchie qui reconnaisse plus les savoir-faire et la mise en œuvre de ces savoir-faire, bien plus que la hiérarchie traditionnelle que l'on connaît en France. C'est-à-dire soit du type militaire, soit du type administratif, une hiérarchie où il y a le chef, le sous-chef, l'adjoint au chef, et ainsi de suite. Par rapport à la GPEC, nous souhaitons qu'il y ait des passerelles entre les métiers ; ce que ne permettait pas la grille parodie qui avait tendance à cloisonner les métiers. Donc, on voulait reconnaître les métiers, les polyvalences, les poly-activités à travers un nouveau système de classement, et impulser une certaine dynamique de carrière qui doit lier à la fois la GPEC et la formation continue. Bien entendu, à travers ça, nous visions la préservation des emplois, chose qui ne se pose toujours pas d'une manière très crue dans l'industrie pharmaceutique, puisque normalement, par une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'objectif devrait être de préserver les emplois par une meilleure adaptabilité, une meilleure "employabilité" de la main-d'œuvre. Enfin, un élément fort de notre approche : la reconnaissance de la main-d'œuvre ouvrière, car vous savez sans doute que dans l'industrie pharmaceutique la stratégie était plutôt de reconnaître la "force commerciale" que représente la visite médicale et de sous-évaluer, de sous-estimer la "main-d'œuvre de fabrication". Normalement, le nouveau système devrait reconnaître la main-d'œuvre liée à la fabrication. Tout ça, je dirais, c'est les motivations fortes.

Je vais maintenant passer aux difficultés que l'on a éprouvées, parce que ça permet ensuite de tirer un certain nombre de leçons, de surmonter ces difficultés et de tracer un bilan. On n'est encore qu'à mi-parcours, mais il s'est avéré qu'il y a eu une surévaluation des classifications par rapport à la GPEC et par rapport à la formation permanente, ce qui ne permet pas aujourd'hui une dynamique de carrière et des passerelles inter-métiers. Deuxième chose, ça concernait l'outil d'évaluation des emplois. Il n'y a pas eu au niveau national de définition au niveau de la branche d'un outil central d'évaluation des emplois. Je pense que cela est intéressant par rapport aux négociations de branches. Il y a eu une recommandation, mais il n'y a pas eu un outil central, ce qui fait que ça a créé des diversités très importantes d'une entreprise à l'autre, puisque ça a été laissé à l'appréciation des entreprises. Je pense que si nous avons à renégocier cet accord, nous négocierions avec un outil central d'évaluation des emplois. Autre aspect : le manque de distinction entre le classement du poste, le classement de l'emploi et le classement du salarié. Il y a eu confusion entre le classement de l'emploi et le classement du salarié. Je crois que là aussi, il y a nécessité d'être vigilant, de manière à ce qu'il y ait un classement de l'emploi indépendamment du salarié qui occupe cet emploi. Qu'il s'appelle Pierre, Jacques ou Gustave, peu importe : on classe d'abord l'emploi. Ainsi, il y a eu confusion avec des arrangements à la marge liés à des situations locales que l'on connaît bien tous dans les entreprises pour approuver la situation de Pierre, Paul, Jacques, confusion qui a déformé extrêmement l'outil. Je voudrais également attirer votre attention sur un point extrêmement complexe : il y a nécessité - même si certaines entreprises y sont arrivées - d'un outil d'évaluation du professionnalisme, limitant autant que faire se peut l'arbitraire. Comme vous avez vu, il y a un classement différent sur le plan du professionnalisme, suivant les groupes d'emplois. Là, il y a lieu d'approfondir les outils théoriques de classement du professionnalisme, de manière à ce qu'on ne fasse pas un effet de clientélisme. Parlons de l'évaluation du travail réel. Dans certaines entreprises, l'évaluation du travail réel était incomplète et les arrangements locaux ont dépassé une étude ergonomique du travail réel. Alors donc que notre système se voulait le plus objectif possible, voire scientifique, il y a une subjectivité forte qui est intervenue à la fois sur le classement des emplois et sur le classement du professionnalisme, sans oublier les conclusions qui ont percuté l'outil. Enfin, la mise en œuvre était trop longue ; il y a eu beaucoup trop de freins, beaucoup trop de réticences. Si l'on veut créer une dynamique de négociation et une dyna-

mique dans les équipes - ce qui était un des objectifs qu'on s'était fixé -, il est nécessaire que ça se fasse assez rapidement, parce qu'on ne peut pas tenir en haleine des équipes sur deux, trois ans pour classer des emplois ; il faut aller plus vite.

Je voudrais maintenant noter un certain nombre de points concernant la politique contractuelle proprement dite, puisque c'était lié à un accord. Nous avons signé l'accord et nous considérons que la prime à la signature était insuffisante, et si nous devons renégocier cet accord, ainsi que nous sommes en train de le faire ailleurs dans une petite branche - nous ne commettrons pas certaines erreurs. Premièrement, sur la composition des comités techniques à l'intérieur des entreprises. Les commissions techniques à l'intérieur des entreprises étaient des commissions ouvertes. Ouvertes un peu à l'appréciation des entreprises, si ce n'est à l'appréciation des chefs d'entreprises. À l'avenir, ce sera très clair, nous veillerons, et ce sera lié à notre signature, à ce que les comités techniques soient ouverts aux signataires de l'accord. Parce qu'il y a des éléments perturbateurs qui percutent le dispositif, des éléments dont les objectifs ne sont pas la mise en œuvre de l'accord, mais qui au contraire s'emploient à démontrer que cet accord est nocif. Car, à partir du moment où l'on ne signe pas un accord, c'est qu'on estime qu'il est nocif. Donc on met tout en œuvre pour démontrer que cet accord est nocif. Ça, c'est le premier aspect. Il en est de même pour ce qui concerne la formation. En effet, une formation ouverte à tous a été mise en œuvre pour posséder l'outil. Or, cela a été une erreur, car en réalité, cette formation qui ne devrait être ouverte qu'aux signataires de l'accord a été utilisée par un certain nombre d'organisations pour le combattre : c'était le loup dans la bergerie. Certes, on veut bien être gentil, mais on ne peut pas trop faire entrer le loup dans la bergerie. Il en était de même pour la commission d'interprétation et d'arbitrage qui se situe au niveau de la branche, c'est-à-dire qui assure l'articulation entre la branche et l'entreprise, une sorte de niveau d'appel par rapport aux commissions techniques, toutes les fois que celles-ci n'ont pas donné un arbitrage au niveau de l'entreprise. Cette commission d'interprétation et d'arbitrage est ouverte à tous, et aujourd'hui elle est totalement engluée dans des appels divers et variés qui viennent parasiter son fonctionnement. Ces commissions ont été un élément fort quant à la lenteur de la mise en œuvre de cet accord et la possibilité de tenir en haleine des équipes pendant des durées trop grandes. À l'avenir, là aussi nous mettrons comme condition le principe suivant : soit on est dedans, soit on est en dehors ; soit on signe un accord, soit on est à l'extérieur de cet accord. Autrement dit, on ne peut pas à la fois profiter d'un certain nombre de moyens que donne l'accord et ensuite combattre par ailleurs cet accord. Donc je crois qu'il faut prendre ses responsabilités, nous avons pris les nôtres. De fait, cela pose le problème du mode de fonctionnement de cette fameuse commission d'interprétation et d'arbitrage. Certaines directions locales se sont fait tirer l'oreille, mais cela fait partie des règles du jeu, et c'est tout à fait normal dans un jeu social et dans des relations sociales.

Pour résumer, je crois qu'il faut un cadrage beaucoup plus serré au niveau de la branche par rapport à ses accords, dont les motivations sont parfaitement vivables et tout à fait nobles. Il faut ensuite des voies d'appel qui soient beaucoup plus précises, un mode de fonctionnement qui n'implique que les signataires et une articulation plus importante que ça ne l'est aujourd'hui. Je vous rappelle que c'était un accord à trois volets très ambitieux, peut-être même trop ambitieux, entre les classifications, la gestion prévisionnelle des compétences et des emplois, et la classification qui est en soi un domaine extrêmement large dans les entreprises, un domaine assez lourd à manier et à articulation. On peut s'interroger pour savoir si l'on n'a pas été trop ambitieux de vouloir signer un accord aussi large. Il eût peut-être fallu signer des accords séparés entre les classifications de la GPEC et la formation professionnelle continue.

P. Cassagnes - Monsieur Thouvenin, je vous remercie. Donc, là vous avez la vision d'une organisation syndicale signataire. Cela montre qu'il y a quelques problèmes à soulever et que les choses ne sont pas si simples quand il y a un accord de branche. Mon collègue Naussans n'étant pas là, je voudrais juste dire deux petits mots sur cette affaire : la CFTC a suivi cette négociation avec beaucoup de sérieux et nous avons été séduits par cet accord. Nous avons eu le stylo presque prêt à signer et après une longue discussion de nos délégués syndicaux - car en pharmacie, nous sommes assez bien placés - nous n'avons pas voulu suivre pour deux raisons essentielles. Premièrement : nous l'avons vu, c'était un problème de dé-classification, et nous avons estimé que, de laisser faire dans nos entreprises sans avoir un outil raisonnable de pesée des emplois, est quelque chose qui nous paraissait incohérent. On l'a bien vu aujourd'hui : les métiers ne sont pas les mêmes chez Pierre, Paul, Jacques ou Jean. Vous êtes attaché de recherche clinique, vous vous retrouvez dans un groupe 5 chez Pierre, dans un groupe 6 chez Paul et dans un groupe 7... Deuxièmement : derrière, il y a les rémunérations ! Et quand on regarde ce qui s'est passé au niveau des rémunérations dans l'industrie pharmaceutique, à part au niveau de la main-d'œuvre, il y a déclasserement de tout l'encadrement et de tous les techniciens en matière de rémunération minimale dans l'industrie pharmaceutique. Voilà les deux raisons essentielles qui nous ont empêché d'y arriver. Pour ce qui concerne les signataires, pour prouver effectivement que nous ne sommes pas contre eux, nous ne sommes pas inattentifs aux suites qui ont été données par le ministère du travail pour la formation, étant donné qu'on n'était pas du tout en phase avec cet accord sur les deux points que j'ai indiqués avant. Cela dit, se pose tout de même la question suivante : si n'importe qui signe, quelque part au niveau des entreprises, on ne laisse donc qu'aux signataires la possibilité de continuer à négocier ! Le risque est grand qu'on laisse une catégorie de gens sur la route, et sur ce point-là, nous, on ne peut pas suivre. Voilà ce que je voulais dire en ce qui concerne notre position CFTC dans cette affaire grave, il faut le dire. Car, aujourd'hui dans nos entreprises, on voit des choses différentes. Vous avez lu dans les journaux la fusion de Glaxo et Wellcome : voilà un exemple des deux sociétés dans lesquelles les accords ne sont pas les mêmes. Autrement dit, à travers cette fusion, vous allez avoir des métiers qui vont se retrouver à des niveaux

de classifications différents. Comment va-t-on pouvoir faire une véritable harmonisation, quand vous aurez des gens qui sont en groupe 4 et d'autres qui sont en groupe 3 ou en groupe 5. Ce n'était là qu'une parenthèse, mais ça s'annonce bien difficile. Je vais laisser la parole, il reste dix petites minutes à la salle pour toutes questions. Monsieur Le Guyader voulait peut-être dire quelque chose ?

P. Le Guyader - Je voudrais simplement rebondir sur ce que vous venez de nous dire Monsieur Cassagnes, et puis après sur ce qu'a dit Monsieur Thouvenin. Quand vous parlez de dé-classification des salariés, je pense que vous anticipez un petit peu le bilan des classifications, puisque aujourd'hui on a un an de mise en place des classifications. Je suppose que vous parlez au niveau de l'entreprise et non pour l'ensemble des entreprises, étant donné qu'aujourd'hui on n'a pas assez de visibilité pour faire la point...

P. Cassagnes - Quelques entreprises.

P. Le Guyader - ... nous sommes donc en train de faire ce bilan. Ça, c'est la première chose sur laquelle je voulais revenir. Deuxième chose, c'est ce que Monsieur Thouvenin a dit sur "l'employabilité" et "l'adaptabilité" de nos salariés dans l'industrie pharmaceutique. C'est vrai que cet accord nous permet justement, en évaluant des compétences, de maintenir "l'employabilité" de nos salariés. Ce qu'il faut savoir, c'est que l'industrie pharmaceutique ne détruit pas les emplois, puisque globalement, on crée mille emplois par an. Je voudrais revenir aussi sur la notion de "travail réel", sur l'évaluation du travail réel. Je pense qu'il faut bien définir ce que nous entendons par "évaluation du travail réel". De quoi s'agit-il ? C'est qu'en fait, le salarié occupe un emploi. Cet emploi peut se décrypter en grandes activités et l'on va classer cet emploi en fonction des activités que fait le salarié ; mais ces activités qui sont réalisées par le salarié sont, je dirais, déterminées par l'employeur. Ensuite, on va classer le salarié dans son emploi en fonction des compétences. Par conséquent, je dirais que si effectivement, il y a une analyse du travail réel, alors elle ne vient plus pour classer les salariés dans les niveaux A, B, C ; elle permet plutôt de classer l'emploi dans les groupes de classification. Voilà les grandes notions sur lesquelles je voulais revenir, je suis prêt à répondre plus longuement à vos questions.

P. Cassagnes - Questions ? Oui.

X. - Oui ! moi, c'est concernant l'accord sur les coopératives laitières. Vous avez dit que cet accord comprend l'ouverture de dérogations à la convention collective ; est-ce qu'on peut en savoir un peu plus, quels types de dérogations l'accord autorise-t-il ? Est-ce que c'est la rémunération, les primes d'ancienneté ?

L. Lemoine - Par exemple, c'était une possibilité de remettre en cause à un certain niveau la prime d'ancienneté. Possibilité de prendre une partie de temps formation sur le temps dégagé par la réduction du temps de travail, plutôt que d'être à cent pour cent sur le temps de travail. J'ai les accords ici, mais je sais pas si vous avez en tête les deux points les plus importants.

X. - Par exemple des jours de fractionnement éventuels.

L. Lemoine - Voilà ! Et si vous voulez des problèmes comme des congés de fractionnement, des choses comme cela...

X. - Et remplacés par autre chose ! Ce sont donc des dérogations négatives !

L. Lemoine - Pas forcément. Le problème c'est qu'il fallait trouver des contreparties pour pouvoir financer et équilibrer l'opération. Pour ce qui est des contreparties, évidemment, on pouvait dire : ça va être une diminution de salaire ou un gel des rémunérations. Il est apparu aux signataires de l'accord qu'il était plus facile de trouver des contreparties, par exemple par des congés de fractionnement, sur des temps de formation pris sur le temps dégagé par la réduction du temps de travail, plutôt que de toucher aux salaires. Parce que, quand vous avez une réduction de quinze pour-cent de la durée du travail, et que vous dégagez quarante ou quarante-cinq jours de congés supplémentaires, si l'on dit aux gens "sur ces quarante-cinq jours, il y aura par exemple, cinq ou dix jours éventuellement consacrés à la formation, mais ça permet d'éviter de toucher aux salaires", ils disent oui tout de suite. D'autant que, comme on l'a dit précédemment, tout le monde avait bien compris que c'est un accord-cadre. Et effectivement, la loi de Robien prévoit qu'il y ait des possibilités de dérogations et ça peut être repris dans les accords...

X. - Tout repasse par la négociation d'entreprise quand même.

L. Lemoine - ... C'est une possibilité qui peut être discutée et négociée dans les entreprises. Moi, pour ma part, j'ai eu dans des entreprises, des syndicats F.O. qui ont négocié et mais qui ont dit qu'ils avalaient un peu difficilement ces points-là, c'est évident. D'autres m'ont dit, "moi, ça ne me dérange pas de perdre ma prime d'ancienneté, si on embauche ma fille ou mon fils", etc. On est en face de ce problème. Je crois qu'il y a des gens qui, dans les discussions d'entreprises, et c'est là qu'il y a une différence tout à fait nette. Moi, je n'aurais sans doute pas signé au niveau national un accord de ce type s'il avait obligé les entreprises à le faire. Mais à partir du moment où une organisation a signé un accord qui dit : dans chaque entreprise, les partenaires sociaux sont majeurs et peuvent regarder, mais attention ! Deuxièmement sur d'autres points, je ne les

ai pas tout en tête ici, mais qu'on pourrait reprendre, je crois que c'est cela qui a fait que la discussion dans les entreprises puisse aboutir à des choses intéressantes. Et il faut reconnaître objectivement que ça peut arriver qu'il y ait une reprise d'un certain nombre de choses qui sont prévues dans les conventions collectives. Mais, en tout état de cause, la première contrepartie, c'est d'embaucher des jeunes.

P. Cassagnes - Donc, ça fait partie de l'emploi. Vous avez levé le bras ?

X. - Oui, moi j'avais une question que je poserais volontiers aux représentants patronaux ; elle porte sur les comités de suivi. Parce que moi, j'entends à la fois ce qu'a dit l'intervenant de la CFDT, qui est de dire : signer, ça peut encore aller, mais ne pas signer c'est s'engager, ça déprime. Et puis en même temps, comme on parle d'accord de branche dans lequel les entreprises la représentation syndicale sont extrêmement diverses, il y a un problème qui est le suivant : il peut y avoir des décalages très forts entre la représentation syndicale au niveau de la branche. Enfin, ce que je veux dire, c'est ce que vous avez évoqué à l'instant, par la représentation syndicale au niveau de la branche et la représentation syndicale au niveau des entreprises. Le problème est donc bien compliqué. Moi, j'aimerais bien savoir votre regard d'employeur sur ce problème ; d'ailleurs cette question avait été posée par la CGT.

L. Lemoine - Si vous voulez, dans l'accord tel qu'il a été signé, il est dit que le comité de suivi est composé des signataires de l'accord. Ceci étant, il s'agit de l'accord de branche. Rien n'empêche, au niveau d'une entreprise, une organisation syndicale qui n'a pas signé l'accord de branche de signer l'accord d'entreprise ; et ça s'est fait dans certaines entreprises. Et puis je dirais que des dispositions comme celles-là peuvent toujours être revues. Comme le disait Monsieur Kerbriand tout à l'heure, on a fait notre accord très rapidement. Mais si une organisation, au bout d'un an ou deux, décide que finalement cet accord lui convient, personnellement je suis d'accord pour être partie prenante. On peut toujours, aujourd'hui, rentrer dans le jeu. Simplement, je retiens ce qu'a dit tout à l'heure le délégué CFDT de la pharmacie : on ne peut pas avoir dans un groupe de suivi d'un accord, des gens qui viennent pour démontrer que cet accord est mauvais pour l'autorité.

P. Cassagnes - Monsieur.

X. - Moi, je voudrais ajouter que notre accord prévoit effectivement un comité de suivi qui va se réunir prochainement. Logiquement, ne participeront à cette réunion que les organisations signataires. Donc, on a demandé aux organisations signataires leur décompte, puisque à ce niveau-là, il faudra qu'on ait l'accord des organisations signataires. Il faut voir qu'on a un comité de suivi aussi dans les entreprises au niveau de la branche, cependant, il me semble important qu'au niveau de l'entreprise, dans les comités de suivi, les organisations signataires puissent aussi faire entendre leurs voix. Car, même si elles ne sont pas d'accord entre elles, elles ont dans beaucoup de cas et même dans la majorité des cas dans les entreprises, participé à l'élaboration des classifications. Je rappelle qu'on avait des commissions techniques classifications qui étaient composées notamment de représentants du personnel ; et, parmi ces représentants du personnel, vous aviez aussi bien des délégués syndicaux CFDT que F.O. ou autres. Et je pense que justement ce qui fait la richesse du débat et de la mise en place des classifications dans les entreprises, c'est que tout le monde a pu participer à cette mise en place et que ça a fait avancer la classification. Voilà, mon point de vue. Aujourd'hui au niveau de la branche, c'est évident que ce sont les trois signataires qui vont se réunir. Toutefois, la question est de savoir effectivement si les signataires accepteraient les non-signataires. Ce qui me paraît riche en apport, étant donné qu'à ce titre-là, elles ont aussi participé à la mise en place des classifications.

Juste pour terminer, Monsieur Cassagnes. Monsieur Thouvenin disait que c'était trois accords ambitieux et c'est vrai qu'ils sont ambitieux, très ambitieux. Je dirais que tout n'a pas été mis en place, parce qu'il y a eu un gros travail au niveau de l'entreprise dans le descriptif et le repérage des emplois. Je pense que maintenant, une fois que les classifications seront mises en place, les entreprises vont s'engager plus. Cette année a eu lieu un réel processus de GPEC, de formation professionnelle ; mais, on peut dire que déjà en formation professionnelle, ils ont fait beaucoup, notamment en matière de formation qualifiante.

P. Cassagnes - Monsieur Pépin, je vais vous laisser le soin de conclure.

M. Pépin - Très rapidement, au fil des exposés, j'ai retenu cinq points qui me semblent ressortir de ces présentations.

Premier point, il s'agit d'une règle d'accord-cadre qui ouvre le jeu dans les entreprises ou voire même qui le crée, et non pas l'accord-cadre qui voudrait tout fixer : ça, c'est un point commun.

Deuxième point qui m'est apparu, c'est l'accent mis sur la préparation, donc sur le fait de partager les analyses, de partager un état des lieux, de discuter sur des éléments argumentés.

Troisième point, les questions qui ont été soulevées sur les moyens à développer ; vous évoquiez la question de la formation des négociateurs, la question d'être plus innovant sur les structures de suivi qui souvent sont mises en place, mais sans qu'on sache très bien finalement comment faire en sorte qu'elles soient efficaces.

Un quatrième point, la question de la gestion de la durée, parce qu'il a été dit à la fois dans les coopératives laitières que tout ça venait aussi d'une confiance qui se crée dans la durée avec des accords qui ont été pris avant, et en même temps dans la pharmacie où l'on nous a dit : "attention ! la durée, ça pouvait aussi être démobilisateur si on ne montrait pas qu'il y avait des résultats" ; donc, que c'était dur à mobiliser dans la

durée. Il y a peut-être à réfléchir sur cet aspect de la durée. Et, dernier point qui apparaît à l'instant, c'est l'entrée en jeu du "contrôle" dans la mise en œuvre dans l'entreprise, donc de vérifier s'il y a des points qui ne sont pas des recommandations, mais plutôt des obligations. Notamment sur l'outil - c'était dit clairement - et la question des structures locales, donc des comités de suivi, des comités de pilotage : qui y participe ? Comment ? etc.

Si effectivement il n'y a pas de réactions ou d'ajouts majeurs, je propose de restituer ça en plénière. Est-ce que vous vous y reconnaissez ? Parce que c'est vrai qu'on n'a pas eu beaucoup de temps pour débattre malheureusement, mais peut-être qu'on peut encore prendre un minute si il y a vraiment des points très forts ou des éléments à rajouter.

X. - Juste une remarque, c'est que par rapport au débat de ce matin, on voit qu'il est quand même possible de négocier, dans la branche, l'aménagement du temps de travail, ce que contestent bien des personnes du patronat ; et que deuxièmement, même sur des choses dont on dit qu'elles sont hyper-rigides comme les classifications, il y a une possibilité de négociation pertinente dans les branches. Même si ça pose des problèmes, c'est quand même deux exemples qui montrent qu'on n'est peut-être pas dans une situation aussi figée, aussi bloquée par rapport à l'articulation droit/négociation.

M. Pépin - Oui ! ceci étant, si vous voulez, l'accord de branche ne peut que fixer un cadre.

X. - On est d'accord.

A. Lemoine - Parce qu'il est évident que, comme Monsieur Kerbriand l'a dit, il n'aurait jamais signé un accord de branche obligatoire, et nous non plus. Nous ne l'aurions jamais fait parce, quand on a commencé à parler du problème, il y avait 50 % des entreprises qui ont dit : "Nous, on est contre le support proposé" ; à cela, on a répondu qu'on peut signer un accord de branche à condition qu'il soit incitatif et qu'il ne soit pas directif ou négatif. Autrement, ça bloquait.

P. Cassagnes - Autres questions ? On reste sur la conclusion de Monsieur Pépin. Merci d'avoir participé à cet atelier très riche.

Atelier n° 6 Prise en compte de l'organisation du travail dans les comités de groupes européens

Rapporteur : Monsieur Patrick BÉZIER, délégué général, ANDCP.

Animateur atelier : Monsieur Bernard DEVY,
secrétaire général, fédération F.O. de la Pharmacie.

Présentateur de cas : Monsieur Thierry MILLET,
coordinateur sécurité/environnement, Solvay automotive France.

Présentateur de cas : Monsieur Pierre BERETTI, DASG, Thomson.

Présentateur de cas : Monsieur Jean-Paul JACQUIER, directeur, Code.

B. Devy (F.O. - pharmacie) - Nous allons donc commencer notre atelier sur les comités de groupes. La question, c'est l'organisation du travail dans les comités de groupes européens. Mais, je crois qu'on peut peut-être essayer d'élargir le débat dans le sens où, comme vous le savez, les comités de groupes européens sont relativement récents. En effet, la directive européenne correspondante date de 1994 et nous en avons eu une transcription dans le droit français à la suite de la loi du 12 novembre 1996, loi qui reprend d'ailleurs dans ses dispositions le problème du mandatement qui a été évoqué ce matin. Alors, j'ai à ma droite le rapporteur, Patrick Bézier, délégué général ANDCP et puis Pierre Beretti qui est DRH de Thomson et qui nous fera part de l'expérience qui a été tentée au sein de son entreprise. Je dois dire d'ailleurs, pour avoir négocié bien avant la sortie de la directive, que ce soit chez Elf Aquitaine ou chez Rhône Poulenc, qu'un certain nombre de grosses entreprises qui représentent un petit peu, je dirais, la coquille du social au sein de notre pays, ont très largement devancé la directive européenne qui a été, il faut le dire, très longue à accoucher. Très longue à accoucher, en ce sens que, avec la politique sociale qui a été discutée à l'occasion du Traité de Maastricht et annexé à Traité même, cette directive a fait l'objet de certaines dispositions qui doivent permettre normalement aux partenaires sociaux de négocier des accords ; sont donc reprises sous une forme ou une autre différentes discussions nées entre les partenaires sociaux. Ça a été le cas de cette directive sur les comités de groupes européens qui, il faut le dire, a été la première votée après le Traité de Maastricht. Il y en a eu d'autres depuis, mais c'est la première expérience qui a été tentée au niveau de la directive.

Alors, si je parle d'un accompagnement un peu difficile, c'est qu'il faut tenir compte aussi des différentes cultures existantes à l'intérieur de l'Europe au niveau de l'organisation du dialogue social. En France, il faut le dire, on a bien séparé ce qui relève de l'information et de la consultation au sein d'une institution représentative du personnel, du rôle que jouent les organisations syndicales dans la négociation. Je crois qu'il y a eu effectivement de très longues discussions pour savoir jusqu'où l'on allait dans ces instances. Est-ce qu'on donnait une mission uniquement calquée sur notre culture syndicale ? C'est-à-dire sur la séparation des pouvoirs entre ce qui relève des institutions et ce qui relève du rôle des organisations syndicales ? Est-ce qu'on allait, comme c'est le cas par exemple en Allemagne, jusqu'à la co-détermination ? Je crois que c'est un compromis qui a été trouvé avec ces discussions, pour faire en sorte que d'une part ces comités de groupes européens aient une approche assez pragmatique, tout au moins au départ, de façon à ce que, dans le cadre justement de ces entreprises françaises nationales et de la difficulté que peuvent rencontrer les représentants des salariés pour obtenir un certain nombre d'informations, on puisse trouver ce niveau supérieur de discussion dans le cadre de ces comités de groupes européens et d'autre part, il puisse y avoir au moins une information préalable, si ce n'est une consultation dans le cadre des grandes stratégies qui sont conduites par les entreprises. Car sur ce plan, il faut dire que la directive n'a pas été jusqu'au bout de son objet. À la limite, elle est restée extrêmement prudente. Si vous lisez les textes et les derniers événements qui se sont déroulés notamment à l'occasion de la suppression d'un site de production chez Renault, la directive a montré les limites qui existent à l'heure actuelle dans ces comités de groupes, s'agissant de la discussion et de l'information. Mais je pense qu'on aura l'occasion d'en reparler. Alors, si j'ai été peut-être un peu long pour situer le débat, ce dont vous voudrez bien m'excuser, c'est pour permettre que se déroule dans cet atelier une discussion sur ce que sont, à partir des expériences, le travail réalisé au sein de ces comités de groupes européens et les questions que ça peut poser. Également, de voir comment on peut aussi aller vers une évolution de ces comités de groupes, et dans quel sens. Il y en a qui parlent de pouvoir négocier éventuellement des accords ; cela pose le problème de la représentativité, puisque vous savez que dans ces comités de groupes, nous n'avons pas toujours une représentation syndicale mais une représentation des travailleurs, et qu'il arrive parfois que - et nous, on y a été confronté - lorsque ces comités de groupes européens se réunissent, on a des représentants parfois de la direction qui viennent se mêler à des représentants syndicaux qui ont été désignés directement par certaines filiales et qui posent effectivement un problème au niveau du travail qui est réalisé, sachant qu'on peut avoir, bien entendu, des intérêts divergents.

Alors, je pense que le mieux, c'est de passer la parole à Monsieur Beretti qui va nous expliquer quelle était à

l'origine la stratégie qu'entendait conduire Thomson et comment vous avez mis en place ce comité de groupe ? Quel a été le rôle des organisations syndicales ? Quelle est la représentation à l'heure actuelle au sein de ces comités de groupes dans les différentes entreprises du groupe Thomson ? Et puis, bien sûr, je laisserai le débat tout à fait ouvert, de façon à ce qu'on puisse bénéficier de cet échange sur les comités de groupes européens.

