

Cadres INFOS

Bulletin périodique de l'UGICT-CGT - N° 668 - 31 mai 2010

● Éditorial

Retraites : rien n'est joué

Plus que jamais le passage à l'offensive de l'ensemble des organisations CGT est une urgence de l'heure. Au moment où la finance, via l'Union européenne, le gouvernement et le Medef, se donne les moyens de corseter les peuples et d'imposer des politiques d'austérité drastiques, l'attente des salariés est forte en matière de propositions revendicative et d'actions. Si nous sommes initiateurs, nous ne sommes cependant pas toujours à l'initiative des luttes ou des interventions collectives. Des coordinations naissent comme chez les jeunes diplômés du Technocentre Renault ou chez les infirmier-e-s anesthésistes. Un climat combatif est en train de s'inscrire sur les lieux de travail. Refusant d'être victimes d'un partage de la pénurie orchestré par le pouvoir à leur détriment au nom d'une fausse équité, nos catégories sont aujourd'hui disponibles pour mettre en cause les politiques menées dans les entreprises et le pays en matière de salaires, de financement des retraites, de mode de management, de création et de répartition des richesses. Développer notre syndicalisme UGICT-CGT partant du vécu au travail, cultivant le lien avec les cadres et technicien-ne-s, jeunes et moins jeunes, hommes et femmes est aujourd'hui décisif pour le débouché même du mouvement social. Quelles que soient les formes d'action, a fortiori si elles sont catégorielles, nous avons besoin de travailler en leur sein des axes transversaux et convergents ouvrant des perspectives de rassemblement plus larges. La carte-pétition retraite, l'ensemble des supports mis à disposition par la CGT et son UGICT visent à favoriser les débats et mobilisations de masse nécessaires. Chaque contact, chaque acte militant UGICT-CGT va compter lourd dans la période à venir.

Jean-François Bolzinger
Secrétaire général adjoint de l'UGICT-CGT

« INITIATIVES »

10^{ème} LIVRE-RAISON

SOIRÉE-DÉBAT DE L'UGICT-CGT

Mardi 15 juin 2010
Salle Mezzanine
Hall des Fédérations
Complexe CGT à Montreuil
(Métro : Porte de Montreuil - Ligne 9)

Avec Emmanuelle Ruelle-Guyot
Auteure du livre :

Web 2.0 :
La Communication
« Iter-@ctive »

Éditions Économica

● ÉDITO

Retraites : rien n'est joué

● INDUSTRIE

Les Rencontres d'Options

● SALON DES COMITÉS D'ENTREPRISES

Forum - Organisation du travail, stratégie et pilotage des entreprises : quels modes de management ?

Les Rencontres d'Options

Les Rencontres d'Options se sont déroulées le 5 mai dernier.

Le thème de cette édition 2010 qui s'est déroulée à l'Usine, à La Plaine Saint Denis, aux portes de Paris : « D'une industrie productiviste à une industrie ouverte sur la société » s'est décliné en deux tables rondes rassemblant chacune une centaine d'ingénieurs, cadres et techniciens et des personnalités du monde de l'industrie, de la société civile, de la CGT et un représentant du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi.

Table ronde n°1 : Ecologie et industrie

Quel tournant pour l'industrie à l'heure de la crise et des défis environnementaux ? Qu'est-ce que le capitalisme vert ou encore l'écologisme industriel ? Quels sont les enjeux pour l'emploi ? Comment conjuguer, l'écologie, l'industrie, le social et le développement durable ?

En abordant le thème des relations entre écologie et industrie, on pouvait s'attendre à une confrontation entre tenants d'une décroissance salutaire à l'humanité et les partisans du productivisme, les deux camps revendiquant la solution à la sortie de la crise écologique. Pourtant les débats, dans un premier temps, affichèrent des analyses assez proches. Remise en cause du système économique pour Aurélie Trouvé, présidente d'ATTAC, nécessaire changement de paradigme pour Bernard Chambon, président de l'Union des Industries Chimiques, mutation durable de l'industrie pour Marie-José Kotlicki. Peu d'aspérités et « beaucoup de convergences dans les discours » fera remarquer la secrétaire générale de l'UGICT-CGT. Mais la question est complexe. Si le consensus apparent atteste de la prise de conscience, par tous les acteurs, du nécessaire virage rapide et serré de l'industrie avant des crises majeures, il éclate rapidement sur les moyens pour y parvenir. Recherche, investissements, emploi, gouvernance... Chacun veut actionner les mêmes leviers, mais dans un sens différent. Pour Aurélie Trouvé : « Nous assistons à un recul écologique avec l'abandon de l'écotaxe et de la

