

Bulletin  
édité par le Syndicat  
national des Travailleurs  
de la  
Recherche Scientifique  
(S.N.T.R.S.-C.G.T.)

ISSN 0180-5398

CP 50050

Directeur de la publication :  
Jean OMNES  
25, rue de chevreuse  
91400 ORSAY

N°337  
AVRIL  
1997

# BSRS

*Numéro spécial*  
**CSN du 30 MAI 1997**  
**DOSSIER**  
**EMPLOI-STATUT-CARRIERE**

## **Un emploi, un bon statut et une carrière pour tous les travailleurs de la recherche**

édito

L'emploi statutaire régresse en particulier chez les ITA. Cette tendance en cache une autre : le transfert de l'activité de recherche des personnels statutaires vers des personnels corvéables, en situation de dépendance et peu onéreux, voire gratuits, comme les thésards et les CES par exemple. Face à la situation parfois misérable d'une partie des personnels "non-statutaires", il est facile de provoquer la mauvaise conscience, de transformer le travailleur sous statut en "privilegié", "protégé" qui n'aurait plus aucune amélioration à revendiquer. Il n'a que des "acquis" qui sont autant d'entraves au processus de mercantilisation tous azimuts.

Le SNTRS-CGT n'entend pas baisser les bras. Il revendique un statut pour tous les travailleurs de la recherche, un statut pour les thésards, un poste de titulaire pour tous les emplois permanents. Cela veut dire des créations de postes, maintenant. Il revendique le reclassement, maintenant, de tous les sous-classés, fondé sur un suivi de carrière. Il revendique la mise en place d'un système périodique d'évaluation des qualifications. Il revendique des améliorations statutaires, certaines d'entre elles pouvant être mises en oeuvre dès maintenant.

Lors de notre dernier Congrès, nous avons décidé de convoquer un Conseil Syndical National pour débattre de nos propositions concernant les questions statutaires. Quels que soient les événements politiques, nos revendications demeurent. Les textes présentés par le groupe de travail chargé de préparer ce numéro spécial sont destinés à alimenter le débat du syndicat. Certains sont des propositions concrètes (améliorations statutaires), d'autres des analyses (rapport Costes, politique de l'emploi) ou des tentatives de bilan.

Nous invitons toutes les sections à discuter des améliorations statutaires, de la grille, de l'emploi et de l'évaluation des qualifications, des carrières et des moyens à déployer pour y parvenir. Les contributions, qu'elles soient individuelles ou qu'elles émanent des réunions des sections, seront diffusées par le SNTRS-Info. Le débat du CSN doit aboutir à des propositions revendicatives concrètes.

Annick Kieffer, Bureau National

**AUX ADHERENTS RETRAITES  
ATTENTION**

**POUR VOTER AUX ELECTIONS AU  
CA DU CAES du CNRS**

vous devez vous inscrire dès maintenant sur les listes électorales, en adressant un courrier au Secrétaire Général du CAES  
« Les Cormailles » 51-59, rue Ledru Rollin  
94853 IVRY-SUR-SEINE  
Tél : 01 45 15 06 06.  
Votre courrier doit contenir vos nom et prénom, adresse et la mention « personnel CNRS retraité ».

**FORMATION SYNDICALE  
STAGE SPECIAL SNTRS-CGT  
pour les nouveaux adhérents  
du 23 au 25 JUIN 1997**

dans les locaux de l'IRESO à PARIS.

Tous les camarades ayant adhéré depuis 1990 vont recevoir un courrier du syndicat leur proposant de participer à ce stage.

Un modèle de lettre « **DEMANDE D'AUTORISATION D'ABSENCE POUR STAGE DE FORMATION SYNDICALE** » sera joint à ce courrier.

**ATTENTION !**

**Pour les camarades ayant l'intention de s'inscrire au stage, cette demande devra être adressée au directeur de votre unité ou service au plus tard un mois avant le début du stage (avant le 23 mai dans ce cas précis).**

**NE PAS OUBLIER DE RETOURNER VOTRE BULLETIN D'INSCRIPTION AUPRES DU SECRETARIAT DU SNTRS-CGT**

25, rue de Chevreuse 91400 ORSAY.

**ERRATA**

**BRS N°334** : Page 45 : Document du 22ème Congrès, lire : « 120 000 agents à l'équipement » à la place de 12 000.

**BRS N°336** :

Page 12, Dans le compte rendu du CTP, 1er paragraphe, colonne de gauche, lire : « Doit-on garder une commission spéciale ? »

Page 23, dans l'article : En Allemagne aussi... 1er paragraphe, lire : « Le MP Ae (Max Planck Institut für Aëronomie) est un laboratoire spacial allemand de recherche fondamentale, travaillant dans les mêmes domaines que l'IAS, employant 190 personnes ».

**RAPPEL ADRESSE ELECTRONIQUE  
DU BUREAU NATIONAL DU SYNDICAT**

**sntrs@psisun.u-psud.fr**

**SOMMAIRE**

**BRS SPECIAL EMPLOI-STATUT  
alimenter et poursuivre le débat déjà  
démarré dans les sections pour la  
préparation du CSN du 30 mai qui  
aura lieu au CNRS 27, rue Paul Bert à IVRY.**

**PAGE 1**

**EDITO : Un emploi, un bon statut et une carrière pour tous les travailleurs de la recherche.** - Annick KIEFFER.

**PAGE 2**

**SOMMAIRE - Errata -**

**PAGE 3**

**Pour une nouvelle grille de salaires dans les EPST.**

**PAGES 4-5**

**Proposition d'une nouvelle grille de salaires.**

**PAGE 6**

**Améliorer les carrières dès maintenant.**

**PAGE 7**

**LE DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOI,  
UNE QUESTION VITALE POUR LES  
ORGANISMES DE RECHERCHE.**

**PAGES 7-8**

**Réflexions sur l'emploi ITA et politique de la Direction.** - Gérard MANDVILLE.

**PAGES 9 à 17**

**Rapport COSTES** : analyse et commentaires.  
Alain ANGLADE.

**PAGES 18 à 21**

**L'évaluation des qualifications en jeu -du modèle corporatif au pilotage des ressources humaines.** -Annick KIEFFER.

**PAGES 22-23**

**Mobilité : AFIP, besoins et suppression d'emploi.**

**PAGE 23**

**Validation des années de non titulaires.** Voici venu le temps du R.T.O.-RETOUR TOTAL SUR OPTION-.

**PAGES 24 à 32**

**CONSEIL NATIONAL de l'UGICT :  
Qualifications-Salaires Classifications.**

Extraits de l'intervention de Jean-François BOLZINGER.

**PAGES 33-34**

**Evolution des salaires** : de l'amélioration individuelle apparente à la dégradation collective.

**PAGES 35-36**

**Maîtriser l'intensité du travail.** - Serge VOLKOFF.

# Pour une nouvelle grille de salaires dans les EPST

A chaque niveau de qualification doit correspondre un niveau de classification. Pour définir ces niveaux, les grands diplômes nationaux sont la référence fondamentale. De ce point de vue, la structuration de la grille des EPST a été un pas important. Nous pouvons dire que ce statut des EPST est un statut de corps correspondant chacun à un niveau de qualification. Il n'est pas parfait, loin s'en faut. La multiplication des barrages de grades dans les corps et le niveau insuffisant des salaires sont les défauts majeurs de ce statut.

En matière salariale, le SNTRS-CGT se prononce pour la négociation sur des droits collectifs traduits dans une grille nationale de salaires applicables à tous les travailleurs de notre secteur. Il agit contre toutes les formes de rémunérations "au mérite".

## La conception de la grille de salaires que nous proposons

Le SNTRS-CGT, propose une grille en huit niveaux de classification, où l'on retrouve tous les grands niveaux de formation actuels quel que soit le métier. Les conditions de passage de l'un à l'autre de ces niveaux doivent être repensées et améliorées, de même que les conditions de recrutement, dans le sens des revendications que nous développons.

### Les principes qui fondent notre proposition de grille de salaires sont les suivants :

- 8500 F minimum brut, prime comprise,
- 37200 F maximum brut (à peu près le salaire le plus élevé aujourd'hui), prime incluse,
- 8 niveaux de classification correspondant chacun à un niveau de qualification,
- une carrière dans un même niveau d'une durée de 30 ans maximum, sans barrage,
- la moitié du gain indiciaire, dans un niveau, acquise dans le premier tiers de la carrière,
- une amplitude de 1,7 entre les indices de début et de fin de chaque niveau. Cette amplitude est réduite, du niveau 6 au niveau 8, afin de tenir compte de l'âge plus élevé de sortie des études.
- un intervalle régulier entre les fins de niveaux : 3250 francs dans notre proposition.

Dans la proposition faite l'amplitude de salaire extrême est de 4,38 (elle est aujourd'hui de 5,04).

### Vous trouverez ci-après :

- une comparaison entre la situation aujourd'hui et notre proposition,
- une représentation possible de cette nouvelle grille de salaires.

## Proposition pour une nouvelle grille de salaires

Situation actuelle				Nouvelle grille revendiquée			
Corps, grades	Indices actuels (a)	Salaires bruts avec prime semestrielle et indemnité de résidence 1ère zone (c)	Salaires bruts traduits en points d'indice	Niveaux	Salaires bruts intégrant la prime et l'indemnité de résidence 1ère zone	Salaires bruts traduits en points d'indice	Amplitude de carrière dans chaque niveau
DRCE	1317	36964	1329	VIII	37200	1337	1,25
	1061	32625	1173		29750	1070	
IRHC	960	30004	1079	VII	33950 24250	1221 872	1,4
	655	21521	774				
DR1	1161	32941	1184				
DR2	655	18751	674				
CR1	818	23188	834	VI	30700 19800	1104 712	1,55
CR2	451	12876	463				
IR1	818	25783	927				
IR2	408	13649	491				
IE CE (b)	780	23307	838	V	27450 16150	987 581	1,7
IE2	365	11765	423				
AARP (b)	780	23148	832				
AAR	343	10616	382				
AI (b)	548	16451	591	IV	24200 14250	870 512	1,7
	333	10472	376				
T CE	511	15319	551	III	20950 12350	753 444	1,7
T CN	288	8998	324				
SAR CE	511	15288	550				
SAR CN	282	8709	313				
AJTP	412	12298	442	II	17700 10400	636 374	1,7
AJT	250	7823	281				
AJAP1	390	11684	420				
AJA	343	7634	274				
AGT1	346	10442	375	I	14450 8500	520 306	1,7
AGT2	238	7480	269				
AGA1	332	10053	361				
AGA2	233	7345	264				

27,8142917 : C'est la valeur du point d'indice brut au 1er mars 1997 (incluant l'indemnité de résidence, 1ère zone)

(a) : Il s'agit des indices de début et de fin du corps (ou du grade) actuels.

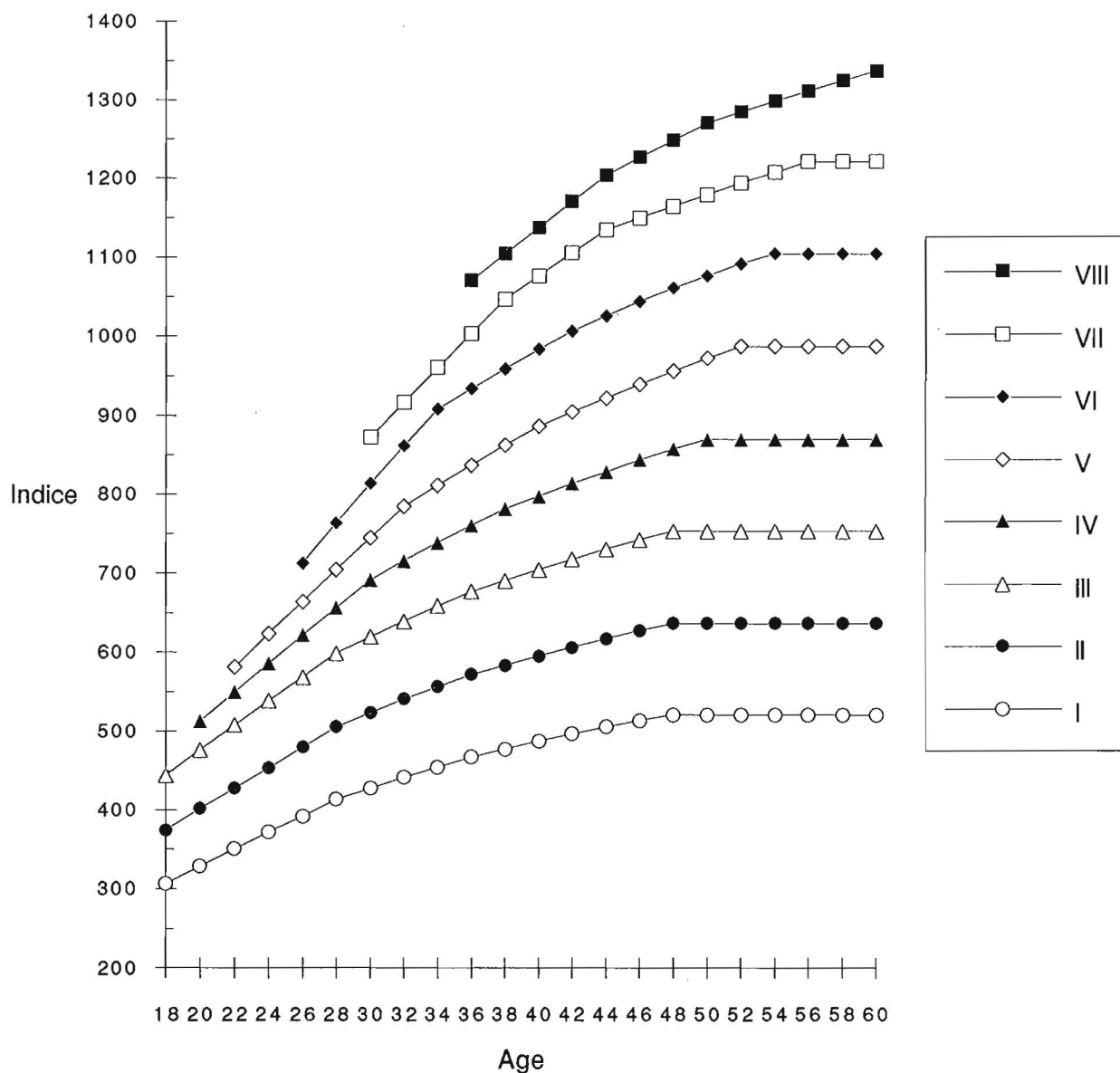
(b) : L'indice de fin du corps est celui prévu pour ce niveau après les mesures Durafour (dernières infos)

(c) : Cela ne prend pas en compte toutes les autres primes de fonction (informaticiens, ingénieurs, ISFIC),  
ni les 95 points supplémentaires des délégués régionaux.

## Proposition SNTRS-CGT pour une nouvelle grille de salaire

Age	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46	48	50	52	54	56	58	60
VIII										1070	1104	1137	1170	1203	1226	1248	1270	1284	1298	1311	1324	1337
VII						872	916	960	1003	1046	1076	1105	1134	1149	1164	1179	1193	1207	1221	1221	1221	1221
VI				712	763	813	861	908	934	959	983	1006	1025	1043	1060	1076	1091	1104	1104	1104	1104	1104
V		581	623	664	704	744	784	811	837	862	886	904	922	939	956	972	987	987	987	987	987	987
IV		512	549	585	621	656	691	715	738	760	781	797	813	828	843	857	870	870	870	870	870	870
III	444	476	507	538	568	598	619	639	658	676	690	704	717	730	742	753	753	753	753	753	753	753
II	374	401	427	453	479	505	523	540	556	571	583	595	606	617	627	636	636	636	636	636	636	636
I	306	328	350	371	392	413	427	441	454	467	477	487	496	505	513	520	520	520	520	520	520	520

**Grille des carrières par niveau de qualification, âge et indice.  
Propositions du SNTRS-CGT.**



# Améliorer les carrières dès maintenant.

Dans l'immédiat, sans attendre une réforme de la grille, allant dans le sens de nos propositions, nous proposons des améliorations à opérer dans l'immédiat, qui doivent permettre de revaloriser les grilles actuelles et de débloquer les carrières.

## REVALORISATION DES GRILLES ACTUELLES

### Les fusions de grades :

L'un des moyens d'améliorer rapidement les carrières consiste à fusionner les différents grades dans les corps. Cela se traduirait par la présence d'un seul grade dans chaque corps exception faite pour les DR et les IR, pour lesquels nous demandons la fusion des IR2 et IR1 et DR2 et DR1.

Nous demandons la suppression dans le statut, des corps d'AST, d'AIT et d'AGB (corps de catégorie D fonction publique).