P. Baretti - Merci. Dans un premier temps, je vais précisément répondre aux différentes questions que vous évoquez. Au départ, on a eu du mal à comprendre le sens du thème de l'atelier ; j'ai donc essayé de trouver quelques points de repère qui ne sont pas des réponses mais plutôt quelques points de repère dans l'articulation de l'organisation du travail des comités de groupes européens. Ensuite, je crois que c'est l'occasion d'ouvrir la discussion autour de cette question. Pour me présenter, en un mot, je suis directeur des affaires sociales du groupe Thomson-CSF. Vous avez dans le dossier qui vous a été remis, un document qui présente succinctement Thomson-CSF. Personnellement, je ne conteste pas le fond, puisque c'est moi qui l'ai remis ; mais ce dossier vous donne un le cadre de la société, en tout cas du groupe auquel j'appartiens. La question de base de laquelle je suis parti éclairait en quelques mots le propos que je voulais évoquer ; c'est celle qui consiste à se demander s'il n'y a pas lieu, face au pouvoir de décision économique, stratégique ou d'organisation et du niveau de cette décision-là, d'instaurer une instance de représentation du personnel. Donc, c'est la question du pouvoir et du contre-pouvoir aux différents niveaux de l'entreprise qui se pose bien évidemment au niveau européen, mais qui se pose aussi au niveau au-dessous ou au-dessus. Je suis parti de cette interrogation-là, face à un certain type d'organisation du travail. Et puis, du côté du management d'entreprise, que faut-il que l'on fasse pour qu'il y ait un parallèle avec l'organisation, avec la représentation du personnel ? Y a-t-il correspondance entre les deux conduites ? Et, s'il n'y a pas correspondance, vers quoi faudra-t-il s'orienter ?

Quand on regarde les choses concrètement, que voit-on ? Quand on regarde la façon dont est organisé Thomson-CSF, on note que nous sommes quarante-six mille, principalement en Europe sur un certain nombre de pays, dont trente-cinq, trente-six mille en France. Sur cet ensemble de salariés, je crois qu'on pourrait considérer qu'il y a 40 à 50 % d'ingénieurs et de cadres. On en connaît le chiffre précis en France parce qu'on sait les compter. Statutairement on sait qu'il y en a à peu près quinze mille ; mais, quand on sort du périmètre de la France, compter les cadres, c'est déjà moins évident, si on n'a pas une autre méthode que la convention collective. Donc, globalement 40 à 50 % des cadres sur l'ensemble des quarante-six mille salariés. Nous sommes organisés en cinq branches d'activités qui représentent à peu près les principaux métiers. Cette organisation en branches est totalement indépendante de la géographie. elle ne tient absolument pas compte du lieu où se trouvent en Europe les unités opérationnelles. Le patron d'une branche ne s'intéresse pas à la géographie de description ; il dirige une branche qui regroupe des entreprises implantées dans différents pays. Ainsi, le groupe Thomson-CSF est dirigé sur l'ensemble de son action dans les différents pays où il se trouve et où il vend ses produits. Les branches sont organisées indépendamment des pays. Au-dessous des branches, nous avons défini un concept qui est celui de l'entreprise. Ce concept n'a pas de fondement juridique ; il a simplement un fondement opérationnel. L'entreprise peut regrouper plusieurs sociétés dans plusieurs pays. Par exemple, l'entreprise Optronic qui est dans la branche des équipements informatiques, recouvre à peu près quatre ou cinq sociétés, dont une est située en Écosse et les quatre autres sur le territoire national français. L'entreprise Thomson-CSF Communication couvre plusieurs sociétés qui sont dans différents pays. Je le redis : on a le groupe Thomson-CSF, on a des branches et, au-dessous on a à peu près une trentaine d'entreprises au sens où je l'ai défini ici, c'est-à-dire une entité à fondement purement opérationnel, mais ce sont à chaque fois des lieux où l'exercice d'un pouvoir de décision économique d'orientation stratégique est fondamental pour le fonctionnement du groupe. Puis, au-dessous de l'entreprise, on a la notion de société au sens juridique du terme, mais qui peut être elle-même traversée par une définition de ce qu'on appelle les "business units", en français, disons les "unités opérationnelles". Alors, il y a des stratégies du "business unit", des technologies du "business unit", etc., et ces "business units" peuvent être géographiquement sur plusieurs établissements d'une même société en France et ou sur plusieurs sociétés en France et ou sur plusieurs sociétés en Europe. Je prends par exemple la "business unit" Aviation Civile, elle a un bout de ses activités en France et un bout de ses activités en Angleterre. Elle est donc à cheval sur deux sociétés juridiques, une société française et une société anglaise. Son patron est Français, il est en Angleterre et l'ensemble des équipes sont à cheval sur les deux pays : ça fait exemple. Et là aussi ce "business unit" est un lieu de décisions économiques et d'orientations stratégiques de l'activité. À cela se rajoute ce qu'en anglais, on appelle des "come and fished sitting", dans notre jargon maison "des réseaux de progrès". Mais, ce n'est pas en termes de réseaux de progrès qu'il faut parler, car cette dénomination ne rentre pas dans nos organigrammes. Les gens qui y contribuent ne le font pas à temps plein. Cela fait partie de leur fonction dans leurs entreprises et ça permet de regrouper les compétences d'un domaine particulier, par exemple celui du logiciel ou bien d'un réseau de progrès. À ce propos, on a plusieurs réseaux de progrès, dont un qui peut s'occuper de tout ce qui concerne les outils et méthodes de développement de logiciels, et qui regroupe des gens de différentes entreprises en Europe qui passent quatre-vingt-dix pour-cent de leur temps à leur poste de travail dans l'entreprise et consacrent les dix pour-cent restants à ce réseau de progrès. Mais, ce réseau de progrès a pour vocation d'optimiser les investissements et les développements dans ce domaine-là, de faire en sorte qu'on ne fasse pas deux fois la même chose dans deux entreprises différentes. Mais, dès lors que quelque chose est développé dans une entreprise, il faut que ça serve à toutes les autres et de préférence gratuitement. On a ainsi une trentaine de réseaux de progrès. Quelle organisation de la représentation du personnel mettre en face de cette

organisation opérationnelle de l'entreprise ? C'est un peu comme cela que j'ai envie d'ouvrir le débat de l'atelier.

Alors, comment est organisée notre représentation du personnel ? Nous avons, pour le groupe Thomson, un comité de groupe qui est au niveau de la holding Thomson-S.A. et qui couvre le périmètre de Thomson multimédia et de Thomson-CSF. Thomson multimédia, c'est à peu près cinquante mille salariés, dont cinq mille seulement en France et les deux tiers en Asie et aux États-Unis. Le comité de groupe ne compte pas un nom français ; il a les prérogatives légales d'un comité du groupe, avec en particulier l'une des plus importantes de notre point de vue, et je pense que ça l'est aussi du point de vue syndical, c'est l'expertise annuelle faite sur les comptes de l'exercice écoulé et les comptes prévisionnels. Cette expertise éclaire qui éclaire le comité de groupe, a une vocation extrêmement importante sur le plan de l'information économique de représentants du personnel. Ensuite, on a deux comités européens. Un pour Thomson multimédia - Thomson multimédia est un petit tiers des effectifs en Europe, dont les cinq mille français - et puis un autre pour Thomson-CSF. Et là, j'ai envie de dire que le comité de groupe européen commence à avoir plus de sens pour Thomson-CSF, parce que Thomson-CSF est à 95 % en Europe. Pour l'instant, ce comité de groupe européen a très peu de grandes prérogatives, parce qu'il date d'avant la directive et, du fait que pendant deux ans on a eu la certitude d'une procédure de privatisation qui n'en finissait pas, ni les organisations syndicales, ni nous-mêmes, n'avons voulu anticiper sur la directive européenne pour mettre en place quelque chose dont on ne savait pas quel pouvait être son périmètre ; chose que l'on va faire cette année, puisque maintenant on y voit un peu plus clair. Toutefois, notre comité européen a déjà cinq ans d'existence pour Thomson-CSF, plus de dix ans pour Thomson multimédia. Dans ce comité européen, il y a une tentative, pas toujours évidente comme Monsieur Devy le faisait remarquer, de représentation des salariés de nos sociétés en Europe. Cela, pour la simple raison qu'il n'y a pas dans toutes nos sociétés des organisations syndicales ou des systèmes de représentation du personnel qui ait du sens pour les entreprises concernées au niveau européen. Chacun des deux comités de groupes se réunit une fois par an. De fait, sauf exception, la procédure de privatisation nous a conduit à faire parfois un comité de groupe ou un comité européen exceptionnels. Mais ça l'a été vraiment pour une information très ponctuelle. Et, il nous est arrivé au début des trois dernières années, de convoquer le comité restreint du comité de groupe européen lorsque nous étions dans des opérations de croissance externe, c'est-à-dire d'acquisition, la plus récente étant celle du projet d'activité défense de Siemens en Allemagne. On a organisé une réunion restreinte du comité de groupe européen pour prévenir et informer les représentants des sociétés de ce projet. Certes, le projet ne s'est pas réalisé, mais il n'empêche que typiquement ça donne un impact potentiel sur l'organisation qui n'était pas du tout insensible dans le domaine de l'activité. Donc un comité de groupe, deux comités européens. Nous avons six commissions de branches qui sont là, je dirais de façon un peu bâtarde, théoriquement franco-française, puisqu'elles sont destinées à éviter l'engorgement du comité de groupe et faire en sorte que le comité de groupe s'intéresse aux questions du groupe et non pas aux questions des entreprises ou des branches du groupe. En ce sens, l'intérêt des commissions de branches, c'est de faire en sorte que le patron de la branche puisse s'adresser aux représentants du personnel issus des entreprises de la branche, pour mettre à plat les principales orientations stratégiques. Une commission de branches dure deux à trois heures, une fois par an. Un comité de groupe dure une petite journée, un comité européen dure une petite journée. Vous le constatez, on est dans deux grandeurs de durée de ces instants. Et puis, il arrive parfois que des représentants non-français participent dans les comités de branche, mais cela est tout de même fonction des branches et des représentants du personnel. Personnellement, il m'est arrivé, à l'occasion de certaines commissions de branches, de faire participer des représentants d'organisations syndicales britanniques de nos sociétés. Ça passait systématiquement, certes !, mais ils ne viennent pas systématiquement non plus. Et au-dessus, on a des comités des entreprises françaises. En Hollande ou en Allemagne, existent des comités, l'équivalent de comités d'entreprises en Angleterre. Nous n'avons qu'une seule société dont nous sommes propriétaires à 50 % qui a une instance de représentation, de régulation sociale. Dans les autres, il n'y en a pas pour l'instant. Si je prends le cas d'une entreprise au sens du concept que nous avons défini, par exemple Thomson, qui est à cheval sur la France et la Grande-Bretagne, qui a des "business units" à cheval sur les deux pays, aujourd'hui pour la France, il y a un comité central entreprises, en Angleterre rien, puisque il n'y a pas d'instance de régulation ; et, lorsque l'entreprise en question se réorganise, ce qui s'est produit ces derniers temps, il n'y a pas au niveau de l'entreprise d'instance correspondante capable de représenter les salariés et pouvoir exercer ses prérogatives d'information, voire de consultation ou éventuellement d'expertise. On donne aux comités d'entreprises français l'accès à la connaissance de l'information économique et stratégique de l'entreprise, puisque l'expertise du comité d'entreprise français se fait sur le plan budget à moyen terme de l'entreprise européenne. Quand on regarde l'organisation d'une entreprise franco-hollandaise ou franco-allemande, on a deux instances qui communiquent entre elles, une instance hollandaise ou une instance française dans les deux sociétés, et qui font un. Ensuite, on a l'instance allemande dans la partie allemande et l'instance française dans la partie française, sans communication entre les deux. Dans ce cas-ci, c'est plutôt au patron qui, suivant ses désirs ou les demandes des organisations syndicales, d'exprimer la stratégie dans chacune des instances, lorsque cela est nécessaire. Puis au niveau au-dessus, nous avons, comme je l'indiquais, le comité du groupe européen - qui n'a pas de prérogatives particulières aujourd'hui - et enfin le comité de groupe. Donc, si on pose la question de la correspondance entre l'organisation d'entreprise, le lieu de décisions économiques et stratégiques importantes et l'organisation de la représentation du personnel, la logique voudrait que l'on fusionne comités de groupes et comités européens et qu'on attribue à la nouvelle instance - et là, je me situe au niveau de Thomson-CSF - les mêmes prérogatives que celles de nos comités de groupes, à savoir l'information, la consultation et l'ex-

pertise, de sorte que ce soit l'ensemble de l'entité européenne qui soit concernée. Autrement dit, qu'il y ait en face l'équivalent qui fasse contrepoids, contre-pouvoir tout simplement avec des prérogatives adaptées et qu'au niveau des entreprises (au sens où je l'indiquais), qu'on ait un dispositif un peu semblable. Ça veut dire que se pose la question de la translation des prérogatives du niveau national - et cela ne concerne pas seulement les français mais également les Anglais, les Allemands, les Hollandais - à un niveau transnational et supranational qui permette que face aux pouvoirs de décisions économiques et stratégiques d'entreprise, on se trouve en contre-pouvoir avec des prérogatives d'information, de consultation et d'expertise des représentants du personnel.

Par conséquent, il y a un vrai décalage aujourd'hui entre la façon dont l'entreprise est organisée au niveau économique sur le plan européen et la façon dont la représentation du personnel est présentement structurée au plan européen. Dans l'immédiat, je ne fais que poser le problème ; la seule réponse que je peux être en mesure d'apporter, c'est de dire : il n'est pas question d'empiler les niveaux, c'est-à-dire d'empiler les expertises, d'empiler les instances, d'empiler les systèmes de représentation. C'est-à-dire que dès qu'il y a un nouveau niveau, il doit se substituer au précédent. Voilà un peu l'esprit qu'on a.

P. Bézier - Pour compléter notre information, est-ce que vous pourriez nous dire combien de personnes siègent à l'heure actuelle dans le comité de groupe européen, ainsi que dans chacune des instances? Est-ce que vous l'avez élargi aux pays qui font partie de l'espace économique européen, c'est-à-dire ceux qui ne dépendent pas directement de l'Union ?

P. Beretti - La question ne se pose pas chez nous. C'est-à-dire que notre comité de groupe européen fonctionne dans les pays comme la Hollande, la Grande-Bretagne...

P. Bézier - Non, je pensais aux pays comme la Norvège, par exemple.

P. Beretti - On n'a pas d'implantation au niveau de la Norvège.

P. Bézier - Non ! Parce que, c'est poser le problème justement pour ces comités de groupes de ces différents pays qui ne font pas partie des milieux économiques, mais qui par contre font partie de l'espace économique européen. Il y a donc un certain nombre d'entreprises qui ont élargi précisément leurs comités de groupes à ces pays. La troisième question que je voulais poser pour nous éclairer est celle-ci : est-ce que dans votre comité de groupes toutes les organisations syndicales françaises sont présentes ? Parce que ça pose le problème du pluralisme. On a une réalité syndicale en France ; on peut le regretter ou s'en féliciter. Il est vrai qu'à partir du moment où l'on va transférer une partie des responsabilités qui est intégrée au comité de groupes français sur le comité de groupes européen, là où dans le comité de groupes il y a effectivement une représentation de l'ensemble des organisations syndicales, on n'est pas assuré d'avoir également des présentations au niveau européen, ce qui risque de poser des problèmes. C'est-à-dire qu'il y ait une information, que certaines organisations syndicales ne seraient pas amenées à recevoir dans le cadre d'une fusion entre ces deux instances.

P. Beretti - Je me permets de réagir avec un léger esprit critique : c'est typiquement franco-français votre part.

P. Bézier - Tout à fait, mais je n'ai pas honte de le dire.

P. Beretti - Vous avez peut-être raison de le dire, mais je n'ai pas honte de vous critiquer non plus. C'est un vrai problème. Quand on prend les représentants hollandais ou allemands dans les instances Relations du personnel, ils ne viennent pas à quatre, ni à cinq ; un seul suffit... un seul suffit. Ils sont toujours sidérés de voir que quand les Français ont besoin de prendre la parole, ce n'est pas un, c'est cinq, voilà. Alors, ça les agace, ils en ont ras-le-bol des réunions où tout le monde parle et où l'on n'arrive pas à converger vers une décision de représentants du personnel. Pour l'anecdote, je le dis vraiment pour l'anecdote, mais ça nous oblige à réfléchir et à ne pas échapper à cette question-là : prenons le cas des Hollandais, parce qu'ils sont plus représentés chez nous que d'autres organisations de salariés. Les Hollandais, à une des dernières réunions de préparation du comité de groupes européens, ont demandé à la représentation française d'avoir des réunions préparatoires d'organisations syndicales avec un ordre du jour et un président de séance. Du jamais vu ! Je veux dire, ce qui est révolutionnaire pour la partie française est banal pour une organisation de ces pays-là. Alors, c'est sûr, on sait tous que c'est le poids de l'histoire, de la culture... Mais il n'empêche que la question reste posée. Et les Hollandais l'ont posée gentiment aux Français, en leur disant : si la prochaine réunion préparatoire est aussi désorganisée que les précédentes, puisqu'on ne comprend pas ce qui se passe ni où vous voulez aller, il n'y a pas de raison de participer et nous, on viendra avec nos propres questions ou demandes face aux autres délégations patronales et point.

P. Bézier - Ça ne se passe pas toujours comme ça. Si je prends l'expérience j'ai pu avoir chez Rhône-Poulenc, il est vrai qu'il y avait un niveau très oratoire avec l'ensemble des organisations syndicales rencontrées, y compris d'ailleurs par faute de réunions préparatoires avec les organisations syndicales qui sont adhérentes aux fédérations sectorielles ; mais en l'occurrence, on essaie de trouver, je ne dirais pas un consensus car je n'aime pas beaucoup ce terme, mais plutôt un compromis qui puisse déboucher sur un certain nombre de questions communes aux organisations syndicales. Donc, le tableau n'est peut être pas aussi noir que ça. Bien sûr,

c'est vrai que la culture des organisations du syndicat français, c'est que chacun voudrait être représenté ici et là ; et ça me paraît dans la logique des choses que de ne pas forcément vouloir donner un mandat à une organisation syndicale, si on veut s'assurer que ses propres orientations ou ses propres conceptions sont bien retravaillées au sein de ces comités de groupes. C'est la difficulté effectivement qu'on a entre les organisations syndicales françaises. Enfin, moi je parle pour la mienne plus précisément. Mais, de même dans les négociations qui doivent se dérouler pour la mise en place de ces comités de groupes, on a vu fréquemment un certain nombre d'organisations qui avaient été écartées de la négociation. Pourquoi ? Parce que cette négociation se déroule dans le pays où se trouve le siège social, par exemple. Cela pose aussi un problème, puisqu'il faut que les délégués français puissent donner un mandat qu'ils ne sont pas toujours en position de vouloir accepter. Ce sont là quelques problèmes qu'on a pu rencontrer dans la mise en place de ces comités de groupes, en dehors du fait de la représentation dans la mise en place du groupe de négociations.

B. Devy - À ce stade de la présentation qui a été faite par Monsieur Beretti, est-ce qu'il y a des questions à poser ?

X. - Peut-être une question qui avait été posée dès le début et qui a trait à la légitimité du sujet. Est-ce que la notion d'organisation du travail est un sujet de discussions ? Jamais, un peu, souvent ?

P. Beretti - Non ! Aujourd'hui, ce n'est pas un sujet qui est évoqué de façon fréquente au niveau du comité de groupes européens, sauf pour ce qui concerne les macro-organisations. Je parlais tout à l'heure de l'exemple du projet de rachat de l'activité défense de Siemens qui aurait eu comme conséquences pour Thomson-CSF un changement, un élargissement de son périmètre. Le problème de l'organisation questionne éventuellement l'élargissement de ce périmètre. L'importance du projet faisait qu'on a immédiatement sollicité le comité de groupes européens dans sa formation restreinte pour lui donner cette information. L'organisation du travail n'est pas un sujet sur lequel on réunit le comité de groupes européens. Cependant, ça l'est quand on regarde aussi bien l'organisation que ce qui touche aux compétences ou à l'évolution des technologies, car ce sont des sujets qui sont typiquement non-nationaux. Dans nos activités, que l'on fasse un simulateur près de Londres ou près de Paris, un simulateur, c'est un simulateur. Que ce soit celui d'Airbus ou celui du Tornado, il y aura des vérins, il y aura des calculateurs, le visuel sera d'ailleurs fabriqué indifféremment en France ou en Angleterre ; tout ce qui touche aux technologies et leur développement, ou tous types de développement des logiciels de freins, etc., est indépendant du pays dans lequel le métier va s'exercer. De la même façon, pour les systèmes navals de combat que l'on développe aussi bien en Hollande qu'en France, les technologies sont à peu près les mêmes, les outils commencent à être à peu près identiques, et même l'organisation du travail a des points de similitude. Ce sont précisément des sujets qui peuvent avoir un intérêt à être abordés, pas nécessairement tout de suite au niveau du comité de groupes européens, mais dans une instance qui couvrirait l'entreprise dans sa taille européenne. Mais, je vous rappelle, car il ne faudrait pas l'oublier, c'est en remplacement des instances nationales. Et là encore, ce sont des sujets sur lesquels il y a de la matière à échanger, discuter et enrichir. Et c'est vrai que la question qu'on soulevait de la représentation syndicale en France au regard de la nature et de la forme de représentation qui a été raillée dans les autres pays est une vraie question ; et elle ne se pose pas qu'au niveau de l'entreprise. Sur les questions d'emplois, de gestion des compétences, de l'organisation du travail, d'avoir cinq paroles exprimées de la France alors qu'on en a qu'une exprimée de la Hollande ou de l'Allemagne, c'est sûr que ça trouble nos voisins en face du fait qu'ils n'ont pas cette approche-là, la nôtre.

X. - C'est vrai que parmi mes autres confrères de quinze pays, je suis le seul à exprimer les distances de cinq point de vue différents et encore pour ce qui est de l'organisation officielle, parce qu'il en existe d'autres non officielles. Et c'est un véritable problème. Dans nos réunions, il y a systématiquement dans les autres cas plus d'unicité et de préparation. Cela, je l'ai constaté depuis plusieurs années, à coup sûr. Mais d'un autre côté, pour pondérer cela et en transversale peut être, est-ce que vous ne rencontrez pas des difficultés de compréhension touchant justement un thème non-national, apparemment sur l'organisation du travail, en termes de différence culturelle ? Parce que je rencontre souvent des compréhensions très différentes aussi bien lorsque l'on traite de tel type d'organisation du travail à enregistrer, identifier et promouvoir que lorsqu'on réfléchit pour trouver des concepts européens et même internationaux. Des façons très différentes de concevoir la mise en œuvre dans des sites donnés... Donc on aborde très souvent des matières sur lesquelles peuvent émerger différentes appréhensions qui soient flagrantes de l'expression d'une différence culturelle. Il y a eu un ou deux cas sur la privatisation : les organisations syndicales non françaises n'ont pas hésité à appuyer le processus de privatisation, alors que ça a été plus hésitant, voire plus oppositionnel du côté français. Mais ce n'est pas surprenant, et puis ça peut être aussi fonction des organisations syndicales que nous avons hors de France et en fonction de leur culture ou de la pratique de ce type de situation dans leur pays. Une anecdote : il y a deux ans, nous avions un plan social à faire en Grande-Bretagne ; à cette époque, même encore aujourd'hui, j'avais de graves lacunes sur la compréhension des relations sociales dans les autres pays européens. J'avais naïvement posé la question au DRH britannique, je lui avais dit mais "Vous avez à peu près douze pour-cent à treize pour-cent de la masse salariale qui est consacrée à des heures supplémentaires, est-il envisageable d'en réduire le volume au profit de licenciements à éviter ? Est-ce que c'est un point de discussion qu'on aborde dans votre entreprise, dans votre pays ? Est-ce qu'on fait des trocs comme ça, entre des heures supplémentaires et des emplois ?" Ça n'a pas pris dix secondes, c'était inconcevable, pas pour lui mais

pour l'ensemble des salariés. Pour une raison très simple : c'est que les heures supplémentaires ne sont pas du tout vécues en Angleterre de la même façon qu'en France. Elles sont totalement intégrées au contrat du salarié, je veux dire que ça fait partie de sa rémunération. Donc, ce n'était pas pensable. De la même façon que ça n'était pas pensable de mettre en place des processus du temps partiel. C'est dire que les logiques étaient complètement différentes. Et c'est vrai qu'il faut aller un peu loin à un certain moment, il faut creuser, il faut avancer. Alors ce débat-là qu'on a entre DRH, qu'on a entre opérationnels, sur les modes d'appréhension et de régulation de l'économie sociale dans les entreprises n'est pas encore assez avancé, du moins je ne le perçois pas comme tel du point de vue de la représentation du personnel entre différents pays. Il reste encore au niveau du comité de groupes européens que lorsque le représentant du personnel s'exprime, il le fait de son point de vue, du point de vue qu'il y a dans son pays, voilà ! Et, il n'y a pas, on ne sent pas encore de connexion suffisante pour percevoir comment les points de vue sont construits et ensuite exprimés dans l'instance.

P. Bézier - Quelles sont les grandes tendances des centres d'intérêt des salariés et de leurs représentants au sein du comité de groupes européens? Car je suppose que vous avez pu repérer les priorités que les organisations syndicales et les représentants au sein de ces comités de groupes. Est-ce que ça porte sur la stratégie? Est-ce qu'ils veulent s'engager justement sur les organisations du travail à l'intérieur de l'entreprise? Est-ce que c'est une information ponctuelle sur les stratégies de l'entreprise qu'ils souhaitent? Pouvez-vous nous éclairer là-dessus?

J.-L. Malétras (CGT) - C'était pour revenir un peu à ce qu'a dit Monsieur Beretti. Je crois qu'on peut tous se l'avouer : le fait de découvrir ce que sont les autres, au niveau européen, ce n'est pas une démarche à sens unique. Je veux dire que ça pose un énorme problème dans le cadre de la mise en place des comités de groupes européens. Pourquoi le reconnaître, et après ne pas faire en sorte, par exemple, que les partenaires puissent se rencontrer en dehors du comité de groupes européens. C'est-à-dire permettre au moins l'échange pour apprendre à se connaître. Il m'arrive d'aller dans des pays pour signer des dans le cadre des comités d'emplois européens, pour le compte de ma fédération. Le fait simplement que chacun se comprenne sur des termes, comme celui de l'expert, nécessite des heures de discussion entre les organisations. Il me paraît donc fondamental de permettre l'échange bi-latéral entre les membres des pays qui sont représentés dans un groupe. Ensuite, vous dites qu'on ne peut pas empiler les instances. En réalité, il faut rentrer un peu plus dans le détail d'un groupe. Quand on regarde, pour Thomson et bien d'autres, le fait de dire "ne pas empiler les instances représentatives" alors que dans l'esprit rien ne change en interne, cela revient en fin de compte à des additions. Je demande à voir, car ce n'est pas le cas de figure. En même temps, là où il y a des nouvelles structures qui se mettent en place, les groupes sont complètement en train de changer, et le tissu industriel est en transformation complète. On ne peut donc pas dire par exemple, qu'il y a le comité de groupes français, et le comité de groupes européens. Dans le cas de figure cité, la CCE qui existait auparavant permettait d'avoir une vue globale sur la société Thomson-CSF. Le fait qu'elle soit complètement filialisée fait qu'il n'y a plus de lieu de vision globale de la société. Ce qui fait que le comité de groupes français est en train, à mon avis, de perdre une autre importance, un autre caractère ; et le problème, il n'est peut-être pas d'envisager sa suppression, mais plutôt de le transformer. Je vois dans le Livre Vert, qu'il est recommandé aux groupes de discuter afin de parvenir à des notes-cadres, des intentions, etc. pas forcément à un accord. Mais qui va négocier? Il n'y a pas de pouvoir de négociation. Comme il n'y a pas de délégué syndical de groupes et que le comité de groupes français n'a pas ce pouvoir, il va falloir quand même que l'on discute et qu'on essaie de regarder comment on met les affaires ensemble. Donc, en ce qui nous concerne, on n'est pas opposé à regarder les transformations, mais si ça se fait d'entrée en disant "Quelle économie on peut faire au nom des relations sociales pour regarder comment, à quel étage on est ou le degré de valeur des discussions?", je pense que la discussion ne va pas être très facile. Et puis dernier point, c'est la question de la langue. Parce que, quand on se retrouve, comme cela vient de m'arriver, affecté à huit pays, c'est vite dit qu'on va prendre un Anglais. Je sais bien qu'il y en a qui font des efforts de fournir des traducteurs, mais quelle indépendance? Donc, la grande question qui pose problème par rapport à la mise en place des comités de groupes, c'est bien la langue, en même temps qu'il convient aussi de se demander comment on permet que les organisations syndicales puissent échanger en totale indépendance au même titre que les directions, les DRH.

P. Beretti - Je ne peux pas faire de commentaire, mais de toutes façons, on en arrive, à un moment ou à un autre à une affaire de budget, c'est évident. Quand on parle des réunions de comités de groupes européens, la dernière que nous avons faite l'année dernière par exemple, on l'a faite à Amsterdam. Juste parce que nous y avons un site plus exactement à deux cent cinquante kilomètres. Et puis Amsterdam parce que c'est plus pratique pour faire venir les intervenants du groupe par avion. Ça prend trois à trois jours et demi d'organisation pour une séance qui dure une grosse demi-journée de plénière. C'est indispensable, comme le dit Monsieur Malétras, ça permet de donner du temps aux représentants et aux salariés de se voir, de se rencontrer et de se connaître un peu et puis de s'appréhender en termes de style. Mais, c'est vrai que c'est un coût qui est relativement élevé. C'est pourquoi, quand nous disons que nous ne sommes pas favorables à l'empilement mais au regroupement des instances, ou en tout cas si les prévisions annoncées sont constantes, c'est-à-dire faire en sorte que les coûts séparés du comité européen et du comité de groupes soient additionnés, cela augmentera l'efficacité de l'instance qui en résultera. Mais, en même temps, on a aussi conscience qu'on n'est pas encore prêt, en particulier du côté de la représentation du personnel, à franchir ce pas-là, parce que

c'est vrai que le problème de la langue est très lourd à surmonter, et que même quand on met des interprètes, ça ne suffit pas. Il faut que les gens apprennent les langues. Pour l'anecdote, j'ai voulu faire la connaissance, il y a un an, d'un représentant qui avait été désigné dans une de nos entreprises ; avant une réunion restreinte du comité de groupe européen, je l'ai reçu dans mon bureau. J'avais prévu de passer une heure avec lui pour discuter, ça s'est terminé au bout de cinq minutes. Il ne parlait pas l'anglais, je ne parlais pas l'allemand, il ne parlait pas le français, voilà ! Donc, on a parlé avec les mains cinq minutes et puis voilà. Je n'avais pas pensé qu'il ne puisse parler ni français, ni anglais. C'est vrai qu'on a pu communiquer qu'avec l'interprète entre nous deux.

P. Bézier - Des questions à Monsieur Beretti ou des expériences peut-être des uns et des autres dans ce domaine ? Donc, est-ce qu'il y a des cadres de ces comités de groupe qui ont eu l'occasion soit de les fréquenter soit de se poser un certain nombre de questions, des personnes à même de donner une réflexion sur ce comité de groupes ?

