

ÉCONOMIE

SOCIAL

Les cadres déçus par l'entreprise

Suite de la première page

Cette hantise n'habite pas seulement chez les habituelles victimes des « restructurations », les ouvriers et les employés, les jeunes, les salariés âgés ou les femmes, qui se sont accoutumés à quinze années de « traitement social ».

Depuis, il semblerait bien que les évolutions récentes aient aggravé la sévérité du jugement collectif. Surtout, elles ont abouti à une série de prises de conscience qui annoncent certainement des ruptures. Car le paysage économique, comme les logiques sociales, ont fondamentalement changé, à partir de 1990, ainsi que le révèle l'implacable succession des annonces de réduction d'effectifs.

Dès lors que la croissance s'étiolle, et que la baisse de l'inflation interdit d'avoir recours aux dangereuses souplesses d'antan, l'équation de l'emploi devient insoluble. Rien ne permet plus de compenser la progression de la productivité, de l'ordre de 3 % l'an, qui pourrait être globalement de 2,4 % en 1993, selon la Banque de France, et que M. Jacques Calvet, pour le groupe automobile PSA, s'est fixé à 8 %. Si l'on y ajoute la nécessité, pour toute entreprise, même en bonne santé, d'avoir à améliorer continuellement sa compétitivité, une machine infernale est amorcée.

Comme le disent crûment certains directeurs des ressources humaines, cela conduit à programmer des « plans permanents » de licenciements. A chaque étape, pour faire face à la concurrence ou gagner des parts d'un marché au maigre développement, il leur faut diminuer la masse salariale, quand bien même celle-ci ne représente rien plus que 20 % des coûts. Par suite, sans être forcément compris, ils récusent l'idée, majoritairement répandue, qui voudrait que les suppressions d'emploi soient dues à des difficultés structurelles ou conjoncturelles.

Avec de tels raisonnements, un décalage par lui-même inquiétant apparaît entre les gestionnaires et les Français moyens. Mais, peu à peu, ces derniers découvrent aussi que la mécanique dans laquelle nous sommes engagés ne peut que broyer des emplois, inexorablement, que le chômage fait partie des conséquences d'une saine gestion, et que le redressement économique se fera fatalement sur leur dos. A leurs dépens, ils apprennent que l'application de la rationalité extrême est source de contradiction : il peut y avoir de moins en moins de postes de travail - et donc davantage de chômeurs - et, en même temps, la puissance économique de la France se renforce. Leur sort, s'aperçoivent-ils progressivement, ne signifie pas que les entreprises ne s'enrichissent pas. Ils peuvent être laissés pour compte, eux, leurs proches ou leurs enfants, et l'économie globale prospère.

Cette terrible déconvenue, qui commence à poindre, est malheureusement étayée par le point de vue des experts. Commentant son rapport pour la préparation du XI^e Plan, dont il a présidé l'une des commissions, M. Jean Gandois, PDG du groupe Pechiney, en est arrivé à une conclusion redoutable. Il faut maintenant admettre que les intérêts des entreprises et ceux de la société peuvent diverger, a-t-il expliqué en substance. Autrement dit, et moins encore quand celle-ci est couronnée de succès, la poursuite des objectifs de compétitivité ne coïncide pas toujours avec la nécessité, pour un pays, d'assurer sa cohésion sociale.

Or, les Français avaient fini par croire, ces dernières années, et leur réconciliation avec l'entreprise venait en partie de là, que ce qui était bon pour les entreprises l'était aussi pour l'économie, donc pour la France et la population dans son ensemble. Savoir que cela n'est pas nécessairement vrai oblige à rompre, à peine avait-il été ancré, avec un dogme, lui-même constitutif de l'imprégnation de la société par l'idéologie libérale, selon lequel les profits des uns assurent le bien-être de tous. Sa remise en cause peut créer bien des dégâts.

Parce qu'ils perçoivent un tel danger, une poignée de dirigeants ont, récemment, sonné le tocsin. C'est du moins l'un des sens qu'il faut donner au « manifeste pour l'emploi » publié le 2 juillet dernier par le *Nouvel Observateur*, au « manifeste des entreprises contre l'exclusion » (*le Monde* daté 27-28 décembre 1992) et, dernier signe en date, à l'intervention de M. Michel Albert dans le magazine *l'Expansion* du 18 février. A chaque fois, ces patrons s'inquiètent des désastres que provoqueraient, pour l'équilibre d'une société, des logiques économiques poussées jus-

qu'à leur terme. Alors qu'ils se demandent si on ne va pas trop loin, faut-il observer, *a contrario*, que le CNPF, dont ce devrait être l'une des préoccupations, se trouve inexplicablement absent de ce débat ?