### Les suites des *Mesures Durafour* :

Ces mesures introduisent de nouvelles disparités entre personnels administratifs et personnels techniques ; de plus elles induisent de nouvelles difficultés de fonctionnement du statut, tels que des problèmes de frontière indicielle entre IE et IR, ou une accentuation des problèmes déjà existants au passage de Technicien et SAR de classe exceptionnelle à Assistant Ingénieur, ou encore l'ajout d'un grade supplémentaire en IE (IE hors classe) et l'exigence du CAP pour le recrutement en AGT (sans diplôme jusque là).

Ces situations exigent des mesures immédiates :

- alignement des carrières des personnels administratifs sur celles des personnels techniques,
- revalorisation de la grille des Assistants-Ingénieurs (pas seulement comme le prévoit le gouvernement en ajoutant 11 points en fin de grille),
- fusion des grades d'IR2 et IR1 et également de CR2 et de CR1;
- recrutement sans diplôme en AGT et ouverture du recrutement en AJT avec le CAP,
- fusion de IE1 et IE HC.

### Dans l'attente de la disparition des barrages de grades :

La revalorisation substantielle des déroulements de carrières est nécessaire pour tous, afin de reconnaître réellement les niveaux de qualification des chercheurs et des ITA, et pas seulement en rajoutant des points d'indice ou des échelons supplémentaires en bout de grille, comme cela a été systématiquement le cas avec les *Mesures Durafour*.

## AMÉLIORATION DES DÉROULEMENTS DE CARRIÈRES

### Le repyramidage des corps :

Il s'agit d'augmenter dans l'immédiat, de façon sensible, les proportions d'effectifs dans les grades supérieurs afin d'accentuer les possibilités de changements de grades.

### Les conditions pour l'accès aux corps et grades supérieurs :

Elles doivent être assouplies. Notamment en ce qui concerne les conditions d'ancienneté.

Le mode de calcul pour les possibilités de promotions internes doit être modifié. Par exemple, le nombre total de changements de corps (Concours Internes et Avancement au Choix) pourrait être calculé sur la base d'un pourcentage minimum des effectifs des corps.

### Les concours externes

Levée de toutes les limites d'âge (aujourd'hui 31 ans pour concourir en CR2 et 45 ans pour les corps de catégories B et C).

### Les concours internes :

Pas de pré affectation des postes mis au concours.

L'ancienneté requise pour accéder au concours doit être de 5 ans maximum.

### Les changements de corps au choix :

Toutes les conditions liées à l'âge doivent être supprimées.

### Les reclassements dans les corps supérieurs

Ils doivent se faire, dans tous les cas, dans un échelon avec un indice comportant un traitement (primes incluses) au moins égal à celui perçu dans la situation antérieure.

Les détachements inter-corps (ITA <—> Chercheurs) et les autres détachements comme les ITA et Chercheurs <—> Enseignants-Chercheurs), doivent aussi se voir appliquer le principe de reclassement ci-dessus.

### Les avancements de grades :

En plus du repyramidage des corps, pour les changements de grades, les conditions pour l'accès à ce type de promotions doivent être revues (levée des conditions d'âge, classement dans le grade inférieur...)

### Durée des échelons :

La durée des échelons doit être, au maximum, de deux ans (pour certains cela va aujourd'hui jusqu'à 4 ans, pour gagner -dans les corps d'AGT et d'AGA- 7 ou 8 points d'indice !). Les durées inférieures à 2 ans doivent être bien entendu préservées.

La répartition des possibilités d'accélération d'échelons doit être faite de façon à ce que les personnels des petites unités ne soient pas pénalisés.

### Un statut de salarié pour les chercheurs en formation.

## LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI: UNE QUESTION VITALE POUR LES ORGANISMES DE RECHERCHE.

C'est une nécessité  
pour le développement de la recherche,  
pour l'accomplissement des missions du CNRS,  
pour améliorer les conditions du travail scientifique

### Prenons l'exemple du CNRS

•• Il y a eu des annulations de postes au cours de ces quatre dernières années. Tous ces postes doivent être récupérés par l'organisme.

Cela suppose la création de postes en nombre égal  
= +827 postes d'ITA.

•• Il y a besoin de renouvellement des générations, et de permettre la transmission des savoirs et des savoir-faire.

Cela nécessite un taux de recrutement équivalent à 4% des effectifs titulaires, soit :

#### Pour les ITA :

$14400 \times 4\% = 576$ . Desquels on enlève les postes libérés en cours d'année (480 env.).

Pour assurer le taux de 5% pour les ITA, il faut donc créer  
= + 95 postes (ITA).

#### Pour les Chercheurs :

$11390 \times 4\% = 455$ . Moins les postes libérés en cours d'année (270 environ). Pour assurer le taux de 5% pour les chercheurs il faut donc créer

= +185 postes (chercheurs).

Il faut donc qu'aucun poste ne soit gelé, ni supprimé !

#### •• Pour la titularisation des personnels précaires :

Les personnels "hors emplois budgétaires" qui correspondent à des emplois de caractère permanent de chercheurs et ITA sont au nombre de 763 (chiffres de la direction). Il faut donc autant de créations de postes

= +763 (Chercheurs et ITA).

Les Contrats Emploi "Solidarité" (CES) sont environ 1000, chacun correspondant à une fonction à mi-temps, cela suppose de créer un nombre de postes en équivalent plein temps

= +500 plein temps (ITA).

Cela conduit à demander la création de postes (chercheurs et ITA) au nombre de

= +2371 postes.

Si nous considérons que la direction minimise le nombre de personnels sur contrats occupant des emplois de caractère permanent, ces chiffres sont loin d'être exagérés.

Pour les années suivantes (régime de croisière) les créations d'emplois pour assurer le renouvellement devraient être de l'ordre de 200 postes de chercheurs et 240 postes d'ITA, compte tenu des départs annuels.

Ces chiffres dans les 12 prochaines années devraient baisser progressivement du fait de l'augmentation forte des départs à la retraite.

Assurer un flux suffisant d'entrées aurait aussi une influence positive sur les possibilités de promotions.

## Réflexions sur l'emploi ITA et politique de la Direction.

La population des ITA dans les laboratoires et les fonctions qu'ils y occupent sont très diverses. Ces deux données dépendent de l'organisation et de l'histoire des laboratoires ainsi que des individus eux-mêmes.

C'est une population vieillissante en diminution (suppression d'emplois) et promise à un fort renouvellement.

Leurs fonctions de soutien ou d'appui à la recherche, concept flou et extensif, ont fait des ITA la variable d'ajustement de l'organisation des laboratoires, jusqu'à une période assez récente. Aujourd'hui ce sont plutôt les CES, thésards et autres précaires qui remplissent ce rôle.

Les ITA ont joué un rôle important dans la politique de l'organisme, leur attribution dépendant de la seule direction scientifique alors que les chercheurs étaient affectés essentiellement par le Comité National.

Ces aspects font que les ITA sont d'abord considérés comme des moyens et que cette population est très diverse ; de l'ITA-Chercheur au "fonctionnel" pur et dur en couvrant tout le champ des niveaux de qualifications.

Mais beaucoup d'ITA avec leur qualification, leurs compétences et leur personnalité ont créé dans leur environnement leur propre emploi et leur fonction. Celle-ci est mal évaluée en terme de définition de niveaux de qualification, donc de classification et rémunération, et constitue un enjeu syndical d'importance.

Dans un mouvement d'élitisme ancien, l'apport technique dans la recherche est minoré. (Cf. *Le technicien invisible dans la Recherche n°230*). Cette idéologie est aujourd'hui renouvelée dans la recherche pluridisciplinaire où l'apport essentiel apparaît toujours porté par le chercheur. La réflexion sur les blocages techniques ou technologiques pour des avancées conceptuelles et scientifiques reste embryonnaire.

C'est principalement dans la recherche « lourde » physique nucléaire, astronomie, que l'apport technique est le mieux reconnu. Mais un mouvement de reconnaissance de l'importance des emplois ITA s'affirme plus particulièrement chez les directeurs de gros laboratoires confrontés à la diminution des emplois ITA, au renouvellement ou à leur absence. Le rapport Costes est symptomatique de cette prise de conscience.

Quant à la Direction, confrontée à la diminution des emplois ITA et au renouvellement, toute sa politique consiste à définir la rationalisation de ses choix.

En tant que syndicat, si nous ne sommes pas opposés à la « rationalité », nous avons une mission revendicative et critique du contexte social.

La politique de la Direction en matière d'emploi ITA est d'identifier l'existant, de dégager les évolutions pour déterminer ses priorités dans le contexte qu'elle subit.

Cette démarche d'analyse et de choix rencontre nécessairement des contradictions avec le réel, le laboratoire, « le terrain », d'où l'enjeu que constitue « la maîtrise », la conviction des directeurs de laboratoires.

Au-delà de cette lutte d'influence, quelques questions d'affrontement : « Rôle et place des ITA », « Quelle dynamique ITA ».

Pour notre part, notre conception des ITA est assez large et en complémentarité avec les chercheurs dont le rôle principal serait l'évolution des concepts et de la connaissance scientifique. L'ITA remplirait dans les laboratoires le rôle de mémoire et de permanence, d'actualisation des outils, d'appui à la recherche. Ce que traduit partiellement le secteur des Sciences de la Vie dans trois fonctions :

- fonction de participation à l'activité de recherche
- fonction d'accompagnement de la recherche
- fonction de soutien (administratif, technique et scientifique).

Ce qui nous semble important dans notre conception, c'est une complémentarité individuelle et collective au sein du laboratoire des fonctions remplies par les ITA et les chercheurs ; ce qui implique qu'il puisse y avoir des aller et retour entre ces deux catégories. Alors que la direction y voit plutôt une complémentarité de fonction qui fige les uns et les autres, avec des contradictions et des difficultés quand les chercheurs ont des fonctions de valorisation, d'encadrement administratif, de diffusion...

La vision de la Direction dans la complémentarité de la fonction d'ITA à celle de chercheur est le plus souvent une fonction de soutien et d'accompagnement peu liée à une discipline. Un informaticien reste un informaticien, qu'il soit en Sciences de la Vie ou en

Physique, donc mobile. On peut l'affecter là où le programme prioritaire l'exige.

Cette vision très fonctionnelle de l'ITA, ne permet pas à celui-ci d'accumuler les connaissances de la discipline et d'apporter sa complémentarité. De ce fait pour l'ITA sa fonction n'est pas évolutive en interne, en terme de qualification, en dehors d'une évolution hiérarchique dans un service ou de compétence professionnelle supérieure dans son métier acquis de manière externe (cours du soir, par correspondance), conception très Fonction Publique très hiérarchique qui accompagne l'évolution statutaire où les changements de corps sont très limités.

Le statut actuel dans son évolution et dans son mode de gestion, se rapproche tellement de la conception administrative du statut général qu'il permet de moins en moins une gestion dynamique.

Le déroulement de carrière est conçu dans un seul corps avec des barrages de classes à la seule discrétion de l'administration.

L'évaluation des qualifications des ITA est enterrée ou s'apparente à l'identification des compétences réelles des ITA. Et on cherche à diminuer le nombre de BAP. Pourquoi... pour alléger la gestion !!!

Rappelons à quoi servent les BAP : à la gestion des recrutements et des promotions. C'est-à-dire que les jurys externes ou internes, sont constitués en référence à une BAP. S'il y a moins de BAP, si les recrutements sont faits par spécialités apparentées, cela n'offre pas trop d'inconvénients. Pour les concours internes, le jury par BAP large sera une catastrophe pour apprécier les candidats à moins de n'avoir qu'à juger leur apport fonctionnel stricto sensu et à gommer tout aspect disciplinaire... et encore.

Si le découpage actuel des BAP est perfectible, la réduction de son nombre n'est pas innocent.

Dans les premiers travaux préparatoires au suivi de carrière, il y avait 24 BAP après regroupement, il y en a 10 qui recouvrent des logiques diverses. Une logique de métiers : électroniciens, travail des matériaux bureau d'études ; une logique de métiers et de fonctions : d'information diffusion, communication, gestion scientifique, instrumentation, services généraux ; une logique de métier et de discipline : chimiste, biologiste ; une logique disciplinaire : sciences humaines et sociales. N'oublions pas que les BAP sont le regroupement de spécialités suffisamment proches pour permettre l'évaluation des qualifications des agents qui les exercent. Ce qui nous a conduit à demander l'évaluation des agents par BAP et à, pourquoi pas, des CAP par BAP.

La définition des BAP et leur nombre est bien un enjeu majeur.

Gérard MANDVILLE



# Rapport COSTES

## Analyses et commentaires

### Proposition 1

L'environnement technique et administratif au cœur du dispositif de recherche du CNRS : il doit être maintenu et amplifié

#### Les extraits :

- ✓ Entre 1989 et 1995, baisse de l'effectif ITA de 2,12% alors que le potentiel chercheurs connaissait un accroissement de 8,47%
- ✓ Les années 1996 et 1997 confirment et accentuent cette tendance qui conduit à une situation préjudiciable sinon catastrophique pour notre organisme qui est en situation de ne plus pouvoir remplir les objectifs qui lui ont été fixés.
- ✓ Notre système de recherche connaît une complexité de plus en plus grande (...) poursuivre une diminution de l'environnement ITA durant cette période est suicidaire.
- ✓ Le potentiel ITA doit être dès 1998 une des grandes priorités du CNRS pour ne pas dire la priorité ; tout doit être mis en œuvre pour « effacer » rapidement les effets désastreux des diminutions annuelles du potentiel ITA que nous venons de vivre.

#### Les propositions et commentaires :

Depuis des années, le SNTRS revendique la création de postes ITA dans les laboratoires du CNRS. Or la politique menée depuis des années au CNRS comme ailleurs est une politique de suppression de postes. 1027 postes ITA ont été supprimés au CNRS ces quatre dernières années. [Ingénieurs + 8,5%, Techniciens - 7,3%, Administratifs - 26,4%]

Nous ne pouvons que nous réjouir de voir AC considérer l'emploi ITA comme une des grandes priorités du CNRS en 1998 !

Dans quelles conditions ceci sera-t-il appliqué ?

La diminution des ITA s'est faite en maintenant dans ce contexte économique défavorable le recrutement des chercheurs à 2,5%. C'est un choix politique de la part de la direction du CNRS, elle a essayé de maintenir un taux de recrutement des chercheurs à 3% sans y arriver. S'il faut inverser la tendance au niveau des recrutements, le SNTRS ne peut-être d'accord. Dans toutes les EPST comme au CNRS, les postes de chercheurs ne sont pas suffisants, pour preuve, le nombre de Docteurs inscrits au chômage ne cesse d'augmenter.

Une des seules possibilités pour sortir de cette impasse, est de ne plus considérer la diminution de la masse salariale au CNRS comme un des grands objectifs ! (cheval de bataille de toute l'administration, et en particulier du secrétaire général du CNRS). La moyenne d'âge du personnel ITA (tous corps confondus) est de 45,7 ans. AC signale que le CNRS vieillit, et pour cause, seule une arrivée de jeunes pourrait inverser cette tendance. Enormément d'ITA sont bloqués en bout de grille et les promotions soumises à un pourcentage des recrutements sont rares.

Quel avenir pour les ITA de se voir bloquer au niveau de la carrière, même les perspectives de concours internes sont sombres. Ceci n'est guère motivant pour le travail régulier à effectuer au sein des laboratoires.

## Proposition 2

### Les rééquilibrages : une obligation

#### Les extraits :

- ✓ Objectif : faire que la répartition des postes ITA entre les laboratoires soit le résultat d'une vraie politique scientifique et diminue de ce fait l'héritage du passé.
- ✓ (...) Il n'est pas sain pour le CNRS que des laboratoires anciens par leur dates de création et dont les résultats ne sont plus de tout premier niveau, conservent un environnement technique et administratif important, dû à l'histoire alors que de jeunes laboratoires, par leur date de création, dynamiques et efficaces ont un environnement très faible.
- ✓ L'analyse montre bien que certains laboratoires sont hors normes de la discipline considérée (...)
- ✓ (...) je souhaite que les sections du Comité National soient plus impliquées dans la politique des départements en ce qui concerne les ITA.

#### Les propositions et commentaires :

Toute l'analyse d'AC repose sur l'étude de ratios ITA/Chercheurs, Chercheurs/ITA, en occultant par ci par là une partie des effectifs (sur quels critères ?) en fonction des départements scientifiques. De plus, une catégorie très importante de personnels non permanents (30% de l'effectif : doctorants, post-doc, DEA ?, CES, CDD ...) apparaît. Pour le calcul des ratios, une partie de l'effectif de cette catégorie est utilisée ou pas, on comptabilise les chercheurs non permanents, on compte à plein temps les enseignants chercheurs, et on omet de compter les ITA non statutaires !