X. - J'ai eu l'occasion de participer à une négociation mise en place par un groupe dont je tairai le nom ; ce que demandait la négociation du côté des employeurs a eu plus pour effet de préserver un certain nombre d'équilibres franco-français dans la représentation et de protéger d'un côté les bonnes relations franco-françaises pour la maison mère que de chercher à mettre en place une structure qui se voulait vraiment représentative des deux grands métiers existant dans cette grosse société. Nous avons fait des propositions qui étaient tout à fait objectives, tout à fait recevables et qui cadraient bien avec les préoccupations budgétaires et celles relatives au nombre de représentants dans l'entreprise. En fait, la seule chose qui a été prise en compte, c'est une remarque sur le projet de document, remarque dans laquelle nous faisions observer que le terme "étranger" pour désigner le représentant du groupe n'était peut-être pas le mieux venu, et qu'il fallait retenir le terme "non-français". C'est effectivement cette proposition qui a été retenue et tout le reste nous semblait encore une fois tout à fait équilibré, c'est-à-dire le reflet de l'objectif qui s'inscrivait dans le développement de l'entreprise et de ses filiales. À part cela, je ne retrouve pas la disparition de filiales. Au contraire, je note par exemple l'élargissement du périmètre géographique. Beaucoup de choses n'ont pas été prises en compte. Alors, on ne sait pas où ils en sont restés, comment fonctionne ce comité de groupes. Mais encore une fois, le souci, il a été clairement exprimé d'ailleurs à l'époque. C'était de ménager les bonnes relations franco-françaises avec les partenaires sociaux. Ça se comprend. Mais, je manquais de profondeur. Si vous le permettez, la deuxième chose que je voudrais dire, c'est que je me demandais, en me basant sur la perspective du Livre Vert, dans quelle mesure les comités de groupes européens et les comités d'entreprises européens, pouvaient apporter leur contribution pour répondre à la question : "quelle organisation du travail ?". D'une certaine manière, Monsieur Beretti a apporté une réponse en ce qui concerne Thomson ; il a dit en citant le cas des Britanniques, qu'ils avaient leur schéma conceptuel, qu'il est envisageable de les faire revenir sur ce schéma, mais qu'on a très peu de chance. Donc, ça pourrait être une question, que je lui pose d'ailleurs : pensez-vous malgré tout qu'à moyen terme, les représentants, apprenant à se connaître, tant du côté de la direction que du côté des salariés, que cela va permettre, petit à petit, de conduire non pas à une harmonisation d'un certain nombre de dispositions à la tête de représentation, mais à un rapprochement des conceptions en ce qui concerne l'organisation du travail ? Par ailleurs, pensez-vous que cela viendrait d'une convention du groupe Thomson ?

P. Beretti - Dans l'exemple que j'ai cité, le type d'emploi est plutôt de "rémunération d'heures supplémentaires" ...

X. X. - Mais derrière, il y a la question d'organisation du travail !

P. Beretti - En fait, il y a toute la question du rapport société/entreprise qui était présente ainsi que celle du rapport de l'entreprise à ses salariés. Je vais dire une énorme banalité, mais on peut le faire, : quand, sur la question de la compétitivité, de l'emploi, du temps de travail, de la formation, de la gestion des compétences, on regarde les différentes approches qui existent dans les principaux pays européens, il y a les principaux termes qui tournent autour de l'articulation entre le management d'entreprise et la gestion de ses ressources humaines. La diversité des approches en Europe signifie qu'on peut avoir encore cinq, dix, quinze ans d'apprentissage, d'incompréhension, de confrontation, etc. Alors, c'est vrai qu'on ne sait pas non plus aujourd'hui appréhender ce que va provoquer comme accélération la mise en place d'une monnaie unique. Je pense qu'on sous-estime l'accélération que ça peut générer. Et c'est bien ennuyeux que la Grande-Bretagne n'y rentre pas du premier coup pour l'instant. Mais, il est préférable qu'on sous-estime pour le moment l'accélération que cela peut provoquer. Je pense que les jeunes générations qui vont rentrer sur le marché du travail au moment où l'Euro va être mis en place, seront beaucoup plus rapides à appréhender le marché du travail et la rétribution qu'ils pourront en tirer, parce que leurs connaissances en langues d'une part et leurs mobilités géographiques d'autre part, vont faire que très vite, ils vont se présenter sur le marché du travail, là où ils vont trouver le plus vite possible des opportunités avec la meilleure rétribution. Mais, cela va toucher une infime partie de la manœuvre. Une autre partie de la manœuvre qui va elle aussi plus vite être mobile, c'est celle qui se trouve déjà dans les entreprises et dans les compétences techniques qui, par moments, sont déficitaires dans quelques régions. Je sais qu'il n'y a pas très longtemps, on pouvait largement embaucher en France des jeunes ingénieurs universitaires au banc d'école, du niveau Bac + 15 ou Bac + 5, mais peu importe, dans le domai-

ne du logiciel. Il y avait de tels déficits qu'on aurait pu en envoyer des dizaines, en Grande-Bretagne, en Écosse, en Hollande, parce que sur leur propre marché de l'emploi, ils ne produisent pas assez d'ingénieurs dans le domaine du logiciel. Les "excédents français" de jeunes diplômés auraient pu largement, à partir de Bac + 2, se présenter sur le marché de l'emploi en Hollande. Les Hollandais ont d'abord recruté en Angleterre et en Allemagne, parce qu'intuitivement et concrètement, ils savaient qu'ils trouveraient sur ces deux marchés de l'emploi, les diplômés ayant la pratique de la langue. Moi, j'ai incité nos DRH à venir écouter cette demande. J'ai eu plus de mal, parce qu'ils pensent a priori qu'ils trouveraient plus difficilement en France des gens parlant anglais. Il est probable que l'Euro aura cette fonction d'accélérateur ; mais, il faudra quand même des années pour que des sensibilités sociales commencent à avoir des points de rapprochement. Bien entendu, il y a de sujets sur lesquels des amorces peuvent être intéressantes. Je pense en particulier à la formation et à la gestion des compétences qui peuvent constituer un vrai sujet transversal dont on voit bien d'ailleurs qu'il a des points communs entre une partie de l'Europe du Sud et de l'Europe du Nord. La Grande-Bretagne commence à y investir. Cela a mis du temps, mais ils commencent à y investir avec leur fameux programme depuis trois ans. On sent que là, avec les Britanniques on a un terrain d'intérêt qu'on n'avait pas il y a encore deux ou trois ans. Je crois que ce sera plus de façon thématique que les choses vont commencer à se rapprocher.

P. Bézier - Vous parliez de l'Euro. Est-ce qu'on a pas également sous-estimer la réaction des salariés lorsque tous les travailleurs de l'Union seront payés en Euro. Lorsque le salarié qui travaille dans une de vos usines en Angleterre, va s'apercevoir qu'il est payé sur la base de cent Euros, par exemple, pendant que le même en France ou en Allemagne va toucher deux cents à quinze cents Euros, qu'est-ce qui va se passer ? Parce qu'effectivement la mise en place des comités de groupes a au moins permis, enfin à mon sens, dans un premier temps de rechercher les contacts entre les salariés qui travaillent dans une même entreprise au sein de l'Europe. Or, le fait de se rapprocher, nous permet nous, de pouvoir échanger sur la question des conditions de travail qui sont pratiquées dans ces différents sites, et puis également sur les problèmes qui préoccupent les salariés au premier chef, c'est-à-dire les problèmes de rémunération. Ne vous croyez-vous pas que là on risque pas d'avoir quelques réactions dans cet avis du personnel ?

P. Beretti - Si l'Euro consistait à prendre les salaires des Allemands pour y aligner l'ensemble des autres pays, à prendre les charges sociales de tel pays, etc., c'est sûr que l'on va planter la compétitivité des entreprises. Je pense que personne ne l'appréhende ainsi, parce que ce n'est pas du tout concevable comme cela. Autrement dit, ça va permettre et c'est comme cela que je comprends votre question, la remise à plat d'un certain nombre de cartes économiques et sociales dans les différents pays européens. Il est des pays dans lesquels la protection sociale peut être considérée comme insuffisante. Assez souvent, dans les organisations patronales auxquelles je participe et où l'on peut avoir parfois tendance à être très libéral dans le sens économique du terme, je prends souvent l'exemple de la Grande-Bretagne et de l'Irlande où ces derniers temps je suis allé à plusieurs reprises. Une fois, j'étais invité à un dîner avec d'autres personnes par un maire, dans le cadre d'un colloque de cent ou deux cents personnes. Jusqu'à vingt-trois heures, on était servi par des mamies, c'est-à-dire des gens qui avaient l'âge de ma grand-mère ou de mon grand-père ; je ne considère pas ça comme un modèle de développement social évolué. Qu'à soixante-trois, soixante-cinq ans, on continue encore à servir des gens à vingt-deux heures ou vingt-trois heures derrière des plats chauds, il faut croire qu'il y a des niveaux de protection sociale qu'on peut considérer comme insuffisants dans tel ou tel pays. Parlons des systèmes de retraite. Parce que ce n'est pas que la rémunération brute qui compte ! Ces systèmes de retraite, de protection sociale sont très inégaux. Ils le sont à l'intérieur de chacun des pays. Entre un groupe comme Thomson qui a un certain type de protection sociale et puis la toute petite entreprise de province, on a aussi des situations inégales. Je pense donc que la question doit être regardée dans tous ces aspects : rémunération brute, protection en cas de licenciement, protection quand on est chômeur, protection à l'extérieur. C'est l'ensemble des paramètres qui font ou non la compétitivité économique d'une entreprise dans le pays et d'une nation à l'extérieur, et la protection sociale et la compétitivité avec. En ce sens, si l'Europe veut devenir une vraie force géographique face aux ensembles qui se constituent autour des États-Unis, du Canada, du Mexique d'un côté, de certains pays d'Asie de l'autre, si l'on veut être un vrai ensemble économique, il y a des points de convergences dont il va falloir tenir compte. Et la convergence ne consiste pas à prendre ce qu'il y a de mieux ou de plus cher...

P. Bézier - Oui, et a contrario, il ne s'agit pas de réorganiser vers le bas non plus.

P. Beretti - Je ne sais pas, je sais pas ce que j'ai dit.

P. Bézier - Il y a eu deux questions.

P. Beretti - S'il n'y a pas d'effort pour essayer de comprendre et essayer de faire en sorte qu'on puisse comparer ce qui est comparable, c'est vrai que, j'en suis conscient, ça va poser des problèmes. Or quand, dans les comités de groupes, on pose justement aux directions cette question d'avoir des grilles de lecture et de compréhensions, on répond, "vous avez raison, on en parlera à l'INC", je pense que cela n'est pas de nature à inciter à avoir des grilles de lecture et des compréhensions de ce qui est par exemple le salaire dans chacun des pays, etc.

X. - Vous avez raison d'évoquer ce point-là. Sur ce point-là, c'est simple. La réponse que nous avons faite à chaque comité de groupes européens, c'est de dire : et quand on les aura faites, ces grilles ? Parce que c'est quand même un chantier énorme. Je me suis amusé quelquefois à faire l'exercice. Comme je le disais tout à l'heure, le salaire brut ne sert à rien. De plus, quand vous l'avez en livres, en marks, en florins, en francs, en pesetas, etc., étant donné que le taux de change était jusqu'à présent variable dans des proportions très importantes, même la valeur absolue n'a pas de sens en soi. Le salaire brut ne veut donc rien dire si l'on ne va pas aux charges patronales et au net du salarié, si l'on ne va pas jusqu'au net fiscal, et si on ne relativise pas par exemple avec des niveaux de vie pour un couple marié avec deux enfants comparativement entre Londres et Paris. Ça devient de la folie ! Et, ainsi, la comparaison n'a plus de sens. Bien sûr, on pourrait s'amuser à la faire, mais comme il y a beaucoup de statistiques sur le sujet et qu'on n'avait pas envie de s'amuser, parce qu'elles sont toutes bonnes et mauvaises du fait de tous ces indicateurs, nous avons préféré remettre cela à plus tard. C'est encore beaucoup trop tôt aujourd'hui.

P. Bézier - Vous pouvez aussi avoir la part que représentent les salaires aujourd'hui dans les plus-values des entreprises. C'est peut-être aussi un des éléments des calculs d'une autre dimension.

P. Beretti - On m'a déjà interrogé, dans une autre discussion, sur les questions d'organisation du travail et du temps de travail et sur l'histoire des trente-cinq heures, ou un autre débat qui est amusant en ce moment en France, celui sur le temps de travail des cadres. Quand on regarde cette question-là, comparée à nos entreprises européennes, on constate que dans la plupart des sociétés européennes que nous avons, les cadres n'ont pas le même temps de travail qu'en France. Mais, quand on va un petit peu plus loin, on constate que généralement, leur contrat est plus faible. C'est aussi simple que cela dans nos sociétés en Europe, il est plus faible : ils passent moins de temps au bureau. Ils ne font pas quarante-cinq heures en moyenne. Ils en font beaucoup moins.

P. Bézier - Surtout en Grande-Bretagne.

P. Beretti - Oui, mais c'est vrai aussi en Hollande et en Allemagne. Et quand on va un petit peu plus loin, ça devient plus compliqué à analyser. Parce qu'on remarque par exemple, que l'on fait des choses semblables dans les différents pays. Pour ce qui nous concerne, c'est sûr que ce n'est pas de la production ; et donc, il est difficile de le mesurer. On apprendra le développement d'un simulateur ou d'un système naval de combat comme on apprend la production d'une pièce simple sur une chaîne. Ce n'est pas évident à comparer. Il n'empêche que, d'une manière générale, quand on définit des méthodes des procédures de travail en Hollande ou en Grande-Bretagne, elles sont appliquées. En France, elles sont contournées. Alors, on peut aller jusqu'à se dire : tiens !, pourquoi en France dans une entreprise, on se comporte de la sorte ? Je ne parle pas des entreprises françaises en général. Je m'intéresse au cas Thomson et ce que je vous dis, c'est ce que nous disons en tant que DRH, aux patrons opérationnels quand ils viennent un peu trop nous "marcher sur les pompes" à propos du temps de travail des forfaitaires ou des trente-cinq heures, puisqu'ils s'imaginent que ce sont les DRH qui défendent la réduction du temps de travail. Par moment, ils se trompent. Mais on leur explique que quand on va un plus loin dans l'analyse du fait qu'il y ait changement d'heure ou de procédures, on peut se poser la question de pourquoi, finalement, dans notre société implantée en Angleterre ou en Hollande, les gens sont plus respectueux des méthodes et des procédures de travail ? En regardant plus en profondeur, on constate que dans notre entreprise en France, on avait plutôt tendance à recruter un Bac +5, +6, +7, +8 ... - j'exagère volontiers - alors que sur des métiers semblables en Grande-Bretagne ou en Hollande on recrute des Bac +2 à Bac +4, parce que ça correspond aux types de compétences qui sont mises en œuvre dans l'entreprise. Alors tout cela, c'est de l'ordre culturel, et je veux dire que ça pèse sur le fonctionnement de l'entreprise, sur sa productivité, sur son efficacité, sur l'application ou non des règles, des procédures, des méthodes, etc... Et donc, l'analyse et la critique deviennent plus complexes à faire parce qu'elles prennent des paramètres qui sont plus difficiles à faire bouger. Donc, ça prend plus de temps. En France, la course aux diplômes est assassine pour le fonctionnement même de l'entreprise lorsqu'elle ne contribue pas à sa désorganisation interne.

P. Bézier - Des questions ?

X. - Oui, juste un éclairage. Je ne sais pas, mais pour information, à quel niveau situez-vous les principales décisions de RH dans le groupe Thomson-CSF ? Est-ce que vous vous situez à un niveau national ou un niveau supra national ?

P. Beretti - Pour aujourd'hui, principalement national.

X. - Et encore principalement ?

P. Beretti - Oh oui, c'est essentiellement national.

X. - Mais c'est par nature, parce qu'il y a des conditions particulières ?

P. Beretti - Non ! Vous savez, on se parle franchement et pragmatiquement, si je puis dire. Je prends un exemple concret parce qu'il m'intéresse beaucoup, c'est celui de l'emploi. Depuis 1992, dans Thomson-CSF on a mis en place et je m'en occupe depuis cinq ans maintenant, une politique de mobilité interne au groupe qui est relativement contraignante pour les opérationnels, puisqu'on contrôle tous les recrutements externes. On n'autorise les recrutements externes que si on a l'assurance, nous, en fonction ressources humaines qu'on n'a pas dans le métier considéré et ce, depuis 1992. Cette année-là, il y avait beaucoup de recrutements qui étaient interdits et en 1997, il y en a eu un peu moins, parce qu'on a eu moins de problèmes d'emploi : on a plus eu besoin de recruter des jeunes diplômés. Mais, pendant plusieurs années on recrutait entre deux cents et cinq cents personnes de 1992 à 1997, alors qu'on en recrutait sur le marché externe plus de trois mille en 1991 ; et on en a pour la première année en 1997, recruté plus de mille comparativement aux années précédentes. Par conséquent, une politique d'emploi très contraignante, avec beaucoup d'outils, de moyens mis en œuvre. J'ai proposé d'amorcer à un niveau européen une sorte de mobilité sur les jeunes. J'ai vu qu'il y avait un intérêt à cela. Malheureusement la mayonnaise avait du mal à prendre parce qu'on a embrassé un peu trop large : la Grande-Bretagne, la Hollande et la France qui sont les trois principaux pays où l'on a une matière qui peut permettre une meilleure sélection des candidats. Ainsi, on a mis en place un journal interne d'offres d'emploi ; on en a demandé la diffusion à ce qui est l'équivalent des ingénieurs dans la plupart des pays et les seuls postulants étaient des Français. Tant mieux, il y avait une vingtaine ou une trentaine de postes à chaque bureau. Les principaux candidats qui postulaient étaient des Français. Je dis tant mieux, car ce journal était distribué en France. Mais il y a peut-être moyen de le distribuer dans d'autres sociétés en Europe.

Voyant la difficulté, j'ai commencé à me concentrer un peu plus sur la Grande-Bretagne où l'on a beaucoup plus de sociétés et je me suis retrouvé dans la même situation que celle de Thomson il y a dix ans. Je veux dire que ce sont des entreprises séparées les unes des autres, sans identité ni culture communes, sur un marché de l'emploi qui est plus recruteur qu'excédentaire, je caricature à peine. Donc, ils ne veulent pas se débarrasser de leurs habitudes. Bref, tout cela fait que sur ce sujet-là de l'emploi, je me rends bien compte qu'il va falloir quelques années pour amorcer dans notre groupe qui est somme toute de petite taille européenne, des politiques de mobilité. Elles seraient intéressantes pour les salariés, pour les entreprises, pour l'enrichissement global. Ça va prendre un peu de temps et ça peut évoluer en Angleterre, un peu mieux que sur l'ensemble de l'Europe.

P. Bézier - Quand on a dû prendre par exemple plutôt une politique incitative du développement d'une série d'idées nouvelles qu'une politique de gestion ou de décisions franches, a priori c'est plutôt dans un cadre national.

P. Beretti - Tout à fait.

P. Bézier - Et par rapport aux comités de groupes européens, c'est intéressant de savoir quels sont les sujets de celui que les salariés ont en face d'eux.

P. Beretti - Ne perdons jamais de vue que l'on est dans des situations différentes ; ce qui ne va pas à chaque fois, c'est le rapport entre le rôle de l'État, le rôle de l'entreprise et le rôle des organisations syndicales et puis les salariés, comment ils vivent leurs rapports en entreprise. À chaque fois, c'est cette question-là qui est posée. Et c'est vrai que les problématiques, telles qu'elles sont abordées entre l'Allemagne, la France et les Pays-Bas ou de la Grande-Bretagne sont différentes par rapport à ces acteurs-là ; elles sont différentes au sens où il y a des choses que l'on peut faire en France avec force qui ne se feront pas de la même façon en Grande-Bretagne ou en Allemagne ou qui ne seront pas du tout pour l'instant, jusqu'à ce que petit à petit on trouve entre leur culture et la nôtre le moyen de montrer qu'il y a un intérêt à le faire : c'est ce que j'appelle l'apprentissage de la différence des cultures.

P. Bézier - C'est de l'environnement alimentaire !

P. Beretti - C'est sûr, mais la réglementation est aussi le produit d'une histoire...

P. Bézier - Moi, j'aurais envie de poser une dernière question assez rapide. Est-ce que vous pensez que ces comités de groupes européens peuvent évoluer dans plusieurs disciplines ?

P. Beretti - Bien et positivement, c'est une question de temps. J'exprimerai plus une frustration : oui, mais on n'ira pas plus vite que la musique et l'on ne peut pas aller plus vite que la musique, ça ne servira à rien. J'aimais bien l'expression de Dominique Voynet - je n'apprécie pas du tout ce qu'elle dit - mais c'était quand même bien : il faut pousser pendant les contractions, mais pas avant. Tant qu'il n'y en a pas, ce n'est pas la peine, je veux dire, c'est...

P. Bézier - C'est comme les bébés sans ...

P. Beretti - Eh ! bien, c'est la même chose. Je veux dire qu'au fur et à mesure qu'il y aura des contractions, c'est-à-dire que des points de convergence apparaîtront entre des représentants du personnel, entre tel et tel

pays, à ce moment-là ça vaudra la peine qu'on pousse un peu. Mais s'il n'y a pas de contraction, ce n'est pas la peine, voilà.

P. Bézier - J'aime bien l'image, une dernière petite intervention ?

X. - Oui, tout à l'heure, j'ai bien apprécié effectivement votre souhait d'en arriver un jour à comparer les choses, entre les différents pays. Mais selon vous, à quoi cela correspond-t-il en termes de coût ? Parce que tout de même, il y a effectivement la monnaie : c'est déterminant, ça va ouvrir des marchés. Par conséquent, sur l'ensemble des conditions de travail, on va se trouver en situation d'un marché dont l'issue ne sera pas forcément vers le haut, mais elle sera quelque part, car des marchés vont s'établir. Ça prendra effectivement du temps, mais dans quel sens vont-ils évoluer ? Le travail actuellement engagé en termes de valeur sociale du travail en Europe, tout en prenant en compte un certain nombre de choses que l'on prend ailleurs, va continuer de monter en maturité et rapidement. La démarche actuelle n'est pas neutre. Cela fait quelques années qu'on est un certain nombre de groupes à y travailler, pour mettre maintenant la volonté politique au plan européen, quelle que soit la connotation économique des uns et des autres. D'ailleurs, on ne sait pas comment ça va s'orienter vers du "plus libéral" ou du "plus social" ou vers autre chose. Et ce, dans les deux, trois, quatre, ou cinq années à venir, pas plus, le temps nécessaire pour que des ajustements culturels indispensables se fassent, de prises de connaissances s'opèrent. Ces comités de groupes risquent bien de se trouver en mission d'être outils de transfert transversal. Est-ce que ce n'est pas un des sens à envisager, que de se dire : dans tous les outils de transfert, de modèles de négociations que l'on va rencontrer, les comités de groupes risquent d'avoir un rôle déterminant du fait même de leur identité de ... ?

P. Bézier - Des groupes de pédagogie, c'est ça que vous voulez dire ?

X. - De transfert, de méthodologie et de négociation.

P. Bézier - Oui, enfin ! ... de négociation. Mais, il reste quand même un très gros point d'interrogation sur cette négociation !

X. - Oui, non ! Mais, indépendamment, oui et non, en partie.

P. Bézier - Parce que je ne suis pas certain - là, c'est un avis personnel - que les entreprises également souhaitent que ces unités de groupes européens évoluent vers la négociation. Vous avez parlé de la loi du marché. Effectivement, aujourd'hui si vous avez des offres importantes et qu'en face, il n'y a pas d'ingénieurs qui se présentent en Allemagne ou en Hollande, il est bien évident que vous allez proposer des tarifs qui seront supérieurs peut-être à ceux qui sont pratiqués dans un autre pays de la communauté, justement en fonction de la loi des marchés. Et, Malheureusement c'est comme ça que ça se pratique. Je le dis encore une fois, moi je ne suis pas persuadé que finalement les entreprises soient prêtes à se servir de ces lieux d'information et de consultation étant donné que cela reste encore assez nouveau là, aujourd'hui, pour déboucher sur la négociation. Je ne suis pas sûr d'ailleurs que les organisations syndicales ou certaines organisations soient prêtes également à faire jouer ce rôle, aux comités de groupe ...

X. - Oui, mais en ce qui vous concerne, vous avez répondu sensiblement à la question que j'allais poser à Monsieur Beretti. Quand vous pensez que les comités de groupes européens peuvent évoluer bien et positivement, c'est une idée très large ; et je vais vous demander dans quel sens ? Est-ce en termes de rapprochement culturel, de meilleures connaissances ? Est-ce en termes de facteur de cohésion d'un groupe ? Ou est-ce dans le sens d'une meilleure représentation en termes de transfert de pouvoirs des négociation internes ou externes vers les comités d'entreprises européens ?

P. Beretti - Pouvoir de négociation ? je ne sais pas exactement aujourd'hui, ne serait-ce que parce que le lieu même de la négociation est un enjeu même de pouvoir, il est le produit d'un rapport de force : parfois on choisit, parfois on ne choisit pas. Le fait est que depuis plus de dix ans maintenant dans notre groupe, on a eu le souci de favoriser la compréhension économique du développement d'entreprise auprès des représentants du personnel ; et l'on se rend bien compte que dans les années qui viennent, ça ne peut pas se limiter qu'au territoire français et qu'aux représentants français. Nos salariés en Europe devraient logiquement avoir accès à ce même niveau-là d'information. D'une certaine manière, le comité de groupes européens, un peu comme le comité de groupes français, représente cette instance auprès de laquelle il pourrait être normal et logique de développer une information économique. Donc, c'est la première vocation que je vois aujourd'hui aux comités de groupes européens, ce qui est un peu celle du comité de groupes : c'est la stratégie-économie, les enjeux du groupe sur son territoire d'exercice de son activité. Et en ce sens, il devrait normalement se développer sur cette matière-là en premier lieu. Encore une fois, non par empilement, mais par substitution.

P. Bézier - Je crois qu'on a fait le tour des questions qu'il fallait se poser. Il me reste à vous remercier et à souhaiter aux rapporteurs de nous transcrire fidèlement la quintessence des débats que nous avons eus.

Synthèse des débats de la Table ronde n° 2

Animateur : Henri Rouilleault

H. Rouilleault - Je retiendrai pour commencer deux questions. La première, c'est l'importance de l'accord du 31 octobre 1995, occasion pour rechercher avec pragmatisme les méthodes pour changer l'organisation du travail ; et puis une deuxième réflexion, sous forme de question, qui a été exprimée ce matin : "la loi Robien a-t-elle tué la négociation de branches ou a-t-elle ouvert de nouveaux espaces de négociations et qu'en sera-t-il de la future loi Aubry dans sa partie incitative ?" Nous avons tenu trois ateliers : *politiques régionales et organisation du travail ; négociation de branche ; d'entreprise et organisation du travail ; prise en compte de l'organisation du travail dans les comités de groupes européens*. Je vais tout de suite passer la parole aux trois rapporteurs qui, en quelques minutes, vont vous résumer la teneur des débats et ensuite je vous passerai la parole.

Michel Weill

Synthèse de l'atelier n° 4 : "Politiques régionales et organisation du travail"

Bien, c'est une gageure en cinq minutes de résumer des débats qui ont été riches et qu'on n'arrivait pas à arrêter ; mais je vais essayer quand même. Alors, premier élément, je dirais en introduction que la question qu'on a essayé de se poser au cours des exposés et du débat qui a suivi, c'est de se dire : pendant les deux demi-journées qui ont précédé, on a eu à la tribune un débat relativement classique, certains prenant position plus pour une prépondérance de l'État dans la question de la pression pour faire évoluer l'organisation du travail, d'autres revendiquant que la place en France était trop faible pour les partenaires sociaux dans cette construction. Et donc, la question qu'on s'est posée, c'a été de se dire : quand on introduit un troisième acteur, qui est la région, qu'est-ce que ça change à ce débat, et dans quel sens ?

Alors, nous avons eu deux exposés concernant deux expériences très différentes en matière d'intervention de politiques régionales sur la question de l'organisation du travail et tout particulièrement, du temps de travail. Expériences très différentes, on va essayer de voir en quoi elles l'ont été. Quels ont été cependant les points communs et puis aujourd'hui, quelles conclusions les acteurs portent-ils sur ces expériences et y a-t-il ou non convergence de ces expériences ?

La principale différence entre les deux exposés qui nous ont été faits, je crois que c'est essentiellement sur la place des acteurs, les partenaires sociaux et l'État dans les deux dispositifs. Concernant le Nord Pas-de-Calais, c'est un dispositif qui nous a été présenté comme venant d'une part, principalement des élus politiques, et d'autre part s'appuyant sur des réseaux extrêmement diversifiés, de natures très différentes (des clubs, des regroupements d'entreprises ou de partenaires), alors que le dispositif Rhône-Alpes était fondé, après une négociation assez vive et assez longue, sur un pacte formalisé entre la région, l'État et les partenaires sociaux. Donc, ça, c'est l'élément essentiel de différence entre les deux dispositifs. Le deuxième élément de différence qui va dans le même sens est l'existence en Rhône-Alpes, alors qu'elle n'existe pas en région Nord Pas-de-Calais, d'une aide financière à l'aménagement-réduction du temps de travail de la part du conseil régional ; et ce qui nous a été dit dans les témoignages venus de la salle, c'est que l'existence de cette aide financière, au-delà de son effet quantitatif, a constitué un grain à moudre qui a permis de renforcer le jeu de négociations des partenaires sociaux entre eux, puisqu'ils intervenaient à tous les niveaux pour donner des avis dans l'attribution de ces aides.

Les points de ressemblance, j'en ai recensé essentiellement deux, dont le premier me paraît capital : c'est la place qui est faite à l'accompagnement des entreprises et donc à l'animation du réseau des consultants-intervenants dans les entreprises comme levier d'accélération et d'amélioration de la qualité des démarches et de la qualité des accords conclus. Et cela a été dit aussi bien par l'un que par l'autre des intervenants. Le deuxième point qui a été souligné, c'est l'importance du temps dans l'efficacité des dispositifs mis en place. Il est clair que dans l'un comme dans l'autre des dispositifs, même si ce ne sont pas les mêmes, le nombre d'acteurs est très important : les acteurs doivent construire des méthodes de travail, faire un effort d'information, de communication vis-à-vis des entreprises. Tout cela prend du temps pour arriver à une certaine efficacité. Les deux dispositifs ont à peu près la même durée : deux ans. On constate qu'il y a à peine quelques mois que ces dispositifs ont acquis un poids quantitatif important, et cela a été d'ailleurs énormément souligné. La question qu'on peut se poser, c'est : ces deux dispositifs sont-ils convergents ou sont-ils divergents ?