Quelle que soit la bonne volonté affichée par certains, on peut toutefois se demander si les événements ne risquent pas de s'enclencher de manière irréversible, accélérant ainsi un processus de mésestimation. Par exemple, quand M. Gandois propose d'inverser la tendance, en avançant le concept de la « performance globale » qui permettrait de réintroduire le social dans l'appréciation de la réussite économique, il pourrait être trop tard. Obligées de se moderniser, les entreprises ont dû opter pour une évolution managériale, par ailleurs justifiée, mais qui présente l'inconvénient d'aller dans l'autre sens, privilégiant les responsabilités intermédiaires, déléguant les pouvoirs et amenant à la conduite des groupes par objectifs déconcentrés. Ainsi, un directeur d'usine ou de magasin est jugé sur ses résultats (parmi lesquels la productivité), et ne le sera pas sur sa « performance globale », faute de critères sociaux individualisés. Au mieux, lui demande-t-on que sa gestion ne provoque pas de grèves ou que l'absentéisme diminue.

Sentiment d'injustice

A l'égard des cadres, qui devraient jouer un rôle, mais qui sont chargés d'appliquer cette politique, le mal est fait d'une certaine façon et la désunion en passe d'être prononcée. De partout, y compris des sphères dirigeantes les plus élevées, les mêmes échos reviennent. Naguère protégés, voire chouchoutés, voilà que les cadres craignent pour eux et se laissent ankyloser par la peur. Certains exemples à l'appui, ils redoutent de n'être plus épargnés. Et, le seraient-ils, ils s'interrogent sur les finalités des opérations qu'ils mènent selon les credos d'aujourd'hui. Non seulement leur motivation se trouve ébranlée, leur dévouement fléchi, mais ils perdent de leur superbe et sont gagnés par le doute. A détruire ainsi, la machine économique serait-elle saisie d'un vertige suicidaire ? Jusqu'où irons-nous ? s'alarment un nombre grandissant de cadres.

Là aussi, la montée du chômage des cadres gangrène leurs rapports avec l'entreprise. Avec 25 % de progression l'an, depuis près de douze mois, contre 5 % en moyenne pour l'ensemble de la population active, le phénomène est en soi suffisamment important pour modifier les comportements, dont l'attachement à l'entreprise. Mais il y a plus. A la différence de ce qui s'était produit au plus fort des restructurations, en 1984 et 1985, la catégorie des cadres comprend que la vague de fond de la « qualité-zéro défaut » l'atteint à son tour, de façon irrémédiable. Indistinctement, les bons et les mauvais sont touchés, parfois de façon tout à fait aveugle, quand ce n'est pas arbitraire. Parce qu'ils n'y sont pas habitués, les cadres ne supportent pas d'être soumis, comme les autres, « à la faute à pas de chance ». Ils en nourrissent d'autant plus un sentiment d'injustice qu'ils se sentaient privilégiés et se voient frappés dans leur statut.

Le diplôme discriminant

Dès lors, par contamination, dans un milieu où l'identification est forte, cette pression aléatoire est jugée intolérable. Avec autant de chômage, tout le monde connaît ou vit à proximité d'un demandeur d'emploi. Que ce soit la famille, les amis, ou les voisins de même origine sociale, dans les meilleurs quartiers de Paris ou dans les résidences de luxe, personne ne peut se considérer à l'abri. Cela va jusqu'aux camarades de promotion, dont l'effondrement professionnel démontre que le malheur n'arrive pas qu'aux autres.

Exagération ? Selon l'UNEDIC, les demandes d'indemnisation en provenance de cadres ont augmenté de 20 % en région parisienne, le plus fort taux national. A l'ANPE, sur des chiffres encore modestes, on enregistre une croissance de 40 % du chômage des jeunes diplômés. Plus grave, l'opération « chômeurs de longue durée » a permis de révéler de 65 000 à 86 000 cadres, tous âgés de plus de quarante-cinq ans, inscrits depuis plus d'un an, et à qui aucune proposition ne pouvait être faite. Trop vieux, trop diplômés, avançant souvent des cursus trop brillants, et, par voie de consé-

quence, affichant des prétentions trop élevées, les employeurs n'en voulaient pas...