Une fois ce ratio établi, c'est la norme et attention aux laboratoires qui sont très en deçà ou au delà de cette norme !

AC propose de dresser la liste des laboratoires n'entrant pas dans la fourchette  $[xi/2 - 2xi]$ . Vouloir niveler les effectifs en partant de ce type de ratio paraît aberrant, car quelle est la norme, où se situe la juste moyenne dans tel ou tel département scientifique ?

Prenons pour exemple SPM, ou deux unités adossées à des TGE, sont purement et simplement retirées, pour avoir une mesure plus proche de la réalité de l'environnement des unités du département (!). Il est facile de retirer un ou deux gros labos qui n'entrent pas dans la moyenne, qui sont hors normes.

Quelle est la finalité précise de ce type de calcul ?

Si pour AC, un laboratoire sous la norme  $xi/2$  est déficitaire en ITA, et la politique future est de favoriser le recrutement dans ce même laboratoire, c'est une bonne chose. Mais à l'inverse, n'est-il pas à redouter que des laboratoires « sur-cotés » en personnels ITA (ratio  $> 2xi$ ) ne voient leurs personnels redéployés vers des laboratoires moins bien lotis.

AC souligne le cas des laboratoires anciens dont les résultats ne sont pas de tout premier niveau !

Qui définit les critères de niveau ?

Citons pour exemple le cas du laboratoire LURE faisant partie du département SPM et étant un TGE. Le ratio de ce laboratoire est de 4,35. On nous parle de fermeture et de construction d'un nouveau laboratoire, le projet Soleil, ce qui impliquerait une baisse du ratio ITA/Chercheurs dans ce nouveau laboratoire.

Mais, il faut souligner que 40% des demandes de manips sont insatisfaites au LURE, ce qui prouverait qu'une grande majorité de chercheurs se contente d'une machine dont les résultats ne sont plus de tout premier niveau, et qui est considérée par le CNRS comme une machine obsolète.

**Nous pensons que ce type de constatations et conclusions ne doit pas être généralisé, mais que chaque laboratoire doit être étudié au cas par cas, il faut en effet prendre en considération l'activité propre du laboratoire sans faire la comparaison avec « un laboratoire entrant dans la moyenne » !.**

**Il est quand même nécessaire de rappeler que le Comité National avait pour rôle depuis 1982 de donner son avis sur l'affectation des personnels (décret organique du CNRS, art. 23), cette mesure n'a jamais été appliquée. C'est pourquoi nous nous trouvons aujourd'hui dans une telle situation !**

## Proposition 3

### Mobilité

#### Les extraits :

- ✓ La mobilité doit permettre de gommer des acquis « historiques » non justifiables aujourd'hui et d'accroître ainsi l'efficacité du dispositif.
- ✓ (...) les principes qui gèrent actuellement la mobilité interne au CNRS me paraissent obsolètes et néfastes pour les agents et pour l'organisme. Ils sont en effet généralement basés sur les échanges de poste à poste entre les diverses entités du CNRS et ce en fonction des entités.
- ✓ Le bilan AFIP en SDV (mai 94 – mai 96) est positif car basé sur trois principes de base qui me paraissent sains et efficaces :
  - mobilité volontaire des agents,
  - besoins à satisfaire : fonctions prioritaires,
  - nécessité de rééquilibrage des moyens.
- ✓ Mise en place généralisée de la procédure AFIP d'autant plus qu'elle est menée de manière globale à l'institution supprimant ainsi les barrières qui étaient limitatives et contraignantes.
- ✓ Comité de suivi et de prospective (en parallèle avec le Comité de pilotage, trop institutionnel)

#### Les propositions et commentaires :

Pour pallier au déficit de recrutements, s'est mise en place la procédure AFIP (les agents quittent le laboratoire avec leur poste, sans possibilité pour le directeur d'empêcher leur départ). Le poste ainsi « perdu » ne sera peut-être jamais récupéré par le laboratoire.

- **c'est le rééquilibrage !**

Vue du côté des agents ITA, cette mesure représente une amélioration certaine pour les personnels ayant des souhaits de mobilité géographique ou professionnelle. Notamment pour ceux qui attendent depuis des mois, des années un changement d'affectation, et qui peuvent trouver là un moyen de débloquer une situation quelquefois dramatique.

Certains agents postulent sur un poste AFIP de catégorie supérieure en espérant par ce biais obtenir une promotion plus rapide, c'est de l'utopie. L'agent qui arrive dans un laboratoire dans ce cas, se retrouve en « concurrence » avec des agents plus anciens et la promotion est impossible. Tout le bénéfice allant au laboratoire, car la fonction est assurée par un personnel sous-qualifié !

Il y a quelques années, certains laboratoires étaient fléchés vers le haut (recrutement) et d'autres vers le bas (non remplacement des départs, retraite par exemple). Aujourd'hui on définit juste des fonctions prioritaires pour les laboratoires fléchés vers le haut et le laboratoire perdant ses postes devra attendre le bilan de la procédure AFIP pour savoir si des fonctions d'intérêt prioritaire lui seront attribuées ! (plusieurs mois se seront écoulés avant le remplacement éventuel des agents), c'est le risque de déstabilisation de certaines unités qui

voient partir des agents dont les fonctions sont indispensables à leur activité et qui ne sont pas remplacés. Cela conduit, le plus souvent, dans les laboratoires et services de départ, à une aggravation des conditions de travail pour les personnels qui restent, si aucun poste ne vient compenser le départ. Cela est aussi un moyen de restructuration larvée des unités et des services voire, pour certains d'entre eux, d'extinction pure et simple.

Cette procédure consiste pour le CNRS à gérer la pénurie !

Nous ne pouvons que la désapprouver.

Un autre effet pervers de la procédure AFIP (sans doute oublié par AC) commence à voir le jour. De nombreuses délégations régionales voient leur effectif ITA fondre comme neige au soleil, les agents ITA utilisent en masse la procédure AFIP pour quitter les DR et intégrer des laboratoires !

Ceci entraînant de manière importante le dysfonctionnement de certaines DR.

Le CNRS devrait se poser la question de l'effectif dans les DR, le nombre de postes n'était-il pas déjà si faible, les effectifs étaient-ils suffisants pour que le départ d'un ou deux agents n'entrave de manière importante le fonctionnement des services ? La mise en place du progiciel XLAB n'a-t-il pas entraîné une surcharge de travail importante au sein des DR ?

AC met en cause le principe de mobilité qui existait au CNRS avant la mise en place de la procédure AFIP, effectivement cela pouvait paraître « lourd », mais le remplacement de poste à poste avait au moins le mérite d'éviter une certaine « hémorragie » de postes dans les laboratoires comme c'est le cas actuellement.

**Nous considérons quant à nous que, sauf avis contraire du Comité national, le remplacement des départs, soit par d'autres AFIP, soit par l'affectation de postes mis aux concours internes, doit être garanti et assuré immédiatement. La Commission de Mobilité doit voir son rôle renforcé pour, assurer les fonctions de suivi et de contrôle, et effectuer des propositions.**

Les DRH ont toutes les données pour prévoir les départs à la retraite de façon à proposer des embauches par anticipation de manière à ce que ce transfert de connaissances puisse s'effectuer !

Aujourd'hui certains laboratoires attendent plus d'une année que le poste soit pourvu après un départ à la retraite ! (dans le meilleur des cas, sinon c'est une perte de poste pour le laboratoire).

## Proposition 4

### La formation permanente

#### Les extraits :

- ✓ La formation est un outil qui doit permettre l'évolution des personnels en adéquation avec l'évolution des sciences et des techniques et conduire à une meilleure efficacité tant au niveau individuel qu'au niveau global de l'organisme.
- ✓ Il faut améliorer le dispositif pour :
  - mieux intégrer la FP dans la politique scientifique des unités de recherche,
  - permettre par des moyens adaptés – remplacement temporaire de personnels par exemple – des formations longues.
  - Anticiper certains départs à la retraite afin de ne pas perdre la connaissance acquise tout au long d'une vie (...)
- ✓ Mise en place d'un plan de formation des unités.

#### Les propositions et commentaires :

##### ACQUISITION DES CONNAISSANCES :

Oui à la formation permanente des personnels, permettant à ceux-ci de suivre les techniques qui évoluent sans cesse. Oui à l'encouragement pour les personnels de suivre des formations longues en favorisant leur remplacement. Mais par quels moyens ?

- l'embauche de personnels précaires ?

Les formations longues, pour la plupart sont des formations qualifiantes (diplômes reconnus par les commissions d'équivalence), et il paraît difficile d'encourager les personnels à suivre et à s'investir dans ce type de formation. Pour les personnels, les perspectives de promotion (reconnaissance de la qualification, du diplôme) sont quasiment nulles aussi bien en concours externe (au risque de changer de laboratoire) qu'en concours interne ou sélection professionnelle. Si l'horizon était moins ténue, la participation des personnels à ce type de formation serait plus importante.

##### TRANSFERT DES CONNAISSANCES :

La proposition d'anticiper le départ à la retraite pour ne pas perdre les connaissances acquises, est une bonne chose. Est-elle réalisable aujourd'hui ?

Nous en doutons, du fait de la surcharge de travail importante imposée aux personnels pour pallier les manques de postes, il paraît difficile de demander à des agents des efforts supplémentaires pour conserver les connaissances acquises au sein des unités.

## Proposition 5

IT → Chercheurs et Chercheurs → IT

### Les extraits :

- ✓ Je considère que les métiers, les rôles et les objectifs des chercheurs et IT sont et doivent être complémentaires et que ces deux catégories de personnels sont indispensables au bon fonctionnement des laboratoires et donc du CNRS.

### Les propositions et commentaires :

AC se borne à dresser le bilan de la situation des chercheurs qui effectuent des fonctions proches de celles des ingénieurs, il en est de même pour des IR occupant à plein temps des fonctions de chercheurs, « ceux là mêmes qui modifient le ratio ITA/Chercheurs et gonflent artificiellement l'environnement technique et administratif ». Il propose toute une série de mesures pour permettre le passage des IT dans le corps des Chercheurs et inversement.

Nous pensons qu'il faut en effet favoriser les passages et les changements de fonctions. Avant de proposer des mesures pour l'avenir, il faut d'abord essayer de mettre en place un plan de résorption du contentieux existant, et ceci sans concours externes et sans pertes d'emplois !

Beaucoup d'ingénieurs occupant des fonctions de recherche sont désireux d'intégrer le corps des chercheurs, pour des questions de reconnaissance du travail. Mais lorsque cela est possible, cela se fait avec une perte de salaire. Il faut donc que la prime de participation à la recherche soit incluse dans le salaire lors du changement de corps, pour que le chercheur évite une perte de salaire lors de l'intégration.

Pour que les mesures de passage évoquées par AC puissent s'appliquer, il faudrait un nombre de postes réservés dans les deux corps pour favoriser cette intégration.

AC omet de préciser dans son rapport le nombre de chercheurs effectuant des fonctions techniques et administratives par obligation, au détriment de la recherche, par manque criant de postes ITA dans certaines unités et laboratoires.

AC soulève le cas de jeunes chercheurs encouragés à présenter leur candidature sur des postes IR et IE. Pourquoi ?

Se servir de doctorants, DEA comme main d'œuvre pour faire fonctionner les laboratoires sans leur proposer un avenir en tant que chercheurs, favorise ce genre de dérapages. Il faudrait un taux de recrutement et de renouvellement des Chercheurs et ITA égal à 4%, pour éviter de telles situations.

## Proposition 6

Les besoins d'environnement technique et administratif.

### Les extraits :

- ✓ A mon avis il n'existe actuellement aucune analyse des véritables besoins en environnement technique et administratif, en effet un système vicié s'est peu à peu installé (...) cette politique est connue des demandeurs qui affichent en priorité des demandes IR même s'ils souhaitent en priorité des postes administratifs ou de petite catégorie (...)
- ✓ Pour les unités de recherche, lors du renouvellement, un document doit être fourni qui comprendrait :
  - l'organigramme « actuel » ITA du laboratoire comprenant les corps, les BAP, et les fonctions décrites de manière synthétique.
  - L'organigramme « cible » ITA à 4 ans du laboratoire comprenant les corps, les BAP, et les fonctions nécessaires.
  - Les ordres de priorité de passage à l'organigramme « cible » avec pour chaque demande de poste ou de modification de poste, le lien avec la politique scientifique de l'unité.
- ✓ Pour les services communs, je propose une procédure sensiblement différente du fait que les critères d'efficacité ne sont pas identiques à ceux des unités de recherche.
  - (...) définition d'un point de vue macroscopique, des missions confiées aux services communs.
  - à l'issue de cette définition, la deuxième étape doit permettre de « construire » l'organigramme général présentant les principaux services avec leurs complémentarités et leur intersection afin de supprimer toute redondance et toute hiérarchie inutile.

### Les propositions et commentaires :

AC dénonce « la course aux postes » menée par les directeurs de laboratoires, en effet dans ce contexte de pénurie, les directeurs surévaluent le niveau, et se censurent eux-mêmes quant au nombre de postes demandés.

La politique menée depuis une dizaine d'années au CNRS n'était-elle pas de supprimer les postes des catégories B et C au profit de postes de catégorie A (AI → IR). Il aura quand même fallu près de 10 ans pour se rendre compte que cette politique est désastreuse pour le CNRS !

Le SNTRS, depuis des années, dénonce cette politique consistant à ne recruter que dans les hautes catégories ; Les tâches incombant aux personnels des catégories B et C n'ayant pas disparu au CNRS, qui les effectue ?

Les personnels intérimaires, les vacataires, la sous-traitance ....

.... ou les doctorants et chercheurs eux-mêmes !

AC va à l'encontre des conclusions de H. DOUBRE dans son rapport sur l'IN2P3. HD annonce clairement qu'il faut supprimer purement et simplement les postes de petite catégorie au profit de postes d'encadrement !

AC, à propos des moyens communs, propose d'analyser la situation et de supprimer toute redondance et toute hiérarchie inutile ! c'est donc bien un regroupement des moyens communs qui risque de se produire. Dans quel but ? sinon supprimer des postes qui sont jugés « inutiles ».

## Proposition 7

### Les techniciens : un corps indispensable au CNRS

#### Les extraits :

- ✓ Le corps des techniciens a connu une très forte diminution – 7,3%.
- ✓ Ce n'est pas pour autant que les activités correspondantes ont disparu (...) :
  - les activités sont assurées en partie, car indispensables, par des ITA de catégorie supérieure ou des chercheurs et ce au détriment des activités qu'ils devraient normalement assurer.
  - L'appel à la sous-traitance externe qui, dans de nombreux cas, montre bien ses limites tant au point de vue technique que du point de vue financier.
  - L'appel important à des personnels externes CDD, CDI, CES ..., qui dans certains cas, dévoie totalement les objectifs de ces types de possibilité.
  - L'appel à des sociétés d'intérim qui est une solution onéreuse et qui ne permet pas d'assurer la permanence des connaissances.
- ✓ Il me paraît donc impératif pour le CNRS de revoir sa position sur le corps des Techniciens et de procéder aux recrutements indispensables.
- ✓ Afin que ces recrutements soient conformes aux besoins et aux demandes, il me paraît important qu'une enquête soit menée auprès des différents responsables concernés afin de connaître le nombre de personnels en activité au CNRS dans le cadre CDD, CDI, CES, ..., et les fonctions et missions qu'ils remplissent.

#### Les propositions et commentaires :

Dans cette proposition AC dénonce les effets désastreux de la diminution des Techniciens au CNRS. Un autre rapport concernant l'INSU – et pouvant s'appliquer à l'ensemble du CNRS - dénonce et analyse clairement les conséquences réelles de la sous-traitance :

« Si elle est économiquement justifiée pour toutes les opérations de fabrication dans les domaines technologiques bien stabilisés (câblage par exemple), elle s'avère coûteuse dans les domaines qui comportent une prise de risque. »

« Elle a de toute manière un coût, et l'on ne peut à activité scientifique constante, pallier à une éventuelle diminution du nombre des postes ITA que par un accroissement du budget des expériences. »

« Elle n'économise pas nécessairement des ITA, il faut des ITA hautement qualifiés pour assurer l'interface avec le sous-traitant. »

« Utilisée dans des tâches de conception, elle contraint le laboratoire à figer un cahier des charges dans une mesure qui s'oppose à la logique même de la recherche (besoins d'itérations entre l'établissement du cahier des charges et la réalisation, d'autant plus nombreuses que le niveau d'innovation est élevé). (...) une

expérience scientifique n'est innovante que comparativement ... état de l'art au moment de sa mise en œuvre, et non au moment de sa conception. »

« Une sous-traitance totale peut également conduire à une méconnaissance par les équipes scientifiques du contenu détaillé de l'instrument réalisé. Ce qui, en terme de fausse interprétation des données et d'artefacts instrumentaux, peut conduire à des conséquences scientifiques très graves. »

« Utilisée systématiquement pour certaines tâches, elle ferait perdre aux équipes des laboratoires leur compétence dans ces mêmes tâches, les rendant à terme incapables à définir, spécifier et contrôler un travail. »

« Il se pose le problème du suivi, car les équipes mises en place par les sous-traitants sont volatiles. »

« Toutes sortes de complications apparaissent pour faire appel à long terme aux mêmes prestataires de service, à cause de la réglementation des marchés publics. »

L'analyse est on ne peut plus claire, et pourtant certains laboratoires utilisent massivement la sous-traitance.