Ce qu'on peut constater, c'est qu'ils sont encore aujourd'hui assez éloignés l'un de l'autre. En particulier, je dirais que le rôle du paritarisme, c'est-à-dire le rôle des partenaires sociaux, est un élément, pris statiquement, qui les différencie encore très fortement. Cela étant dit, on sent quand même une convergence. Nos interlocuteurs du Nord Pas-de-Calais nous ont dit que, effectivement, cette place des partenaires sociaux était quelque chose qui leur était apparu de plus en plus important au fur et à mesure du développement de la dynamique, et que de ce point de vue-là, les choses bougeaient. Deuxième élément de convergence - et j'en terminerai par là - par rapport à l'évolution de l'un comme de l'autre dispositif, c'est de s'apercevoir que les problèmes d'organisation du travail en interne aux entreprises ne pouvaient pas être traités indépendamment d'une politique qui porte sur l'environnement des entreprises, que ça soit sur le plan des conséquences pour faire évoluer les politiques, au niveau par exemple de ce qui est transports en commun, garde d'enfants, enfin des implications de la vie hors travail liée à la vie de travail, mais aussi et peut-être surtout leur résolution devrait découler d'une autre vision de l'articulation des évolutions dans la vie de travail et à l'extérieur. En particulier, à travers le terme qui a été évoqué par Guy Émerard, celui d'"activité", finalement la question fondamentale est de se demander si la restructuration de l'activité de travail va aller de pair avec une évolution de l'activité hors travail, qui a aussi un impact sur l'emploi ? On a beaucoup parlé de la question de la création d'entreprises en faisant, je crois, le constat que les choses n'étaient pas évidentes, qu'elles n'étaient pas simples, pour par exemple utiliser la libération du temps de travail liée à la diminution du temps de travail, vers des projets de création d'entreprises. Mais on a aussi beaucoup évoqué toute la création du développement de l'activité, pas forcément de l'activité professionnelle lucrative, pour aller vers un autre type d'équilibre social. La question de l'organisation du travail débouche donc vers une question plus large, qui est : peut-on aller vers de nouveaux équilibres sociaux globalement, dans la société ?

H. Rouilleaut - Merci, Michel Weill qui est directeur d'Aravis, l'association Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale. Je passe immédiatement la parole à Michel Pépin qui est responsable du département Organisation et Temps de Travail à l'ANACT.

Michel Pépin

Synthèse de l'atelier n° 5 : "Négociation de branche, négociation d'entreprise et organisation du travail"

L'atelier avait donc pour thème "négociations de branches, négociations d'entreprises et organisation du travail". Nous sommes partis de deux cas précis qui étaient d'une part les coopératives laitières (donc un accord de branche qui concerne la réduction du temps de travail dans le cadre de la loi Robien) et d'autre part l'industrie pharmaceutique (qui est parti d'une remise à plat des classifications à partir d'une approche compétences). Nous avons eu la présentation par les différents partenaires de ces deux accords de branches, et je résumerai les points communs qui étaient assez largement partagés entre les deux négociations, bien que celles-ci portent sur des thèmes différents en termes de point d'entrée. Je résumerai donc les échanges autour de cinq points.

Premier point : Un constat fort : la logique de négociations dans les deux branches a bien été de construire un accord-cadre qui ne ferme pas le jeu dans les entreprises, mais bien au contraire qui ouvre le jeu de la négociation d'entreprise, mais qui l'ouvre finalement par le fait même que les accords en question balisent un certain nombre de choses pour définir, à l'usage partenaires dans les entreprises, dans quel cadre général ils peuvent ouvrir des négociations. Et le témoignage, en particulier des coopératives laitières, consistait à dire qu'il y avait eu une véritable dynamisation de la négociation d'entreprise par l'accord-cadre au niveau central.

Deuxième point : la question de la préparation du travail de négociation. C'est-à-dire qu'une négociation sera d'autant plus efficace et aura d'autant plus de chance d'aboutir qu'en amont, et par un certain nombre de travaux très techniques et très analytiques, on aura pu accumuler des éléments d'analyses, des chiffres, des données de faits et de l'état des lieux, ... qui permettent de partager un certain diagnostic et finalement de discuter sur des éléments concrets, argumentés. Je crois que ça a été bien mis en évidence par les deux branches.

Troisième point : il a été fait mention de la question des moyens à développer pour les négociateurs, afin d'aboutir, en particulier la question de la formation des négociateurs qui semble un point sensible sur lequel il y aurait probablement à renforcer les moyens et les actions. Et puis, dans le même registre, se donner des moyens pour l'efficacité de la négociation et du suivi. Il y avait comme un appel à être davantage innovant sur les structures de suivi au niveau de la branche où il y a souvent des comités de suivi qui sont mis en place. Je crois qu'il y avait un constat que l'on pourrait sans doute essayer de réfléchir davantage à des formes de travail qui soient plus efficaces, plus innovantes. Je signale que sur ce point-là, on a eu un échange sur un point délicat qui était la place des signataires et des non-signataires dans ce type de structure. En particulier, quel sort et quelle place réserver aux non-signataires dans tout le travail de branches, dans le suivi, l'évaluation, etc.?

Quatrième point : on a parlé de la durée des processus, avec deux aspects mêlés. Un premier aspect plutôt venu des coopératives laitières, qui était de constater que si cela avait relativement bien marché, c'est parce

qu'il y avait aussi toute une histoire avec des accords antérieurs sur des sujets plus restreints comme le compte épargne-temps ou les récupérations d'heures supplémentaires, et que la confiance s'était construite progressivement. Donc, un aspect "travail dans la durée" qui semble important. En même temps, du côté de la pharmacie, un constat que le fait de trop travailler dans la durée sans résultats intermédiaires, rendait plus difficile la mobilisation des acteurs dans les entreprises. Ainsi, sans doute faudrait-il à la fois mélanger *travail dans la durée et résultats intermédiaires*, c'est-à-dire des étapes qui concrétisent des avancées.

Dernier point de cette synthèse : la question de la mise en œuvre dans les entreprises, de son contrôle au sens large du terme, avec là aussi deux aspects qui sont ressortis et un débat sur la question de savoir où est la bonne ligne de partage entre ce qui est de l'ordre de la recommandation et ce qui est de l'ordre du contraignant ? Autrement dit, où mettre la frontière, que ce soit sur les outils (par exemple les outils de description des emplois) ou sur un certain nombre de processus. Et enfin, on retrouvait quelque peu les mêmes questions du rôle des acteurs au niveau des structures de type "comités de suivi", "comités de pilotage", c'est-à-dire : comment les mettre en œuvre concrètement ?

H. Rouilleaut - Merci. Patrick Bézier. Vous êtes Délégué général de l'ANDCP.

Patrick Bézier

Synthèse de l'atelier n° 6 : "Prise en compte de l'organisation du travail dans les Comités de Groupes Européens"

Oui, et le sujet qui nous a été confié à cet atelier qui, comme les deux autres, a été très riche en débats, était "organisation du travail et comités de groupes européens". C'est vrai que le thème était difficile, puisque d'entrée de jeu, l'expérience qui était centrale - nous avions un témoignage de Thomson-CSF - a montré que l'organisation du travail en tant que telle n'était pas un sujet, un thème des comités de groupes européens. Néanmoins, il a fallu tracer dans les grandes lignes l'environnement des relations sociales européennes. On l'a fait par un historique qui est l'enjeu des comités de groupes européens dans ce cadre-là, en rappelant qu'il s'agissait de la première directive impactant le monde social après Maastricht, et que chaque pays avait eu sa transposition depuis lors, chacun respectant ses spécificités, et que la France avait choisi un aspect pragmatique qui donnait plutôt satisfaction aux partenaires. Alors nous avons eu le témoignage d'une entreprise, Thomson-CSF, qui est une entreprise plutôt pionnière dans ce domaine, puisqu'elle n'avait pas attendu la transposition de la directive dans la loi française pour mettre en œuvre, à l'origine, un comité de groupes européens. Nous nous sommes penchés plutôt sur l'organisation du travail du comité de groupes européens, pour en conclure qu'en l'occurrence, Thomson avait choisi de mettre en face, avec une volonté politique affirmée, des lieux de décisions stratégiques, économiques, des lieux de contre-pouvoir constitués de représentants des personnels. Je ne rentre pas dans le détail de l'organisation du comité de groupes européens de Thomson, avec son nombre de réunions, avec son organisation détaillée, son nombre de comités de branches, de commissions de branches, etc. Ce qu'il faut retenir principalement, c'est ce qui a pu être pointé comme questionnement faisant le lien sur le dialogue social en Europe par l'examen d'un comité de groupes européens spécifique. D'abord, des nécessités requises de ne pas vouloir empiler les instances de dialogue social, c'est une volonté affichée par la direction de Thomson dans ce domaine. Non-empilement que certains peuvent traduire par le "mille-feuille social" à opposer au système plutôt "zen" du choix des instances dans lequel les dialogues peuvent s'élaborer. Enfin, on pu remarquer qu'il a été pointé la spécificité des représentations syndicales au niveau européen, notant que la spécificité française était notable, surtout de la part d'autres représentants syndicaux dans ces instances, qui voient souvent arriver quatre ou cinq représentants pour la France, alors qu'eux sont seuls. À plusieurs reprises, il a été soulevé un certain nombre de questions relatives notamment au coût de ces instances, et un certain nombre de difficultés de fonctionnement, disons de recherche d'optimisation pour leur fonctionnement. Ce sont principalement la question des langues, qui représente parfois un obstacle à franchir, mais aussi, d'une manière plus positive, le lieu d'apprentissage que peut être le comité de groupes européen, multipartenaire ou d'une manière bilatérale, pour mieux connaître les réactions et les positions de chaque pays ou de chaque organisation, qu'elles soient syndicales ou patronales. En ce qui concerne les perspectives, on pourrait les qualifier de "saccadées" ; il n'y a pas une autre expression pour les définir. Il s'agit d'une organisation plutôt jeune. C'est un lieu de dialogue plutôt "jeune débutant" au sein duquel des phénomènes peut-être hexogènes vont pouvoir permettre un dialogue social plus dense. Selon les débatteurs de l'atelier, l'introduction de l'Euro, avec d'autres phénomènes encore, vont mettre en évidence un certain nombre de comparaisons, parfois positives, parfois négatives, comparaisons qui iront beaucoup plus loin dans l'examen de quelques thèmes, notamment l'organisation du travail, mais aussi les rémunérations, la formation, la gestion des compétences... Même si c'est une évolution lente qui s'amorce, c'est une évolution, le point de départ étant jeune encore. Et puis certains y ont vu aussi un outil de transposition de certaines méthodologies apprises ailleurs.

H. Rouilleaut - Merci aux trois rapporteurs. Je cède donc immédiatement la parole à Monsieur Marimbert pour nous faire part de ses réflexions sur la deuxième partie du Livre Vert et sur nos comptes-rendus.

Conclusion des débats de la Table ronde n° 2

Monsieur Jean MARIMBERT,
Directeur des Relations du Travail,
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

Oui, eh bien ! Puisqu'il faut travailler sans filet, c'est la règle du jeu, je triche un petit peu, parce que les rapporteurs m'avaient donné quand même quelques échos à table sur la tonalité de leurs interventions. Alors, je voudrais dire d'abord qu'il serait artificiel de vouloir synthétiser globalement ; je vais donc réagir sur chacun des champs abordés avec peut-être une remarque générale : finalement, en écoutant les rapporteurs, d'une certaine manière, je mesurais déjà le chemin parcouru. Ils ont tous replacé, avec des registres différents, les questions d'organisation du travail dans un champ plus large, un champ territorial, un champ de branches et puis Patrick Bézier a évoqué l'irruption possible d'un nouvel acteur de dialogue avec les comités de groupes. Or, le temps n'est pas si loin, où les questions d'organisation du travail étaient considérées, parfois même on l'écrivait, comme du ressort exclusif non pas du dialogue dans l'entreprise, mais de la décision unilatérale ; dans les manuels que moi j'ai lus quand j'étais étudiant, cette idée revenait très souvent. Il y a des questions qui se négocient et puis il y en a qui ne se négocient pas, qui se décident quitte à ce qu'éventuellement on informe, on consulte. Alors, je voulais simplement, au passage, noter à quel point le fait de situer cela d'emblée comme un enjeu de négociations sociales, et même d'aller au-delà en disant "c'est de la négociation sociale interne, mais ça interagit avec d'autres niveaux de décisions ou de concertations", marque déjà le chemin parcouru. Même si on n'en est pas peut-être instantanément tout à fait conscients, on est bien dans un processus.

Alors, au-delà de cette remarque très transversale, je voudrais revenir sur chacun des thèmes, d'abord la question territoriale. C'est une question dans laquelle il faut reconnaître que nous autres *afficionados* ou *praticiens du droit du travail* en France, ne sommes pas nécessairement très à l'aise. La dimension territoriale, d'abord, a tendance à impacter le droit tel que nous le concevons, c'est-à-dire un droit national, un droit uniforme au moins dans ses principes fondamentaux - là, je me réfère à la constitution, car après ça se décline, bien entendu -, et puis surtout un droit applicable sur tout le territoire. Alors, le simple fait de situer un chantier de ce type dans un ancrage territorial ne va pas de soi pour un certain nombre d'entre nous, au nombre desquels je me compte d'ailleurs. Mais, je crois qu'il faut se rendre à l'évidence. Parce que si on veut vraiment que le chantier de la réorganisation du travail progresse, se démultiplie et ne reste pas quelque chose de minoritaire, voire confidentiel, mais véritablement atteigne une "masse critique" d'entreprises, on ne peut pas faire l'impasse sur la dimension territoriale : c'est la conclusion que je tire en écoutant ce qui a été dit tout à l'heure, mais aussi en le croisant avec pas mal d'autres entretiens ou discussions antérieurs. Ne serait-ce que parce qu'un texte, qu'il soit législatif ou conventionnel, ne vaut que par la dynamique qu'il déclenche et qu'à l'évidence, l'ancrage territorial favorise cette dynamique. On l'a vu avec l'exemple de Rhône-Alpes et du Nord Pas-de-Calais, sans revenir sur les différences, ce qui me paraît commun, c'est qu'on a le sentiment que dans l'intervention des partenaires sociaux, de l'État, de la collectivité régionale, la partition n'était pas écrite a priori de façon convergente. Mais, on a bien l'impression qu'il y a une valeur ajoutée de cet ancrage territorial. Je crois que cet ancrage territorial est aussi nécessaire parce que, comme cela a été dit d'ailleurs par Michel Weill, un certain nombre de questions posées par la réorganisation du travail - et l'on sait bien que la question de la réduction de la durée du travail tire l'organisation du travail dans son ensemble - resteraient sans solution, si on cherchait à les traiter uniquement au niveau de l'entreprise. En particulier la question de la conciliation des temps, entre le temps au travail et le temps hors travail, que ce soit le temps de transport, le temps passé à aller chercher son enfant à la sortie de l'école ou même le temps de loisir hors travail, et pas seulement le temps contraint hors travail. Cette question-là dépasse les possibilités du meilleur chef d'entreprise, si bien intentionné soit-il. Il peut certes l'effleurer, l'aborder... On a vu des grandes entreprises en particulier intégrer ces aspects-là, mais il faut vraiment qu'elles aient les reins très solides pour aller dans ce sens-là. On ne fait donc pas l'impasse sur la prise en compte d'une dimension qui est nécessairement territoriale, de terrain, pour que cela ait un sens : bassins d'emplois, département peut-être, plutôt bassins d'emplois d'ailleurs, qui aient tout ce qui concourt à rendre la vie au travail et d'autres aspects de la vie plus conciliables, tout simplement et de préférence plus faciles à vivre pour tous nos concitoyens. On bute très vite quand on tient ce raisonnement sur un problème de compétences respectives des uns et des autres. C'est certainement au niveau régional que l'analyse de l'articulation entre le temps au travail et les variables d'actions sur le temps hors travail a un sens ; mais, cela ne veut pas dire que l'action va se faire au niveau régional : pour ne prendre qu'un exemple, les transports publics et les transports scolaires, les écoles, les lycées et les collèges, ce n'est pas du niveau de la région, mais relève plutôt du département. C'est dire que le pointage et l'analyse d'un cer-

tain nombre de questions peuvent sans doute se faire au niveau régional, mais qu'ensuite, il faut que ça se démultiplie à d'autres échelons. Et puis, je retiens aussi et j'en terminerai là pour l'aspect territorial, ce qui a été dit par Michel Weill à propos de la valeur ajoutée pour le dialogue social. C'est-à-dire qu'à partir du moment où l'on développe un ancrage territorial de la politique d'organisation du travail, finalement, si l'État, les partenaires sociaux et la région tirent dans le même sens, c'est tout de même un signe important car on peut espérer que le dialogue social s'enrichisse au niveau territorial où il n'est pas très développé globalement à l'heure actuelle. Donc, il y a là un levier de développement du dialogue social à un échelon qui ne correspond pas, je dirais, aux canons traditionnels et aux échelons auxquels on est habitué. Le niveau de la branche évidemment, en tant que DRT, m'inspire particulièrement, peut-être plus encore que l'aspect territorial. J'étais assez heureux de ce que j'ai entendu à l'instant pour tout vous dire, parce qu'on vit une période dans laquelle au fond, le couple loi/négociation d'entreprises occupe le devant de la scène, avec de très bons arguments. Le principal d'entre eux étant que quand il s'agit de s'agir de fixer de façon très fine des curseurs d'organisation du travail, de s'entendre sur des solutions concrètes qui permettent d'apporter des réponses à des problèmes d'organisation qui eux-mêmes sont absolument irréductibles les uns aux autres, il est clair que le niveau de l'entreprise est incontournable. Là-dessus, je n'ai aucun désaccord. Mais, une fois qu'on a dit ça, on bute malgré tout sur bon nombre de problèmes. Est-il imaginable dans un pays comme le nôtre que la démultiplication de la négociation sur l'organisation du travail soit jouée uniquement au niveau de l'entreprise. C'est là qu'on peut tout de même s'interroger dans la France, telle qu'elle est, c'est-à-dire la France avec des médiations sociales qui sont affaiblies, avec une présence syndicale en entreprise qui est beaucoup plus faible qu'elle ne l'avait été, et qu'elle ne l'est dans d'autres pays comparables, même si je fais la part entre la syndicalisation directe et la l'influence des syndicats. Il y a aussi une culture du côté des employeurs et notamment des petites et moyennes entreprises qui n'est pas toujours spontanément ouverte au dialogue social, avec des réticences fortes qui ne peuvent être levées que par l'expérience et l'apprentissage. Quand on prend en compte ces éléments, alors on arrive tout de même à la conclusion que faire l'impasse totalement sur le niveau de la branche serait sans doute tout simplement une erreur par rapport à la réalité. J'étais donc content d'entendre ce que j'ai entendu tout à l'heure, parce que cela signifie tout simplement que cela a un sens de rechercher des registres et des thèmes pour la négociation de branches en complémentarité, je dis bien en complémentarité avec ce que j'ai parfois appelé dans d'autres interventions, le TGV de la négociation d'entreprises. Des registres d'intervention ont été évoqués : le *cadrage*, mais un cadrage souple, nous a dit Monsieur Pépin, parce que plus que de cadrer, il s'agit d'abord de *stimuler*, c'est-à-dire que le simple fait qu'il y ait une démarche de branche avec des partenaires sociaux au niveau de la branche, qui aborde ces questions-là, en soi, vaut déjà signal et stimulation vis-à-vis des négociateurs d'entreprises et stimulation du dialogue social dans l'entreprise. Il y a un troisième registre d'intervention qui est ce que j'appellerai l'*outillage*, à savoir "comment, au niveau de la branche, peut-on instrumenter la négociation d'entreprises ?". C'est particulièrement flagrant au niveau des classifications. De fait, aujourd'hui, les classifications au niveau des branches servent, dans la masse des PME, de point de référence, et il arrive même qu'on les utilise textuellement. Il peut y avoir des processus d'outillage plus complexes, mais en tout cas, on voit bien que la branche peut apporter au-delà du cadrage ou de la stimulation, de la valeur ajoutée méthodologique, mise à la disposition des partenaires sociaux des entreprises. Dans le cas le plus défavorable, c'est-à-dire le cas où il n'y a pas de négociation d'entreprise, il reste tout de même ce cadrage, cette méthodologie qui peuvent servir de repères à des décisions unilatérales ; mais mieux vaut une décision unilatérale éclairée, repérée par un certain nombre de négociations de branches qu'une décision unilatérale pure et simple. Enfin, il reste un quatrième registre d'intervention, c'est le registre du *suivi* dont il a été beaucoup question, et Dieu sait si en matière de transformation de l'organisation du travail, les processus de suivi de l'application effective des accords et d'évaluation de leur impact sur l'emploi, sur les conditions de travail, sont tout à fait décisifs ! Je dirais même que je serais très heureux, ne serait ce que - et je mets le "que" avec des guillemets - si dans chacune des branches, ou disons des branches de plus de dix mille salariés dans ce pays, il existait un observatoire de suivi et d'évaluation au sens où je viens de le définir ; c'est-à-dire un observatoire qui, à la limite, sans même négocier sur rien d'autre, fasse bien ce travail-là. Ça serait déjà un élément de régulation comme on dit aujourd'hui, c'est-à-dire de maîtrise en fait des processus de transformation qui serait très intéressant. Et le fonctionnaire d'État qui est en face de vous n'a absolument aucun état d'âme pour vous dire que, autant il croit à l'utilité du contrôle des agents de l'État sur le terrain, y compris le contrôle de l'application des conventions collectives qui rentrent aussi dans leurs compétences, autant il n'a pas l'illusion que sur la durée, l'équilibre des relations sociales, la réalité de l'application des règles sur le terrain peut uniquement reposer sur les épaules des fonctionnaires d'État si dévoués soient-ils et attachés à leur tâche ; là vraiment, c'est plus que le relais, c'est le rôle propre et absolument irremplaçable des partenaires sociaux qui est requis. Il reste la question de la *thématique*, parce que là, j'ai évoqué les registres d'interventions. Alors je me hasarde à évoquer un peu de thématique : des questions comme le paramétrage de l'accès direct à certains systèmes sont, me semble-t-il, clairement dans le champ thématique d'une négociation sur l'organisation du travail, notamment dans les branches où il y a beaucoup de PME. Je crois aussi, c'est une conviction personnelle, mais elle a quelque écho dans les textes qui sont en cours d'examen, que la branche, en ce qui concerne le cadrage de certains aspects de l'utilisation du temps partiel, est un échelon tout à fait utile et on pourrait espérer qu'en complémentarité avec la négociation d'entreprises sur la réduction et son paramétrage, il y ait des développements nouveaux dans les prochaines années. Enfin, je termine sur les comités d'entreprises européens ; je serai plus bref là-dessus, mais un peu par la force des choses parce que Patrick Bézier nous a finalement restitué avec beaucoup d'honnêteté la tonalité d'un débat dont je retire la conclusion qu'effectivement le thème

“comités d’entreprises européens et organisation du travail” est un peu futuriste d’une certaine manière. Il est en avance par la force des choses, dans la mesure où, comme le rappelait Patrick Bézier, le comité d’entreprises européen est une institution récente, elle est très jeune, même pour ceux qui ont été précurseurs, c’est-à-dire qui ont appliqué des accords dits d’anticipation. Il est vrai qu’aujourd’hui l’organisation du travail n’est pas directement, en tout cas le plus souvent, à l’ordre du jour des discussions au sein des comités d’entreprises européens. Il y a probablement des tendances lourdes assez puissantes qui, toutes choses égales par ailleurs, font plutôt obstacle à la remontée de ce type de sujet au niveau d’une instance comme le comité de groupes, multinational par définition, en particulier la tendance à la décentralisation de la gestion des ressources humaines et de la négociation au sein de ces grands groupes. Néanmoins, Patrick Bézier a soulevé au passage tout de même un coin du voile de l’avenir en disant “ça peut bouger”, ça peut bouger notamment avec l’Euro, qui peut jouer un rôle dynamisant pour provoquer des débats de type nouveau au sein des comités de groupes. Le futur d’une institution n’est évidemment pas gravé dans le marbre au départ et, même en tenant compte de la décentralisation réelle des choix d’organisation du travail et de gestion des ressources humaines au sein des grands groupes, on peut se demander si une forme d’intervention et de débats sur l’organisation du travail au niveau des comités de groupes - puisqu’il s’agit de cela au niveau des comités européens, n’a tout de même pas un sens. Je m’explique : une chose est de vouloir paramétrer des systèmes qui seraient applicables dans chacune des unités du groupe ; là, je crois que présenté sous cet angle, il y a peu de chances que cela prospère ; en revanche, ne peut-on pas imaginer que la direction générale ou la direction centrale estime qu’un certain nombre de principes de base doivent inspirer l’ensemble des négociations qui se produisent au sein du groupe multinational ? Je prends un exemple : si on met en place du temps partiel, alors, il y a un certain nombre de principes de base qu’il faut respecter, du point de vue de la non-discrimination, du point de vue de l’effectivité de l’accès à la formation, etc. Si on met en place une annualisation dans des sociétés du groupe, en fonction des besoins, on peut vouloir spécifier la “charte” qu’il faut respecter, quelle que soit la teneur exacte des accords auxquels on arrive. Autrement dit, il n’est peut-être pas inenvisageable que dans un futur certain, on puisse discuter au niveau des comités de groupes, non pas de la détermination précise de modalités d’organisation du travail dans chacune des sociétés, mais de charte de négociations susceptibles sinon de lier totalement, mais d’inspirer la négociation au niveau des entités décentralisées du groupe. Entre nous, ça serait peut-être aussi une façon, au travers du dialogue consultatif d’information/consultation, donc qui ne lie pas au niveau de la décision, de faire progresser une culture commune de l’organisation du travail au-delà des différences que l’on constate actuellement, notamment au sein des pays de la Communauté. Mais je reconnais que même en disant cela, je fais un acte d’anticipation probablement assez audacieux par rapport aux pratiques actuelles. Voilà les principales remarques que m’inspiraient ces rapports et je vous souhaite, bien entendu, une fin de travaux la plus fructueuse possible.

Débats de la Table ronde n°3 “L’organisation du travail, un enjeu pour le dialogue social : comment articuler souplesse et efficacité pour les entreprises, pour les hommes et les femmes au travail ?”

Animateur : **Monsieur Henri ROUILLEAULT**,
directeur général de l’ANACT.

Intervenants

H. Rouilleaut - Sur cet échange de bons procédés entre la CGPME et le CNPF, nous allons commencer cette dernière table ronde. Je vous propose que nous nous centrons en deux phases, reprenant par là même le plan de nos travaux et celui du Livre Vert, dans un premier temps sur l’entreprise et dans un deuxième temps sur le rôle des différents acteurs, qu’il s’agisse des partenaires sociaux au niveau des branches, de l’interprofessionnel et du dialogue social européen, ainsi également que du rôle des politiques publics.

Je voudrais saluer les participants à cette table ronde : pour le CNPF, Monsieur Bernard Boisson qui est vice-président de la commission des affaires sociales ; pour la CGPME, Monsieur Georges Tissier ; pour l’UPA, son tout nouveau président, Monsieur Delmas, président depuis la semaine dernière ; pour la CGT, Monsieur Jean-François Perraud, secrétaire confédéral ; pour la CGT-F.O., le responsable de la branche pharmacie, Monsieur Bernard Devy ; pour la CFDT, Jean-René Masson ; pour la CFTC, son président, Monsieur Alain Deleu, et Monsieur Jean-Claude Companie, pour la CFE-CGC.

1 - Dans l’entreprise, que veut dire

“Partenariat pour une nouvelle organisation du travail” ?

Je vous propose une première série de questions centrées sur l’entreprise, sur lesquelles je vous donnerai la parole à tous. Nous avons une deuxième série de questions qui portera sur les enjeux plus généraux et sur la place des différents acteurs au niveau du partenariat social et du rôle des politiques publiques, que Jean Marimbert vient de reprendre.

Nous faisons donc un petit retour en arrière. Sur l’entreprise, finalement, je dirai que nos ateliers ont été très riches, à la fois sur le temps de travail, sur le développement des compétences et sur les questions de santé et d’organisation. Il en ressort qu’il est possible de faire des choses intelligentes dans l’entreprise à la fois pour sa compétitivité, pour les salariés et pour l’emploi. Nous avons vu ce matin qu’il est possible d’en faire autant au niveau des branches. D’où la question que posait Jean Marimbert à l’instant qui est, finalement : “est-ce que les uns et les autres, vous êtes tous d’accord avec ce qui ressort du Livre Vert, à savoir que les questions d’organisation du travail, qui sont bien entendu de la responsabilité du chef d’entreprise, posent aussi des questions qui méritent concertation, négociation avec les représentants du personnel ?”.

Et puis, deuxième question : “le Livre Vert préconise davantage de souplesse pour l’entreprise et davantage de sécurité pour les salariés : est-ce que ça correspond à la réalité ?”. Alain Deleu a bien voulu très récemment m’envoyer son dernier livre dont le titre est formidable pour un responsable de l’ANACT : “Travail, reprends ta place”. Il parle de l’ère du salarié jetable ; c’est quand même du Livre Vert et l’on peut se demander si à un certain moment le Livre Vert fait des préconisations ou un constat ?

Enfin, “est-ce que c’est possible d’avoir un triple-gagnant, de concilier souplesse et sécurité ? Comment est-ce qu’on peut faire ?”. Voilà donc les questions sur lesquelles je vous propose de commencer. Pour reprendre une tradition bien française, je commencerai à ce moment-là par les organisations syndicales ; et puisque je citais Alain Deleu à l’instant, c’est à lui que je commencerai par donner la parole.