Ce bouleversement-là, car il ne s'agit pas d'autre chose, pourrait entraîner une perte de confiance durable vis-à-vis de l'entreprise. En même temps qu'il casse un des principes de la table de la loi en France. Pour tout le monde, le diplôme a toujours été regardé comme la meilleure garantie contre le chômage, comme l'assurance d'une vie meilleure. Voilà que cela ne se vérifie plus, et au contraire parfois, puisqu'il pourrait être discriminant ! Former, avec un coût exorbitant pour la collectivité, et pour en arriver là, va provoquer des réactions de plus en plus vives.

Au-delà du gâchis humain et financier, les plus meurtris en viennent déjà à douter d'un système qui, de la sortie d'une grande école au licenciement, est capable d'accorder une petite vingtaine d'années de durée utile à un diplôme. Absurde.

L'enchaînement pourrait être fatal. Avec l'éventualité d'un divorce consommé entre les Français et l'entreprise, des cadres désenchantés et sans illusions, et maintenant le diplôme démythifié, il sera difficile de mobiliser. Comment pourra-t-on reconstruire sur de tels décombres ?

ALAIN LÉBAUBE

EN BREF

□ **Sidérurgie : plus de 100 000 emplois menacés en Europe.** - Ce ne sont pas 50 000 emplois qui sont menacés dans la sidérurgie européenne, chiffre avancé par la Commission de Bruxelles, mais plus de 100 000, selon la Fédération de la sidérurgie allemande. Son président, M. Ruprecht Vondran a précisé que, dans ces conditions, le projet de la Commission européenne de consacrer 240 millions d'euros (1,6 milliard de francs environ) au financement des réductions d'emplois était insuffisant. M. Vondran a par ailleurs demandé à Bruxelles d'obtenir des pouvoirs publics italiens et espagnols qu'ils limitent les subventions accordées à leurs sidérurgistes nationaux. Le président de la Fédération sidérurgique allemande a également plaidé en faveur d'une restriction des importations d'acier en provenance des anciens pays de l'Est.

□ **Condamnation du maître d'œuvre du chantier du tramway de Strasbourg.** - Le directeur général du Groupement d'études pour le tramway de Strasbourg (GETAS), maître d'œuvre du chantier, ainsi que plusieurs chefs d'entreprise ont été condamnés, vendredi 19 février, par le tribunal correctionnel de Strasbourg pour diverses infractions au code du travail. Sur les sept dossiers examinés, les juges ont ainsi prononcé quatre condamnations, un cinquième entrepreneur ayant été déclaré coupable mais dispensé de peine.

Les mutations du système de santé britannique

Le gouvernement Major retarde la fermeture des hôpitaux londoniens les plus déficitaires

Pour remédier à la grave crise financière qui affecte les hôpitaux de Londres, le rapport Tomlinson recommande la fermeture ou la fusion de quinze d'entre eux. Tout en approuvant l'essentiel de ces conclusions, le gouvernement de M. Major a accordé un sursis aux établissements les plus menacés.

LONDRES

de notre correspondant

Le plan de restructuration des hôpitaux de Londres, annoncé, mardi 16 février par M^{me} Virginia Bottomley, reflète des préoccupations tactiques : le ministre de la santé partage le constat et les conclusions du rapport effectué par Sir Bernard Tomlinson et rendu public en octobre 1992 - la nécessité de fermer ou fusionner quinze hôpitaux londoniens, ce qui revient à supprimer quelque deux mille

cinq cent lits en cinq ans, - mais elle estime opportun d'en retarder l'exécution.

Ce sursis doit beaucoup au « syndrome des mineurs » : le gouvernement garde à l'esprit l'ampleur des protestations qui avaient suivi l'annonce de la fermeture de trente et un puits de mines et le licenciement de trente mille mineurs. Au moment où la conjoncture économique est dominée par un chômage croissant, M^{me} Bottomley souhaite multiplier les précautions avant d'annoncer des décisions impopulaires.