AC demande aussi qu'une enquête soit réalisée au CNRS pour connaître le nombre de personnes employées sur des postes temporaires. C'est une nécessité et une obligation pour le CNRS, car bon nombre de laboratoires emploient de manière importante ces personnels. C'est le cas d'agents qui entrent au CNRS sur un poste CDD dans l'attente d'un hypothétique concours (c'est souvent une promesse faite lors de l'embauche !) et qui ensuite vont de poste en poste et de contrat en contrat, voire même qui finissent par être rémunérés par des entreprises extérieures ! Pour ces personnels, il n'existe aucune possibilité de promotion et certaines personnes occupent depuis des années des fonctions dans les laboratoires sans possibilité de titularisation. Souvent, cette main d'œuvre coûte très cher au CNRS (2,5 à 3 fois plus qu'un salaire normal), mais elle n'entre pas dans les statistiques du bilan social concernant la masse salariale, puisque ces salaires sont pris sur les budgets de fonctionnement des laboratoires !

Le SNTRS revendique des recrutements à tous les niveaux de qualification pour supprimer et éviter toutes ces dérives. De plus il est nécessaire qu'un « état des lieux » soit effectué pour tous les postes précaires, et que ces postes soient transformés en postes de titulaires !

## Proposition 8

### Les BAP et les métiers

#### Les extraits :

- ✓ Simplifier le dispositif actuel qui a un trop grand nombre de BAP souvent mal identifiées et qui se chevauchent, revoir le nombre de corps et peut-être le diminuer, analyser la possibilité de « supprimer » le concept « administratif » et créer une BAP pour ces agents, rendre le dispositif CNRS plus cohérent avec celui de l'ensemble de l'administration publique.

#### Les propositions et commentaires :

Le nombre de BAP est passé de 25 à 10 actuellement. Nous considérons que c'est un minimum et il devrait plutôt être augmenté. Certains bruits circulent à l'heure actuelle, et la proposition serait de créer trois BAP ! (toujours les bruits ....)

C'est une aberration !

Il faut garder à l'esprit que les concours externes, les concours internes, la mobilité et les sélections professionnelles sont organisés par BAP, aussi le fait de diminuer leur nombre permettrait à l'administration de redéployer à sa guise les personnels, dans le flou artistique le plus total !

La diminution du nombre des BAP aurait aussi pour effet de « noyer le poisson » en ce qui concerne la reconnaissance de la qualification et des métiers (SNTRS) .

C'est aussi accentuer les problèmes, BAP 5, ou au contraire il faudrait rajouter des BAP de façon à rendre le système plus cohérent entre le Secrétariat et la Gestion.

## Proposition 9

### Environnement administratif dans les unités de recherche.

#### Les extraits :

- ✓ Les unités de recherche expriment depuis plusieurs années des besoins en personnel administratif répétés et croissants ; Ceci s'explique par une plus grande complexité de notre système de recherche et de sa gestion, en raison de la multiplication des sources de financement (Etat, Europe, Régions, Industriels, ...) et des contrôles de l'état qui sont de plus en plus nombreux et tatillons.
- ✓ L'accroissement de l'environnement administratif des unités de recherche doit être, à mon avis, une priorité :
  - au niveau de l'accroissement du nombre d'agents,
  - au niveau de la qualification des agents.
- ✓ Il faut admettre que la gestion se fait à l'intérieur des laboratoires qui sont les seuls aptes à avoir les données fiables et qui connaissent la politique souhaitée en gestion des personnels et en gestion financière : il est donc impératif que les directions des unités puissent avoir avec eux des agents du corps A en plus grand nombre.
- ✓ Si le CNRS n'est pas capable de répondre aux besoins des unités il faut s'attendre à des dysfonctionnements importants et préjudiciables pour l'organisme.

#### Les propositions et commentaires :

Dès son arrivée au CNRS, le Directeur Général a dénoncé la gestion financière du CNRS en dressant un bilan catastrophique des finances du CNRS et en appliquant une série de mesures autoritaires : blocage des commandes, blocage des budgets, diminution de ceux-ci, afin d'apurer la situation. La situation s'est éclaircie, mais n'en est pas moins réglée pour autant. En effet à aucun moment les questions que posent AC n'ont été évoquées, et comment en est-on arrivé à une telle situation ?

Les tâches de gestion, sont assurées dans les laboratoires, par du personnel non formé à ces tâches, ce personnel occupait souvent des fonctions de secrétariat et du jour au lendemain a dû effectuer des tâches de gestion, sans aucune formation spécifique. On ne doit pas s'étonner que ceci conduise à une situation catastrophique pour le CNRS. A aucun moment le CNRS ne s'est donné les moyens soit en donnant une formation appropriée tenant compte de l'évolution directe de gestion, soit en recrutant un personnel qualifié.

La mise en place du progiciel de gestion XLAB, n'a pas arrangé la situation. Certains laboratoires ont dû installer XLAB sans avoir de possibilités de formation pour le personnel l'utilisant. Ou bien lorsque la formation a pu être possible, les personnels ont du, seuls, mettre en place et configurer le logiciel, ceci étant la partie la plus importante. C'est peut-être un des problèmes que rencontrent les DR à l'heure actuelle !

De plus, la gestion financière du CNRS ayant été modifiée, XLAB permet à la direction du CNRS via les délégations régionales d'augmenter ses moyens de contrôle sur les finances des laboratoires. Cette même direction impose au DR des contrats d'objectifs, difficiles à remplir, car à effectuer avec des moyens en baisse. Avec une telle politique, on ne doit pas s'étonner que ceci conduise à une situation catastrophique pour le ( ).

## Proposition 10

### Les concours ITA

#### Les extraits :

- ✓ Faire une « remise à plat des concours afin de les rendre plus justes et plus efficaces en tenant compte des spécificités du CNRS.
- ✓ Les concours externes sont souvent pervertis par le fait que souvent l'affichage d'un poste est motivé par le désir de régulariser une situation en souhaitant faire passer une personne recrutée en ressources propres qui a donné entière satisfaction sur un statut de titulaire.
- ✓ La lourdeur du système actuel et l'incertitude totale qu'ont les responsables des remplacements dans les fonctions indispensables sont l'explication première de cet état de fait.
- ✓ Il existe une « limite basse » de diplômes requis pour concourir mais il n'y a aucune « limite haute » : il faut trouver une méthode « obligeant » les jurys à recruter au « bon niveau de diplôme ».
- ✓ Les concours internes sont, d'un point de vue nombre, proportionnels aux recrutements et sont donc en baisse permanente de telle sorte qu'en final les délibérations relèvent plus d'un tirage au sort que d'une étude comparative et objective des dossiers.
- ✓ Amélioration dans le temps et dans les critères de sélection des concours externes : plusieurs campagnes doivent être organisées par an.
- ✓ Allongement des grilles de chaque corps et peut-être création de classes exceptionnelles afin que tous les agents puissent conserver un espoir d'amélioration de leur carrière afin de « réserver » les concours à ceux qui ont la volonté évidente de progresser dans leurs connaissances et leurs responsabilités.

#### Les propositions et commentaires :

L'état de la situation ainsi que les propositions concernant les concours, ne sont pas nouveaux. En effet quand AC parle des concours externes qui ne servent qu'à régulariser certaines situations, c'est une chose connue, il est courant que certains laboratoires pour faire face à une situation critique au niveau des personnels emploient des personnels sur poste CDD ou sur leurs crédits propres. En effet, le temps mis pour voir les postes nécessaires aux laboratoires affichés aux concours externes, dépasse souvent plus d'une année !

Il ne faut pas s'étonner qu'ensuite le concours ne serve qu'à régulariser une situation.

Il faut, comme le souligne AC, plusieurs campagnes de recrutement par concours externes par an, pour éviter aux laboratoires de recourir à l'embauche de personnel précaire.

Dans le contexte économique que nous connaissons tous au CNRS comme ailleurs, lors des concours externes, on voit des candidats sur-diplômés par rapport au niveau de qualification nécessaire au concours. Il est nécessaire que les jurys soient attentifs à ceci, car quels problèmes dans les laboratoires de voir des agents recrutés sur des postes bien inférieurs à leurs diplômes (relations professionnelles, avancement ...).

Il ne faut pas créer un sous classement à l'embauche, mais au contraire d'abord résorber le sous classement endémique.



La revalorisation des grilles est nécessaire pour les personnels, de façon à avoir une perspective de carrière correcte et raisonnable si aucun changement de corps n'est possible. Quand AC propose la création de classes exceptionnelles, nous, ne pouvons être d'accord, en effet cette classe exceptionnelle sera toujours un pourcentage du nombre d'agents de la classe normale

Sur quelle base seront établis les critères de sélection ?

Cela conduira à moyen terme à la situation que nous connaissons actuellement, blocages des carrières et possibilités d'avancement quasiment nulles. Il ne faut pas vouloir améliorer la situation en créant d'autres barrages, il faut au contraire supprimer les classes exceptionnelles et tout axer sur la revalorisation des carrières. (cf. texte de J. OMNES : grilles et carrières)

De toute façon, la réponse au problème est simple, il faut un affichage de postes suffisant aux concours externes de façon à débloquer la situation des concours internes et des promotions. Il faut assurer un renouvellement à 4% tous corps confondus.

---

## Conclusions

Ce rapport n'est pas une analyse objective de la situation car il reste dans le cadre d'effectifs ET de moyens constants (au mieux !) ou en baisse.

Certaines propositions, rejoignent dans les grandes lignes des situations et propositions maintes et maintes fois évoquées par le SNTRS (manque de moyens des laboratoires, diminution du nombre de poste, maintien du corps des Techniciens, embauche de personnel qualifié en Gestion ...). Mais il faut voir que toutes les propositions d'AC se situent dans le cadre de la politique du CNRS, et cette politique n'est à aucun moment remise en cause par AC. Bien au contraire, certaines propositions n'ont d'autre but que de mieux l'appliquer (mobilité par les AFIP, diminution du nombre de BAP, redéploiement des personnels ...), ces propositions vont à l'encontre de ce que nous désirons pour le CNRS et la recherche publique de demain et nous ne pouvons que nous y opposer.

## **L'évaluation des qualifications en jeu - du modèle corporatif au pilotage des ressources humaines -**

La reconnaissance de la qualification<sup>1</sup> figure depuis longtemps au coeur de nos revendications. Elle s'insère au sein d'un système de principes qui visent à assurer l'égalité de traitement entre salariés, à conditions égales, à limiter les pouvoirs discrétionnaires des supérieurs hiérarchiques, en particulier les pratiques de clientélisme, de sujétion et d'individualisation, à restreindre les effets de la rareté ou de la surabondance de certaines qualités de la main-d'oeuvre ou de certains emplois, bref à limiter les inégalités entre les salaires, à les stabiliser en ne les faisant plus dépendre d'aléas individuels ou conjoncturels.

Cette revendication a trouvé sa traduction dans l'établissement de grilles de classifications négociées, reconnues par des conventions collectives ou dans un statut, comme c'est le cas dans la fonction publique. Ces grilles définissent des niveaux distincts et hiérarchisés de qualification, fondés sur un système plus ou moins formel de relations entre qualités de la force de travail, compétences/qualifications requises par le poste de travail et rémunération. Chaque niveau mobilise des savoirs plus ou moins complexes et plus ou moins longs à acquérir. La généralisation de la scolarisation, le développement et la diversification du système scolaire et surtout l'institutionnalisation de la formation professionnelle ont conduit à référer progressivement les niveaux de classification à des diplômes considérés comme équivalents (soit parce que le temps mis pour les obtenir est sensiblement le même, soit parce que le prestige qui y est attaché est comparable) et ordonnés selon une échelle de valeur (monétaire) là aussi en fonction du temps mis pour les acquérir et de leur degré de sélectivité.

Ces grilles sont utilisées pour recruter ; elles servent aussi de référence pour attester l'élévation du niveau de qualification acquis par l'individu au cours de sa carrière professionnelle. Cependant, si le diplôme est une mesure commode du niveau de qualification du nouveau recruté, la mesure et la reconnaissance de l'accroissement de la qualification des salariés demeure une vaste zone d'ombre. Comment évaluer cet accroissement ? Qui doit le faire ? A partir de quels critères objectifs ? A partir de quand mène-t-il à un nouveau palier de qualification ? La question de l'évaluation de la qualification des salariés en place - et de la reconnaissance de celle-ci - demeure à ce jour un enjeu majeur pour les salariés, comme pour les syndicats. Dans les organismes de recherche, les modalités de reconnaissance de la qualification et de son évaluation revêtent une forme particulière mais fort différente selon le type de fonction.

### **Le modèle corporatif des chercheurs**

Au CNRS et à l'INSERM les chercheurs ont établi, et obtenu, un système d'évaluation par les pairs (la corporation des chercheurs) fondé sur des principes dont il importe de comprendre les fondements et d'analyser la pertinence.

- Ce système est lié d'abord au statut de la science<sup>2</sup> et à la place des formes autonomes de contrôle des méthodes et des normes scientifiques.

---

<sup>1</sup> Le BRS a déjà beaucoup publié sur ces questions. Voir en particulier le BRS n° 328, mai 1996 les contributions d'O. Pascault sur Travail et qualification (où il analyse les enjeux des diplômes et des rapports de force pour la reconnaissance de la qualification, de J.C. Garnier sur les SHS et de J.P. Lacharme sur la division université-CRS et ITA-chercheur où il conclut : " cette vocation (du SNTRS) à syndiquer tout le monde doit s'accompagner d'un renforcement de nos analyses puisque nous aurons à défendre des intérêts catégoriels apparemment antagonistes. Dans cette perspective, lutter pour l'abolition de la division ITA/chercheurs me semble un point ambitieux très important ".

<sup>2</sup> Je me permet de citer ici Norbert Elias parlant des valeurs qui prédominent dans les travaux des chercheurs : "Une échelle de valeur d'un autre type a acquis ici la prépondérance. La valeur épistémologique d'un résultat de recherche est ... déterminé par sa contribution à l'élucidation d'un problème factuel jusqu'alors non résolu. Son rôle par rapport à la personne du chercheur ou aux groupes extérieurs à la science est subordonné à cette contribution. " in *Engagement et Distanciation* (Fayard, coll. " Agora ", 1993, p.58)? Ce sont ce qu'il appelle les jugements de valeurs autonomes de la science (marqués par la distanciation, la nécessité du détour) qu'il distingue des jugements de valeur hétéronomes issus des milieux extérieurs (marqués par l'engagement). Ces deux types de jugement ont des rapports d'équilibre et de domination. Le niveau de distanciation est maintenu par différents contrôles sociaux. On peut dire que le Comité National est une rouage majeur de ce contrôle des scientifiques par eux-mêmes.

- Il fonctionne à partir de la recherche d'équilibre entre représentants élus de la communauté scientifique d'une discipline donnée (contrôle interne) et membres désignés par la direction (contrôle partiellement externe) dont le choix résulte de la recherche d'un équilibre entre critères scientifiques de jugement et choix politiques d'orientation, voire de pilotage.

- L'évaluation du chercheur est effectuée par une instance qui évalue également les équipes de recherche, leur cohérence interne, établit leur bilan, apprécie leur programme, qui est consultée en matière de prospective scientifique. Elle est régulière, une évaluation plus approfondie se déroulant lors d'une demande de promotion. Elle est fondée sur des critères qui font l'objet d'un consensus dans la communauté des chercheurs. L'activité des élus, en particulier leurs critères d'évaluation, reste fortement contrôlée par les chercheurs au moyen des comités de liaison mis en place par les syndicats.

- La grille de classification des chercheurs reflète une représentation de la carrière comme un *continuum* : un jeune chercheur est recruté au niveau inférieur de la grille et peut gravir les différents échelons pour terminer sa carrière aux niveaux plus élevés, à deux conditions toutefois, qu'il réponde aux critères d'exigence et que le nombre de places en promotion, attribué par l'Etat, soit suffisant, ce qui a été rarement le cas.