A. Deleu (Président CFTC) - Merci. Je suis très heureux d’être avec vous pour ce séminaire de réflexions sur le travail et son organisation. Je crois qu’il est bon finalement, en des jours particuliers comme ceux que nous vivons aujourd’hui, au niveau de la question du travail et du temps de travail, de commencer la réflexion par l’entreprise, parce qu’au fond c’est là qu’est la réalité et c’est là que les questions se posent concrètement. Effectivement et je crois que Jean Marimbert a très bien souligné en quoi la dimension de plus en plus vivante de l’activité économique fait qu’il est nécessaire que l’employeur et les salariés dans l’entreprise débattent de la manière d’organiser le travail et, dans certains aspects de celui-ci, en négocient les évolutions. Donc, je

crois qu'il est tout à fait clair que les choses bougent et doivent bouger de ce côté-là, même si on voit de tout. Nous avons des entreprises dans lesquelles on a l'impression qu'au fond, les équipes autonomes gèrent l'organisation sur un schéma préétabli, mais avec de larges marges de manœuvre ; et ailleurs, on a l'impression qu'au fond, les décisions sont encore très largement arrêtées dans le moindre détail par une ou deux personnes ; de plus, très souvent, le climat social est fonction de cela. Moi, je crois que dans la mesure où on l'admet de plus en plus, et le Livre Vert dit que l'avantage compétitif c'est l'homme dans l'entreprise, investir aujourd'hui c'est investir dans le rôle des hommes de l'entreprise, donc de la part qu'ils prennent à l'organisation. Une simple remarque : ce qui m'a frappé, c'est que l'on vient de passer le trentième anniversaire des ordonnances à la participation dans le plus grand silence et la plus grande discrétion. Sans doute la participation financière, les intéressements, ces choses-là sont dans les mœurs, sont déjà dans la cuisine, on n'y pense même plus ; c'est comme l'air que l'on respire peut-être. Mais, je me dis que dans le fond, ce quasi-silence sur les enjeux du partenariat de la participation au sens large est assez préoccupant. Je crois que ça commence par la manière de travailler ensemble. Il me semble que dans le Livre Vert, la difficulté que l'on a en le lisant - on sait bien comment s'établissent la dimension politique des documents, les équilibres savants qu'il faut trouver - c'est qu'on est confronté à un vrai changement de comportement qui est celui du "zapping" ; c'est-à-dire : je fais aujourd'hui comme ça me permet d'être au mieux, et demain si je peux changer, je change... Et les hommes sont pris dans cette mécanique. La pression du juste-à-temps, par exemple, nous conduit à des situations qui sont invraisemblables. Quand donc je vois le mot *rotation des emplois* dans le Livre Vert, je comprends bien le sens de la formule, mais c'est un jeu des chaises musicales ; et partant du principe qu'il n'y a pas assez de chaises pour tout le monde, c'est une vision qui n'est pas pleinement satisfaisante, voilà. Alors, je crois qu'effectivement, le temps de travail et son organisation dans les entreprises sont un enjeu majeur, et que c'est là qu'on a des marges -, je dirais 30 %, mais je n'en sais rien -je veux dire des marges considérables de productivité en s'organisant mieux et en suivant également les évolutions des besoins en vue de les concilier et de les harmoniser. Vous disiez tout à l'heure *salariés jetables* : l'optique de dire aujourd'hui, "Taylor c'est fini et maintenant c'est la reprise, l'évolution permanente, etc.", c'est bien. C'est en partie vrai, mais c'est en partie faux aussi, et même le taylorisme, paraît-il, progresse ; c'est un néo-taylorisme. Et la marge de liberté des hommes là-dedans ? ... Ils se demandent parfois où ils la trouvent, où ils peuvent la trouver. Donc, on a parlé d'environnement. Il me semble que l'environnement familial est sans doute un des plus importants au sens qu'on travaille pour sa famille en général et pour les clients aussi bien sûr, enfin il faut le souhaiter ; s'agissant de cette dimension familiale du temps de travail, je souhaiterais qu'on se rappelle que dans l'entreprise, on a travaillé ensemble sur la place de la vie familiale dans la vie des gens. Merci.

H. Rouilleaut - Je passerai la parole à Jean-François Perraud de la CGT. J'ai été particulièrement frappé, dans la contribution que la CGT nous a faite, comme chacune des organisations syndicales, par l'idée qu'il y avait peut-être un risque de faire de l'organisation qualifiante au cœur de ces grandes entreprises et d'avoir à la périphérie des situations beaucoup plus dures pour les salariés d'entreprises sous-traitantes. J'imagine que vous avez un propos plus général ; toutefois, je voulais dire que celui-ci m'avait particulièrement frappé.

JF. Perraud (CGT) - C'est bien de lire les contributions de la CGT. Oui, effectivement, nous avons dans ce problème de la construction concrète et des avancées réelles pour les salariés dans l'entreprise. Nous avons eu l'occasion de ne pas nous planter et il y a des questions qu'il faut vraiment traiter maintenant de façon sérieuse et claire. Premier élément : pour nous, globalement, toute intensification du travail empêchera concrètement des créations d'emplois puisque, à volume de travail égal ou en augmentation, on aura besoin soit de moins salariés, soit d'autant de salariés. Donc, on voit que là, intensification du travail non seulement s'oppose à création effective d'emplois, mais en même temps à la préservation de la santé des salariés. Et en général, la façon dont flexibilité, annualisation, modulation sont déclinées correspondent au souci de continuer la même organisation du travail en faisant un peu plus fort, mais sans changer la nature et la qualité de l'organisation du travail ; je parle en général. Par conséquent, une des questions essentielles qui va se poser concrètement aux salariés et aux organisations syndicales pour arriver à conjuguer réduction du temps de travail et emploi dans l'entreprise, va être d'abord de maîtriser concrètement les horaires. Et, pour nous, cela doit relever d'un débat public dans l'entreprise, avec le besoin d'un repérage des horaires concrètement dans l'entreprise. Et il y a dans le débat public une proposition qui consiste à généraliser l'obligation de relever des horaires individuels accessibles aux salariés et aux organisations syndicales et à l'inspection du travail. Nous ne disons pas que c'est la solution-miracle à tout, c'est une question qui est dans le débat ; mais on voit bien le type de réflexions dont nous avons besoin. Il y a d'une part les nécessités absolues du système de restriction des heures supplémentaires qui ne sont pas encore en vue aujourd'hui, y compris dans la préparation de la loi, en particulier au travers d'une réduction du contingent annuel. D'autre part, il y a le besoin de fixer des maxima horaires quotidiens et hebdomadaires au moins au niveau des branches et des entreprises pour arriver à limiter les possibilités de modulation sans imposer par ailleurs le compte épargne temps aux cadres. Car aujourd'hui, c'est un danger très présent dans le débat et dans le projet de loi, qui consisterait en fait à ne pas créer d'emplois par rapport à une réduction du temps de travail annoncée pour les cadres. Deuxième élément : c'est le besoin de lier dans la négociation l'objectif de création d'emplois, une amélioration des conditions de travail et, en parallèle une consultation du CHSCT pour les investissements nécessaires correspondant à une telle amélioration des conditions de travail. Cela va de pair avec une réorganisation des qualifications par le biais d'une négociation sur la formation permettant de déboucher sur une efficacité nouvelle du travail, une qualité des produits et des services, ce qui est un concept complètement différent de la

recherche absolument effrénée d'une productivité apparente des salariés. Troisième élément : des droits d'information et d'intervention. J'en ai parlé ce matin. Mais on voit que là on a besoin, au travers de droits d'information, de temps d'information avant et pendant la négociation, en même temps qu'un bilan régulier qui permette de mettre en face l'utilisation des aides avec l'augmentation effective du nombre de salariés, ainsi que l'obligation sur l'information, par exemple, des nuisances du travail de nuit. On voit que cette sphère "information" et "droits d'intervention des salariés" doit avoir pour but, non seulement de se doter d'organisations syndicales crédibles dans l'entreprise, dans le débat, mais aussi de salariés responsabilisés et donc informés pour que le débat ne tourne pas au vinaigre, si je puis m'exprimer ainsi. Voilà pour l'instant ce que je comptais dire sur ces enjeux.

H. Rouilleault - Merci. Dans la contribution de votre organisation, la CGT- Force Ouvrière, j'ai surtout été frappé par une tonalité très négative par rapport au Livre Vert, en particulier sur l'idée de l'entreprise flexible ou sur l'idée du partenariat, tonalité qui est très différente de l'avis globalement positif, émis par la confédération européenne des syndicats. Je le dis pour stimuler l'intervention de notre ami Bernard Devy à qui je voudrais maintenant donner la parole.

B. Devy (CGT- Force Ouvrière) - Vous voulez que j'éclaircisse peut-être les positions de l'organisation par rapport à la CES ou par rapport à l'Union économique et monétaire ? C'est un débat qui s'éloigne un petit peu du problème de l'organisation du temps de travail et notamment de la négociation de branches et de la négociation de l'entreprise ; mais je peux le faire bien volontiers, en rappelant toutefois qu'il n'est pas question, bien entendu, pour l'organisation que je représente, de quitter la CES ou de vouloir se distinguer de la confédération européenne des syndicats. En ce sens, on a rappelé que nous avons un certain nombre de positions critiques par rapport à la CES. Je dirais que le rôle de notre organisation, c'est quelque part d'aiguiller à l'intérieur de cette organisation européenne ; et puis, on souhaite peut-être aussi que, à l'instar des organisations syndicales qui ont un rôle un peu plus revendicatif, que la CES se distingue par rapport aux positions de l'UNICE. En ce sens, on a regretté d'ailleurs qu'il y ait une déclaration commune entre l'UNICE et la CES à propos du sommet de Luxembourg, étant entendu que chacun doit garder aussi sa possibilité d'expression et donc de respecter l'autonomie des organisations syndicales. Cela dit, il y a aussi un lien direct avec la mise en place de l'Union économique. On est persuadé qu'à partir du moment où l'on rentre dans des critères qui sont quand même des critères assez contraignants et notamment en matière économique, on va certainement vers une harmonisation des politiques en matière fiscale et sociale. En sens, on peut avoir un certain nombre de craintes sur la remise en cause de notre protection sociale, par exemple, de nos dispositifs conventionnels, pour ne citer que ces deux points qui nous paraissent importants, sans oublier bien sûr un système auquel on tient, particulièrement en ce qui nous concerne la gestion paritaire des organismes sociaux. Je ne sais pas si Monsieur Boisson en parlera, mais je crois que là, il y a un véritable problème qui fait que si on n'y prend pas garde, un certain nombre de mesures préconisées par la commission risqueraient à un moment donné de remettre en cause certains de nos dispositifs. Et je le répète, surtout en matière de réglementation du travail et de dispositifs conventionnels. Alors, c'est peut-être pour cette raison que la position de l'organisation peut paraître critique ; mais encore une fois, je crois qu'il ne faut pas confondre à la fois ces aspects de critique qui ne sont pas systématiques d'ailleurs, avec l'attachement que nous avons pour la commission. Je rappelle quand même que nous sommes à la base de la création de la CES avec d'autres organisations syndicales, notamment françaises, et qu'il n'est pas question pour nous de jouer la politique de la chaise vide, bien qu'à l'intérieur de Force Ouvrière, comme de toutes les organisations syndicales d'ailleurs, il y ait un débat aujourd'hui sur le rôle que doit jouer la CES.

H. Rouilleault - Merci. Juste un mot, avant de passer la parole à Jean-René Masson. Dans la contribution de la CFDT, ce qui m'a surtout frappé, c'est d'abord le contraste entre l'idée que le travail change plutôt positivement, mais que les garanties des salariés évoluent plutôt négativement, et que finalement entre ce *plutôt positif* et ce *plutôt négatif* il y a le dialogue social qui peut faire la balance. Est-ce que j'ai bien résumé ? Monsieur Masson...

J.R. Masson (Secrétaire national CFDT) - Comme j'ai beaucoup parlé de l'entreprise, je voudrais dire que sur le problème de l'articulation entre l'entreprise et la branche, je partage très largement ce qu'a dit Jean Marimbert tout à l'heure sur le rôle que veut jouer la branche ; ainsi, je n'ai pas besoin d'y revenir. Sur l'organisation du travail, ma première remarque rejoint celle qui a été faite aussi dans des ateliers, lorsque nous avons stigmatisé le pouvoir unilatéral de l'employeur. Déjà, tout changement dans l'organisation du temps de travail est déstabilisant pour les salariés ; en plus, quand c'est fait de manière autoritaire et sans discussion, ça l'est encore plus. Ce qui fait que l'organisation du travail est quelque chose de conflictuel dans l'entreprise, ce n'est pas quelque chose de forcément consensuel. Les contraintes de l'entreprise et la vie au travail des salariés ne sont pas des éléments qui trouvent naturellement une solution dans l'entreprise, d'autant que souvent le problème de l'organisation du temps de travail est vécu comme une augmentation de la flexibilité. À ce égard, je voudrais vous dire que la flexibilité n'est pas un sujet tabou pour la CFDT, ni dans son contenu, ni dans la forme. S'il s'agit d'adapter les entreprises aux fluctuations du marché aujourd'hui, c'est quelque chose qui est discutable. Le vrai problème, c'est lorsqu'en contrepartie, il n'y a pas de discussion sur la flexibilité ou plutôt lorsque la discussion sur la flexibilité conduit à une déréglementation totale. Là, il y a désaccord de fond ; si par contre il y a des garanties adaptées à de nouvelles situations, nous sommes prêts à ren-

trer dans la discussion. D'autant que la pire des flexibilités, c'est celle qui existe aujourd'hui pour un salarié, c'est-à-dire le fait que dans les entreprises : soit quand il y a beaucoup de travail, on fait des heures supplémentaires dans un cadre légal qui fait qu'un salarié ne peut pas les refuser, soit quand il n'y a pas assez de travail, on fait du chômage partiel, et d'ailleurs dans ce cas-ci, c'est la collectivité qui paye. Donc, d'accord pour regarder les problèmes d'organisation du temps de travail d'une manière dynamique et pas d'une manière simplement "à reculons", en ayant un peu peur du sujet. C'était la première remarque. Tant que c'est un sujet conflictuel, c'est automatiquement un sujet de négociations, puisque le seul moyen de dépasser quelque chose de conflictuel, c'est de trouver l'opportunité de mettre autour d'une table les différents interlocuteurs et de parvenir au meilleur équilibre possible entre la contrainte de l'entreprise et les conditions de vie au travail des salariés. Mais c'est un sujet qui est éminemment difficile, parce que dès qu'on touche au problème de l'organisation du temps de travail - d'entrée, j'aurais pu dire "Réduction du temps de travail", parce qu'elle est quasiment identique en la matière - on touche à peu près toutes les sphères de la vie d'un individu. On touche au problème de l'organisation du travail, du contenu du travail et des conditions de travail ; on touche aussi à la sphère des salaires. Prenons le simple exemple de la réduction des heures supplémentaires : si on trouve une organisation du temps de travail qui permet de limiter le nombre d'heures supplémentaires par une meilleure organisation du temps de travail, aussitôt on touche à la rémunération ; or, un certain nombre de salariés ont inclus dans leurs revenus l'arrivée d'heures supplémentaires permanentes, et il existe des professions où c'est encore plus flagrant que d'autres. Mais on touche aussi la sphère de la vie privée des individus, puisqu'on est en plein dans un débat d'une conciliation entre la vie au travail et sa propre vie personnelle, d'où la difficulté. Avec ces deux remarques au départ, je vais vous dire qu'il y a une lueur d'espoir à travers les accords qui ont été signés dans le cadre de la loi de Robien.

Vous savez, on est un pays où il n'y a pas de traditions de négociation et encore moins au niveau de l'entreprise. Il y a un peu plus de 6000 accords. Je pense même que c'est 6700 ou 6800 accords d'entreprises annuels. En sachant que quand on a enlevé une partie de ces accords qui fixent les ponts et qui eux ne sont pas de nature conflictuelle, le volume d'accords diminue brutalement en moins d'un an ; et là on n'est pas loin de 2000 accords, puisque nous en avons comptabilisé 1500, tout comme la DARES d'ailleurs. Comme manifestement ce ne sont pas tout à fait les mêmes, on est sûrement plus près des 2000 accords signés en la matière. Ce qui veut dire qu'en l'espace d'un an, il y a une augmentation de 30 à 40 % du nombre d'accords signés sur des questions qui touchent à des choses essentielles. Donc, c'est vraiment le sujet d'une négociation qui peut permettre une négociation globale dans l'entreprise. Et là, on a quelques idées reçues qui tombent, quand on analyse les accords qui ont été signés. D'abord, sur l'organisation du temps de travail : on trouve dans ces accords une diversité d'innovations et de modalités d'organisation du temps de travail qu'on n'aurait pas imaginée, j'allais dire dans nombre de réunions au sommet, pour essayer de faire, en fonction de la réalité, des quantités de choses nouvelles qui ont été trouvées. Effectivement, c'est intéressant. Et sans tabou, sauf qu'il y a une contrepartie qui est sérieuse ; de plus, elle est double. La double contrepartie qui permet ces innovations, c'est d'abord un volume d'emplois qui est créé en plus. Donc, l'organisation du temps de travail n'est plus vécue comme l'occasion par laquelle on va encore supprimer des emplois pour mieux ajuster les effectifs à la marche de l'entreprise. Le deuxième point, c'est qu'il y a une réduction massive de la durée du temps de travail à trente-cinq heures ou en trente-deux heures, ce qui change naturellement le regard, parce qu'on travaillait un ou deux samedis, ou trois samedis dans l'année ; ce n'est pas la même chose lorsqu'on est à 35 heures que lorsque l'on est à 40 ou 41 heures. Ainsi, il y a un certain nombre de choses qui bougent là-dessus. Enfin, le troisième élément, c'est pour mon voisin de gauche : c'est que les petites entreprises s'y mettent pleinement ; 50 % des accords qui ont été signés concernent des entreprises de moins de cinquante salariés et 35 % des entreprises de moins de vingt salariés. Et là on trouve aussi des solutions adaptées à la diversité, à la réalité de ces petites entreprises selon les secteurs.

H. Rouilleault - Bien, merci. Dernier syndicaliste de ce premier tour de table, Jean-Claude Companie. Peut-être sur un des oubliés du Livre Vert qui est la place de l'encadrement dans les changements d'organisation du travail, un thème qui nous est particulièrement cher à l'ANACT.

JC. Companie (CFE-CGC) - Oui, merci. Hier, j'avais posé la question. Première réflexion, parce que je voudrais recentrer le débat sur le partenariat d'une nouvelle organisation du travail, j'avais noté que les entreprises européennes, puisqu'on est dans un cadre européen, sont en train de bouleverser en profondeur tous leurs équilibres sociaux. Et malheureusement - je parle en tant que responsable de l'encadrement - les premières victimes se recrutent dans l'encadrement. Et le Livre Vert ne fait pas référence à l'encadrement. Dans ma contribution écrite que je vous conseille de lire à tête reposée, ce que j'avais essayé de démontrer, c'est que pour une nouvelle organisation du travail, l'homme est la clef de l'entreprise. Ça ne vous étonnera pas, en tant que responsables de l'encadrement. Je ne vais pas aborder le problème de l'avant-projet de loi, nous sommes tous sollicités. Je voudrais quand même dire aussi que je suis en partie d'accord avec Monsieur Marimbert parce que, s'agissant de l'articulation des niveaux, on a toujours dit qu'on n'était pas pour la refonte du Code du travail, mais pour la refonte de l'architecture ; l'architecture du droit du travail doit être pensée. Tout à l'heure, je vais rebondir sur ce qui vient de se dire. La création d'un observatoire, ce n'est pas nouveau et on l'a proposé comme d'autres dans diverses négociations, par exemple la négociation du 31 octobre, dont nous sommes signataires. Un laboratoire de l'innovation sociale, dont le rôle serait de relever les initiatives locales - ce n'est pas pour faire plaisir à l'ANACT - mais il devrait être régional ou national et permettre d'établir une cartographie des accords expérimentaux. Tout à l'heure mon collègue de la CFDT parlait des

accords. Mais bien sûr, il faut se servir de toutes les expérimentations ! Alors, on avait même été plus loin, c'est que cet observatoire viendrait nourrir la fameuse négociation professionnelle à laquelle nous tenons. Je vous signale quand même, puisqu'on parle toujours à mots couverts ou à mots relevés de l'accord du 31 octobre, des deux accords dont nous sommes signataires et de la loi de Robien, que nous avons alimenté le fameux débat parlementaire et que nous sommes actuellement, harcelés - j'allais parler de "harcèlements textuels" - dans ce domaine. C'est quelque chose d'affolant. Et pour toujours faire référence au Livre Vert, je voulais dire aussi que l'on ne parle pas assez du temps partiel et du télétravail ; certes, on en parle tout de même. Mais ce qu'on a toujours dit, c'est que l'on voudrait, en ce qui nous concerne, rétablir et redonner la place légitime au travail à temps partiel. Depuis le début de ce colloque, on a fait référence au travail à temps partiel. On a beaucoup travaillé ; je vous conseille de lire - il vaut ce qu'il vaut - un rapport qu'on a publié sur le travail à temps partiel, rapport qui devrait servir de base à un ensemble de discussions, dont je l'espère, la négociation de cette loi d'incitation. Ainsi, pour redonner sa place légitime au temps partiel, il y a plusieurs contraintes. L'une d'elles, c'est que je crois qu'il faut d'abord signer une "charte du temps partiel". Je ne vais pas rentrer dans le détail pour ceux qui s'intéressent à ce sujet, mais je pense qu'il faut à tout prix mettre des contraintes, faire une espèce de charte en ce qui concerne la réversibilité, l'accès à la retraite, etc. Et aussi un élément dont on n'a pas encore parlé : le télétravail. Pour nous, le télétravail est en questionnement : est-ce une forme innovante sociale ? Pour nous, c'est une forme innovante d'emploi. Je vous renvoie à ce qu'a dit Rose-Marie Van Lerberghe, et la presse en a fait beaucoup écho en ce qui concerne la flexibilité ou plutôt la souplesse, comme je l'ai appelée. Nous CGC, on ne peut accepter que le télétravail n'ait pour finalité que de modifier le statut du salarié en le transformant en travailleur indépendant. On peut aussi se demander si dans les nouvelles formes d'activité, le travail temporaire est déjà un embryon de ce fameux contrat d'activité. Alors, vous vous doutez bien en tant que représentant syndical ! En matière de contrat de travail actuellement, et ceux qui s'intéressent au télétravail le savent comme moi, la législation est un vrai casse-tête chinois ; c'est pourquoi le contrat de travail doit être aménagé et l'on essaie que ces aménagements fassent l'objet d'un accord d'entreprise négocié avec les organisations syndicales. Aussi, puisqu'on est dans le domaine de l'entreprise - et nous ne sommes pas les seuls à proposer ce qu'on a à faire - c'est que si l'on veut avoir de nouvelles relations sociales, il faut faire ce qu'on appelle le fameux "contrat social et moral", c'est-à-dire qu'il faut bien exiger dans ce fameux "contrat social et moral" de mettre fin aux politiques sociales salariales égalitaires, d'interdire les délégations non maîtrisables et d'imposer également une définition claire et réaliste des objectifs à atteindre. Moi, je vous parle en tant que président de région : si vous saviez encore le nombre de licenciements qu'il y a, du fait des délégations non maîtrisables ! À partir de tous ces éléments d'analyse, sans vouloir bloquer le travail, il serait temps de faire un pacte dans le droit français, après consultation des partenaires sociaux, pour par exemple essayer de mettre des clauses en ce qui concerne le télétravail.

H. Rouilleault - Merci. Bernard Boisson, au sein dans l'entreprise, qu'est-ce que ça veut dire "partenariat pour une nouvelle organisation du travail" ?

B. Boisson - J'avoue que je suis un peu gêné par la méthode que vous avez proposée. Habituellement, partir du particulier pour aller au général et partir de l'entreprise, j'y souscris à 100 %. Aujourd'hui, les bouleversements sont tels que je pense qu'il faut quand même éclairer le paysage global avant d'arriver à l'entreprise. Je suis de ceux qui pensent que les solutions concrètes doivent être trouvées au plus près du terrain, car on ne peut pas descendre à l'aveuglette sans avoir une idée des grands éléments de la problématique, et je trouve que l'intérêt du Livre Vert réside principalement sur ce plan. D'abord, il propose une méthode intéressante qui est de stimuler la prise de conscience et le débat sur les nouveaux modes d'organisation du travail ; ensuite, il situe - et je suis très intéressé par le point 28, car je l'ai lu avec beaucoup d'attention - les enjeux en disant que le choix qui s'offre à nous n'est pas de savoir si nous voulons être plus productifs ou si nous voulons nous contenter de la situation actuelle, il est de savoir pourquoi et comment soutenir les entreprises qui sont "relégués en seconde division". Donc ça, je crois que ce sont deux points très importants. Je note un troisième point, puisqu'il y a un débat sur ce sujet : le mot flexibilité pose quelques problèmes. Personnellement, je n'ai aucun tabou, ni non plus aucun attachement particulier à un mot qui peut provoquer certains. On a dressé le décor des contraintes de l'entreprise et les contraintes des salariés. Ainsi, le problème en est éclairé d'une façon tout à fait différente, presque conflictuelle ; mais il l'est moins qu'on a une claire conscience des enjeux. À partir de là, je souscris à ce que disait Monsieur Deleu, mais c'est un problème assez délicat : entre la stratégie qui est de la responsabilité du chef d'entreprise et sa mise en œuvre, les conséquences que ça peut avoir au niveau de l'organisation du travail, il doit y avoir un débat ; il faut éviter que toutes les décisions soient prises dans le détail en dehors de l'entreprise, des ateliers et des unités de travail ; ça, c'est un des reproches qu'on peut faire au Livre Vert. Je partage l'opinion aussi de Monsieur Deleu qui dit que l'on n'est pas dans un phénomène tout à fait clair et linéaire de sortie du taylorisme. On est dans une situation extrêmement complexe, où il y a d'ailleurs des avancées et des reculs, et où continueront à coexister des modes différents d'organisation du travail. Par conséquent, je crois que dans la seconde phase, où vraiment on abordera le problème des responsabilités respectives de l'entreprise, surtout la branche des pouvoirs publics, on pourra évoquer ce que disait Monsieur Devy sur la gestion paritaire des organismes sociaux. Ce que je voudrais quand même dire sur ce point, c'est que ce problème branche/entreprise, nous y avons beaucoup réfléchi et nous l'avons traité dans le premier volet de notre second accord du 31 octobre 1995. C'est vrai que cet accord a surtout défrayé la chronique et posé un certain nombre de problèmes sur le second point, c'est-à-dire sur les modalités de mise en œuvre ; ça, c'est un sujet qui fâche, je ne fais que

l'évoquer. Sur le premier point, je crois que nous avons fait un travail très sérieux d'articulation entre l'entreprise et la branche justement, en soulignant que le problème ne se posait pas de la même façon dans toutes les branches d'activités. Cela dépend de la structure des branches. Il est clair que dans une branche composée de quatre ou cinq grandes entreprises, la négociation n'a pas du tout la même importance que dans une branche où il y a beaucoup de petites entreprises. Le problème, c'est qu'il y a un certain nombre de branches où il y a à la fois des entreprises de très grande taille qui opèrent sur la planète et des entreprises de petite taille. Voilà si vous voulez, à ce premier stade de la discussion, ce que je souhaitais dire.

H. Rouilleault - En contrepoint, je poserai la même question à Monsieur Delmas d'abord du point de vue de l'UPA.

J. Delmas (Président UPA) - D'abord, je vous remercie de nous avoir invité à ce débat, parce que ce n'est pas tout à fait une pratique courante. C'est vrai que nous sommes un peu spécifiques, puisque quand je relis les chiffres au niveau communautaire, il y a sur seize millions d'entreprises 92 % qui ont entre zéro et dix employés ; et quand on regarde notre pays, effectivement on retrouve à peu près le même rapport en moyenne des salariés. En comparaison, les problèmes de l'entreprise artisanale sont d'une nature totalement différente de celle des PME ou des grands groupes. Un exemple : le dialogue social. Dans une entreprise, quand le chef d'entreprise, c'est-à-dire l'artisan, monte sur un toit, les deux salariés qui le suivent ont les mêmes contraintes et les mêmes règles. Pour autant, ça ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de problèmes à l'intérieur des petites entreprises ; mais le défi que nous avons, c'est : comment institutionnaliser des problèmes qui en apparence sont très spécifiques à de petites structures, les unes aux autres présentant d'énormes réserves en ce qui concerne les solutions que l'on pourrait éventuellement proposer. Ainsi, nous devons être très attentifs à ce propos et regarder dans quelles conditions nous devons aborder le problème de la flexibilité, le problème de l'annualisation ; je le dis pour l'extérieur, y compris d'ailleurs pour les entreprises artisanales dont, au niveau de la France, trois cent cinquante mille sur les sept cent mille ont en moyenne trois salariés. Cela représente un potentiel de salariat tout à fait important. Je crois que nous avons intérêt à éclairer le débat. Nous sommes des employeurs, nous sommes différents du CNPF, mais pour autant, nous partageons beaucoup de réserves sur certains points. Nous ne sommes pas la CGPME, mais nous sommes très proches de vous, nous ne sommes pas la FNSEA, mais nous avons là aussi beaucoup de points d'accord. Je crois donc qu'il faut tenir compte de notre spécificité et en même temps regarder entre nous comment nous pouvons arriver à trouver des solutions pour qu'une représentation des salariés de l'artisanat soit effective. Alors, je m'adresse là aux syndicats, parce que même avec eux, il y a un partenariat qui doit commencer, qui aboutira certainement et nous sommes tout à fait ouverts à regarder au plus près toutes les solutions qui pourraient être trouvées en ce domaine.