Vingt mille emplois menacés

L'opposition et les syndicats soutiennent que l'application intégrale des conclusions du rapport Tomlinson aurait pour effet de supprimer près de vingt mille emplois. Les décisions ultimes seront donc prises après une nouvelle étude, cas par cas, des établissements menacés, avec le souci de rationaliser leur fonctionnement. Ce bilan devrait être achevé en mai. D'ici là, la campagne d'opinion lancée ces derniers mois, qui associe à la fois le public, les syndicats et les parlementaires pour tenter de sauver les hôpitaux les plus anciens, va reprendre de plus belle.

Les propos du ministre de la santé ne laissent cependant guère d'espoir pour les établissements les plus menacés, y compris Saint Bartholomew's, hôpital prestigieux fondé il y a près de huit cents ans. Le gouvernement souhaite que, contrairement aux dix-neuf études précédentes (qui concluaient toutes sur la nécessité de réorganiser profondément la carte hospitalière de Londres), cette réforme entre rapidement dans les faits.

Les dépenses par malade des hôpitaux de la capitale sont, en moyenne, supérieures de 20 % à celles des établissements des principales villes de Grande-Bretagne. Souvent anciens et vétustes, les hôpitaux londoniens sont trop nombreux, le nombre des lits étant supérieur aux besoins. Les services spécialisés se sont multipliés, alors que les services de médecine générale connaissent de multiples carences.

Inefficacité et gaspillage

La mise en place des réformes introduisant un véritable « marché intérieur » des services de santé s'est effectuée alors que la capitale a connu une forte réduction du

nombre de ses habitants depuis plus d'un demi-siècle : les autorités régionales dirigent aujourd'hui leurs malades vers les hôpitaux locaux, moins chers que ceux de la capitale.

C'est cette logique économique et politique qui est à la base du rapport Tomlinson, lequel souligne l'inefficacité et le gaspillage des services hospitaliers de Londres. Une subvention de 50 millions de livres (1) est actuellement nécessaire pour maintenir les « teaching hospitals » (l'équivalent de nos CHU ou centres hospitaliers universitaires) en activité. Faute de procéder à des suppressions de lits, cette somme devra être doublée l'année prochaine.

Selon le rapport Tomlinson, une partie des économies réalisées devrait être consacrée à renflouer les budgets des médecins généralistes et les services municipaux dispensant des soins de santé primaires, victimes d'une crise financière chronique. M^{me} Bottomley a annoncé à ce sujet une enveloppe de 170 millions de livres destinée à améliorer la situation sanitaire de la capitale au cours des six prochaines années.

LAURENT ZECCHINI

(1) 1 livre sterling = environ 8,20 francs.

□ **MGM : les décisions concernant le CL-Bank Nederland validées par le tribunal de grande instance de Paris.** - Le tribunal de grande instance de Paris a reconnu la validité des décisions prises contre le financier italien Giancarlo Parretti en faveur de la filiale néerlandaise du Crédit lyonnais (CLBN) par la justice de l'Etat du Delaware (Etats-Unis), a indiqué vendredi 19 février la banque française. « Ces décisions, qui sont devenues définitives, confirment les droits du Crédit lyonnais Bank Nederland sur MGM (Metro Goldwyn Mayer) ». Le tribunal de Paris indique que les jugements rendus aux Etats-Unis contre Giancarlo Parretti comportaient « tous les éléments de régularité et de respect des droits de la défense nécessaires à leur reconnaissance en France ».

Le Monde
PUBLICITÉ
FINANCIÈRE
Renseignements :

NÉGATIF POSITIF

CRISE CHALLENGES

économique économiques

Ce mois-ci, aspects positifs, Challenges découvre tout ce qui résiste à la crise !

Le « spleen » économique existe. Nous l'avons rencontré au détour des pages de la plupart des journaux et des magazines. À trop s'y complaire, on finit par oublier que toute crise engendre également des changements positifs. C'est cet aspect positif que Challenges veut faire découvrir à ses lecteurs, au travers d'enquêtes, de documents, d'informations soigneusement sélectionnés.



Des extraordinaires marchés des cosmétiques nature aux fantastiques cadeaux que font actuellement les promoteurs immobiliers. Faites votre marché dans Challenges. Actuellement tout est moins cher. Même les 101 trucs pour créer son entreprise en période de crise.