L'évaluation est effectuée en deux étapes. Un rapporteur, désigné par le bureau de la section sur la base de sa compétence dans la discipline et de son extériorité à l'équipe (qui garantit sa neutralité) présente et commente le programme, les méthodes et les résultats du chercheur sur la base d'un rapport d'activité rédigé par l'intéressé, de ses publications (leur nombre et leur lieu) et de contacts avec celui-ci et avec son directeur de laboratoire. Les commentaires du rapporteur et ses suggestions sont discutés par l'assemblée que compose la section du comité national et la promotion est prononcée par vote (à deux niveaux). Cette même assemblée recrute, évalue, promeut. Si la composition est variable selon le niveau du chercheur (nouveau introduite par la titularisation), les membres sont tous issus de la même assemblée. Ses jugements s'inscrivent dans la continuité. Il s'agit bien d'un système *corporatif* au sens le plus pur du terme. Le système de recrutement et de promotion des ITA est fort différent.

### **Pour les ITA : paritarisme et hiérarchie administrative**

Un autre modèle est à l'oeuvre pour les ITA, celui issu de la fonction publique qui allie paritarisme et pouvoir hiérarchique. A la différence du système d'évaluation des chercheurs, celui des ITA est caractérisé par un faible contrôle professionnel sur le recrutement et les promotions. Ces deux moments clés de la carrière sont soumis aux concours. A la différence du reste de la fonction publique, les concours CNRS et INSERM sont *ad hoc*, le jury est nommé pour un poste particulier quand il s'agit du recrutement, pour un niveau et une session donnée quand il s'agit d'une promotion. Sa composition, ses critères d'évaluation et de jugement sont contingents. Ce n'est pas le cas des CAP chargées des autres aspects, positifs ou négatifs de la carrière (échelons accélérés, ou sanctions, passages de grades, changements de corps au choix), composées de membres élus et de représentants directs de l'administration, à égalité, pour un corps et grade donné. Le critère ici n'est ni professionnel, ni disciplinaire, il est celui d'un niveau transversal de qualification. Les membres représentent deux ordres de pouvoir : celui, par représentation élue, transprofessionnel des salariés, et celui, par délégation, de l'autorité administrative.

Le modèle du Comité National imprègne fortement la culture du CNRS. L'évolution du travail dans la recherche, marquée progressivement par une mobilisation directe des ITA dans les équipes de recherche (et non plus par la coexistence d'équipes et de grands services techniques) et par une élévation des niveaux de qualification (déplacement de la qualification modale, de l'ouvrier hautement qualifié représenté par le prototypiste à l'ingénieur), a sans doute permis la diffusion du modèle scientifique corporatif. C'est sans doute sous l'influence de ces évolutions, et dans ce contexte de prégnance des valeurs internes aux chercheurs, qu'à la fin des années 70, le SNTRS-CGT avança la revendication d'une évaluation des ITA comme élément d'un système de reconnaissance des qualifications reposant sur un suivi continu de la carrière. Dans son esprit, ce système combine corporatisme et paritarisme. Mais cette revendication va percuter l'évolution des modes de gestion de la force de travail scientifique et technique dans les organismes de recherche qui va passer de la combinaison entre paritarisme et autorité hiérarchique à la gestion des "ressources humaines", par la création d'un corps autonome et professionnalisé de gestionnaires qui va avancer ses propres critères de valeurs et va tendre à asseoir un système rationnel d'allocation des hommes en fonction des priorités administratives et politiques assignées aux organismes, en fonction des postes de travail définis en dehors de la qualification effective des personnes qui les occupent (voir texte de G. Mandeville). Or les responsables et les objectifs changent au fil des changements politiques.

## Les nouvelles stratégies de gestion des hommes : le pouvoir corporatif écorné

L'évaluation périodique des ITA n'est inscrite dans le statut que pour les ingénieurs de recherche. Ainsi, seuls les chercheurs et les ingénieurs qui répondent aux mêmes critères de niveau d'éducation lors de leur recrutement (le doctorat ou un diplôme équivalent des grandes écoles ou des écoles d'ingénieur), se voient reconnus un système de suivi de l'activité et de promotion fondé sur une évaluation régulière. Pour autant, seule l'évaluation des chercheurs existe effectivement.

Le milieu des années 80 marque l'introduction au CNRS de nouveaux modes de gestion déjà mis en oeuvre dans un certain nombre de grandes entreprises publiques ou privées qui pratiquent des stratégies dites de marché interne (c'est-à-dire les salariés sont recrutés pour une longue durée et leur classification comme leur salaire sont définis par un système de règles négociées). Cela signifie aussi un investissement de l'entreprise dans l'élévation du niveau de formation et de qualification et la recherche d'une optimisation du rapport entre postes et qualité de la force de travail qu'il requièrent dans un contexte de recherche d'une plus grande flexibilité des salariés. L'évaluation des fonctions mises en oeuvre devient un enjeu majeur pour les entreprises pour contrôler au mieux l'évolution des "coûts" de la main-d'oeuvre, le fameux "poids" de la masse salariale. Cette opération doit être gérée dans sa globalité, donc au niveau politique de l'entreprise (dit stratégique), et non plus au niveau technique service par service. Un échelon supplémentaire est introduit entre le salarié et celui qui le contrôle ou l'encadre, échelon extérieur aux conditions particulières de l'activité et même aux rapports individuels directs (hiérarchie), c'est le service des ressources humaines, autonome au sens où il ne dépend pas de la profession ou du domaine d'activité du salarié, mais dépend directement de la direction des entreprises et donc des politiques qu'elle définit. Un nouveau métier apparaît, celui de responsable aux ressources humaines à la place du chef du personnel (apparu dans les années 20). Ce n'est pas qu'une question de mots mais bien une orientation nouvelle, bien qu'en continuité, qui traduit la professionnalisation de cette activité.

Mais pour comprendre l'évolution actuelle de la direction en matière de gestion du personnel, il faut revenir au contexte. Les objectifs de l'appareil public de recherche évolue sous la pression des gouvernements et des entreprises. Ces derniers parlent "d'acheter de la recherche" (comme cela a été dit au conseil scientifique de l'INRA), les organismes de recherche sont soumis à des contrats d'objectifs, aux programmes prioritaires, aux contrats avec les grandes entreprises qui telles Roussel-Uclaf veulent contrôler les résultats et même imposer ses conditions aux chercheurs. La recherche est dès lors soumise à des jugements de valeur "hétéronomes", extérieurs à ceux que s'est définie collectivement la communauté scientifique et issus de critères tout-à-fait autres : répondre le plus rapidement et le mieux possible aux besoins des entreprises en produits nouveaux. Il s'agit moins de développer des connaissances nouvelles que de mettre au point de nouveaux procédés, de nouveaux produits qui seront directement utilisés par telle entreprise particulière, celle qui a financé la recherche. Le directeur du CNRS lui-même - et avec lui les directeurs scientifiques - se définit comme ayant pour tâche d'appliquer la politique décidée par le ministère. La recherche perdant de sa liberté, l'évolution des qualifications, celle des carrières échappe aussi aux scientifiques eux-mêmes pour être pilotée, comme les programmes qu'ils doivent mettre en oeuvre. C'est sans doute ainsi qu'il faut interpréter le déplacement d'une partie de l'évaluation directe des chercheurs vers les directions scientifiques. Le contexte actuel est aussi celui de forte pression sur la baisse des emplois nécessaires une gestion des emplois "à flux tendu". Cela nécessite un contrôle et un affaiblissement du pouvoir mandarinal et corporatif (avec néanmoins des contradictions, car en même temps le pouvoir politique s'appuie aussi sur ce pouvoir mandarinal).

Le responsable des ressources humaines ne se contente pas en effet de gérer les hommes. Il analyse le rapport général et particulier poste-fonction et tente de prévoir son évolution. C'est ainsi que l'on voit fleurir les observatoires des métiers, chargés d'analyser les types et les niveaux de savoir et savoir-faire mobilisés pour l'occupation d'un poste, de recenser ces derniers et de rationaliser à la fois l'affectation des postes aux laboratoires ou services et l'affectation des personnes à ces postes. Une telle ambition est toutefois coûteuse, les professionnels des ressources humaines possèdent certes des outils d'évaluation mais n'ont pas les compétences professionnelles qui leur permettent l'analyse objective des postes. Il leur faut donc classer les types de "compétences" (le débat sur le nombre et le découpage des Branches d'activité professionnelle ou BAP), standardiser la description du type d'emploi par niveau de qualification (standardisation à laquelle a procédé l'observatoire des métiers) d'une part, les procédures d'évaluation jusqu'ici laissées au gré du directeur de laboratoire ou du chef de service de l'autre et enfin étendre ce mode d'évaluation à toutes les catégories de travailleurs de la recherche (donc aussi aux chercheurs). Pour cela ils utilisent deux sources, l'encadrement direct (pour les ITA les directeurs de laboratoires ou les chefs de service, pour les chercheurs la direction scientifique) et les professionnels-experts. Le contrôle de l'ensemble dépend de la direction mais doit, pour fonctionner, être accepté par les différents échelons de la hiérarchie et par les représentants des salariés (afin d'éviter les conflits toujours coûteux). C'est le sens de la consultation des syndicats et des multiples tentatives pour obtenir leur aval au sujet des choix concernant les personnels.

C'est pour toutes ces raisons que les directions mettent en place des entretiens d'activité effectués par les autorités hiérarchiques (soit pour les chercheurs la direction scientifique) dans un cadre strictement défini et contrôlé par les services des ressources humaines. C'est pour cela que les directeurs de laboratoires sont à la fois formés à la gestion, désormais standardisée, des personnels (et cela peut revêtir des aspects positifs pour les agents des laboratoires qui sont davantage écoutés). C'est aussi pour cela que leurs pouvoirs se voient doublés par ceux des responsables aux ressources humaines, qui les aident à définir les profils des emplois, à choisir le "collaborateur" recherché dans le cas d'une mobilité, à évaluer, qui les forment aux entretiens annuels d'activité, en définissent l'esprit, en conçoivent les procédures, les thèmes, les synthèses : des directeurs dirigés, moyens d'une recherche technocratique mise aux normes pour être vendue aux plus offrants au gré de leurs demandes.

### **L'évaluation que nous défendons en question**

Pour autant, faut-il renoncer à notre revendication de mise en place d'une évaluation de nos qualifications dans le cadre d'un suivi de carrière au service des personnels ?

Notre conception de l'évaluation est diamétralement opposée à ces orientations gestionnaires. Elle se veut d'abord au service des hommes, au service des personnes qui travaillent, produisent, gèrent, développent les outils et les maintiennent en état, et sans lesquelles aucune recherche ne serait possible. La recherche, c'est d'abord les hommes. Un bon outil public de recherche passe par l'amélioration constante des conditions de travail, des qualifications et de la rémunération du travail de ceux qui la font. De tous ceux qui la font et non seulement des titulaires. Nous avons réclamé un système d'évaluation des qualifications afin de disposer d'un outil efficace, neutre et durable qui permet de promouvoir les agents au fur et à mesure qu'ils augmentent leur qualification, pour que les affectations, la mobilité soient fondées sur la reconnaissance des qualifications des agents et sur les besoins des laboratoires et des services, et ne dépende pas uniquement de la politique de la direction ou des limites des conditions locales de travail. Nous avons demandé pour cela que l'évaluation intègre deux dimensions : une dimension professionnelle évaluée par des spécialistes du domaine professionnel, une dimension contextuelle (le laboratoire ou le service) donc intégrée au dispositif d'évaluation des laboratoires, soit le comité national. Nous avons demandé que l'évaluation soit effectuée en commun par les membres du comité national et les spécialistes, que les rapports des spécialistes professionnels soient envoyés au rapporteurs du comité national ; que le dispositif d'évaluation soit indépendant de la direction et des rapports de force locaux. C'est pourquoi nous étions hostiles à une évaluation qui dépende des directions régionales. C'est aussi la raison pour laquelle nous avons enfin demandé que le dispositif soit intégré d'une part au dispositif CAP, d'autre part à celui du Comité National. Nous avons enfin demandé qu'une instance composée d'élus sur liste syndicale reconnaisse le niveau de qualification des agents et en informe la CAP et que les spécialistes professionnels soient choisis au sein d'une liste proposée par les syndicats, afin de garantir la transparence de l'évaluation, son fonctionnement démocratique : des élus, des personnes proposées par les syndicats mettent en oeuvre des modes et des critères d'évaluation élaborés collectivement et ils rendent compte devant les personnels de leur activité. C'est pour toutes ces raisons que l'évaluation que nous voulons ne peut être admise par les directions des organismes qui veulent s'assurer la maîtrise totale du processus.

Kourilsky avait introduit une série de réunions (sans négociation) sur les principes et les modalités d'une évaluation, sans véritables résultats concrets, Aubert reste silencieux sur cette question, sans doute pour les raisons évoquées ci-dessus : le tournant radical qu'il est en train d'imposer au CNRS, comme les autres directeurs aux autres organismes. Le premier a élaboré un dispositif lourd, car il cherchait à répondre à un certain nombre de revendications exprimées par les syndicats tout en soumettant d'abord ce dispositif à ses propres fins de gestion. Ce double objectif, où le second dominait a soulevé d'emblée l'hostilité des personnels, comme en témoigne l'expérience-test menée à Orléans. La restructuration en cours des organismes de recherche ne pouvait permettre de mettre au point des règles négociées d'évaluation. De plus, la direction des ressources humaines de l'époque était hostile au principe même de reconnaissance des qualifications des agents auquel il préférerait celui d'évaluation professionnelle davantage orientée vers la rationalisation des affectations des agents aux postes (gestion fonctionnelle).

L'évaluation est en panne, sans doute pour longtemps. Il dépend de nous de faire le point sur cette question, de définir les enjeux dans la situation actuelle, de réfléchir sur nos propositions, sur leur adéquation à ce que vivent et veulent tous les personnels, y compris les personnels précaires dans les labos et services, et à notre capacité à les traduire en revendications sur lesquelles les personnels se mobiliseront.

A. Kieffer

## **MOBILITE :** **AFIP, BESOINS ET SUPPRESSIONS D'EMPLOI**

Si il y a quelque chose d'incontesté en ce moment au CNRS c'est bien le constat de la diminution massive du nombre d'emplois ITA (- 872 de 1994 à 1997). Le rapport COSTE souligne que la (légère) croissance de l'emploi chercheur de 1989 à 1995 s'est faite au détriment de l'emploi ITA (- 2,12% contre +8,47%).

### **Rareté des postes et redéploiement**

La rareté des postes a pour principales conséquences l'alourdissement des tâches pour certains ITA, l'abandon d'activités, l'externalisation de fonctions techniques et l'exploitation sans vergogne des divers dispositifs d'emplois de réinsertion, CES et autres. Pour la direction administrative, le dilemme entre l'insuffisance notoire du nombre de postes et les besoins réels des laboratoires est vite résolu : il faut rationaliser, contrôler les attributions et affectations au plus juste, redéployer les postes en fonction des choix stratégiques.

En tant que syndicat nous ne sommes pas opposés à la "rationalité" mais notre mission est avant tout revendicative et critique du contexte social.

La mise en place des AFIP s'inscrit dans cette "nécessité" (du point de vue des gestionnaires) de rationalisation et de contrôle mais, d'une certaine façon, elle n'est pas aussi efficace que souhaité. Elle provoque ici ou là des déstabilisations préjudiciables et elle suscite parfois rancœur, mécontentement et contradictions parmi les principaux acteurs.

### **Des intérêts contradictoires.**

Moyen d'accompagnement, variable d'ajustement, l'ITA - du fait de la très grande diversité de ses fonctions - n'est cependant pas interchangeable. Pour être cynique, les fonctions dont "on" veut se débarrasser ne sont pas forcément occupées par les ITA qui veulent bouger. Les labos à fort taux d'émigration ne sont pas forcément ceux que "l'on" aimerait bien voir disparaître. Bref, renforcer un labo est assez facile, le vider beaucoup moins. Au niveau d'un département, le "vidage" paraît plus maniable, il suffit de réaffecter moins de poste que ce qui est parti.

Si "on" veut vraiment rationaliser il faut afficher clairement la liste des labos surdotés, la liste des sousdotés, les fonctions périmées, les fonctions recherchées. On imagine le tollé général.

Le candidat à la mobilité n'a pas le même souci. Il ne se sent pas d'obligation morale vis à vis de son unité de départ s'il trouve un autre poste plus intéressant, plus près de chez lui, ou qui lui permet d'échapper au petit tyranneau local qui lui gâche la vie (mais si, il y en a !). Pour lui, l'AFIP peut être une aubaine.