H. Rouilleault - Merci, Monsieur Tissier, pour finir ce premier tour de table.

G. Tissier (CGPME) - Oui, j'ai eu l'occasion de dire déjà que pour nous, nouvelle organisation du temps de travail égal diversité de PME, en l'occurrence dans un pays comme la France : si mes souvenirs sont bons et partant des statistiques de l'UNEDIC, il y a douze cent mille établissements de moins de dix salariés, un peu moins de deux cent mille entre dix et cinquante et trente-quatre mille entre cinquante et cent quatre-vingt-dix-neuf. Donc, ce qui nous intéresse nous, en matière d'organisation du travail, c'est que le chef d'entreprise ait à sa disposition une palette de systèmes, une palette de possibilités qui permettent en quelque sorte de reconnaître ces différences, ces entreprises différentes, la variété de toutes les situations que nous découvrons, que nous vivons régulièrement, compte tenu de la masse de ces entreprises. Ceci explique évidemment que nous soyons contre un système d'organisation du travail imposée de l'extérieur contre tout partenariat. Par contre, si ce n'est le partenariat, en tout cas contre le dialogue - et je prolongerais ce qui a été dit par Monsieur Delmas - c'est-à-dire une réalité que tout le monde connaît. Dans la grande majorité des PME, le dialogue est inhérent à la structure de ces entreprises. Il ne peut pas ne pas y avoir de dialogue dans des entreprises qui ont dix, vingt, trente salariés, puisque le chef d'entreprise, le dirigeant d'entreprise connaît très bien ses salariés ; il connaît leurs spécificités, il connaît leurs particularités, il connaît même, d'une certaine façon, leurs difficultés. Donc, il faut le redire, le partenariat ou du moins le dialogue, il est inhérent à ce type d'entreprise. C'est bien pour cela que nous étions favorables au premier, mais aussi au deuxième accord du 31 octobre 1995 qui permettait en quelque sorte d'élargir les possibilités de dialogue et de partenariat, dans des entreprises dépourvues de délégués syndicaux. Je rappelle d'ailleurs au passage, pour être en phase avec l'actualité, que cet accord prévoyait des possibilités de négociations dans certaines conditions avec des salariés ayant un mandat, mais également avec les représentants élus du personnel. Mais, cette deuxième disposition a été soigneusement occultée dans le projet de loi sur les 35 heures. Voilà donc comment je résumerai les choses de notre point de vue : il faut des systèmes d'organisation du temps de travail. Le Livre Vert en évoque une partie. Mais d'une part, il faut des systèmes les plus variés possibles qui soient à la disposition du chef d'entreprise, pour refléter, pour correspondre à l'extraordinaire variété des entreprises petites et moyennes, et même d'entreprises plus importantes, auxquelles nous sommes "confrontés", puis d'autre part il faut faire vivre le dialogue naturel de ces petites et de ces moyennes unités et le renforcer... mais le renforcer de façon précise, sérieuse : c'est ce que nous avons essayé de faire avec ce deuxième accord du 31 octobre 1995 qui malheureusement n'a pas eu l'air d'inspirer la puissance publique quand elle est venue s'occuper de l'organisation du temps de travail.

2 - Rôle des partenaires sociaux, rôle des pouvoirs publics

H. Rouilleault - Merci. Je voudrais maintenant aborder la deuxième phase de cette table ronde, en nous centrant sur le rôle des partenaires sociaux et le rôle des pouvoirs publics. Comme il m'a envoyé son livre, je vais encore commencer par Alain Deleu, qui justement y écrit que nous vivons dans notre pays une grande incertitude sur le rôle des acteurs et que l'échec de la négociation interprofessionnelle de 1984 a entraîné de nombreuses législations successives, dont celle de 1993, et que peu après l'accord interprofessionnel du 31 octobre 1995 nous avons eu la loi de Robien. Il rappelle qu'en ce qui le concerne, il avait été opposé initialement à la loi de Robien, parce qu'elle dessaisissait un peu les partenaires sociaux du rôle qu'ils avaient commencé à se créer autour de l'accord du 31 octobre 1995 et que finalement, ils avaient été amenés à constater que la loi de Robien avait créé un nombre considérable de négociations d'entreprises, et que cela lui semblait positif. Je voudrais donc à partir de ces interrogations redonner la parole à Alain Deleu sur cette place des acteurs par rapport aux questions de changement d'organisation du travail.

A. Deleu - Merci. Sans refaire toute l'histoire, il est vrai que nous savons tous quel est le rôle des partenaires sociaux de branches et interprofessionnels et le rôle du législateur : pour chacun d'entre eux, il s'agit de fixer des règles du jeu qui permettent à chaque partie d'avoir sa chance sur le marché économique et également de faire en sorte que ce jeu ne se fasse pas par le moins-disant social, l'une des nouvelles menaces de la mutation économique dans laquelle nous sommes. Ce rôle est nécessairement joué par la négociation et la loi, parce que le rapport de pouvoir entre un employeur et son salarié n'est pas naturellement égal. Donc, c'est par la dimension collective des salariés qu'il devient égal. Malheureusement, malgré cette dimension collective de la négociation, il a à nouveau perdu son équilibre et son égalité, puisque est venu peser dans la balance, sur un des fléaux de la balance, le poids du chômage qui fait qu'aujourd'hui, il n'y a plus le rapport équilibré, même par la négociation de branche entre employeur et salariés ; et c'est pourquoi dans cette phase de mutation économique, qui est une manière de répondre à l'urgence d'une compétition extrêmement difficile, le conventionnel et le législatif doivent jouer un rôle nouveau. Et un rôle nouveau non plus seulement pour donner des règles du jeu égales pour tous, dans le cadre d'un progrès social, permettant qu'au fil des mois et des années on améliore la situation des gens, mais aussi pour combattre ensemble un défi considérable qui est celui du chômage. Et donc, en fait, il y a évidemment le mot "emploi", qui est au centre du processus et qui change tout dans la vision des choses. Personnellement, je continue de dire que, de même que 1984 a été un échec grave entre partenaires sociaux, de même 1995 a été un événement important pour nous, parce qu'il a marqué un saut qualitatif très important, qui est la reconnaissance que le temps de travail pouvait être un outil pour gagner sur l'emploi. Évidemment, on a abouti à pas grand-chose derrière cela, mais on avait au moins franchi ce seuil-là. Et puisque à la fin de l'année 1998, nous devons renégocier cet accord, j'espère que nous pourrions rebondir efficacement là-dessus, il faut rêver dans la vie de temps en temps.

Alors, cela étant dit, qu'est-ce qui peut se faire aujourd'hui ? Je crois que si l'on veut que les partenaires sociaux et l'État jouent pleinement leur rôle, il faut qu'on affiche, effectivement, en objectif majeur l'emploi. Et sur le sujet qui nous intéresse, organiser le travail pour consolider et développer l'emploi. Bien évidemment, nous sommes d'accord pour organiser et réduire pour une part en tout cas, le temps de travail : voilà l'enjeu. Je trouve que la loi Robien l'a bien montré ; celle dont on débat aujourd'hui le confirme : le législateur peut jouer face à la difficulté des partenaires sociaux à passer à l'acte quand ils ont élaboré un bon objectif stratégique ensemble ; il peut élaborer une sorte d'incitation au partenariat, voire de provocation au partenariat. Et je classerai la loi Robien dans l'incitation au partenariat et la loi Aubry dans la provocation au partenariat. Au fond, nous avons la chance d'avoir des hommes politiques qui s'intéressent à nous. Je veux dire, rien ne serait pire avec un chômage massif et des chômeurs qui commencent parfois, quelques-uns d'entre eux, à occuper des lieux publics que d'avoir un pouvoir politique inexistant... Au moins, nous avons des chefs. Certainement, il faut en débattre avec eux pour savoir où ils vont ; cela est un autre problème, mais au moins nous en sommes là. Moi, ce que je dirai, c'est qu'avant tout, la provocation à la négociation et au partenariat, il faut la rééquilibrer, et la rééquilibrer dans l'entreprise. Ainsi, je reviens au thème numéro un, auquel je m'étais limité, qui propose que c'est au niveau de l'entreprise qu'on va trouver des solutions. On ne passera pas en moyenne en France, de je ne sais combien, trente-neuf, quarante, quarante et une heures hebdomadaires moyennes pratiquées, à trente-cinq heures, comme ça, par un coup de baguette magique, un jour à une heure donnée. Ce n'est pas possible, il y aura forcément des conséquences, positives, négatives, très nombreuses ; il faut donc que les partenaires sociaux et l'État donnent aux acteurs de terrain le plus de marges de manœuvre possible dans l'objectif. S'il n'y a pas la loi, il n'y aura pas d'objectif, on l'a vu. En même temps, s'il y a la loi, il faut aussi qu'il y ait la marge de liberté suffisante dans la discussion et c'est pourquoi, je dis : objectifs emplois, moyens, négociations, outils temps de travail, mais l'ordre est celui-là. Et je vois qu'on n'en est pas là aujourd'hui. Je ne vais pas en faire la liste, mais c'est un fait, on n'en est pas même encore là aujourd'hui ; c'est l'AFB qui dénonce la convention collective au terme de plusieurs mois de discussions difficiles en essayant de négocier le temps de travail sans dénoncer, j'ai très peur qu'au fond nous n'ayons pas encore réussi à trouver de respect mutuel dans ce fameux ménage à trois entre partenaires sociaux, employeurs et salariés. Vous savez qu'un ménage à trois, c'est généralement deux contre un. C'est-à-dire respect mutuel des engagements pris et la réalisation concrète qu'on en a fait. Je pense notamment aux PME. Car, il faudra évidemment qu'on ait des accords de branches pour les PME et l'artisanat ; sinon, on ne pourra pas trouver des règles de concurrence équilibrée. Donc, il faudra bien qu'on négocie et le plus vite serait le mieux.

H. Rouilleault - Bien ! Maintenant, la parole à Jean-François Perraud, en rappelant que sa contribution, enfin celle de son organisation, préconisait des objectifs ambitieux en matière d'emploi, de garanties des salariés ; et puis en lui demandant quelle est pour la CGT aujourd'hui la place du paritarisme ?

JF. Perraud - Avant tout, je voudrais, puisqu'on est quand même dans une production européenne, situer l'enjeu de l'organisation du travail, les effets de celle-ci sur l'organisation de la vie en société et, en particulier dans le cadre européen aujourd'hui, où l'on est confronté à un besoin de cohérence économique et sociale qui évite une mise en concurrence des régions au travers, en particulier, de la possibilité d'un *dumping social*. Donc, il est indispensable pour nous de conjuguer normes sociales, normes de santé, normes environnementales. Quand on fait le bilan, effectivement : sang contaminé, vache folle, mais transgénique ... on voit bien le type d'enjeu auquel nous sommes confrontés. C'est-à-dire que la question que nous sommes amenés à nous poser de l'intérieur de l'entreprise, elle se pose plus globalement sur la façon dont aujourd'hui la société doit s'organiser démocratiquement. De ce point de vue, les entreprises, particulièrement dans le secteur industriel, ne doivent pas être seules à élaborer les normes de production et de distribution des produits. Par conséquent, il y a là déjà l'exigence d'une intervention publique forte dans ces domaines pour coordonner et empêcher les dérives.

Plus précisément, par rapport à votre question, je pense qu'en ce qui concerne le paritarisme, il doit aujourd'hui se juger, et ça a été abordé par Monsieur Deleu, dans la nécessité d'une impulsion. C'est-à-dire que le paritarisme est un instrument qui prend vie à un moment donné dans la négociation, dans la coopération, par rapport à une dynamique possible et aujourd'hui absolument nécessaire en ce qui concerne la réduction du chômage. Ainsi, la question qui est posée par rapport à la possibilité d'utiliser le levier "réduction du temps de travail" pour créer des emplois, renvoie pour nous à un lien nécessaire entre emploi, croissance et mieux-être. On voit dans le débat actuel qui est entamé à propos du SMIC, du fait de la menace sur la croissance ou les prévisions de croissance dans le contexte de la crise asiatique, que d'une part seule la consommation intérieure aujourd'hui serait capable de prendre le relais pour conforter cette croissance, et que d'autre part, en matière de salaires, la qualification, qui est la racine réelle de la création de richesses dans l'entreprise, a besoin aujourd'hui d'être reconnectée sous la forme de salaires revalorisés dans leur apport à la création de richesses. Sinon, en dehors d'un tel mouvement, on va avoir une affectation des gains de productivité au travers des marges bénéficiaires des entreprises aux placements financiers. Donc, là il faut parler clairement. Non seulement, il faut tenir compte du fait que l'investissement en France a particulièrement du retard en termes d'efficacité des entreprises et de relance de la croissance, mais en plus on constate que c'est une dimension aujourd'hui qui est tout à fait importante.

Alors, je voulais dire un mot sur l'enjeu de la réussite sur la réduction du temps de travail. Je crois que la loi a un rôle considérable. Pour nous, si elle devait faire une chose, ça serait d'intéresser les salariés et protéger des dérives, en fixant des repères et des garde-fous. En particulier, nous pensons que la loi doit permettre aux salariés de conjuguer l'objectif de création d'emplois, c'est l'aspect solidaire qu'ils voudraient bien concrétiser dans leur démarche, avec une amélioration des conditions de travail et de vie. Elle doit permettre aussi la recherche d'une nouvelle efficacité du travail pour obtenir concrètement de nouveaux arbitrages, à l'intérieur de l'organisation où ils travaillent, afin de changer l'organisation du travail actuelle. Or, aujourd'hui, tant dans le débat parlementaire que sur le premier jet du projet de loi, la dynamique visée et annoncée est réellement en danger et il y a un risque de ne pas atteindre un seuil d'efficacité de la loi, en particulier en matière de création d'emplois. J'ai parlé tout à l'heure du besoin de maîtriser les horaires, du besoin de limiter absolument les possibilités de flexibilité, parce que sinon la durée légale réduite n'entraînera pas obligatoirement une durée réelle en diminution, avec des emplois correspondants. Pour terminer, je voudrais redire qu'on a la possibilité de donner un souffle d'espoir dans ce pays où règne un sentiment d'amertume très fort. Et, de ce point de vue, les salariés, en tant que citoyens, auront une lecture extrêmement politique du projet de loi.

H. Rouilleault - Bernard Devy, pour Force Ouvrière, le rôle des acteurs État et partenaires sociaux a de tout temps été une préoccupation forte. Qu'est-ce qu'il en est sur ces sujets d'organisation du travail et d'emploi ?

B. Devy - Je crois qu'il ne faut pas opposer négociation d'entreprise et négociation de branche, même si on met une particulière attention sur la négociation de branche. L'accord du 31 octobre 1995 avait le mérite d'exister, ce n'était pas un accord normatif, c'était un accord de méthode qui renvoyait ensuite aux branches professionnelles. Seulement, le problème c'est que l'État ne nous laisse jamais le soin de pouvoir négocier. Une négociation sur le temps de travail, ce n'est pas une petite négociation comme une négociation salariale où l'on passe une journée à négocier avec les employeurs et où, à l'occasion, on leur met une saucée une deuxième fois. Dans une négociation sur l'organisation du temps de travail, il y a un certain nombre d'enjeux importants en ce qui concerne l'ensemble de l'organisation, mais également les conséquences sur les conditions de travail des salariés. Donc, je crois qu'au rythme où se déroulent les négociations collectives et notamment dans les branches professionnelles, nous aurions souhaité bien entendu avoir un petit peu de temps devant nous pour pouvoir alimenter cette négociation et puis la développer au-delà des vingt-huit branches professionnelles qui s'y sont engagées. Il faut dire qu'à la suite de la loi de Robien, maintenant on va avoir une loi Aubry ; d'ailleurs, elles se ressemblent fortement. Il est bien évident qu'à partir du moment où la loi du 11 juin a été votée, les branches professionnelles se sont trouvées finalement dépossédées de leur rôle de négociation au niveau de la branche. Alors moi, je crois comme Monsieur Boisson, qu'à la limite il y a un certain nombre de branches professionnelles qui sont composées de grosses entreprises, où bien enten-

du rôle de la branche sera de cadrer, de mettre un certain nombre de garde-fous, mais avec des dispositions à caractère supplétif, et qui permettent ensuite aux entreprises de pouvoir négocier dans le cadre qu'aura fixé la branche. En revanche, si on a affaire à des petites branches professionnelles - j'ai l'occasion de couvrir à la fois des grosses branches et des petites - l'attitude sera totalement différente. Je ne me vois pas mettre un contrôle derrière chaque employeur, quand il s'agit d'entreprise où il y a deux ou trois salariés, alors que dans les grosses entreprises, on a une possibilité de contrôle par la présence syndicale. Et ça, c'est important. Il peut donc y avoir un relais au niveau de la négociation d'entreprise et nous, nous ne sommes pas du tout opposés, à partir de ce moment-là, à développer la négociation dans les entreprises. Mais encore une fois, je crois qu'on ne peut pas traiter les branches de la même façon, de même qu'en ce qui concerne la réduction du temps de travail il y aura des formes d'organisation qui seront totalement différentes selon qu'on a affaire à une grosse ou une petite entreprise. Dans le deuxième accord du 31 octobre, je souscrivais à la première partie, parce que pour une fois, on avait la reconnaissance par le CNPF de l'existence et de l'autonomie des organisations syndicales. C'était une première, car jusqu'à présent, il était difficile de faire reconnaître aux patrons l'existence des organisations syndicales. En revanche, il est vrai que sur le mandatement, on a émis plus que des réserves, sinon une opposition. Mais attention ! Aujourd'hui, quand on regarde le code du travail, on a à la fois des dispositions qui étaient des dispositions réglementaires sur les formes de négociations, une loi expérimentale qui a fait suite au deuxième accord du 31 octobre, donc un deuxième niveau de négociations. On va avoir un troisième niveau de négociations, celui qui est prévu dans le projet de loi sur les 35 heures et qui s'appuie sur l'arrêt de la Cour de cassation sur le mandatement. Je pense qu'il serait quand même nécessaire que les interlocuteurs sociaux s'interrogent sur une simplification du système pour essayer de voir s'il n'y a pas lieu, dans le domaine de la négociation collective, d'y mettre un petit peu d'ordre. Je souhaite bon courage aux juristes et aux personnes qui seront amenés, à un moment donné, à trancher, c'est-à-dire à créer finalement le droit et la jurisprudence en matière de négociation. J'expliquais tout à l'heure que dans une entreprise où il y a neuf salariés, si vous en avez sept qui votent pour un salarié, mais qu'il y a les deux autres qui se sentent frustrés au point d'aller voir une autre organisation syndicale afin d'être mandatés, quelle sera la valeur du mandatement du deuxième salarié ? Et je le constate dans certains accords de branches dans lesquels du point de vue mandatement, le salarié mandaté est élu par une majorité de salariés à l'intérieur de l'entreprise. Cela aussi, ça pose un certain nombre de problèmes, et il faudra bien s'interroger sur la question. Donc, aujourd'hui, il y a certainement des possibilités d'articulation. Je crois que le rôle de l'État est fondamental. Il l'est dans la mesure où c'est lui qui fixe les règles ; dans la loi sur les 35 heures, il faut aussi que l'on donne d'une certaine façon un peu de respiration aux branches professionnelles pour qu'elles puissent négocier et que l'État ne soit pas toujours là comme un tuteur des partenaires sociaux. Ceux-ci doivent également, à un moment donné trouver leur pleine autonomie. C'est pour cela qu'en ce qui nous concerne, on souscrivait tout à fait à la reprise des négociations telle que l'avait inspirée Monsieur Gandois, lorsqu'il est venu à la présidence du CNPF. Je regrette qu'actuellement la position du CNPF soit un peu plus rigide. Certes, il faut peut-être attendre de voir comment les choses vont se passer. Nous avons émis un certain nombre de revendications, notamment sur la possibilité d'accélérer le processus de l'ARPE pour les gens qui ont commencé de travailler à quatorze/quinze ans. Je pense qu'à chaque fois que nous sommes dans les rencontres, on aime à le rappeler, parce que c'est peut-être aussi un des éléments qui pourraient permettre de créer des emplois ; on l'a vu avec le premier dispositif qui n'a pas été négatif, loin s'en faut.

H. Rouilleault - Merci. Jean-René Masson, la contribution de la CFDT propose d'enrichir le dialogue social, beaucoup plus largement que sur les questions du temps de travail, à l'ensemble des sujets relatifs à l'organisation ; et, en même temps, votre organisation n'écarte pas un rôle utile de la loi. Donc, qu'est-ce que vous avez à nous dire sur le rôle des acteurs ?

JR. Masson - J'ai envie d'avoir une vision un peu pessimiste sur le rôle des acteurs. J'ai dit tout à l'heure l'optimisme des quinze cents accords et ce que cela avait créé. Je me demande, dans ce pays, par quel biais on peut un jour trouver des bons leviers qui permettent que les problèmes posés puissent se régler, chaque fois qu'ils sont du rôle de la négociation, par les acteurs eux-mêmes, sans qu'il y ait systématiquement intervention de la loi et sans que la loi vienne parfois complètement bloquer.

Je vais vous donner quelques illustrations dans l'actualité. On changera peut-être du débat consensuel sur ce type de sujet. Je crois qu'il y a trois raisons essentielles qui font qu'aujourd'hui on a du mal à trouver des espaces pour les acteurs sociaux. Il y a la construction historique du droit dans ce pays, il y a l'attitude du patronat et il y a la réalité syndicale. C'est sur ces trois éléments qu'il faut bouger, si l'on veut changer. Je vais prendre le premier. La construction historique du droit en France donne la prééminence à la loi. C'est l'article 34 de la Constitution française qui fait que, finalement, c'est l'État qui peut définir les espaces laissés à la négociation. On est dans un système d'articulation où c'est la loi qui dit : voilà les espaces de la négociation. Et donc, il y a peu d'espaces aujourd'hui, pour que les interlocuteurs sociaux puissent débattre entre eux d'un centre de questions, parce qu'ils se heurtent à la loi. Prenons un exemple : si aujourd'hui nous voulons faire de l'expérimentation sociale sur un centre de sujets qui sont des garanties fondamentales du droit du travail, il faut une loi votée par l'Assemblée nationale ; et, à chaque fois la loi modifie l'équilibre trouvé par les partenaires sociaux. Un certain nombre d'exemples existent dans l'actualité récente, mais je vais y revenir. C'est d'ailleurs le cas, si l'on prend la question de l'organisation du temps de travail. Il faut noter que dans le type d'articulation traditionnelle entre la loi et la négociation, en 1982 la loi a introduit quelque chose de nouveau qui est l'accord dérogatoire, parce que justement la loi ne pouvait pas prévoir toute la diversité

des situations en la matière. Je dis cela parce que pendant longtemps on était dans une sorte d'échelle de perroquet : la convention collective ou la négociation de branches améliorerait la loi et l'accord d'entreprises améliorerait la convention collective. Ça, c'est fini. D'ailleurs, sur les questions comme l'organisation du temps de travail, c'est très difficile à juger. Est-ce que le fait de récupérer des heures supplémentaires est quelque chose de négatif ou est quelque chose de positif par rapport au paiement ? Je peux vous dire que chaque fois qu'on a signé un accord sur la récupération des heures supplémentaires, on s'est retrouvé au tribunal dans nombre de cas, parce que d'autres organisations syndicales disaient que c'était revenir sur un avantage acquis. C'est pour cela que je disais tout à l'heure qu'il y a le problème de la loi, et que cela touche deux débats essentiels des principes républicains de ce pays. Le premier, c'est l'égalité de tous devant la loi. Je crois que là-dessus, c'est quelque chose qui est fondamental - d'ailleurs, il y a aujourd'hui dans l'enseignement une grève qui revendique des éléments de ce principe d'égalité républicaine. Deux exemples simples pour illustrer cela. Il y a une loi qui dit qu'il y a l'égalité de traitement des hommes et des femmes dans ce pays. Or, on sait que si l'on veut que les femmes aient la même égalité de traitement, il faudra prendre des mesures discriminatoires ; c'est d'ailleurs ce qui se fait depuis quelques années. Il y a un deuxième texte de loi qui dit que tout salarié a droit à une représentation du personnel, quelle que soit la taille de l'entreprise. Aujourd'hui, cette loi n'est pas appliquée. Donc, on voit bien que si l'on ne trouve pas de nouveaux dispositifs de représentation pour les salariés des toutes petites entreprises, dans l'artisanat par exemple, pour répondre à votre question, si on n'élabore pas de nouveaux systèmes, on sera dans une situation où rien ne bougera, et ce n'est pas une loi qui fera bouger. Pourquoi je dis ça ? Parce qu'il y a un exemple dans la loi sur le temps de travail qui est intéressant sur ce sujet, à savoir le mandatement.

Le mandatement vient de deux sources. Il vient d'une source jurisprudentielle, un arrêt de la Cour de cassation, et il vient du deuxième accord du 31 octobre, que nous avons signé avec quelques organisations syndicales et quelques organisations patronales. Il a fallu une loi pour transcrire cet accord. Cette loi a été votée au Parlement, attaquée devant le Conseil constitutionnel par un parti politique aujourd'hui dans la majorité, mais hier dans l'opposition. Le Conseil constitutionnel a validé cette loi avec quelques correctifs. Et, aujourd'hui dans la nouvelle loi Aubry, on se trouve avec le même dispositif proposé par le parti qui le contestait hier. Par conséquent, voyez-vous, pour une organisation syndicale qui veut faire un certain nombre d'éléments de changement, c'est un peu compliqué. Sauf qu'aujourd'hui, dans le cadre de la discussion de la loi, un certain nombre d'organisations syndicales qui étaient hostiles au mandatement à l'époque, qui sont autour de la table actuellement, font tout pour renforcer les conditions dans lesquelles le mandat peut s'exercer. Grosso modo, on est en train de créer un "délégué syndical bis". Une nouvelle fois, il y a crainte que rien ne se fasse, parce que les entreprises auront la même réaction de rejet vis-à-vis du mandatement que vis-à-vis du délégué syndical avant, et c'est ainsi qu'on crée une situation où rien ne bouge. Deuxième élément et deuxième raison pour laquelle ça ne bouge pas, c'est l'attitude des organisations patronales. Je reviendrai tout à l'heure sur les organisations syndicales, parce qu'on a aussi nos responsabilités. S'agissant des organisations patronales, on a signé deux accords, le 31 octobre 1995. Le premier sur la réduction du temps de travail, mais l'échec n'est pas dû au fait que la loi De Robien soit venue le 11 juin. L'accord du 31 octobre 1995 est mort le jour où l'UIMM a signé avec une ou deux organisations syndicales un accord - mais cela, c'est ma lecture - qui n'était pas du tout ni dans l'esprit ni dans le texte de l'accord, puisqu'il n'y avait aucune mesure sur l'emploi. La difficulté de la négociation de branches, dans le cadre de l'accord du 31 octobre 1995, c'est qu'il fallait ouvrir toutes les vannes de la flexibilité. C'est-à-dire qu'au niveau d'une branche, il fallait dire : voilà toutes les possibilités d'organisation du temps de travail flexibles qui peuvent exister en contrepartie d'une réduction du temps de travail en général d'une heure et sans réorganisation du temps de travail. Incontestablement, on courait à l'échec là-dessus. En même temps, je ne suis pas négatif, cent vingt-sept négociations de branches ont eu lieu, qui ont permis à des acteurs patronaux et syndicaux de travailler. Mais là, aujourd'hui, on a aussi de la part de ceux qui sont des défenseurs de la négociation de branches une poussée sur le Parlement pour introduire dans la nouvelle loi le fait qu'on puisse avoir un accord de branches avec accès direct dans l'entreprise sur les problèmes de la réduction et de l'organisation du temps de travail, quelles qu'elles soient, sans la double négociation, c'est-à-dire une seule négociation et un accès direct - je ne veux pas là non plus porter un jugement négatif ou péjoratif - partant du principe que les gens qui proposent cela veulent protéger la négociation de branches par rapport à des risques de dérive dans l'entreprise. Mais, ils créent une situation où personne ne signera un accord de branches, où peu d'organisations iront signer des accords de branches avec accès direct. Car on le sait, la réalité et la diversité des situations font qu'il y a besoin d'une négociation également dans l'entreprise. Sinon, c'est le pouvoir unilatéral de l'employeur une nouvelle fois qui va se faire. Troisième élément, la réalité syndicale. Pourquoi ? Parce que, actuellement dans le mouvement, il y a des gens qui sont favorables à l'intervention de la loi et à la création de normes toujours, et que l'on continue à additionner des mille-feuilles dans le droit du travail tel qu'il est conçu aujourd'hui, avec une quantité de textes réglementaires. C'est une réalité, il y a des organisations qui ont des modes de pensée et de jugements différents de cela. Puis, la deuxième raison dans le monde syndical, c'est que tous ceux qui se mouillent maintenant, pour signer des accords difficiles sur la réorganisation et de la réduction du temps de travail, se retrouvent régulièrement devant les tribunaux. Je prends l'accord EDF-GDF : on a dû assumer à peu près soixante-dix jugements sur les cent vingt-sept accords locaux. Je pense à des dizaines d'accords de Robien où il y a dénonciation. Donc, s'il n'y a pas un vrai changement, je dirais d'attitude de l'ensemble - et je suis prêt à prendre la part de responsabilité qui est la mienne - on sera dans une situation française qui sera encore une exception française, c'est-à-dire qu'on se réunira entre nous pour parler de dialogue social, de partenariat et l'on prendra tous les moyens pour que ça n'arrive jamais.

H. Rouilleault - Claude Companie ?

Claude Companie - Oui, je voudrais quand même recentrer, comme je disais tout à l'heure le débat. C'est dans chaque organisation, nous avons nos préoccupations, nos idées. Je voulais simplement vous lire les quatre dernières lignes de notre contribution écrite sur "comment, par la prise en compte des attentes des salariés et la valorisation des instances de représentation collective, peut-on alors faire face à ces problèmes que peut également générer le changement organisationnel ?". Nous sommes tous des initiés, signataires des deux accords. Je voudrais vous dire, s'agissant du mandatement que, dans le projet de loi, celui-ci est un sujet qui intéresse surtout les journalistes socio-économiques. Par contre nous, on dit simplement qu'on ne souhaite pas revivre ce qui s'est passé sous l'ère de Robien sur ce sujet. On a proposé qu'on voudrait des règles claires.

Pou en revenir au Livre Vert, je voudrais dire qu'une transposition à la française ne fait pas référence aux médecins du travail. Étant ex-CHSCT, j'ai repris ce matin un communiqué de presse qu'on a fait à propos de l'étude de l'INRS, et l'on a appelé ça "non à l'eugénisme social". Hier, on parlait du recrutement ; c'est quelque chose d'important. C'est que l'objectif officiel est bien, je cite "dans une démarche de médecine de prévention". Alors, pour nous et pour d'autres comme la CGT, le risque est grand parce que derrière cet objectif affiché, il n'y a rien d'autre qu'une sélection des salariés à partir de critères génétiques, sélection à laquelle on tente de donner une aura de respectabilité scientifique sous couvert de l'institut. Je crois que si on pouvait retenir quelque chose de la transposition du Livre Vert, dans les problèmes de santé, dans les problèmes de recrutement... vous voyez où ça peut nous mener ? En tout cas, ce n'est ni la démarche, ni l'éthique de la CGT, ni d'ailleurs celle d'autres organisations. Je termine là-dessus.

H. Rouilleault - Merci. Comme Bernard Boisson aime bien qu'on le taquine un peu, je lui demanderai de son point de vue, pourquoi l'État et les partenaires sociaux ont-ils beaucoup plus de mal à cohabiter en France que dans beaucoup de nos autres pays partenaires, dont nous parlons dans le Livre Vert ?