taxe carbone, comme le laissait supposer la déclaration de Nicolas Sarkozy au salon de l'agriculture : l'environnement, ça commence à bien faire ». La présidente d'ATTAC, constate que le capitalisme a, une fois de plus, contourné l'obstacle en discréditant les travaux du GIEC qui préconise une baisse de 50% de l'émission des gaz à effets de serre. En fait, il faudrait une reconversion écologique qui entraînerait une baisse de la consommation d'énergie. Le marché trouve ses propres solutions avec l'instauration du marché carbone un « écologisme industriel ». Le système développe ses propres stratégies d'un « capitalisme vert », multipliant les nouvelles sources de profit, avec plus ou moins de bonheur et d'effets pervers comme la concurrence entre agriculture vivrière et agriculture industrielle destinée à la production d'agro carburants. Aurélie Trouvé en arrive à la conclusion « qu'il faut des contraintes publiques et ne pas opposer l'écologie au social, car les victimes sont les plus fragiles, ou les travailleurs qui ne peuvent pas se protéger ». La relocalisation des activités lui semble aussi un des axes essentiels du développement durable en réduisant les coûts des transports tout en garantissant des conditions de production réglementées, en préservant la richesse et la diver-

sité des savoirs faire. « Une taxe globale kilométrique pourrait financer cette reconversion d'ensemble » avance Aurélie Trouvé. Bernard Chambon, président de l'Union des Industries Chimiques n'est pas loin de partager l'analyse d'Aurélie Trouvé lorsqu'il déclare : « Le Grenelle a joué l'écologie contre le social. Que sont les métiers verts ? Certains métiers vont disparaître. La gestion de transition est un triptyque économie, écologie, social ».

Il constate que : « Nous sommes devant une nouvelle révolution et l'industrie doit développer des solutions techniques ou en trouver : usines propres, matières premières renouvelables. Pour atteindre cet objectif, la politique doit être cohérente et développer les moyens, notamment dans la R & D. Cependant, le poids respectif des pays en fonction de la croissance est différent » et l'échec de Copenhague a confirmé l'isolement d'une Europe qui représentera moins 15% de l'économie mondiale en 2020.

Plus grave, sur les nouvelles technologies vertes, la compétition internationale est ouverte depuis longtemps et les Chinois ne sont pas en reste dans le domaine. Bernard Chambon souhaite que les pouvoirs publics jouent le rôle d'aiguillon. « Le marché ne va pas spontanément vers le long terme ».

« Comment aborder la mutation du développement durable de l'industrie ? » interroge Marie-José Kotlicki. Nous avons déjà alerté contre le productivisme à outrance qui débouche sur la dégradation des conditions de travail et sociales. Nous ne sommes pas consuméristes, mais pour la satisfaction des besoins sociaux, nous nous interrogeons sur le type de notre croissance. Elle déplore que les États généraux de l'industrie aient confirmé le même type de développement, condamnant ainsi « une réelle dynamique industrielle et encore plus une dynamique industrielle écologique ». « Nous restons dans une spécialisation spéculative de l'industrie, dans la recherche de niches de productivité à court terme, disjointes des socles de production. Sans se soucier de la perte de capacités et de compétitivité ». Elle s'interroge sur l'emploi vert annoncé à grands renforts d'autosatisfaction gouvernementale. D'après plusieurs rapports forcément concordants, le développement durable devrait entraîner la création de 600 000 emplois d'ici 2020. « Après la carbonisation du Grenelle 2 sous la pression du lobbying, les financements prévus pour la mise en place de cette politique ont disparu avant d'avoir existé. Il faut 450 milliards d'euros, dont 170 financés par l'État, sans oublier les collectivités territoriales amputées de la taxe professionnelle et sans parler du transfert des charges issues de la décentralisation ». Comme Bernard Chambon, Marie-José Kotlicki s'inquiète : « Quelle est la nature de ces emplois ? Correspondent-ils à de nouvelles niches de productivité à très court terme ? Est-ce une re spécialisation de l'ensemble de filières ? Comment croiser une vision globale indus-

Intervenants

- ⇒ **Bernard Chambon** : président de l'Union des Industries Chimiques ;
- ⇒ **Aurélie Trouvé** : présidente d'ATTAC ;
- ⇒ **Marie-José Kotlicki** : secrétaire générale de l'UGICT-CGT.

truelle et territoriale et quelle pourra être l'intervention des pouvoirs publics pour assurer une cohérence du réseau industriel et surtout agir contre de nouveaux risques d'inégalité territoriale ? » Aurélie Trouvé, quant à elle, juge le marché incapable de trouver une solution à la crise écologique et l'orientation des investissements s'impose. « Les syndicats tiennent une place importante. Cependant, il faut une compréhension mutuelle entre les organisations syndicales et environnementales. Le court terme est antagoniste à l'environnement, il nous faut établir un rapport de force ».