Les 2 premières campagnes ont connu un certain succès (136 pourvues sur 363 pour la 1ère et 157 sur 367 pour la 2ème) mais compte-tenu de la démographie, de la spécificité des métiers, de la faiblesse des offres régionales et de l'absence d'avantages de carrière en cas de mobilité, il est fort probable que le dispositif atteigne

très vite ses limites. Ainsi, 63% des AFIP de la première campagne 97 n'ont eu aucun candidat.

Pour les directeurs d'unités il s'agit de rester dans la course. Obtenir un poste "frais" relève du miracle ou de son entêtement personnel. Si l'on connaît d'avance un candidat à la mobilité, la tentation d'obtenir un AFIP sur mesure est bien grande. Pour les fonctions courantes, l'attractivité d'un poste est variable selon l'environnement ou la réputation du labo. Ou alors, si le directeur a un tempérament de joueur, il peut afficher un profil de mouton à 5 pattes pratiquant couramment le copte ancien et il a une petite chance d'obtenir le poste nécessaire au CDD déjà recruté.

Quant aux directeurs d'unité qui perdent une paire de bras sans savoir si elle sera remplacée, on peut comprendre qu'ils n'apprécient pas la nouvelle procédure qui leur interdit de s'y opposer.

Pour notre syndicat, tant que le contexte de récession et de diminution des emplois utiles continuera, tant que les moyens humains et financiers seront attribués en fonction des priorités économiques et scientifiques gouvernementales, tant que la garantie de réattribution des postes n'est pas assurée, ce sera la liberté des ITA contre celle des projets scientifiques, ce sera un laboratoire contre un autre et peut être aussi un emploi ou un poste contre un autre.

### **Limites et effets pervers**

En examinant les 2 premières campagnes on constate que la majorité des emplois affichés correspondent à des métiers de la Bap V (secrétaires et gestionnaires) ou à des métiers d'informaticiens (Bap I). Dans ces métiers à forte demande, les souhaits de mobilité sont facilement exaucés. Pour les autres spécialités, les AFIP sont plutôt désespérantes. Une gestion prévisionnelle des emplois permettrait d'envisager les formations nécessaires ou de programmer dans le temps sa future mobilité.

La partie la plus critiquable du dispositif réside dans les procédures mises en oeuvre.

Les départements scientifiques décident de l'affichage des priorités. Les instances démocratiques ou les personnels sont représentés, des conseils de laboratoires au Comité National en passant par la Commission de mobilité, sont écartées des choix. Magouillages, pratiques de clientélisme ou d'allégeance et déplacement de l'autorité vers les technocrates sont inévitables quand la démocratie ne peut plus s'exercer.

Au niveau du recrutement, le directeur d'unité peut imposer son choix de candidat. Il n'est pas tenu de justifier son refus de candidats même crédibles car il n'est prévu aucune procédure de contrôle de la régularité des opérations. Les bilans ne font pas apparaître les profils des candidats refusés.

Enfin, la notion de fonction qui se substitue à celle de poste supprime progressivement la référence à la qualification et à son niveau, au profit de besoins en services rendus. Elle déconnecte l'emploi dans un lieu donné de la référence à une quotité de poste. Elle permet de ne pas affecter de poste au laboratoire, l'individu étant réduit à une fonction qui peut s'exercer dans différents lieux. Elle porte en germe l'abandon de la référence à l'équipe de travail et aux complémentarités qui s'y construisent dans le développement des activités de recherche. Bref, de la fonction à la globalisation des

postes et à la flexibilité des ITA il n'y a qu'un tout petit pas.

Tout est en place pour concentrer les qualifications techniques ou administratives et les rendre autonomes. Si l'on continue dans cette voie, les ITA pourraient devenir des prestataires de service. Il n'y a plus qu'à annualiser le temps de travail pour parfaire le système de flexibilité des individus et du travail.

Si l'on ajoute à ceci la volonté d'affecter non des postes mais des crédits (en points d'indice) aux laboratoires, libres à eux de traduire ensuite en appel à la sous-traitance extérieure, ou en un bout d'ITA prestataire de service

**Flexibilité des personnes, individualisation, négation de la qualification, du travail d'équipe, c'est le statut qui a terme est vidé de son contenu.**



## Validation des années de non titulaires

### **Voici venu le temps du R.T.O. (RETOUR TOTAL sur OPTION)**

Depuis plusieurs mois, les dirigeants du CNRS exposent les bienfaits du Retour Partiel sur Option (RPO), qu'ils se font forts d'obtenir des autorités de tutelle. Vos représentants au CTP vous rendent compte consciencieusement de l'évolution du dossier (voir encore l'article dans le B.R.S. n° 336 de mars 1997).

Une information de la Réglementation de la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (n° 10/97), nous apprend qu'une lettre en date du 5 mars 1997 du Ministre délégué au Budget au Ministre BAYROU, "fixe le champ d'intervention et les modalités de mise en oeuvre de la procédure exceptionnelle et temporaire de retour sur option autorisant certains agents des EPST à revenir sur leur décision de valider leurs services de non titulaires" :

**"S'agissant des agents en activité qui ont commencé à acquitter les retenues rétroactives, mais dont la dette n'est pas éteinte en totalité, ils pourront être, à leur demande, rétablis dans la situation telle qu'ils la connaissaient, avant la mise en oeuvre de la procédure de validation les concernant. Les sommes déjà remboursées devront faire, dans ce cas, l'objet d'un reversement aux intéressés, sans qu'aucune actualisation ne soit opérée.**

**Ce droit d'option pourra être exercé jusqu'au 30 septembre 1997".**

Cette lettre instaure, pour quelques mois seulement, la possibilité d'un Retour Total sur Option (qui ne devrait pas intéresser beaucoup d'agents CNRS).

Quant à la possibilité éventuelle du Retour Partiel sur Option que défend la Direction du CNRS (très peu d'agents se sont d'ailleurs montrés intéressés), le Conseil d'Administration de l'IRCANTEC du 27 mars 97 a été informé d'une lettre du Ministre du Budget demandant une étude de "faisabilité technique". La réponse de l'IRCANTEC ne devrait être connue qu'à l'issue du Conseil d'Administration de juin.

Sur les lenteurs de mise en oeuvre de ces deux dispositions (RTO et RPO), nous attendons les explications des grands spécialistes du CNRS, à qui nous rappelons la revendication du SNTRS-CGT d'une validation au "juste prix". Nous sommes ouverts à toutes les formes permettant d'arriver à cet objectif (validation gratuite, remise de débits, indemnités de départ pour tous les ITA et chercheurs...).

Bernard BLANC

Extraits de l'intervention de Jean-François BOLZINGER  
**AU CONSEIL NATIONAL de l'UGICT - 3 Avril 1997 -  
QUALIFICATIONS - SALAIRES - CLASSIFICATIONS**

**La reconnaissance de la qualification est au centre d'une reconnaissance de l'individu et d'une solidarité entre l'ensemble des travailleurs. Elle est un axe essentiel dans la conquête du plein emploi solidaire.**

Notre débat vise à rechercher, à partir de ce qui s'exprime dans et par les luttes actuelles, de grands repères susceptibles d'animer une activité revendicative professionnelle et interprofessionnelle, celle-ci étant ancrée sur la création du rapport de forces dans chaque branche et permet la convergence entre les branches, entre les catégories.

Telles qu'elles s'expriment dans les luttes, les questions de reconnaissance de la qualification dans toutes leurs dimensions, touchent à des enjeux lourds tant de société que pour le syndicalisme dans sa capacité à faire se dégager des réponses.

## **II. Les pratiques patronales et gouvernementales.**

Nous avons caractérisé, depuis plusieurs congrès, la stratégie des forces du capital en la matière : elles affichent une volonté permanente de trouver des formes de surexploitation durable du travail qualifié.

Dans notre pays, patronat et gouvernement s'acharnent à obtenir une baisse généralisée du prix du travail par une pression sans précédent sur la masse salariale sous toutes ses formes.

Le travail, aujourd'hui, contient de plus en plus d'activité intellectuelle et donc, d'un certain point de vue, plus de qualification ; cela, pour toutes les catégories.

Si dans les années 50, le patronat cherchait une exploitation de masse du travail manuel en utilisant le Taylorisme. Aujourd'hui, il est confronté, avec les évolutions technologiques, à l'exploitation de masse du travail intellectuel.

Il s'attaque donc aux statuts, à tout ce qui touche la reconnaissance de la qualification, les grilles, la reconnaissance des diplômes...

Il développe des idées autour des compétences, des nouveaux métiers, d'une mutation qui rendrait caduques les grilles actuelles, car trop rigides et de conception ancienne.

Sous couvert de modernisation des systèmes de rémunération, il faut vraiment casser les repères, introduire de nouveaux critères de mesure de la qualification assortis d'éléments sur l'adhésion aux objectifs de l'entreprise.

Tous les projets d'accord en cours ou datant de quelques années sont porteurs de ces orientations :

- M3E à Edf-Gdf.
- Accord « à vivre » chez RENAULT.
- Accord « ACAP 2000 » dans la Sidérurgie.

La stratégie patronale tend à nous tirer sur compétence et donc à nous ramener au paiement du poste occupé, plutôt qu'à la qualification de l'individu. Nous parlons de la qualification comme étant l'ensemble des qualités propres qu'un individu met en oeuvre dans son activité de travail.

Dans notre conception, la qualification comprend la connaissance, le savoir, le savoir-faire, les capacités d'analyse, de synthèse, d'initiative, de responsabilité, à communiquer.



Cette volonté d'imposer la notion de poste de travail, au détriment de la qualification, touche à la manière dont patronat et gouvernement travaillent leurs réponses aux mutations intervenues dans la société, concernant la place de l'individu.

Dévoyant l'aspiration à l'individualité, c'est l'instauration d'une logique d'individualisation totale, d'isolement de chacun, de division qui est délibérément recherchée en lien avec la précarité et un chômage massif.

Les systèmes d'intéressement et de participation sont aussi utilisés pour se substituer à la reconnaissance de la qualification dans le salaire.

Avec les contrats d'objectifs individualisés, liés à des organisations du travail en conséquence, la volonté est de mettre chaque salarié dans l'impossibilité d'apprécier sa qualification, au regard d'autres salariés. Son seul repère ou élément d'appréciation sur ce qu'il vaut est sa capacité à atteindre un objectif ou un résultat financier sur lequel il n'a fondamentalement aucune prise, pas plus que sur les moyens de réalisation.

Comment s'étonner, dès lors, de la perte voire l'absence de repères d'une bonne partie des salariés aujourd'hui, notamment des jeunes sur la notion même de qualification, de classification, de convention collective ?

**Nous avons besoin de développer en grand la réappropriation par tous, du contenu et de la mesure de leur qualification.**

**Quels concepts entourent la qualification ?**

- La qualification qui est liée à l'individu
- La classification qui est la mesure du niveau de qualification.

Aujourd'hui, le patronat dit vouloir payer les compétences et non la qualification. Est-ce la même chose ?

**La compétence** tend à rattacher l'individu au poste, c'est donc instantané. On est compétent sur une tâche mais incompétent sur une autre.

**La qualification**, en revanche, c'est le potentiel de l'individu et le fait qu'il puisse tenir un poste. C'est différent.

Par exemple, on peut être compétent sur une machine « X » et pas sur la machine qui se trouve à côté. Cependant, il faut la même qualification pour tenir ces deux postes. **Notre bataille, c'est vraiment le paiement de la qualification et non pas de la compétence.** On peut dire, à ce moment là, que la qualification c'est un ensemble de compétences que l'on met en oeuvre.

### **III. L'état des lieux**

L'état des lieux de la reconnaissance de la qualification dans le salaire et dans des garanties collectives et des statuts, renvoie donc à un rapport de forces extrêmement diversifié sur tout le champ du salariat.

**Dans le secteur public et privé**, des négociations sur les classifications aboutissent aujourd'hui à 55 accords de branches signés et 18 en cours de négociation sur un total de 160 branches.

La tendance observée dans les accords signés est d'aller vers des critères classants fondés sur la méthode Haye et vers la suppression de grilles de classifications davantage fondées sur les individus.

**Dans les assurances**, par exemple, les coefficients sont supprimés, amenant l'individualisation totale.

**Dans la navigation libre**, les syndicats ont obtenu des verrous sur l'individualisation avec des clauses stipulant qu'aucun salaire ne pouvait être inférieur à ce qu'il était antérieurement.

**Dans l'énergie**, le projet de déclasser les agents de maîtrise a été mis en échec et la direction obligée de négocier sur leurs évolutions de carrière.

Une offensive patronale est en cours à la RATP pour renforcer le processus d'individualisation visant la suppression des grilles spécifiques « Cadres et Maîtrises ».

**Dans la métallurgie**, une campagne d'initiatives et de pétitions a mis en échec les prétentions de l'UIMM, de créer une convention au rabais pour les Techniciens Supérieurs et les Cadres nouveaux embauchés.

Notons que **dans la Fonction Publique**, même si le statut de fonctionnaire reste un repère fort, il y a offensive pour glisser de situations de statuts à des situations fonctionnelles, pour passer de l'agent propriétaire de son grade à l'employeur propriétaire de la fonction.

#### **IV. Une stratégie de remodelage de la société**

Les différents dispositifs patronaux et gouvernementaux font l'objet de recherches permanentes. L'année 1995 constitue, sans doute, une étape dans l'accélération de l'offensive contre la reconnaissance de la qualification, avec la mise en cohérence avec un projet global de société.

Elle a donné lieu à une multiplication de publications et de réflexions autour du thème du travail : *« l'entreprise éclatée - quel avenir pour le salariat - la fin du travail salarié ou le travail sans emploi - salariat et travail indépendant - l'univers du travail à réinventer... »*

Tous ces textes et réflexions ont pour caractéristique d'être directement connectés aux questions revendicatives immédiates.

- Reconnaissance de la qualification
- Paiement de la qualification
- Contenu de la qualification
- Évolution de la qualification
- Ressources de la protection sociale (générales et complémentaires)
- Carrière
- Durée du travail
- Conventions collectives.

L'auteur cite quelques aspects déjà présents dans la réalité des entreprises. L'exemple RENAULT notamment :

*« Les formes d'organisation héritées de l'ère du Taylorisme à caractère pyramidal et relativement statique, s'avèrent de moins en moins adaptées. Elles sont en passe d'être remplacées par des structures que l'on qualifie de « poly-cellulaires » donc par des équipes constituées par objectifs, travaillant les unes avec les autres au travers de réseaux. On ne parle pas de D.P.O. (Direction par objectifs) mais d'Equipes projets (ex. La TWINGO) composées pour une période déterminée, de personnes de qualifications différentes, équipes ayant vocation à se dissoudre une fois le projet réalisé. »*

*« Les entreprises conservent un noyau dur, restreint, de personnel permanent et, pour le reste, feront de plus en plus appel ponctuellement et seulement en fonction des besoins, à des salariés intérimaires ou à statuts précaires. »*

*« Voire à des partenaires plutôt qu'à des salariés. Les individus plutôt que de rechercher un emploi, seront alors amenés à être de plus en plus des entrepreneurs indépendants vendant leurs services, ou mieux encore, tissant des partenariats temporaires ».*

On ne peut pas mettre en parallèle comme référence de grande modernité - la loi Le Chapelier de 1891, qui ne voulait que connaître des « conventions libres d'individu à individu ».

Or, c'est la rupture avec ces conventions d'individu à individu qui va, en France, fonder le syndicalisme, les conventions collectives, reconnaissance d'une communauté d'intérêts.

Les rapports nouveaux s'établiraient entre une entreprise citoyenne libre et un citoyen libre, sur un contrat commercial.

**N'y a-t-il pas là, face à de telles visées et en phase avec les exigences démocratiques qui s'expriment dans les mouvements collectifs, à pousser le débat entre rapport de subordination ou rapport de coopération ?**

Une autre question fait également l'objet d'un traitement très offensif par les milieux patronaux : le développement des individus, les nouvelles organisations du travail et les contradictions liées à l'élévation des connaissances.

L'ANACT a publié en septembre 91 un dossier concernant les Cadres, ceux dits de proximité : *« Le nombre d'échelons hiérarchiques particulièrement important en France... devra se réduire non sans poser au passage, des problèmes considérables en terme de promotion... d'autant que se développent les emplois précaires (70 % des contrats de recrutement en 1993). »*

Hugues de Jouvenel précise, quant à lui, ce qui doit structurer la politique patronale et gouvernementale pour l'avenir qui se manifeste avec le CIP ou les Stages diplômants.