B. Boisson - Je vais faire court. Quatre points. D'abord, je voudrais vous remercier d'avoir organisé ce débat. Je trouve qu'il est très intéressant, à partir d'un document émanant de la Commission, qu'on en débattenne en France pour voir les conséquences qu'on peut en tirer. Deuxièmement, je crois que vous m'avez déjà provoqué en parlant de l'échec de 1984. On peut avoir une culture de l'échec, mais je pense que ce qui s'est passé en 1995 nous interdit maintenant de parler de l'échec de 1984. Pourquoi est-ce que à nouveau, on est dans l'ornière en matière de politique contractuelle ? Tout le monde a ses responsabilités, mais nous, nous considérons que la responsabilité majeure dans l'affaire, c'est celle de l'État. Monsieur Deleu a dit que Monsieur Robien était incitateur, Madame Aubry provocatrice. Je crois qu'en fait, il y a une volonté d'hégémonie de la puissance publique qui veut faire marcher les partenaires sociaux au pas cadencé. Le "gouvernement Juppé" avait demandé à un expert de grande qualité, Monsieur Cabane, d'apporter son appréciation sur l'accord de 1995. Monsieur Cabane a dit que c'était un tournant dans l'histoire des relations contractuelles en France, mais que la suite ne pourrait se faire que très lentement. Pourquoi ? Parce que, premièrement : le problème se pose plus dans l'entreprise que dans la branche ; deuxièmement : c'est véritablement un choc culturel. Il a donné plusieurs raisons, mais je me borne à ces deux-là. C'est la première fois que du côté patronal on admettait la réduction du temps de travail. C'est la première fois que du côté syndical on admettait l'annualisation. Certes, on n'a pas mis le mot annualisation, mais on a parlé de l'organisation annuelle du temps de travail, accompagnée d'une réduction de la durée du travail. Alors, c'est vrai que certains accords n'ont pas plu à tout le monde, mais si ceux à qui un accord ne plaît pas vont appeler au secours le législateur, qui du reste ne demande qu'à intervenir, on se retrouve dans l'ornière où nous sommes à présent. Ça, c'est de l'histoire.

Je voudrais revenir au Livre Vert. Il y a une chose essentielle dans ce Livre Vert, c'est le constat selon lequel la spécialisation des tâches et des compétences et la séparation entre l'exécution et la conception est un problème clé. Dans un monde en profond et rapide bouleversement, c'est une des causes essentielles du chômage ; d'où ce qui est également développé dans le Livre Vert, cette notion d'apprentissage permanent, d'évolution, d'adaptation de la main-d'œuvre à l'emploi et à l'évolution de l'emploi, la mise à jour et l'actualisation des compétences et des qualifications. C'est un sujet essentiel qui doit être saisi, si j'ose dire, à bras le corps par les partenaires sociaux. C'est véritablement eux qui ont un rôle éminent à jouer dans cette affaire. Quatrième et dernier point : là encore, je cite le Livre Vert qui dit que "la modernisation de l'organisation du travail peut aller d'une compréhension commune de l'importance des nouvelles formes de l'organisation à des initiatives contractuelles ou juridiques contraignantes". Je crois que ça, c'est essentiel, il faut véritablement que nous débattions avant de trouver des solutions pour prendre ensemble conscience de l'importance des évolutions. À ce titre, je voudrais dire que l'opération "diagnostic" qui a été faite avant le 10 octobre n'est pas sérieuse. C'est un simulacre de diagnostic. Vous remarquerez que c'était bien la première fois qu'on faisait un diagnostic avant une réunion de sommet. On aurait dû tout de même le creuser ! Car, si vous dites que vous faites un diagnostic, alors que vous avez défini la thérapeutique avant le diagnostic même, c'est purement et simplement une opération d'habillage. Celle-ci se traduit par une idée extrêmement grave qui consiste à dire qu'il faut bousculer les entreprises, les déstabiliser. C'est par exemple l'histoire des trente-cinq heures pour les obliger à se réorganiser. C'est quelque chose qui va être camouflé peut-être pendant un certain temps par ce processus également pervers de subventions publiques, mais quelque chose qui va mettre la grande majorité des entreprises en difficulté. Pour conclure, je dirai donc que ce style de débat, il faut l'avoir avant de s'embarquer dans des solutions qui sont des remèdes pires que le mal.

H. Rouilleaut - Monsieur Delmas, votre mot de la fin.

J. Delmas - Oui ! Le mot de la fin pour dire que c'est une partie à trois entre le gouvernement, le patronat et les organisations syndicales de salariés, avec les changements dont vient de parler le représentant de la CFDT [c'est-à-dire que ce qui hier, n'était pas très bon, est parfait aujourd'hui]. Globalement, les uns et les autres, nous représentons des salariés - moi, je représente à peu près 25 % des inscrits au répertoire des métiers, quand il y a une élection professionnelle. Mais, quand on regarde le résultat des dernières élections prud'homales, c'est vrai que nous ne sommes pas fortifiés par la représentativité. Pour autant, nous sommes les seuls à pouvoir parler au nom de ceux qui ne veulent pas s'exprimer. Je crois que c'est très important de le dire. Le deuxième point, c'est que quand on regarde le comportement du gouvernement, ... il y a à un moment donné une démarche collective que nous avons à faire. Pour autant, ça ne veut pas dire que nous soyons toujours d'accord ; ça veut dire surtout que nous soyons à l'écoute, les uns et les autres, avec nos diversités, avec nos spécificités, pour arriver à trouver des solutions à un mal qui nous rongera, qui nous exterminera, c'est-à-dire, le chômage. Voilà tout ce que j'avais à dire pour conclure.

H. Rouilleaut - Monsieur Tissier ?

G. Tissier - Oui, trois points. D'abord, je voudrais dire que s'agissant de la loi et de la négociation, il faut être clair. Premièrement, la loi elle-même doit être lisible, simple et durable, et non pas consister en une accumulation de strates, cela a été dit ; mais en matière de temps de travail notamment ou d'organisation du temps de travail, c'est un cas caricatural, il y a trois lois sur la modulation, les dispositions issues de la loi quinquennale, la loi de Robien et maintenant la loi Aubry. Deuxièmement, la négociation, qu'elle soit interprofessionnelle, de branches [auxquelles nous sommes attachés] et même d'entreprises, chacun de ces types de négociations a sa place. Mais la négociation, elle non plus, n'est pas l'alpha et l'oméga. Il doit pouvoir y avoir un fonctionnement normal des entreprises, y compris en matière d'organisation du travail et d'organisation du temps de travail, sans forcément que la loi définisse tout et sans forcément que les négociations définissent tout. Qu'on donne un peu de marges aux acteurs eux-mêmes, je veux dire aux acteurs concrets sur le terrain. Troisième grande remarque : l'organisation du travail et du temps de travail ne doit pas forcément déboucher sur l'emploi. On peut très bien avoir une modification de l'organisation du temps de travail, de l'organisation du travail de façon plus large, sans qu'il y ait vraiment création d'emplois. À l'inverse, on peut avoir une création d'emplois sans modification de l'organisation du travail et du temps de travail. Encore une fois, pour redire ce qui a été dit hier, si on regarde les statistiques de l'UNEDIC sur les trois années 1994, 1995, 1996, on relève qu'il y a eu quatre cent mille emplois nets créés, sans effort gigantesque en matière de réduction du temps de travail. Donc, je crois qu'il faut tout de même recentrer les choses sur ce plan. En dernier lieu, pour se re-fixer sur la réduction du temps de travail, je pense que beaucoup de choses ont été dites là-dessus. Nous, nous disons qu'une meilleure organisation du travail, une meilleure organisation du temps de travail, peuvent résulter d'accords, mais d'accords comme dans la plasturgie, qui sont des accords fondés sur le volontariat, qui reflètent ou qui peuvent s'adapter à des réalités très différentes ; mais en aucun cas - et je reviens à ce que je disais tout à l'heure - des accords qui ne peuvent découler d'un système extérieur, plaqué sur la réalité des entreprises. Et, ceci est particulièrement vrai pour les petites et moyennes entreprises. Donc, je crois surtout qu'il faut relativiser les choses, ne pas avoir de vision simpliste et manichéenne en la matière ; ce serait une erreur et, malheureusement, c'est l'erreur monstrueuse qui est, en un sens, commise actuellement. Au contraire, il faut laisser aux acteurs véritables, notamment les entreprises, le soin de jouer leur rôle de création de richesses et d'emplois. Et souvent, pour cela, ils n'ont pas besoin de la réduction du temps de travail. S'ils ont de l'activité, ils créent de l'emploi.

H. Rouilleaut - Merci, Monsieur Tissier, merci à tous à cette table ronde. À présent, je vais donner la parole à Pierre-Louis Rémy. En effet, Madame la Ministre n'ayant pas la maîtrise complète du calendrier parlementaire, est retenue actuellement par le débat sur l'aménagement-réduction du temps de travail qui vient d'être cité à l'instant. Une fois de plus, c'est son premier conseiller, Pierre-Louis Rémy, qui vous dira le message qu'elle aurait souhaité vous délivrer.

Chapitre 3

Discours de clôture

Discours de clôture

Monsieur Pierre-Louis RÉMY
conseiller de Madame Martine AUBRY,
Ministre de l'Emploi et de la Solidarité.

Effectivement, Martine Aubry est actuellement à l'Assemblée où elle débat de cette loi sur le temps de travail dont vous venez de parler assez largement ; je voudrais donc vivement l'excuser, elle regrette beaucoup de ne pas être parmi vous. Mais comme l'a dit Henri Rouilleault, elle n'est pas maîtresse du calendrier parlementaire. Je voudrais d'abord remercier l'Union européenne d'avoir pris cette initiative, parce que, effectivement, l'organisation du travail, c'est un champ d'intérêt tout à fait fondamental et c'est une excellente idée de l'avoir mise au cœur de la réflexion des partenaires sociaux et des partenaires publics en France et en Europe. C'est essentiel, cela a été souligné dans le Livre Vert et tout au long de ces deux jours, d'abord pour l'entreprise, parce que quand on regarde aujourd'hui les enjeux des entreprises, le service aux clients, la capacité de réagir dans un univers qui est dominé par la variabilité et la différenciation, on voit bien que l'organisation du travail est un élément tout à fait central et que les modes classiques de réponses, que l'on a souvent caractérisés par le mot taylorisme - même si on met derrière ce mot des choses parfois variées - , c'est-à-dire le découpage du travail en temps élémentaires, la priorité donnée à la lutte contre les temps morts, ces formes d'organisation ne sont plus aujourd'hui forcément les modes les plus adaptés pour répondre aux défis d'aujourd'hui, où l'efficacité est d'abord liée à la réactivité, au niveau de l'engagement des machines, à la fiabilité des installations, à la qualité de service et où, donc, l'autonomie des salariés, leurs compétences, leurs capacités de travail collectif sont souvent des éléments clés de l'efficacité globale. Ce qu'il faut souligner, et je crois que c'est tout à fait fondamental, c'est que, pour les salariés, ces évolutions d'organisation sont porteuses du meilleur comme du pire. Elles sont porteuses du meilleur comme du pire parce qu'elles sont porteuses à la fois de risques d'intensification du travail, et chacun connaît bien ces situations, en même temps qu'elles sont potentiellement aussi porteuses de développement des qualifications. Elles sont porteuses de conditions de contrôle de l'activité qui peuvent être extrêmement contraignantes, du fait de la sophistication presque infinie des systèmes informatiques et, en même temps, elles sont porteuses de possibilités d'autonomie. Elles sont, et ce point a beaucoup occupé les débats, porteuses de contraintes, de multiples interruptions d'horaires qu'on trouve par exemple dans certaines formes de temps partiel annualisé, et en même temps elles sont porteuses de possibilités de temps choisi. Et donc, derrière les enjeux pour les entreprises, qui sont extrêmement forts, il y a aussi des enjeux pour les salariés. Quelles évolutions des conditions de travail, quelles possibilités de pouvoir maintenir et développer ses compétences, quelle articulation entre l'organisation du temps de travail et les conditions de vie - en particulier la vie familiale - que va porter la nouvelle organisation ?

Je crois que c'est à la lumière de ce contexte qu'il faut débattre de la question de savoir où se situe l'organisation du temps de travail dans la négociation sociale. Il y a une règle, je dirais un peu traditionnelle, c'est que l'organisation fait partie des compétences du management, et donc est de la responsabilité de l'employeur. Mais en même temps, on voit bien à travers tout ce que je viens de dire qu'une organisation efficace, c'est aujourd'hui une organisation qui de plus en plus doit s'appuyer sur l'autonomie des salariés; et il n'y a pas d'autonomie efficace si les salariés n'ont pas le sentiment que le contexte de travail dans lequel ils se trouvent garantit l'équilibre des intérêts : quoi de plus porteur de l'équilibre des intérêts que la négociation sociale ! Et puis, je l'ai souligné aussi, il y a des liens très forts entre les conditions de travail, au sens le plus large et l'organisation, que ce soit en ce qui concerne les conditions physiques de travail, l'intensité du travail, l'organisation du temps de travail ou l'emploi, la formation et les compétences, toutes questions qui, elles, sont du domaine traditionnel de la négociation. Et donc, il est assez naturel que cette question de l'organisation du travail, par ces entrées-là, soit de plain-pied dans le champ de la négociation sociale et, en tout cas, il est tout à fait naturel qu'il y ait un enjeu pour la négociation sociale de s'en saisir.

Alors, a été débattue la question "négociations de branches, négociations d'entreprises". Je crois qu'il ne s'agit évidemment pas d'opposer ces deux niveaux, mais d'insister sur leur complémentarité. Il y a incontestablement, dès qu'on rentre dans les éléments fins d'organisation, des éléments de spécificités d'entreprises qui poussent à la négociation ; mais en même temps il y a, y compris dans le domaine du temps de travail, place pour la régulation de branches. Dans le projet de loi qu'on a abondamment cité dans les débats, nous avons, en particulier, fait remonter à la régulation de branches un certain nombre de règles relatives à l'organisation du temps partiel. Parce que, par exemple, pour prendre un cas très concret, on peut imaginer qu'il y ait des grandes plages d'interruption pour certaines activités - je pense en particulier aux transports scolaires où il

faut conduire les enfants le matin et le soir et pas en milieu de journée et donc c'est assez logique que, pour les conducteurs de cars, il y ait des grandes plages d'interruption. C'est aussi le cas, dans certains secteurs comme le nettoyage, puisqu'on ne nettoie pas les bureaux quand les gens s'y trouvent. On voit bien que sur ces terrains, il y a évidemment matière à négociation, mais c'est d'abord le domaine de la régulation de branches. La négociation de branches peut être aussi, comme l'a très bien dit le représentant de l'UPA, adaptée à des situations où il y a beaucoup de petites entreprises ; et on voit bien d'ailleurs que sur cette question du temps de travail, un certain nombre de branches essentiellement composées d'entreprises toutes petites, se posent la question de négocier prioritairement au niveau de la branche.

Je crois, et je voulais insister là-dessus parce que c'est un des thèmes que vous avez mis en avant, que ce double enjeu sécurité/souplesse est sûrement un enjeu fondamental de la négociation sociale, et je pense que, là, il y a un champ immense d'innovations. Aujourd'hui, je crois - et l'on vient de l'évoquer - qu'il y a besoin d'entreprises souples, étant entendu que organisation souple ne signifie pas forcément, *ipso facto*, baisse des garanties pour les salariés ; et en même temps, je suis convaincu qu'il y a des situations où, aujourd'hui, il y a trop d'insécurité pour les salariés et cette insécurité, c'est à la fois une nuisance sociale mais aussi un handicap économique, parce que l'insécurité n'aide pas forcément à l'initiative et à l'innovation. C'est donc l'intérêt des employeurs, comme des salariés et de leurs représentants, d'essayer de construire de nouveaux socles qui permettent à la fois la mobilité, la souplesse et la sécurité.

Cela renvoie - c'était un des thèmes centraux de vos débats, et je dirais qu'en France dans la période actuelle il revêt une acuité toute particulière - à la question du rôle de l'État. Il faut avoir dans la tête que dans tous les pays - cela n'est pas une spécificité française - sauf peut-être le Royaume-Uni, l'État fixe le cadre de la négociation collective et donc, de ce point de vue notre pays n'est pas différent des autres. Il l'est un peu, comme l'a dit Jean-René Masson, parce que dans notre pays l'État, outre ce rôle traditionnel, tient traditionnellement une place importante, je dirais, pour reprendre son expression, "dans la construction historique du droit, dans la construction historique de la norme sociale". Il faut par exemple remarquer, et cela éclaire un peu nos débats français, nos comparaisons franco-européennes, que la durée légale existe en France depuis pas mal de décennies, qu'elle existe en Belgique, mais qu'elle n'existe pratiquement dans aucun autre pays d'Europe. Dans les autres pays d'Europe, il y a de la durée maximale. Donc, quand on compare les initiatives du gouvernement français avec celles qui se passent dans d'autres pays, la comparaison n'est pas très fiable, puisqu'on a des systèmes législatifs, des normes juridiques qui ne sont pas du tout les mêmes. D'ailleurs, il y a beaucoup d'étrangers qui ne savent pas ce que c'est que la durée légale. J'ajouterais qu'on peut noter, au fil du temps et selon les sujets, une très grande ambivalence des positions de tous les partenaires sur le rôle de l'État dans le droit du temps de travail. Je ne me lancerai pas dans les détails, mais je crois que chacun reconnaîtra ses petits.

Je voudrais dire un mot rapide du projet de loi sur la réduction du temps de travail. Le sens de cette loi, c'est de développer la négociation sociale. Le législateur, contrairement à ce qui a pu être dit ici ou là, ne rêve pas d'intervenir. Il faut rappeler quand même ce qu'est la négociation sociale aujourd'hui, dans ce pays. Jean-René Masson l'a dit ainsi que Jean Marimbert tout à l'heure : en France, il n'y a que 10 % à 15 % des entreprises qui sont touchées par la négociation. Ce n'est pas beaucoup. Il y a eu en 1995, je crois, un peu moins de 10 000 accords. Sur ces 10 000 accords, il y en a eu à peu près 40 % qui traitaient du temps de travail. Mais quand on fait l'analyse des accords qui traitaient réellement de réduction de la durée du travail, il y en avait un sur vingt. Si on passe de 4000 à 200, c'est que l'essentiel portait sur l'aménagement des congés et parfois sur l'octroi d'un jour de repos exceptionnel. En France, nous avons besoin de négociations sociales, nous avons besoin d'accords ; et le sens de l'intervention du législateur, c'est d'essayer de favoriser ce processus de négociation. Martine Aubry l'a dit maintes fois et elle l'a dit au Parlement en ouvrant le débat sur le temps de travail. Sa démarche est à la fois résolue et souple. Résolue, parce que malheureusement l'expérience tirée de l'accord du 31 octobre 1995, qui traitait du temps de travail dont il a été abondamment fait référence, a montré que l'effet d'entraînement de cet accord était resté limité. Je ne dirai pas qu'il a été nul, mais il est resté modeste et, face à l'urgence du problème de l'emploi, il est apparu essentiel de changer de rythme ; même la loi de Robien qui, au demeurant, induit une aide de l'État qui est très importante et qui coûte relativement cher aux finances publiques, même l'aide de Robien qui a constitué incontestablement un coup d'élan, je crois que cela a été souligné à juste titre, n'a concerné en un peu plus d'un an, qu'à peu près 1700 entreprises. C'est mieux qu'avant, mais c'est vrai que c'est encore modeste. Donc, une démarche résolue à travers la fixation d'une échéance et la baisse de la durée légale du travail, mais en même temps un dispositif dont toute l'économie vise à encourager la négociation : l'aide publique est subordonnée à un accord, la modulation du temps de travail est également, - et c'est la traduction de textes qui existent déjà - , subordonnée à un accord. Il faut bien voir que les débats qu'il y a de temps en temps sur la question de la modulation occultent un peu cette question centrale de savoir si la modulation est unilatérale ou si elle est négociée. Une modulation négociée n'a pas exactement les mêmes caractéristiques qu'une modulation unilatérale, parce que, encore une fois, la négociation sociale est le lieu de construction de l'équilibre des intérêts. Cela me renvoie au troisième élément de la loi qui favorise la négociation, en apportant quelques précisions par rapport à des points qui ont fait l'objet de débats : le mandatement. Il est vrai que nous avons prévu, parce qu'il y a beaucoup d'entreprises dans lesquelles il n'y a pas aujourd'hui de représentations syndicales, la possibilité de mandatements, c'est-à-dire la possibilité que des accords soient signés au niveau de l'entreprise par

des salariés mandatés par une organisation syndicale représentative au niveau national. De ce point de vue - et là je rejoins ce qu'a dit le représentant de Force Ouvrière - il nous est apparu fondamental de ne retenir que l'une des deux options de l'accord du 31 octobre 1995, celle du mandatement par des organisations représentatives, étant entendu que cet accord reste en vigueur. Si nous avons pris cette option, c'est parce qu'il nous semblait fondamental de rappeler la responsabilité du syndicat, en matière de négociations sociales. Bien sûr, il y a d'autres formes de représentation du personnel en France, comme dans d'autres pays, l'Allemagne et un certain nombre de pays du Nord, par exemple, mais ces autres formes de représentation sont des formes de consultation, et il nous paraît tout à fait essentiel, pour la clarté des responsabilités et pour l'intérêt des salariés, que ces deux formes d'interventions des représentants du personnel soient complémentaires et non pas mélangées de façon un peu confuse. La négociation, nous l'avons retenue aussi à travers les dispositions sur le temps partiel qui, je l'ai évoqué tout à l'heure, permettent un certain nombre d'ajustements, mais sous réserve de négociations de branches ; nous avons enfin mis l'accent sur le paritarisme, à travers les procédures de suivi qui doivent être prévues dans l'accord et qui font intervenir l'ensemble des partenaires de l'entreprise. Donc, vous voyez, notre dispositif est complètement construit pour encourager la négociation sociale. D'ailleurs, il y a un paradoxe et cela rejoint ce que je vous disais tout à l'heure, on l'a bien vu dès le début des débats parlementaires. Les mêmes qui nous reprochent de trop légiférer nous reprochent aussi de ne pas assez légiférer. Si nous avons fait une loi, somme toute assez succincte, qui cadre complètement le changement, mais qui en même temps laisse très largement ouvertes beaucoup de questions liées à l'organisation du travail et du temps de travail, c'est justement pour favoriser la négociation sociale. Parce que si nous n'avions pas laissé cette ouverture, le risque était grand de ne pas voir de négociation, l'une ou l'autre partie trouvant son compte dans les dispositions réglementaires qui auraient pu être prises. Ceci n'est pas un propos abstrait, parce que quand on regarde dans le passé ce qui s'est passé dans des branches qui étaient touchées par des réglementations du temps de travail assez fortes, on a pu constater que, malheureusement, cela s'est réellement passé ainsi.

Je ne voudrais pas terminer cette courte intervention sans mentionner l'Europe. Qu'est-ce que l'Europe peut apporter dans ce débat? Je crois que l'Europe apporte déjà une chose très importante, c'est de favoriser le débat comme aujourd'hui, et aussi de faire circuler les initiatives, les problématiques, les interrogations, les progrès qui se passent dans les différents pays de l'union européenne. Parce que, et je l'ai souligné, il y a à la fois une très grande diversité entre nous et une unité de problèmes, une unité de défis auxquels sont confrontées les entreprises, dans un marché qui, aujourd'hui, est largement ouvert. Unité aussi des enjeux et des défis pour les travailleurs : le chômage, la précarité, ce sont des défis pour les travailleurs, pour les salariés de tous les pays de l'union européenne, la protection des compétences, la réduction du temps de travail aussi. Deuxième question : quelle place pour la construction de la norme étatique européenne ? Je pense que la norme européenne est une question importante, parce que, jusqu'à une date très récente, la construction européenne s'est faite d'abord, y compris en matière sociale, par la norme étatique; or, la construction sociale se fait par une interaction de l'intervention publique et de la négociation sociale ; je crois qu'un des enjeux importants de la construction européenne, c'est le développement de la négociation sociale. De ce point de vue, le protocole du 30 octobre 1991 préalable aux accords de Maastricht, signé par les partenaires sociaux, ouvre une voie. Peut-être sera-t-il suivi aussi par des discussions et des accords au niveau des branches, parce qu'on voit bien que, notamment dans ce domaine de l'organisation du travail et du temps de travail, la branche est un bon lieu de régulation... qu'on pense très simplement à des activités comme les transports routiers internationaux, par exemple : ce sont les mêmes camionneurs qui sont avec les mêmes camions sur toutes les routes d'Europe, qui ont les mêmes donneurs d'ordres, les mêmes clients, qui font les mêmes trajets et qui n'ont pas les mêmes règles sociales. L'Europe apporte aussi sa contribution, à la suite du dernier sommet du Luxembourg, à travers cette construction des lignes directrices. Là également, on voit bien que le caractère volontaire et en même temps ouvert de cette construction et de ce travail au sein du conseil européen et avec la commission sur les lignes directrices, peut être facteur de progrès pour les entreprises et pour les salariés dans ce domaine de l'organisation du travail. Je crois qu'il ne servirait à rien de conclure, c'est un vaste débat ouvert où chacun a sa place. Ce qui est fondamental, c'est de partir de la réalité, de considérer que rien n'est jamais acquis et de rappeler que la construction européenne ne sera durable que si elle permet le progrès social.

Annexes

- **Synthèses des analyses des organisations syndicales**
- **Liste des participants au séminaire**

Synthèse de l'analyse de la CFDT "Un autre dialogue social pour changer l'organisation du travail"

Il est bien réel que le travail s'est considérablement modifié ces dernières années. Il fait de plus en plus appel à l'intellect et de moins en moins à la force physique des individus. Les pressions pour améliorer la productivité conduisent à une intensification du travail toujours plus forte, génératrice de stress et des liens économiques divers. La comparaison de situation ne peut être identique entre une TPE, totalement indépendante, et des PME incluses dans des groupes. En tout état de cause, la nature du lien ne peut qu'influer sur le travail, ses garanties, son organisation.

Le travail s'effectue dans des entreprises dont la taille ne cesse de diminuer. Pour une minorité en progression, le temps de travail n'est plus l'unité de compte pertinente pour mesurer la quantité de travail. L'intégration des salariés à la culture et aux objectifs de l'entreprise est de plus en plus recherchée ; cela conduit souvent à développer la prise de responsabilité à tous les niveaux de qualification. C'est ce qu'expriment y compris des ouvriers d'usine lorsqu'ils disent ressentir la pression des clients (Enquête "Travail en Questions" menée par la CFDT). La question des compétences et de leur reconnaissance se trouve posée différemment dans ce contexte où les responsabilités sont organisées avec moins de lignes hiérarchiques.

A grands traits, on mesure là les évolutions du travail et de son organisation dans les entreprises. La CFDT n'a jamais été indifférente à ces évolutions. Elle revendique de pouvoir les discuter. Cela conduit à s'intéresser de près à la gestion de l'entreprise. Pour tout ce qui touche à l'organisation du travail, elle souhaite pratiquer un "syndicalisme de proposition" qui conduit les équipes syndicales à formuler des propositions plutôt qu'à réagir aux positions des autres acteurs.

Ces propositions ont vocation à être bâties en lien étroit avec les adhérents, en y associant les salariés. C'est ce qui est résumé sous le terme "syndicalisme d'adhérent" et qui conduit à agir fortement et avec un certain succès en faveur de la syndicalisme.

Ces éléments se conjuguent pour aboutir à des accords de branche et d'entreprise. Le contractuel est à la fois un moyen de prendre en compte un environnement en mutation et une volonté de construire des réponses adaptées pour l'entreprise et les salariés sans oublier ceux qui sont exclus du monde du travail.

A la CFDT, nous faisons la distinction entre évolution de l'organisation du travail et changement de nature des garanties. Dans le premier cas, nous pouvons y voir les avancées positives : compétences nouvelles, maîtrise du travail, autonomie et émancipation. Dans le second cas, nous constatons qu'il y a surtout avancée de la précarité et organisation du sous-emploi : utilisation systématique du chômage partiel, multiplication des CDD, temps partiel obligatoire. Ces formes-là du lien contractuel camouflent mal la volonté systématique de faire baisser le coût du travail et surtout l'incapacité des employeurs à gérer intelligemment et efficacement les ressources humaines. La longue série des plans sociaux depuis 1990 démontrent que le choix est d'externaliser les problèmes et d'en faire payer le prix à la collectivité.

La réduction du temps de travail relancée par l'accord interprofessionnel d'octobre 1995, les négociations de branche, la loi Robien et la future loi Aubry fournissent un bon terrain de mise en pratique et permettent d'esquisser un enrichissement du dialogue social français et des solutions pour l'emploi.

Les lois Robien et Aubry qui contiennent une nouvelle obligation pour les entreprises de conclure un accord pour bénéficier de fonds publics sont un encouragement fort au dialogue social, susceptible de faire naître de nouveaux acteurs dans les entreprises. Un vrai débat peut maintenant s'engager à partir de cette expérience grandeur nature alliant dialogue social et réorganisation du travail. Peut-on aller au-delà ? Il est cependant certain que l'État peut jouer un rôle important pour aider au développement du dialogue social.

Dans le même temps, un effort important doit être fait pour innover dans le développement de nouvelles activités, répondant aux attentes multiples des citoyens. Au-delà de l'effort économique à entreprendre (financement public et/ou investissement privé), les chances de réussite d'un tel programme passent par la

réflexion sur les emplois générés. La professionnalisation, les nouvelles organisations du travail sont indispensables pour offrir un service de qualité et apporter des garanties aux salariés.

Il faudra donc construire de nouveaux lieux de dialogue social prenant en compte les spécificités des petites entreprises. La fonction publique devra également faire des progrès dans ce sens pour la réorganisation du travail lié à la réduction du temps de travail mais aussi à l'arrivée des 350 000 jeunes dans le cadre du plan Aubry.

La CFDT fait le choix de lier objectifs et méthodes dans un pari ambitieux pour lesquels elle a besoin de partenaires prêts à relever le défi de la contractualisation, contractualisation de type gagnant-gagnant.

Synthèse de l'analyse de la C.F.E-C.G.C

Dans un environnement en mutation accélérée, l'adaptation des méthodes de travail de l'entreprise devient une condition de sa survie.

Mais la réactivité par rapport aux évolutions des marchés et l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication, afin de rendre l'entreprise plus performante, ne sont que deux des aspects d'un sésame pour la réussite qui en comporte trois. Le dernier, et le plus important, concerne le développement du capital humain et l'engagement des hommes, des salariés et de l'encadrement dans la mise en place et le fonctionnement de l'organisation. Or, cet engagement a un coût, celui de la participation, de l'association de ceux-ci aux choix effectués et à leurs conséquences.