Bernard Chambon, lui, craint la vitesse de la transition, alors que la France perd des milliers d'emplois. Il insiste sur la création d'un climat favorable aux nouvelles technologies, mais sans l'établissement des règlements trop prudents.

Enfin, Marie-José Kotlicki réaffirme la nécessité de concevoir un nouveau modèle économique pour l'industrie. « *Verdir l'industrie ne veut pas dire la détruire* » dit-elle en citant l'exemple des énergies éolienne et solaire qui peuvent être l'occasion de retisser un tissu industriel. « *Le tournant écologique est une opportunité pour créer de nouvelles logiques de productions et des stratégies industrielles, soutenues par un réel investissement public pour la recherche. Il faut aussi imposer de nouveaux droits pour l'ensemble du salariat permettant l'avis et l'expression sur les stratégies. Exercer sa responsabilité sociale, c'est exercer un rôle contributif. Il faut aussi créer de nouveaux indicateurs qui prennent en compte les trois éléments, le social, l'écologie et l'économie, développer de nouvelles pratiques internes avec un mode de management alternatif et externes en modifiant les rapports des donneurs d'ordre avec la sous-traitance. Il faut un renouveau industriel pour les services publics, les filières et les territoires* » conclut la secrétaire générale de l'UGICT-CGT.

Table ronde n°2 Services publics-aménagement du territoire et dynamique industrielle

Quels sont les rapports entre les entreprises et l'aménagement du territoire ? Quelle est leur

responsabilité ? Ou quel est leur devoir ? À quelle échelle pourra se reconstruire un tissu industriel et avec quels moyens ? Comment intervenir pour une relocalisation durable de l'industrie ?

Le sujet était ambitieux et les intervenants n'ont pu échapper à des questions hors-cadre. Il faut savoir d'où l'on parle, cette question a, une fois de plus, démontré toute sa justesse. Incontestablement Michel Margnes, président de la Compagnie Nationale du Rhône (CNR) avec fougue et conviction, a marqué cette table ronde, parce qu'il se positionne en tant qu'acteur industriel, aménageur et héritier historique des valeurs économiques et sociales qui ont présidé à la reconstruction. Mais pas seulement. En effet, le président de la CNR engage résolument l'entreprise dont il a la charge dans des chantiers de l'énergie renouvelable et du développement durable. Une démonstration exemplaire de l'efficacité industrielle au service de l'aménagement du territoire et bien au-delà.

Luc Rousseau, directeur général de la Compétitivité de l'Industrie et des Services, replace le propos dans la compétition internationale tout en déclinant les outils institutionnels de financement territoriaux et insiste sur le rôle des pôles de compétitivité.

Quant à Jean-Christophe Le Duigou, représentant de la CGT au Conseil d'administration du Fonds Stratégique Industriel, il se place résolument dans une dynamique de propositions appuyées sur des constats que personne aujourd'hui ne remet en cause.

Pour bien comprendre l'exemple que représente la CNR, il faut faire un peu d'histoire. Créée en 1934, la CNR est aujourd'hui le deuxième producteur d'électricité en France. Une société d'économie mixte (50 % capitaux publics et 49 % Edf-Suez.) qui emploie 1 330 salariés. Son activité industrielle a consisté depuis 1946 à la construction de 19 centrales hydroélectriques, en l'aménagement et l'entretien des barrages exploités par Edf. Sur cette aire géographique se situent aussi des centrales nucléaires, Bugey Tricastin, Saint-Alban, Cruas. La CNR gère les barrages sur 450 Km du Rhône. Michel Margnes explique le rôle de la CNR dans le développement de la région : « Les textes fondateurs de la CNR définissent son activité industrielle : la production

Intervenants

- ➔ **Luc Rousseau** : directeur général de la Compétitivité de l'Industrie et des Services ;
- ➔ **Michel Margnes** : président de la Compagnie Nationale du Rhône ;
- ➔ **Jean-Christophe Le Duigou**, représentant de la CGT au Conseil d'administration du Fonds Stratégique Industriel.

d'électricité et les opérations d'aménagement du territoire et de navigation. Nous sommes allés au-delà du cahier des charges. Nous avons aménagé le couloir fluvial rhodanien à hauteur de 30 millions d'euros. Entre Lyon et Marseille, le flux est passé de 2 000 conteneurs en 2002 à 40 000 en 2009. Nous avons aussi pris en charge l'aménagement de petites plates-formes de tri modal fluvial, ferroviaire et routier au profit des industries locales et de 11 appontements fluviaux pour le tourisme ».