*« Nous allons passer du concept de statut au concept de fonction, d'un système au sein duquel l'obtention d'un diplôme conférait un statut qui entraînait une rémunération, à un système dans lequel ce qui comptera vraiment sera la fonction que l'on assume, d'efficacité de la fonction déterminant le revenu... extrêmement douloureux sera pour les Français ce passage du concept de statut au concept de fonction. »*

Autant on pouvait intégrer la notion de fonction réellement exercée pour la défense des autodidactes, par comparaison avec les mêmes fonctions exercées par des diplômés, la référence indirecte restait le diplôme, ici tout disparaît de plus, à un moment où les jeunes sont de plus en plus diplômés.

Chacun, en quelque sorte, devient autodidacte devant la fonction. Une opposition mortelle pour les conventions collectives, les grilles de classifications, les salaires est recherchée entre qualification / diplôme et le couple savoir-faire / compétences.

Comme si une qualification n'était pas la condition nécessaire pour acquérir un savoir-faire mais conscient, formalisé, théorisé, maîtrisé.

*« Nous vivons sur un mythe collectif potentiellement générateur d'immenses frustrations futures... sur l'idée qu'il convient de prolonger les études des jeunes... les amener à niveau Bac, Bac + 2, + 4 entretenant l'illusion que ces diplômes donneront accès à des emplois hautement qualifiés ».*

Les déclarations de Gandois ou de de Calan décriant le nombre de diplômes, pour toujours moins les reconnaître, ne disent pas autre chose. Sur fond d'une logique d'exclusion, c'est un gigantesque tri que veut opérer et maîtriser le patronat sur les générations à venir.

Les travaux de William Brides, dont s'est inspiré Jouvenel, précisent encore cet éclairage :

*« Pour obtenir de meilleurs résultats, il faut se débarrasser des emplois et remodeler l'organisation de l'entreprise, pour tirer le meilleur parti des travailleurs des salariés » (c'est-à-dire qui ne seraient plus dans le salariat).*

**Sa logique est simple : le travail salarié est lié au Taylorisme, la fin de celui-ci condamne le travail salarié.**

Il ajoute : « *La retraite sera une question individuelle. Le travailleur indépendant sera embauché au projet. Plus de problème de congés payés.* ».

La cohérence est complète avec les :

- Fonds de pension.
- Contrat d'objectif.
- Compte Epargne Temps etc.

Et encore : « *Les relations commerciales (le louage) se développeront au détriment du contrat salarial* ».

Déjà, le consultant bien connu, Bernard Bruhnes, demande comme Raymond Barre etc.. à ce que le Code du travail s'adapte aux formes nouvelles de la vie économique.

Le projet de loi sur le contrat d'entreprise déroge à la convention collective et au Code du Travail va exactement dans ce sens.

En ce qui concerne les Cadres, citons Henri Chasnel, DRH de Schneider : « *Le terme de Cadre deviendra de plus en plus flou, il faudra se former tout au long de ce qui ne sera plus une carrière* ».

Aussi, il y aurait alternance entre la fonction de Cadre (qui n'est pas effectivement une qualification Ingénieur) et la fonction de non Cadre.

C'est bien tout le sens de la bataille de l'UIMM sur la Convention Ingénieurs et Cadres et les « négociations » concernant les Techniciens Supérieurs.

C'est aussi et pas seulement pour des raisons d'équilibre financier, les bases de fusion envisagée des caisses de retraite ARRCO et AGIRC.

Prendre à bras le corps les questions de qualifications nous amène à revendiquer en grand une autre place pour l'homme au travail et à mettre en cause une stratégie de remodelage de la société, à partir des transformations des entreprises.

## **V. Quelle démarche syndicale et quelles propositions mettre en débat ?**

Le patronat a tout fait pour empêcher que certaines contradictions de sa politique s'expriment sous forme revendicative : l'individualisation totale contradictoire avec la nécessité accrue de coopération, la précarité contradictoire avec la sérénité d'esprit que demande le travail intellectuel, l'arbitraire et la concentration des décisions contradictoires avec les exigences de démocratie montantes.

De fait, la pression du chômage et la perte de repères qu'il a réussi à orchestrer dans les entreprises ont amené une dégradation importante de la situation salariale, des carrières, des garanties collectives.

Le mouvement de novembre-décembre 95 a, sans conteste, changé la donne, révélant une volonté des salariés de passer à l'offensive sur leurs exigences, de tisser des liens collectifs ne gommant pas leurs individualités.

Chacun peut percevoir que la bataille de reconnaissance de la qualification touche à l'ensemble des questions revendicatives de salaire, d'emploi, de formation, de droits nouveaux ; ... porte des choix de construction d'une société de plein emploi et d'organisation sociale solidaire.

**A l'inverse de recettes à faire avaliser, n'est-ce pas une démarche liant luttes et débat collectif qui est nécessaire, débat où les Ingénieurs, Cadres et Techniciens ont leur mot à dire, sur quelle conception de la qualification doit prévaloir, quelle conception du salaire, du travail, de la formation, de l'entreprise ?**

N'y a-t-il pas nécessité de passer à l'offensive sur nos ambitions ?

#### **Ambitions en matière d'emploi et de travail.**

Chacun a droit à un emploi stable, socialement utile, correspondant à sa qualification et rémunéré comme tel, un moyen d'épanouissement et d'émancipation.

Nous ambitionnons du travail pour tous, avec d'autres rapports et pratiques dans l'entreprise.

#### **Des ambitions en matière de salaire.**

A l'opposé du simple paiement du poste de travail, il doit correspondre aux qualifications acquises et aux possibilités d'en acquérir de nouvelles et être en rapport direct avec ce qui est nécessaire pour vivre dans le monde d'aujourd'hui.

#### **Des ambitions en terme de formation.**

L'individu doit pouvoir trouver, dans le progrès, les moyens pour se former, s'épanouir. Il faut qu'il puisse conquérir des espaces de liberté, des lieux, du temps et des moyens pour exercer sa citoyenneté.

Chacun doit pouvoir bénéficier d'une formation liée à l'emploi, tout au long de sa vie professionnelle ; toute formation étant qualifiante et devant être reconnue et rémunérée comme telle.

#### **Nos ambitions en matière de conception de l'entreprise.**

Nous avons à mettre en débat des objectifs ambitieux pour les entreprises, pour leur développement, leur engagement dans la création de richesses, dans la création des conditions du progrès et des avancées sociales de la vie démocratique.

**N'est-ce pas la condition, en provoquant le débat sur la place de l'homme dans l'entreprise et la société, d'aider à ce que les exigences neuves des salariés se traduisent en revendications et en batailles de masse, obligeant patronat et gouvernement à négocier sur ces bases ?**

Nous avons la responsabilité de ne pas laisser les salariés pris entre les mesures d'individualisation et de destruction des systèmes collectifs que proposent patronat et gouvernement et des statuts ou garanties existants qui, s'ils représentent des points d'appui sérieux, sont bien en deçà de ce qu'attendent les Ingénieurs, Cadres et Techniciens pour vivre et travailler autrement.

**Comment nourrir une réflexion de masse qui propose de donner, dans l'action, un contenu novateur à la qualification ?**

Les trois piliers que nous avançons comme critères d'appréciation et de mesure de la qualification sont :

- La formation initiale
- L'expérience professionnelle
- La formation continue

N'avons-nous pas besoin de gagner une démarche de construction de grilles de classifications avec un contenu riche de la qualification et une évaluation démocratique.

Cela suppose de travailler l'élaboration de grille non pas en terme de définition de postes, mais sur les critères de mesure de la qualification.

Il est vraiment nécessaire de dépasser les catalogues de métiers ou de postes qui étaient des repères pour nos militants dans les années 70, mais qui ne correspondent plus, à la fois à notre démarche et aux réalités complexes dues à l'introduction de nouvelles technologies et de nouvelles organisations du travail.

Plusieurs points méritent d'être précisés.

- 1) L'ensemble des propositions que nous avançons ne vaut que dans une élaboration démocratique, avec un rôle actif des individus, des collectifs de travail, de commissions de carrière à conquérir pour évaluer collectivement l'ensemble des éléments de la qualification.
- 2) Au moment où nous voulons chercher, avec les salariés, à traduire en terme de garanties collectives les aspects nouveaux liés à la place de l'individu et ses aspirations dans le travail, nous avons besoin de revenir sur le sens donné à la proposition avancée de prise en compte de l'efficacité individuelle dans le travail. Celle-ci n'est pas un pilier supplémentaire pour apprécier le niveau de qualification.

Elle n'est cohérente que dans la mesure où des socles minima sont établis, permettant des déroulements de carrière effectifs. Lorsqu'un salarié s'investit plus dans la formation, dans son travail, il élève son expérience, sa formation, donc sa qualification et ceci doit être reconnu dans un avancement de carrière plus rapide. Il s'agit là de mettre un barrage à l'arbitraire patronal avec des critères collectifs d'appréciation, une transparence des critères et des droits de recours à des commissions de carrière.

3) **Carrière, qualification et aspect collectif.**

L'évolution de la qualification d'un individu engendre son aspiration à voir évoluer le contenu de sa fonction. Nos propositions de reconnaissance de qualification et de déroulement de carrière se conçoivent donc dans un rapport dialectique entre la qualification individuelle et le contenu de la fonction.

De même, la volonté de voir reconnus à la fois la qualification et le savoir-faire collectif lié à son activité ressort de différentes consultations effectuées. Là encore, sur la base de socles minimaux et sérieux de référence, des systèmes collectifs d'appréciation pourraient jouer tout leur rôle.

4) **La proposition de doublement de la classification de départ sur la carrière.**

Cette proposition est issue des luttes des jeunes techniciens supérieurs ayant rapidement leur carrière bloquée au bout de quelques années.

L'idée consiste notamment dans la perspective d'élaborer un statut techniciens, à dégager une plage de progression suffisante sur toute la durée de l'exercice professionnel.

Cette proposition est-elle portée ? Répond-elle aux exigences de déroulement de carrière ? Nous avons besoin d'en débattre.

5) **Grille unique avec chevauchement.**

A partir du moment où on raisonne sur la qualification, différentes évolutions de carrière peuvent se faire en parallèle, ouvriers, techniciens, cadres, avec chevauchement en matière de salaires et des passerelles pour changer de catégories.

L'objectif est de donner la possibilité d'évoluer réellement en restant dans une filière ou de changer pour évoluer dans une autre catégorie.

Quels avis et quelles pratiques avons-nous là encore ?

6) **La reconnaissance des diplômes**

Nous avons à travailler sur cette question : de nombreux diplômes ou certificats nouveaux ne sont pas pris en compte actuellement.

Comment faire payer la qualification des salariés poursuivant leurs études avec un BAC+3, BAC+4 ?

Quelle pratique avons-nous déjà, au-delà des diplômes généraux, de la reconnaissance des diplômes professionnalisés, sachant que la réforme de l'enseignement supérieur vise l'accentuation de cette professionnalisation ?

7) **Les niveaux de repères des salaires**

Ne cachons pas une difficulté réelle à enclencher de véritables batailles pour gagner des niveaux de salaires à la hauteur de ce que nous revendiquons comme seuils d'accueil :

- SMIC à 8500 F pour un salaire sans qualification particulière,
- 11 000 F pour le niveau Bac,
- 13 000 F BAC + 2,
- 16 000 F niveau ingénieur,
- 18 000 F doctorat.

L'aspect salaire pas seulement une réponse au besoin pour vivre, mais reconnaissant effectivement la qualification nécessite beaucoup plus de débats de fond, heurtant forcément les conceptions de partage du travail mais plaçant la reconnaissance de la qualification comme un élément décisif d'une société solidaire.

Sans lien fort « qualification - classification - salaire », il ne peut y avoir de réponse positive et collective aux exigences de reconnaissance posées par les individus.

8) **Concernant la formation.**

Au-delà de la formation initiale, nous proposons que la formation professionnelle continue soit reconnue par une évolution de la classification au bout d'un certain volume.

Le patronat développe l'idée que les technologies évoluent, donc les salariés font moins de choses et perdent des connaissances. En ce sens, la formation servirait à les remettre à niveau. Conclusion, rien de plus pour la qualification.

Quelles expériences avons-nous de reconnaissance de la formation dans les grilles et les salaires ?

9) **Concernant la validation des acquis professionnels.**

Le diplôme est un socle essentiel dans l'élaboration de systèmes de mesures et de reconnaissance de la qualification.

L'acquisition de qualification par l'expérience nécessite de maintenir et obtenir des garanties fortes concernant l'ancienneté, ainsi que des garanties d'appréciation collective des capacités effectivement mises en oeuvre.

Pour le moment, les seules références sont les diplômes de l'Education Nationale. Nous proposons que l'UGICT enclenche une étude avec l'IRETEP (Institut de Recherche sur les Enseignements, les Techniques et les Professions) pour travailler sur ce que pourrait être un référentiel des acquis professionnels.

NOUS AVONS A BEAUCOUP TENIR COMPTE EGALEMENT DE LA DIVERSITE DES APPROCHES.

**Les Ingénieurs et Cadres** ont une sensibilité marquée pour le déroulement de carrière lié à leur statut. Etre offensif dans la défense de leur statut ne passe-t-il pas par des garanties statutaires nouvelles concernant ?

- Le temps de travail
- Des garanties et moyens de leurs responsabilités.
- Des droits d'expression et d'avis sur la finalité de leur travail.

En ce qui concerne les **jeunes Techniciens ou Cadres**, l'aspect stabilité de l'emploi avec CDI est évidemment fort avec une bataille pour des salaires d'embauche correspondant réellement à leur formation (seuils d'accueil).

En ce qui concerne les **Techniciens**, la conquête d'un statut n'est-elle pas à mettre beaucoup plus en débat ?

L'aspiration qui s'exprime à être considéré non pas comme non cadre ou non ouvrier, mais comme technicien ne passe-t-elle pas par une démarche d'élaboration et de conquête de grilles de classifications, leur permettant des déroulements de carrière effectifs et donnant corps à un statut.

Au-delà des discriminations dont sont victimes les femmes dans la reconnaissance de leur qualification ( - 30% en salaire avec discrimination également en terme de responsabilité) il importe d'intégrer des éléments nouveaux qui doivent être reconnus dans le contenu même de la qualification, le relationnel par exemple (voir l'article de Daniel Kergoat et Françoise Imbert sur le conflit des infirmières et la construction d'une qualification).

Autre approche dont nous avons à tenir compte, celle liée au fait que de nombreux salariés, dans le privé comme dans la fonction publique, ont accepté des emplois en dessous de leur qualification réelle pour en avoir un.

Nous avons là des débats approfondis à avoir pour dégager avec eux des propositions s'appuyant sur l'ambition d'organiser la vie de l'entreprise et de la société à partir des richesses de chacun, avec la recherche de réponse à tous les besoins.

Chacun mesure à quel point une telle démarche d'appréhension de la reconnaissance de la qualification, avec les intéressés eux-mêmes, porte loin comme remise en cause dans l'organisation et le fonctionnement de notre société.

Elle demande aussi beaucoup de transformation dans nos pratiques et notre vie syndicale.

**N'est-ce pas là que se joue le développement d'un syndicalisme concernant la masse des Ingénieurs, Cadres et Techniciens ?**



## Evolution des salaires : de l'amélioration individuelle apparente à la dégradation collective

L'étude de l'évolution des salaires n'est pas simple. Il suffit, pour s'en convaincre de lire les publications de l'INSEE sur la question. La multiplication des indicateurs reflète d'abord la place centrale de l'enjeu : la rémunération des salariés. Les publications de l'Institut<sup>1</sup> sont utilisées par les différents protagonistes que ce soit pour légitimer leurs revendications (les salariés), ou pour montrer qu'elles ne sont pas fondées (point de vue de l'employeur et de l'Etat). Les premiers s'intéressent aux salaires nets de prélèvements (le chiffre effectivement perçu qui figure au bas de la feuille de paie tous prélèvements déduits), les autres à la masse des salaires versés, qui correspond au coût total de la rémunération du travail salarié, taxes, charges comprises ; enfin dans les négociations salariales on recourt à la notion de salaire brut, celui qui figure en haut de la feuille de paie, avant les cotisations sociales et la CSG.

L'INSEE élabore donc plusieurs indicateurs d'évolution :

- l'évolution des salaires à structure constante, c'est-à-dire à qualification, ancienneté et durée du travail constante. Ce n'est pas l'évolution des salaires perçus par l'individu en place. Sont concernés ici au niveau individuel ceux qui n'ont eu ni promotion, ni changement d'échelon. Cet indicateur permet d'étudier l'évolution de la rémunération (la valeur) d'un niveau de qualification, ou encore la rémunération de telle qualification entre l'année (t) et l'année (t+n) ;
- l'évolution individuelle des salaires intègre les effets de carrière entre deux dates
- le salaire moyen calcule l'ensemble des salaires versés l'année t et le rapporte aux effectifs salariés. Cet indicateur est utilisé pour élaborer les budgets salariaux.