Les conditions du succès sont connues et peuvent être énumérées à peu près exhaustivement : valorisation de la coopération et de la participation ; prise en compte des aspirations ; mise en place d'organisations décentralisées, structurées en réseau, plus autonomes, plus responsables ; enrichissement des tâches, développement des fonctions et responsabilités, adaptation des qualifications, autonomie dans l'organisation du travail ; cohérence et connaissance du projet global, de la stratégie de l'entreprise et non simplement d'une partie de celle-ci, transparence de l'information, motivation des décisions.

La catégorie très particulière des cadres et des personnels de l'encadrement est au cœur d'une stratégie d'évolution qualitative de l'organisation du travail : chargés de la mettre en œuvre, les cadres doivent la comprendre et l'approuver. S'ils la subissent, tous les salariés auront l'impression de la subir. S'ils la refusent, le gain d'une méthode, d'une organisation du travail plus performante, plus réactive, mieux adaptée sera fugace, l'inertie reprenant rapidement le dessus. La direction de l'entreprise doit donc la présenter, l'expliquer et, surtout, la négocier.

Organisation prévisionnelle des emplois, gestion du temps de travail, formation qualifiante, aménagement et réduction du temps de travail sont les éléments clés de cette négociation. L'amélioration du dialogue social et de la participation aux décisions en sont en principe les principaux résultats.

Pour l'entreprise, les gains sont réels en termes d'élévation de la qualification globale des effectifs, de progression de la polyvalence et de l'autonomie des personnels, d'augmentation de la réactivité de l'entreprise et, bien évidemment, d'amélioration de la qualité des produits et process, de prise en compte des attentes des marchés et des consommateurs et/ou clients, de progression des ratios de productivité, rentabilité, compétitivité (parts de marché).

Bien entendu, ces améliorations ne sont systématiques ni pour l'entreprise ni pour le salarié, quel que soit son niveau de responsabilité : il existe une grande diversité des conséquences sur les emplois des changements organisationnels. Certaines sont positives, nous venons de les rappeler, d'autres moins. La flexibilité peut entraîner la précarisation accrue des emplois (recours au travail saisonnier, intérim, CDD ...), la mise en place d'organisations du temps de travail plus pénibles, moins favorables à l'épanouissement professionnel et personnel, la marginalisation de certaines compétences, la banalisation du statut et des critères distinctifs de l'encadrement, avec son corollaire en termes de démotivation, sans parler évidemment de la réduction des effectifs d'une organisation devenue plus productive, plus efficace.

Comment peut-on alors faire face à ces problèmes que peut également générer le changement organisationnel ? Par l'écoute, la prise en compte des attentes des salariés, la valorisation des instances de représentation collective. C'est-à-dire, encore une fois, par le dialogue social et la négociation collective.

Synthèse de l'analyse de la CFTC

En tant que représentant CFTC, je souhaite exprimer la crainte que le Livre vert entraîne un certain nombre de malentendus. Je crois que Monsieur Larsson indique bien les risques lorsqu'il dit qu'il ne faudrait pas considérer au niveau de l'Union Européenne "tout nouveau, tout beau".

La réalité est plus contrastée et plus difficile que l'on peut le croire de prime abord. Le parti pris du Livre Vert en faveur de la compétitivité démontre toute l'ambiguïté du partenariat proposé.

Je crois qu'aucune organisation syndicale responsable ne peut être contre la recherche d'une meilleure compétitivité des entreprises. Par contre, nous ne pouvons éluder la question : la compétitivité pourquoi faire ? L'œil rivé sur le guidon, le court terme, le responsable d'entreprise doit-il avoir la rentabilité financière immédiate comme seul objectif ?

Pour la CFTC, la compétitivité doit assurer le développement de l'entreprise et préserver l'emploi.

La perception du Livre Vert est certainement affectée par le taux de chômage du pays où l'on se trouve. La France accusant un taux de chômage supérieur à 10%, notre lecture du Livre Vert passe par nos préoccupations pour l'emploi.

Je le redis, tout ce qui est nouveau n'est pas forcément beau. Le Livre Vert liste un certain nombre d'évolutions constatées dans les entreprises. Ces évolutions sont qualifiées "d'améliorations". Il s'agit notamment du "juste à temps", de l'organisation flexible du temps de travail, du processus d'adaptation continue ... L'appréciation de ces modes de gestion mérite beaucoup plus de prudence.

Par exemple, le "juste à temps" impose une certaine tyrannie du temps. Il crée une dépendance des entreprises avec des conséquences perverses : par exemple, la formation juste à temps, qui est donc essentiellement utilitariste, contrairement aux objectifs affirmés par le Livre Vert s'agissant d'une adaptabilité progressive et de l'employabilité des salariés. Le juste à temps s'impose aussi au recrutement et entraîne un développement du travail précaire et des contrats à durée déterminée. Cela va à l'encontre des contreparties recherchées en matière de sécurité pour les salariés.

Il faut souligner également que les décisions managériales doivent de plus en plus être prises dans la rapidité, donc bien souvent dans la solitude. Ceci conduit à rendre de moins en moins visible la cohérence de la stratégie de l'entreprise, et donc, de plus en plus difficile l'appropriation de cette stratégie par les salariés.

Il faut indiquer aussi que le processus d'adaptation continue pousse les entreprises à se recentrer sur le cœur de leurs métiers, et ainsi à externaliser tout ce qui n'est pas considéré comme faisant partie de leurs activités de base. L'externalisation d'activités signifie souvent des garanties moindres pour les salariés et une dépendance des entreprises sous-traitantes.

Le temps de parole qui nous est accordé ne me permet pas de passer en revue les différentes évolutions listées dans le Livre Vert.

Je veux toutefois dire encore quelques mots sur l'objectif d'une organisation du travail basée sur le développement de la qualification des salariés.

Comment ne pas approuver le principe d'une telle préconisation ?

Je tiens tout de même à rappeler certaines données. La France compte plus de quatre millions d'emplois considérés non qualifiés. Près de la moitié de ces emplois sont occupés par des femmes. Un jeune sur trois de moins de vingt-cinq ans a un emploi non qualifié. Les salariés non qualifiés sont les plus sujets au chômage de longue durée, et l'illettrisme est en progression.

Ces données montrent que vouloir privilégier le développement de la qualification des salariés est une orientation extrêmement forte, et que sa mise en œuvre doit tenir compte du risque d'accroître l'exclusion et les fractures au sein de la société. Faut-il pour autant jeter le manche avant la cognée ?

La CFTC se définit comme une organisation syndicale privilégiant la négociation et le contrat. L'appel au partenariat ne nous choque pas. Au contraire, la CFTC a pour ambition que le salarié soit véritablement reconnu acteur et partenaire. Toutefois, le partenariat invoqué mérite d'être défini. Pour être partenaires, il faut partager des objectifs communs. Pour la CFTC, l'emploi est la priorité.

La loi sur les 35h, actuellement en discussion, peut-elle constituer une sorte de pacte pour aller dans ce sens ?

D'autres questions méritent d'être posées durant ces deux journées. Par exemple, la nécessité de mettre en place un contrat de travail innovant qui permettrait aux salariés d'être protégés par rapport aux risques d'externalisation de leurs activités et de leur emploi.

La CFTC préconise de faire évoluer le statut des salariés pour prendre en compte l'évolution des cursus de carrière. Ceux-ci sont de plus en plus en ligne brisée : changement de métier et d'entreprise - arrêt momentané d'activité en entreprise pour raisons familiales, pour formation... chômage, temps partiel... Il faudrait notamment enrichir les contrats de travail à temps partiel.

La CFTC propose aussi l'élaboration de chartes de la sous-traitance.

La CFTC souhaite une réforme de l'entreprise qui permette de prendre en compte l'évolution de l'organisation de l'entreprise, la diversification de l'emploi, et renforce la crédibilité des institutions de représentation des salariés. Il ne peut y avoir de négociation, voire mieux de partenariat, sans valorisation du rôle des organisations syndicales.

Synthèse de l'analyse de la CGT

I - Le Livre de vert

• Contexte :

Le Livre Vert de la Commission est un document de réflexion. Il ne vise pas à l'adoption d'une directive ou d'autres textes réglementaires, mais d'en préparer l'élaboration à partir d'un débat entre les acteurs sociaux qu'il tente d'instaurer dans le domaine de l'organisation du travail et des relations sociales au travail. Un certain nombre de problèmes rencontrés par l'industrie, le commerce et les services européens sont posés dans un contexte économique marqué par la mondialisation de l'économie, l'exacerbation de la concurrence internationale, les évolutions technologiques et les évolutions dans l'organisation taylorienne et de la conception fordiste et sa nécessaire évolution.

De véritables problèmes nouveaux sont posés en termes de limites de productivité, de rentabilité et de compétitivité des entreprises, des anciens systèmes d'organisation du travail.

Les formes anciennes d'organisation sont remises en cause (taylorisme parcellaire dans une entreprise hiérarchique utilisant des compétences spécialisées et limitées, et fordisme avec sa production de masse indifférenciée - tout le monde peut choisir la couleur de sa Ford T, à condition qu'elle soit noire). Ces systèmes ne sont plus assez souples ni assez efficaces pour s'adapter aux besoins, ce qui pose l'évolution dans sa qualification et dans son homogénéité.

Ce document expose des constats comme :

- l'aspiration des salariés à une nouvelle qualité de vie,
- la situation difficile des pays de la communauté européenne qui connaissent un chômage massif.

A nos yeux, les comparaisons internationales ne fournissent pas de solutions. La crise au Japon est profonde malgré un taux de chômage affiché faible. Les Etats-Unis bénéficient d'une position dominante qui leur a permis tout à la fois de multiplier les emplois haut de gamme dans l'industrie, la recherche, les services aux entreprises.

La transformation des structures du travail et de l'organisation de l'entreprise revêt un caractère contradictoire dans tous les pays développés.

Au cours des dernières décennies sont apparues de nouvelles formes d'organisation (gestion de la qualité totale et norme ISO 9000, cercles de qualité, système production "just in time", système "kaizen" d'amélioration continue) qui visent par différentes voies à instaurer un type d'entreprise flexible intégrant les salariés à ses objectifs, et conduisent, à un pôle, à la création d'emplois à qualification élevée de nature à produire une amélioration continue de la qualité et de la productivité, tandis qu'à un autre pôle (sous-traitance), se déploie une pression sur les coûts du travail.

La gestion du processus productif est devenue plus complexe et sophistiquée avec les délocalisations et l'internationalisation, l'externalisation de nombreuses fonctions et le recours toujours accru à la sous-traitance ; elle est aussi devenue plus fragile sur le plan de l'organisation technique, plus sensible aux crises politiques dans certains pays, aux grèves, aux aléas climatiques, etc. ce qui met en avant des besoins de sécurité et de continuité importants (flux tendus, minimum de stocks).

Il faut des "ressources humaines" toujours plus qualifiées, polyvalentes capables d'apprendre et d'assimiler les nouvelles technologies, de s'inscrire dans le développement de la société de l'information, pour faire fonctionner des systèmes plus complexes et évolutifs dans un climat de compétitivité plus exacerbée concernant la production (innovation dans les produits et services, la technologie, la qualité) et les coûts (productivité,

automatisation des processus qui exige des investissements considérables à rentabiliser au maximum - développement de l'utilisation continue, amortissements accélérés).

Il se pose donc des problèmes de nature diverse qui ont trait non seulement à la nécessité de faire adhérer les salariés aux objectifs d'entreprise, amis qui touchent aussi à des fonctions majeures de la société (éducation et formation - temps partiel et annualisation - fiscalité, environnement, télétravail, etc...). Les nouvelles exigences des directions entrent en conflit avec les aspirations et besoins des travailleurs à l'emploi qualifié et bien rémunéré, à la santé, à la protection sociale, à l'égalité des chances, à la réduction du temps de travail.

Le Livre Vert tente de répondre à ces contradictions entre les nouvelles exigences productives et les aspirations des salariés sur la base de la recherche d'un "nouveau partenariat".

Si les périodes de crise, de profonds changements du système de production, sont sources de difficultés nouvelles profondes pour les salariés, elles sont aussi des périodes d'opportunités nouvelles à partir d'une réflexion critique sur les enjeux et de la recherche de possibilités fondées sur la nécessité de satisfaire des besoins nouveaux en termes d'efficacité sociale de la production, de qualité de la vie et du travail, d'élévation de la formation et du niveau général des connaissances et de la culture.

Or l'optique du Livre, comme celle des directions, en matière de productivité, de compétitivité et d'emploi, pour répondre au renforcement de la concurrence internationale et à l'accélération des bouleversements technologiques, met essentiellement l'accent sur la réduction des coûts de travail et la flexibilité de l'emploi. Or, cette démarche est créatrice de "fracture sociale" et d'inégalités nouvelles que l'on ne peut ignorer. Le Conseil Emploi des 20/21 novembre 1997 à Luxembourg, tout en soulignant la volonté de combattre ces dérives, n'a pas dégagé des lignes de solutions satisfaisantes.

La réorganisation du travail et de la production ne peut être réalisée que si les travailleurs concernés et leurs représentants adhèrent et participent aux changements, mais pour cela il faudrait que ces changements puissent se traduire en progrès social, en meilleure satisfaction des besoins, en plein emploi qualifié et bien rémunéré, en sécurité (emploi, éducation, protection sociale, logement ; etc.).

Pour l'instant, la réponse des entreprises est essentiellement la pression croissante sur le "coût" du travail, le reengineering (dégraissages massifs dans les transnationales en particulier qui se poursuivent - Vilvoorde, Kodak, ...), les restructurations sur des bases essentiellement financières, l'externalisation et la sous-traitance, l'éffritement des garanties collectives et l'individualisation des contrats de travail vers la précarisation ou leur transformation en contrats commerciaux (self employment). Le partage de la valeur ajoutée a pratiquement partout évolué au détriment des salaires. La France est le pays où ce processus est allé le plus vite et le plus loin.

• **L'approche CGT du contenu du Livre Vert**
" Partenariat pour une nouvelle organisation du travail "

De fait, ce Livre Vert qui prétend poser les bases d'un dialogue pour un équilibre entre "flexibilité" et "sécurité" pour les salariés, détaille beaucoup la "flexibilité" mais reste très vague sur la dimension "sécurité" des salariés.

Quelques questions clés :

1 - "L'entreprise flexible", avec "la transformation des rapports sociaux" est un concept vieux d'une dizaine d'années.

Elle implique une transformation des relations de commandement avec les salariés. D'où le fait que "le partenariat" soit présenté comme principe central, escamotant la dimension d'intérêts divergents qui continue à structurer le rapport salarial et que l'on ne peut ignorer.

2 - C'est la modification du contrat de travail "collectif" au bénéfice du contrat "bilatéral". Ses défauts sont évidents, ne serait-ce que parce qu'il individualise la relation salariale, ce qui peut aller contre l'efficacité productive.

3 - La notion d'"employabilité" ! Cette notion est contestable dans la mesure où elle exprime avant tout une évaluation a posteriori de la politique de gestion des ressources humaines, alors qu'on a besoin d'un effort de développement des collectifs, des qualifications et des capacités humaines. Elle ouvre de plus sur une responsabilisation du salarié sans réelle contrepartie des employeurs.

4 - Quelle conception du système de protection sociale si l'on souhaite aborder la question de la "sécurité" pour les salariés ? Cette dimension est importante car elle correspond à un besoin essentiel. L'importance de la prévention du risque croît et appelle une mutation des systèmes de protection sociale. Celle-ci est cepen-

dant incomparable avec des hypothèses de rationnement des moyens comme cela a été tenté en 1995 en France.

Du point de vue du financement, l'on doit chercher à mobiliser des moyens plus larges pour alimenter le système de protection sociale en mettant notamment à contribution les catégories de revenus qui échappent aux prélèvements. Les richesses créées dans l'entreprise doivent continuer à représenter une base essentielle du financement de la protection sociale.

5 - Le télétravail associé au travail des handicapés peut présenter un aspect exclusion plus important provoquant un climat de "ghettoïsation" qui n'est pas acceptable.

• Les objectifs du Livre Vert : enjeux de société

En France, la préoccupation majeure des salariés, depuis trois ans, est l'emploi, puis l'amélioration des conditions de travail, puis le maintien du pouvoir d'achat (sondage CSA annuel, octobre 1997).

L'attente forte des salariés à l'égard des partenaires sociaux est la mise en œuvre de mesures concrètes et efficaces pour la création d'emplois.

La Réduction du Temps de Travail peut constituer un puissant levier pour répondre à ce défi, les salariés l'apprécient comme tel, et le patronat mène une virulente campagne contre la Réduction du Temps de Travail, annonçant qu'au plus tôt plus de 40 000 suppressions d'emplois pour 1998.

Aborder la transformation des rapports sociaux pour transformer l'organisation du travail suppose de définir clairement à la fois le statut des partenaires et l'objectif d'une nouvelle organisation du travail, en s'attaquant aux racines de la dégradation des rapports sociaux.

C'est poser l'exigence d'une amélioration des conditions de travail et des conditions de vie en relation avec la création d'emplois stables. De ce point de vue, le Livre Vert est bien trop limité dans ses ambitions.

• Partenariat et négociation

Le partenaire tel qu'il est présenté ne correspond pas à la tradition et à l'expérience française, même si les négociations, notamment dans les entreprises et les branches sur les conditions de travail ont toujours été nombreuses. Des institutions spécifiques de représentation des personnels ont joué un grand rôle, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. L'État et la puissance publique ont de plus été très présents.

Aujourd'hui, des évolutions sont nécessaires, mais ne peuvent se faire qu'à partir de cette expérience accumulée. Il ne peut être envisageable de substituer un autre modèle sans grave préjudice. Dans le cadre européen, il nous apparaît plus opportun de fixer des objectifs communs et de chercher à les atteindre en jouant sur toute la gamme des outils disponibles, négociations, paritarismes, institutions représentatives des salariés (CHSCT...).

I - Propositions de la CGT : pour un dialogue social et une nouvelle organisation du travail

La CGT propose d'organiser le travail au service de la qualité des produits, de l'efficacité sociale, de la qualité de vie des salariés.

Il est indispensable de conjuguer norme sociale, norme environnementale et norme de santé publique. C'est notamment à partir de cette exigence que doivent s'envisager les nouvelles organisations du travail.

Les exemples de la "vache folle", du "sang contaminé", des "produits transgéniques", montrent les besoins de transparence, de démocratie qu'il est nécessaire de faire émerger pour assurer d'autres conditions de sécurité alimentaire et de sécurité en général.

Nous souhaitons articuler profondément ces exigences de démocraties, de transparence face aux inquiétudes réelles découlant des nouveaux concepts de fabrication, des nouveaux produits et l'exigence de normes sociales aux niveaux européen et international, car nous concevons de plus en plus mal que l'industrie, quel que soit son domaine, puisse élaborer seule des normes de production et de distribution.

L'articulation entre échelons territoriaux, instruments de cohésion et de solidarité ou de sécurité doit être forte. Elle se fédère dans les politiques nationales et au niveau européen.

La mise en concurrence des salariés va-t-elle devenir une gestion généralisée ? La construction européenne, dominée par les critères monétaires définis par le traité de MAASTRICHT pour réaliser l'Union économique et monétaire ont conduit tous les pays à des politiques déflationnistes visant à la réduction des dépenses publiques de santé, de protection sociale, de retraites.

Les préoccupations de lutte contre l'inflation et de stabilité l'emportent sur les besoins de développement. Dans ces conditions, l'emploi, les conditions de travail, les salaires, la protection sociale vont rester les seules variables d'ajustement pour les politiques nationales et les firmes multinationales.

Le droit du travail doit continuer à être protecteur

Nous considérons qu'il doit demeurer dans le domaine social des règles, des lois et des conventions. Elles resteront déterminantes et sont un élément de la cohérence sociale au même titre que les systèmes de protection sociale et les systèmes de retraites solidaires.

C'est bien sûr une exigence essentielle en direction ou en regard d'une organisation économique où les PME et les PMI deviennent de plus en plus nombreuses et où le mouvement syndical a d'une manière ou d'une autre des difficultés à s'y impliquer, se conjuguer avec un droit à la négociation et à son développement.

La régulation sociale et en crise et exige des instruments à tous les niveaux pour assurer un droit social et un droit du travail protecteur, des contrats de travail collectifs et des normes essentielles qui répondent aux besoins sociaux.

L'Europe du plein emploi est un objectif qui doit s'accompagner de véritables droits pour les salariés au niveau européen. Le conflit de Renault Vilvoorde, l'émotion qu'il a créé, la puissante mobilisation qu'il déclenchée indique bien un besoin et une aspiration forte.

La définition d'objectifs sociaux européens appuyés sur les aspirations et revendications des salariés exprimées dans les luttes sont devenus incontournables : il s'agit de doter l'Europe de véritables droits et garanties pour les salariés. L'Europe doit se doter d'objectifs sociaux mobilisateurs, aptes non seulement à compenser les effets d'une logique monétaire mais aussi à imprimer un nouveau cours plus général dans lequel puisse se retrouver l'ensemble des salariés et des peuples.

Cela implique concertations et coopérations pour relancer une politique de croissance appuyée sur la réforme aux besoins sociaux (augmentation des salaires, réduction du temps de travail...).

Des moyens financiers peuvent être dégagés en taxant les mouvements spéculatifs des capitaux et en harmonisant l'imposition sur les revenus financiers et les profits.

Une relance de la production industrielle, de la recherche, des activités de services publics est indispensable pour répondre aux besoins et exige des politiques publiques à l'échelle de l'Union.

Enfin, il faut développer des droits d'intervention des salariés à l'échelle communautaire pour protéger les travailleurs mobiles et frontaliers, les migrants des pays tiers et les salariés victimes de pratiques de dumping social, ce droit à l'information et à l'intervention des salariés avec la mise en place des Comités de Groupes européens est un point d'appui qu'il faut élargir.

Un chantier de construction important doit s'ouvrir, la CGT est entièrement disposée à y participer sur la base des intérêts des forces vives et du progrès social.

LISTE DES PARTICIPANTS AU SÉMINAIRE EUROPÉEN SUR LE "LIVRE VERT"

- **M. Daniel ATLAN**
SOLLAC-GROUPE
Resp. Développement RH
- **M. Alain AUBERT**
CGPME
Administrateur ARAVIS
- **M. Jean-Claude BACHELOT**
FFCGEA
Directeur
- **M. Bernard BAILBE**
INTEFP
Directeur Dépt. Affaires
- **M. Pierre BERETTI**
Thomson
DASG
- **M. Patrick BÉZIER**
ANDCP
Délégué Général
- **Mme Brigitte BLANCHET**
SOLVAY
Secrétaire CHSCT
- **M. Marc BOISNEL**
DRT
Sous-Directeur
- **M. Bernard BOISSON**
CNPf
DG Affaires sociales
- **Mme Rose BOUTARIC**
Fédération FO
Secrétaire Générale
- **M. Xavier BROSSETA**
DGEFP
Chef de Mission FNE
- **M. Pierre CASSAGNES**
CFTC
Resp. Fédéral Pharmacie
- **M. Michel CÉSAR**
DARES
Chef Dépt. Conditions de Travail
- **M. Gérard CLÉMENT**
FO
Administrateur ARAVIS
- **M. Jean-Pierre COLLART**
CFTC
Administrateur de l'ANACT
- **M. Jacques COMPAGNON**
PEUGEOT Lille
Directeur/Pdt CA ARACT- NPDC
- **M. Claude COMPANIE**
CFE-CGC
Délégué Nat. Chargé des CT
- **M. Michel COQUILLON**
CFTC
Secrétaire Général Adjoint
- **Mme Valérie CORMAN**
CNPf
Administrateur de l'ANACT
- **M. Jacques DAUMOINX**
CGPME
Membre du Bureau
- **M. Jean-Louis DAYAN**
DARES
Sous-Directeur
- **M. Alain DELEU**
CFTC
Président
- **M. Jean DELMAS**
UPA
Président
- **M. Jean-Paul DELORME**
UPA
Pdt Comm. Relations du Travail
- **M. Bernard DEVY**
CGT-FO Pharmacie
Secrétaire Général
- **M. Bernard DÆRFLINGER**
ESSOR Consultants
Consultant
- **M. Olivier DU ROY**
ÆGIST
Consultant
- **Mlle Emmanuelle DUCEPT**
ANACT
Chargée de la Promotion
- **M. Serge DUFOUR**
CGT-Espace
Animateur Secteur Travail-Retraite
- **M. Guy EMERARD**
CR Rhône-Alpes
Conseiller Technique

- **M. Jean-Pierre FONTAINE**
ANACT
Chef de cabinet
- **M. Patrick FORMOSA**
CFE-CGC
Chef du Service International
- **M. J. GADOR**
DRT
Chef adjoint Dpt. Développement
- **M. Gérard GAMBET**
Centre OLYSSE CA ARACT-NPDC
- **M. Gilles GATEAU**
Hôtel MATIGNON
Conseiller Technique
- **M. Étienne GAU**
ANACT
Chargé de mission Éditions
- **M. Jean-Marie GELIN**
ARACT Ile-de-France
Délégué Régional
- **M. Jean-Marc GERMAIN**
Min. Emploi Solidarité
Cabinet du Ministre
- **M. Gérard GRASS**
CR du NORD PDC
Assises Régionales Emploi
- **Mme Françoise GRUPPER-JERSET**
Secrétariat Industrie
Chargée de mission
- **Mlle Murielle GRUSSENMEYER**
Min. Emploi Solidarité
- **M. François GUÉRIN**
ANACT
Directeur Adjoint
- **Mlle Catherine GUIBBERT**
ANACT
Responsable Comm. Externe
- **Mme Marie-Laurence GUILLAUME**
DRT
Chargée de mission Bureau CT1-2
- **M. Alain JABES**
MAJOR - S.A.
Médecin du travail
- **M. Jean-Paul JACQUIER**
CODE
Directeur
- **M. Denis JOLY**
UPA
Administrateur de l'ANACT
- **M. Guy JUQUEL**
UGICT-CGT
- **M. Nicolas KARCHER**
ANACT
Directeur Coordination du Réseau
- **M. Alain KERBRIAND**
FO-FGTA
Secrétaire Général Adjoint
- **M. Jean-François KLEIN**
UIMM
CA ARACT Nord-Pas-de-Calais
- **M. Allan LARSSON**
COMM. EUROPÉENNE
Directeur Général
- **M. Jean-Pierre LAVIEILLE**
ULFO
CA ARACT Nord-Pas-de-Calais
- **M. Pascal LE GUYADER**
SNPI
Direction des Affaires sociales
- **M. Frédéric LEMAÎTRE**
LE MONDE
Journaliste
- **M. Louis LEMOINE**
FNCL
- **M. Yves LICHTENBERGER**
LATTS
Chercheur
- **M. James MACKLEY**
COMM. EUROPÉENNE
- **M. Jean-Luc MALETRAS**
CGT
Fédération de la Métallurgie
- **M. Jean-Luc MARIE**
INRS
Directeur
- **M. Jean MARIMBERT**
DRT
Directeur des Relations du Travail
- **M. Jean-René MASSON**
CFDT
Secrétaire National
- **M. Jean-Claude MEYNET**
CFDT
Secrétaire Confédéral
- **Mlle Evelyne MICHAUD**
ANACT
Chargée d'info. interne
- **M. Thierry MILLET**
Solvay AUTOMOTIVE
Coord. Séc./Envir. Hygiène Ind.
- **M. Yves MORRIER**
CGT
Administrateur ARAVIS

- **Mme Françoise MURILLO**
MINISTÈRE
Conseiller Technique
- **M. Guy NAULIN**
CES
Conseil Économique et Social
- **M. Gérard NAUSSANS**
SNPADVM
Secrétaire Général
- **M. Alain NIGAY**
MAJOR - S.A.
Directeur d'usine
- **M. Michel PELOSSE**
INTEFP
Chargé de mission
- **M. Michel PÉPIN**
ANACT
Resp. Département TEO
- **M. Jean-François PERRAUD**
CGT
Secrétaire Confédéral
- **M. Jean-Paul PEULET**
CFDT
Secrétaire Confédéral
- **M. Alain PIQUE**
ANPE
Directeur de Cabinet du DG
- **Mme Catherine PONE**
Ministère Emploi ...
DRT
- **M. Jean PRIEUR**
Ministère Emploi ...
Délégué Affaires Européennes
- **M. Henri PROLONGEAU**
SCHNEIDER
Administrateur ARAVIS/UPRA
- **Mme Nathalie QUINTERO**
CEREQ
- **M. Jean-Michel RALE**
Ministère Économie ...
Conseil. Social auprès du Ministre
- **M. Pierre-Louis RÉMY**
Ministère Emploi ...
Conseiller auprès du Ministre
- **M. Henri ROUILLEAULT**
ANACT
Directeur Général
- **M. Michel SAÏU**
CFE-CGC
Vice-Président UD du Nord
- **M. Guillaume SARKOZY**
Tissages de Picardie
PDG
- **M. Sylviane SÉCHAUD**
Ministère Emploi ...
Chef de mission
- **M. Dominique TELLIER**
CNPF
Directeur des Relations du Travail
- **M. Didier TERRIEN**
CFDT
Délégué Syndical CFDT
- **M. Hubert THILLE**
ARACT NORD PDC
Délégué Régional
- **M. Georges TISSIER**
CGPME
Directeur des affaires sociales
- **M. Michel VALLÉE**
ANACT
Chargé de mission
- **M. Rose-Marie VAN LERBERGHE**
Ministère Emploi ...
Délégué Génér. Emploi Format.Prof.
- **M. Jean-François VANNESTE**
CFTC
Président Fédération CFTC/PTT
- **Mme Jacqueline VEYRAT**
Secrétariat d'État ...
Chef de Mission
- **M. Yves VEYRIER**
Féd. CGT-FO Equip.
Secrétaire Général
- **M. Jean-François VEYSSET**
CGPME
Vice-Pdt Commission Sociale
- **M. Louis VIANNET**
CGT
Secrétaire Général
- **M. Marc VILBENOÏT**
CFE-CGC
Président
- **M. Bruno VINCENTI**
ANACT
Responsable Dpt Info-Com.
- **M. Michel WEILL**
ARAVIS
Délégué Régional
- **M. Michel WERNERT**
Gaz de Strasbourg
DRH



**Agence Nationale pour l'Amélioration
des Conditions de Travail**

4, quai des Etroits - 69321 LYON Cedex 05
Téléphone : 04 72 56 13 13 - Télécopie : 04 78 37 96 90
Internet : www.anact.fr