Pour le président de la CNR, chaque entreprise a un rôle à jouer dans l'aménagement. Aujourd'hui, la CNR s'investit dans l'éolien et produit 150 MW, « malheureusement les acheteurs sont danois et norvégiens » déplore Michel Margnes. Et la CNR va inaugurer un champ de 19 000 panneaux photovoltaïques, fabriqués en France.

Luc Rousseau affirme que la compétitivité doit être offensive sur les métiers de demain tout en ne délaissant pas les secteurs existants et souligne l'interdépendance des trois échelles mondiale, européenne, nationale et territoriale. Il décline les outils de développement pour les territoires : Oseo, le Fonds stratégique d'investissements ; le soutien à l'innovation, le crédit d'impôts recherche, le grand emprunt, enfin les pôles de compétitivité « qui ouvrent le dialogue entre l'université, les laboratoires et les entreprises dans un environnement favorable à leur développement » affirme le directeur de la Compétitivité.

« Nous sommes d'accord sur un certain nombre de points : l'importance de l'industrie et du socle industriel. Mais il y existe des points essentiels de désaccord » intervient Jean-Christophe Le Duigou. Pour le représentant de la CGT, les atouts de la France res-

sent fragiles car essentiellement adossés aux grands projets des années 60 et 70, ferroviaire, aéronautique etc. et la crise a montré comment les normes financières pouvaient détruire l'industrie.

« Peut-on penser que l'on va relocaliser une industrie avec des perspectives de croissance faibles ? » s'interroge Jean-Christophe Le Duigou. « La compétitivité en France se définit par la réduction du nombre d'emplois, pendant que les Allemands développent la compétitivité hors coût. Il faut jouer sur l'innovation et une recherche publiques en France plus développée que dans d'autres pays ». Il cite en exemple l'installation d'une ligne de semi-conducteurs, en France en 1990, résultat d'un transfert de technologie d'Edf, adossée à un savoir faire de l'industrie chimique, deux atouts qui compensaient largement le faible coût de la main d'œuvre coréenne et avançaient de 18 mois la mise sur le marché. Pour Jean-Christophe Le Duigou, le crédit d'impôts recherche doit servir au développement. « J'ai des réserves et des réticences avouées. D'après certains, 80 % des résultats des recherches partent à l'étranger au moment de l'appliquer. Il faut faire en sorte qu'il soit en lien avec le développement industriel. C'est le rôle des pôles de compétitivité que l'on voudrait transformer en pôle de développement ». La CGT a d'ailleurs demandé que des structures permettent aux syndicats de s'exprimer sur la gestion des pôles. Le syndicat propose aussi la création de fonds régionaux ayant un lien avec une orientation naturelle avec une vision cohérente des filières. « L'industrie va buter sur des problèmes structurels de financements si l'on veut relocaliser et les mécanismes du marché ne seront pas suffisants » affirme Jean-Christophe Le Duigou. ■

Forum - Organisation du travail, stratégie et pilotage des entreprises : quels modes de management ?

Assistance nombreuse, interventions graves et retenues, souvent plombées par l'émotion pour les salariés de France-Télécom... Un Forum où il fallait, malgré tout, dépasser le constat des tragédies humaines et ouvrir des pistes de réflexions sur un management différent.

A la tribune Olivier Barberot, DRH de France Télécom, mis en cause par la justice pour « harcèlement moral », n'avait pas décliné l'invitation, même si la procédure judiciaire en cours lui interdit de s'exprimer sur le sujet ou de répondre à des questions sur le désastreux management mis en œuvre par l'opérateur historique. Une décision implicitement reconnue par l'ensemble des participants. Sa présence a suscité de nombreuses questions et réactions détournant un temps le propos des débats.

Quoiqu'il en soit, la crise économique et sociale semble avoir ébranlé les certitudes sur des méthodes de management jusque là présentées comme universelles. Pour Olivier Barberot : « La crise a quatre conséquences : perte de confiance des salariés, remise en cause du partage de la valeur ajoutée, nécessité d'un retour à l'économie réelle, impératif de produire des biens et des services non financiers, enfin remise en cause du management ».