Dans la fonction publique, l'INSEE calcule l'évolution des traitements indiciaires bruts base sur laquelle sont calculées la CSG et les cotisations sociales. Cet indicateur ne concerne que les agents titulaires, tandis que la rémunération brute prend en compte d'autres éléments du salaire, l'indemnité de résidence, supplément familial, les primes.

Par exemple entre 90 et 94, l'évolution constatée pour les agents de la fonction publique, en francs constants, est présentée ainsi :

	1991/1990		1992/1991		1993/1992		1994/1993	
	à structure constante	effet de carrière	à structure constante	effet de carrière	à structure constante	effet de carrière	à structure constante	effet de carrière
catégorie A	0.6	2.8	1.2	3.1	0.9	2.9	-1.3	2.9
catégorie B	-0.1	1.8	1.2	2.0	0.3	2.0	-1.0	1.9
catégorie C et D	-0.1	1.8	1.2	2.0	0.3	2.0	-1.0	1.9
Ensemble des titulaires	1.0	2.3	1.2	2.4	0.6	2.5	-1.1	2.4
Ensemble des personnels	-0.3	2.2	1.2	2.4	0.5	2.4	-1.1	2.3

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de ce tableau :

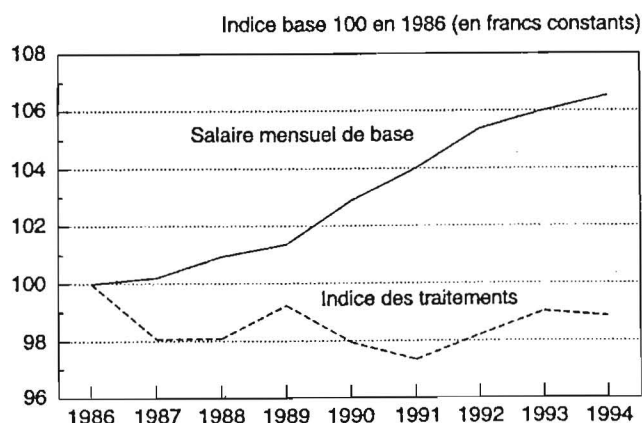
- Les salaires de l'ensemble des personnels (titulaires et non titulaires) sont nettement inférieurs à ceux des seuls titulaires, ce qui traduit vraisemblablement un accroissement de l'écart entre les deux groupes, tant à structure constante qu'avec prise en compte de l'effet de carrières ;
- l'évolution des salaires est toujours faible à structure constante, elle varie annuellement de -1.3 et 1.2% ; et la baisse des salaires est forte en 1994 quelque soit la catégorie (rappelons que cet indicateur intègre les revalorisation indiciaires et catégorielles) ;
- c'est pour les catégories A que les effets de carrière sont les plus bénéfiques, l'écart avec les autres catégories se constate tout au long de la période retenue.

<sup>1</sup>Citons parmi les plus importantes, *Insee-Premières*, publication mensuelle de 4 pages dont plusieurs numéros sont consacrés aux salaires et un chaque année à ceux des agents de l'Etat, la revue *Synthèses* dont le numéro 4 porte sur l'évolution des salaires et enfin pour les chiffres détaillés, *Insee-Résultats*, série Emploi et Revenus.

Pour résumer, les individus en place sur la période ont dans l'ensemble connu une légère amélioration de leur niveau de vie, par l'artifice de l'effet de carrière, c'est-à-dire grâce au statut de la fonction publique qui prévoit une amélioration de salaire régulière pendant la majeure partie de la carrière et une possibilité de promotion d'une part et par les revalorisations liées aux mesures Durafour et à la revalorisation des carrières de certaines catégories de la fonction publique, comme les enseignants par exemple.

Toutefois, les revalorisations catégorielles qui ont consisté à attribuer des points indiciaires supplémentaires à une catégorie donnée, camouflent le recul de la valeur du point. Ainsi dans un tract récent, l'UGFF montre que la valeur du point d'indice est passée de 16,77F en 1982 à 26,84F en 1996, soit un manque à gagner de près 19,87% en 15 ans par rapport à l'évolution du coût de la vie. Ce décrochement de l'évolution de l'indice par rapport à celle des prix est reconnu par l'INSEE (qui ne publie pourtant pas de manière détaillée cette information), comme le montre ce graphique qui compare l'évolution de l'indice des traitements dans la fonction publique et celle du salaire mensuel de base dans le privé (respectivement base 100 1986) :

**Graphique 1**  
Evolution du salaire mensuel brut de base (SMB) (Privé)  
et de l'indice des traitements de la Fonction publique (FP)



Source : Insee

Un tel graphique exhibe la baisse des salaires sur la période à catégorie et échelon identiques. Les garanties d'évolutions salariales, dont bénéficient les agents de la fonction publique grâce à leur statut, sont contournées par les gouvernements au pouvoir entre 1986 et 1994 pour opposer individus et générations, pour diminuer la croissance "normale" de la masse salariale sans s'attaquer au pouvoir d'achat des individus. Le moyen ? C'est simple : jouer sur les écarts entre générations, baisser progressivement le paiement du travail à un niveau donné en payant moins le nouveau que ne l'avait été son aîné, c'est l'essence des réformes Durafour. Dans le privé, l'évolution individuelle des salaires n'a jamais été obtenue. Les salariés se battent donc sur le pivot de la détermination des salaires : le coefficient, sa valeur et son rapport à un niveau de classification. Il est temps dans la fonction publique de remettre les pendules à l'heure : maintien du pouvoir d'achat de l'indice, reconnaissance de l'évolution individuelle de la carrière par une évolution régulière d'échelons et des possibilités suffisantes de promotion, celles-ci garantissant l'adéquation entre la qualification et sa rémunération.

## Maîtriser l'intensité du travail

On voit mal comment mesurer l'intensité du travail (par exemple : dans un secteur à un moment donné) à l'aide d'un indicateur chiffré, unique. Dans la pratique, les salariés et leurs représentants essaient parfois de prendre quelques données qui s'apparentent à la "productivité par tête", du type : tonnes produites par heure de travail, nombre de dossiers par jour et par employé, etc. Mais, si le terme d'"intensité" renvoie à l'idée d'un effort, d'une pression sur les hommes et les femmes au travail, les indicateurs de productivité ne peuvent suffire.

Car, d'un côté, et heureusement, des augmentations du volume produit sont possibles en faisant "travailler les machines" (sans toujours aggraver les conditions de travail) ; mais d'un autre côté, l'"intensité" varie, à volume égal, selon les difficultés que l'on rencontre : défauts dans les équipements, les outils, les logiciels ; demandes diverses des clients ou des usagers ; exigences de qualité ; possibilité ou non de répartir les tâches de façon plus ou moins souple, entre membres d'une équipe et au cours du temps, etc.

Mais a-t-on vraiment besoin d'un indicateur global pour prouver le lien étroit entre l'intensité du travail et le nombre d'emplois existants, créés, ou supprimés ?

Quand une infirmière consacre la quasi-totalité de son temps aux gestes techniques urgents, en renonçant au rôle d'écoute et d'information des malades, qui pourrait être le sien ; quand des techniciens effectuent au pas de course le contrôle et la maintenance d'une centrale nucléaire pendant les arrêts de tranche ; quand une caissière voit sa journée de travail interrompue durant 3 ou 4 heures, pour revenir au magasin à l'heure de pointe ; quand un retraité, à son pot de départ, ne souhaite pas bonne chance à son successeur, parce qu'il n'a pas de successeur ; quand un directeur de la production réagit à la baisse d'une heure de la durée hebdomadaire de travail (de 40 à 39) en augmentant de 3 % la vitesse de chaîne ; quand une

Serge Volkoff

assistante sociale passe une ou deux heures chaque jour en déplacements pour aller traiter les cas urgents dans des banlieues voisines, à cause de postes vacants, ... on voit bien qu'il y a une relation entre la recherche systématique de l'effectif minimum dans les entreprises ou les administrations, et les divers aspects de l'intensité du travail, avec leurs conséquences sur le bien-être de chacun, la qualité du travail effectué, la sécurité et l'environnement.

Si l'on raisonne ainsi, la liste des données utilisables pour décrire cette intensité du travail s'allonge considérablement. Prenons-en quelques exemples, qui illustrent l'évolution des conditions de travail en France ces dernières années.

Les horaires fixes (les mêmes chaque jour) sont en recul : ils concernaient 65 % des salariés en 1978, 59 % en 1984, 52 % en 1991. Ce mouvement de déstabilisation des horaires, qui affecte à peu près tous les secteurs d'activité et toutes les catégories sociales, traduit à la fois une augmentation de la durée d'utilisation des équipements, et un ajustement plus étroit entre le nombre de personnes au travail à un moment donné, et le volume de travail à fournir. De même, 15 % des salariés en 1991 (soit +4 % par rapport à 1984), ne travaillaient pas chaque semaine le même nombre de jours ; 47 % (soit +3 %) travaillaient, régulièrement ou non, le samedi, et 21 % (+3%) le dimanche.

Au cours de la même période, l'évolution des contraintes de cadence a traduit, selon les statisticiens du ministère du Travail, "la recherche par les entreprises d'une plus grande souplesse d'adaptation", dont on peut constater plusieurs effets : "la demande des clients pèse davantage sur le rythme de travail, les délais sont plus serrés ; l'autonomie des travailleurs progresse, pourtant le travail à la chaîne ne recule pas" (*Premières Informations*, n°253).

**Ce dernier résultat (le maintien en ampleur du travail à la chaîne) peut surprendre ;** il est pourtant incontestable : selon une définition rigoureuse, donc assez restrictive, adoptée pour les statistiques officielles, le travail à la chaîne concernait en 1991 5 % des "ouvriers qualifiés" et 16 %

des "ouvriers non qualifiés", soit deux pourcentages en hausse, respectivement de 1 % et de 3 %, par rapport à 1984 ; **et les proportions sont beaucoup plus fortes encore si l'on considère spécialement les femmes ouvrières : plus d'une sur cinq travaille sur chaîne.** Traditionnellement implantée dans l'industrie du cuir et de la chaussure, la parachimie, l'automobile, cette forme d'organisation du travail vient de progresser brutalement dans l'agro-alimentaire, et notamment les industries de la viande.

En même temps, plus du tiers des ouvriers ont un rythme de travail qui dépend directement de la demande, des clients de l'entreprise. Cette proportion augmente rapidement, et l'on assiste ainsi au développement des "contraintes commerciales" dans le travail ouvrier. De même d'ailleurs que les "contraintes industrielles" progressent en milieu employé : 29 % des employés disent à présent qu'ils doivent respecter des normes ou des délais courts.

Le mouvement d'intensification du travail revêt ainsi plusieurs aspects.

## Les impératifs de flexibilité voisinent avec des contraintes rigides.

La disponibilité dans la réponse à la demande n'entraîne guère d'assouplissement dans les principes d'autorité. Un salarié sur cinq change de poste selon les besoins de l'entreprise. La moitié des salariés doit souvent abandonner une tâche pour une autre non prévue. Près d'un tiers des salariés ne peuvent interrompre leur travail. Un quart des salariés ne quittent pas leur travail des yeux. Et, à l'extrême, 6 % des ouvriers non qualifiés (davantage chez les femmes) ont l'interdiction de parler avec leurs collègues de travail.

On peut encore recueillir d'autres indices, moins immédiats, mais tout aussi révélateurs. Ainsi en va-t-il de la tendance (à long terme) à la diminution de la fréquence des accidents, mais à l'accroissement de la gravité de chacun d'eux. Sans doute,

d'utiles mesures de prévention ont réduit les risques dans beaucoup d'entreprises. Mais en même temps, un effet des mots d'ordre de type "zéro accident" est de provoquer des stratégies de non-déclaration des accidents, lorsque ceux-ci ne sont pas trop graves. Le salarié vient travailler quand même, sur un poste sans pénibilité, et en voyageant si besoin en taxi, aux frais de l'entreprise, qui y trouve son compte en économies de cotisations-accidents. Les accidents plus graves, eux, sont en général déclarés, et c'est là que l'on mesure l'effet d'une organisation du travail de plus en plus tendue, qui oblige souvent des équipes de salariés (dont souvent des sous-traitants, des intérimaires,...) à travailler simultanément, sans disposer du temps nécessaire à une bonne information sur les risques, et à une mise en place tranquille des dispositifs de sécurité.

C'est aussi du côté de l'intensification du travail qu'on peut chercher des explications à la dégradation globale des conditions de travail, telles que les salariés les perçoivent : pour toutes (ou presque toutes) les formes de pénibilité ou de nuisances, les réponses affirmatives dans les enquêtes sont de plus en plus nombreuses. Cela peut évidemment refléter une préoccupation plus vive de la part des salariés, là où certaines contraintes étaient autrefois considérées comme "faisant partie du métier". Mais aussi, l'évolution dans l'organisation du travail, avec les rotations de tâches et les exigences de rythme qu'elle impose, conduit un nombre croissant de salariés à franchir un "seuil de tolérance" vis-à-vis du bruit, des poussières, ou des postures difficiles.

Et le chômage, dans tout cela ?

## En quoi ce panorama des contraintes qui pèsent sur les salariés en activité concerne-t-il les demandeurs d'emploi ?

Le lien est très apparent, si l'on admet que les évolutions dans les conditions de travail sont largement déterminées par la recherche de l'effectif minimum, qui constitue, pour beaucoup de décideurs dans l'entreprise, un axe prioritaire.

Les conséquences peuvent être immédiates : heures supplémentaires (et/ou chômage partiel...), "aménagement" des horaires, redistribution des tâches. Elles peuvent être aussi à plus long terme (et ce sont sans doute les plus coûteuses en terme de chômage) : la conception des ateliers ou des services, quelques années avant leur mise en route ou leur restructuration, implique des décisions lourdes en matière d'effectifs ; dans bien des cas, les responsables des "ressources humaines" (et les syndicats...) interviennent quand ces décisions sont déjà prises de longue date, et que l'espace des alternatives possibles s'est beaucoup réduit. La question d'une remise en cause de cette logique, d'une contestation des instruments actuels d'évaluation de la productivité, mérite donc d'être posée.

L'étude des mécanismes par lesquels l'objectif de minimisation des effectifs prend forme, et des conséquences techniques, économiques et sociales de cet objectif, n'a pas, semble-t-il, été menée de façon systématique. Mais l'inventaire des effets négatifs de cette politique paraît assez convaincant pour que l'on fasse, de la maîtrise de l'intensité du travail, un outil essentiel dans la bataille de l'emploi, au même titre que la baisse de la durée du travail.

Evidemment, une baisse du temps de travail se prête mieux aux garanties collectives simples : durée légale, plafond d'heures supplémentaires, repos compensateurs. Mais ce n'est pas une raison pour omettre de poser en même temps les questions de rythmes et d'organisation du travail.

Ces deux aspects, la durée et l'intensité, sont d'autant plus indissociables que la réduction du temps de travail, imposée par voie légale (et on voit mal comment adopter une voie moins contraignante sans mettre beaucoup de salariés, des PME notamment, dans une situation fragile), s'accompagnerait certainement de pressions accrues pour intensifier le travail davantage encore.

## Il y a donc un lien entre durée et intensité du travail, à la fois dans les orientations à adopter, dans les décisions concrètes qu'elles impliquent, et dans le contrôle de leur mise en œuvre.

Pour l'action syndicale, et plus généralement pour l'action collective contre le chômage, cette préoccupation a deux conséquences.

D'une part, il s'agit de ne pas s'en tenir à une attitude exclusivement revendicative. L'intervention dans les choix de long terme est nécessaire, en trouvant les moyens d'éviter les pièges de la cogestion. Et les multiples formes que peut revêtir une intensification du travail obligent à disposer de systèmes de contrôle très décentralisés, en trouvant les moyens de préserver la prise en compte de l'intérêt collectif.

D'autre part, il faudra bien engager une réflexion, aussi large que possible, sur les choix de société que ces questions de durée et d'intensité du travail impliquent : la répartition des périodes de travail, repos et loisirs au cours de la vie, les relations entre modernisation et progrès, l'utilité des produits et des services.

Il serait absurde d'attendre que ces choix aient été repensés, avant d'engager toute action contre le chômage. Mais il serait dommage, et sans doute dangereux, d'engager cette action sans que les enjeux liés à l'organisation du travail aient d'emblée toute leur place.