Pour le DRH de France Télécom, les dérives de la sphère financière posent la question du court-termisme. Le décalage entre le terrain et la situation financière a entraîné une perte de confiance vis-à-vis des dirigeants. A France Télécom, les limites d'un taylorisme, qu'on nous affirmait depuis longtemps obsolète, ont été atteintes. « Pour rétablir la confiance, il faut rediscuter de la question des marges de manœuvre de management et des salariés, de la reconnaissance du travail, redonner de la visibilité sur l'avenir et repenser le collectif. Nous avons besoin de nouvelles manières de construire et de produire » affirme-t-il, conscient que France Télécom

distribue aux actionnaires des sommes jugées considérables par les représentants du personnel et que dans les années à venir la redistribution de la valeur ajoutée sera l'enjeu central, des discussions avec les partenaires sociaux.

Pour Christian Mathorel, membre du CE de l'entreprise, les négociations sur les conditions de travail avancent mais difficilement. Malgré tout, les restructurations ne sont plus systématiques constate-t-il. En revanche, l'engagement vis-à-vis des actionnaires reste immuable, ils recevront 3,7 Mds en 2011.

Olivier Barberot admet aussi que : « les outils de type double écoute par exemple, ou le coaching peuvent être la meilleure ou la pire des choses, tout dépend la manière dont elles sont utilisées. Il faut remettre de l'éthique et du respect dans le management ».

Pour Jean-Jacques Desvignes de la métallurgie, aéronautique (EADS), les entreprises ont perdu le sens de l'industriel et la mise en place des méthodes lean-management (d'amaigrissement) destinées à améliorer leur compétitivité, dans des proportions socialement insoutenables ont eu pour conséquence de casser l'efficacité de l'organisation. « En aéronautique, tous les programmes mondiaux sont plantés : Airbus et Boeing etc. Les injonctions du lean-management sont si coercitives qu'elles s'apparentent à des méthodes sectaires ».

« Ces constats questionnent toute la gouvernance des entreprises » synthétise Marie-Josée Kotlicki, secrétaire générale de l'UGICT-CGT. En effet, la mise en place du mode de management universel aboutit à une démobilité générale et les directions révèlent leur incapacité à mobiliser les com-

pétences et les qualifications, ressorts essentiels de la sacro-sainte compétitivité. « Pour sortir de la crise, alors que la France est au premier rang de la productivité horaire du travail, mais aussi des psychotropes analyse-t-elle, il faut sortir de ce mode de management ».

« Comment agir face à l'illégitimité du management et non pas des managers, boucs émissaires tout trouvés ? » interroge-t-elle.

Pour la secrétaire générale de l'UGICT-CGT, la démotivation et ses tragédies sont liées à l'organisation du travail et faire l'économie d'une évolution du mode de management n'est plus acceptable. « Ca doit bouger et ça va bouger » affirme-t-elle. Les managers ne peuvent pas être des cadres qu'il suffit de reprogrammer, coacher, pour qu'ils soient plus performants. Ces dysfonctionnements sont bien liés à la conception même du travail, aux stratégies d'entreprise.

Ce « Wall street management » est une technique aseptisée, dotée d'une batterie d'indicateurs quantitatifs et qui ont abouti à la déstructuration du rôle du manager et de l'encadrement. « C'est un management de démission et de renoncement » affirme la secrétaire générale de l'UGICT-CGT.

« Nous proposons de changer la

Pour développer ce management alternatif, les salariés doivent peser sur l'organisation du travail, son objectif et son sens.

finalité de ce management et d'intégrer de nouveaux axes pour construire un management alternatif, articulant les dimensions économiques sociales et environnementales ». Alors, comment retrouver la partition des rôles ? Il faut donner à chaque acteur la possibilité de réintervenir, revaloriser la technicité et l'expertise, revoir la formation, le rôle et la place du manager, remettre à plat les outils managériaux que sont l'évaluation et les normes, reparler de l'éthique professionnelle.

« On ne peut pas attendre une révolution, il faut agir maintenant » dit-elle.

Pour développer ce management alternatif, les salariés doivent peser sur l'organisation du travail, son objectif et son sens. Le dialogue social de proximité s'impose ainsi que le droit au désaccord et aux propositions alternatives rendues publiques.

Les IRP (CE CHSCT) ont donc vocation à s'emparer des questions managériales y compris dans les PME.

Le rééquilibrage le dialogue social entre les salariés et les actionnaires avec le droit de recours sur les contrats d'objectifs est un des axes de revendication de l'UGICT-CGT. Enfin, à l'heure du développement durable, il faut reparler de la responsabilité sociale de l'entreprise et demander un rapport annuel qui prenne compte de l'impact de ses activités sur l'économique, le social et l'environnemental, avec des avis et des recommandations et un suivi. « Il faudrait aussi redéfinir ce qu'est l'efficacité globale à un moment où le management universel arrive dans la fonction publique. Il entrave toute la culture du service public » conclut la secrétaire générale de l'UGICT-CGT. ■