

tout confondu), de 10 666 Francs pour les ATAM (11 754 tout confondu), et de 8 414 Francs pour les ouvriers (9 287 tout confondu). Les rémunérations sont donc relativement élevées puisque les salaires ouvriers se situent exactement dans la moyenne des salaires français en 1990 (101 000 Francs annuels). De même, l'écart des rémunérations est assez faible et en régression, puisqu'il était de 2,27 entre la moyenne des cadres et celle des ouvriers en 1990, contre 2,47 en 1989 et 2,5 en 1988.

Pour ce qui est des négociations salariales, elles ont lieu à l'échelle du Groupe, et il n'y a aucune négociation au niveau de l'Etablissement même. Il semble que la politique de l'entreprise ait quelque peu évolué ces dernières années, et qu'un rééquilibrage se soit effectué en faveur des augmentations générales.

3°) La politique de formation et de carrière.

a) NESTLE.

Il n'existe dans notre entreprise aucune politique systématique des carrières ni aucun plan spécifique de carrière pour quelque catégorie de personnel que ce soit. En la matière, tout est question d'opportunité et de performance individuelle. Les emplois ouvriers se divisent en deux grandes catégories : d'une part le conditionnement, la manipulation et l'emballage des produits où dominent les ouvriers non qualifiés. On peut y rattacher les ouvriers d'entretien. D'autre part, on a les conducteurs de machines qui agissent sur le processus de production.

Il semble qu'en matière de formation, l'entreprise soit prête à investir de plus en plus lourdement afin de suivre le mouvement des techniques, même si une majorité d'emplois ouvriers restent non qualifiés (58%). Cela apparaît aux dirigeants comme un mouvement de fond, dans lequel on notera que les syndicats sont totalement absents. Ceux-ci font néanmoins remarquer que la politique de formation de l'entreprise est très sélective. D'autre part, notre interlocutrice syndicale pose le problème de l'adéquation entre la formation et les postes à pourvoir. Pour ce qui est des cadres, la formation répond moins à un objectif strictement d'efficacité productive que de cohésion managériale.

b) La SNPE.

Il n'existe dans notre entreprise aucune politique systématique des carrières, ni aucun plan spécifique de carrière pour quelque catégorie de personnel que ce soit. Selon notre interlocutrice de la Direction du Personnel, les évolutions de carrière se font au coup par coup, en fonction des compétences et des performances de chacun, ainsi que des opportunités de postes qui se font jour. On notera que si les syndicats sont absents des mécanismes de promotion des cadres, ils participent activement à l'élaboration des mécanismes de promotion des non-cadres. En effet, les représentants du personnel participent aux travaux d'une commission mixte, dite Commission Paritaire d'Avancement, dont l'objet est de dénombrer les opportunités d'avancement, et d'attribuer les postes aux individus les plus méritants.

La politique de l'entreprise en matière de formation est plus active et plus globale. L'entreprise pratique en effet couramment le recyclage et la formation continue, et elle consacre une part importante de son budget à la formation professionnelle, pour un montant qui s'élève à 5% de la masse salariale. On doit rappeler que le minimum légal en matière de formation professionnelle est de 1,1% de la masse salariale, et que la moyenne nationale, toutes branches confondues, est d'environ 2%, ce qui correspond d'ailleurs à peu près aux chiffres des secteurs de la Chimie et des Matières plastiques.

c) ALSTHOM.

Comme dans les autres entreprises déjà étudiées, il n'existe dans notre Etablissement aucune politique systématique des carrières, ni aucun plan spécifique de carrière pour quelque catégorie du personnel que ce soit.

La politique de l'Etablissement en matière de formation semble plus active. Celui-ci consacre en effet 3,96% de la masse salariale à la formation professionnelle continue, alors que la moyenne nationale est de 2%, à peu près similaire à celle du secteur concerné. Le chiffre n'était que de 3,9% en 1989, et de 3,87% en 1988. Cette formation a essentiellement pour but d'adapter le personnel aux nouveaux outils de travail, et d'accentuer la polyvalence et la flexibilité, afin de rentabiliser au mieux le facteur travail. La CFDT souligne

l'impossibilité de plus en plus marquée d'effectuer des formations personnelles, car la Direction privilégie systématiquement les formations immédiatement rentables pour l'entreprise. On voit donc qu'il faut tempérer l'optimisme que suscite le volume d'argent consacré à la formation professionnelle. D'ailleurs, lorsque l'on regarde la répartition des heures de formation et de stages, on s'aperçoit que ce sont les catégories déjà les plus élevées dans la hiérarchie qui bénéficient le plus de l'effort de formation.

4°) La politique d'organisation de la production.

a) NESTLE.

L'organisation de la production et du travail reste un domaine privilégié de la Direction de l'entreprise et des directeurs techniques. En ce qui concerne l'organisation de la production, la tendance est depuis de nombreuses années à une automatisation des processus productifs de plus en plus poussée. Il existe en la matière un progrès régulier de la technique auquel s'adapte l'entreprise, et qu'elle induit parallèlement en procédant à des investissements réguliers de 20 à 30 millions de francs par an dans de nouveaux matériels plus performants. Cependant, il ne semble pas qu'il y ait eu récemment de percée technologique ou d'innovation majeure, d'une ampleur telle qu'elle aurait bouleversé la routine productive et engendré de fortes fluctuations de l'emploi. Il ne semble donc pas que l'innovation technique soit une source importante de conflit dans l'entreprise. L'image d'une transformation progressive et donc moins douloureuse est assez appropriée.

En ce qui concerne l'organisation du travail, il n'y a pas eu de changements notables ces dernières années. On note surtout la prédominance de petits changements continuels en fonction du carnet de commandes de l'entreprise. (modifications des équipes, saisonniers). Pour ce qui est de la mobilité interne, il semble qu'elle soit assez limitée. La polyvalence n'est pas un objectif majeur de l'entreprise, car elle n'est pas requise par un processus de production dominé par des postes non qualifiés.

b) La SNPE.

Il semble que l'entreprise étudiée n'a pas connu d'innovations technologiques majeures ces dernières années. En revanche, elles induit un progrès régulier de la technique, ce qui engendre un fort recul de l'emploi, à production faiblement croissante. En raison du caractère progressif que prend le progrès technique, il ne donne pas lieu à des conflits notables avec le personnel, ou avec les syndicats. Par ailleurs, tous les problèmes d'organisation de la production restent du ressort quasi exclusif de la Direction de l'entreprise, qui n'entend pas voir remettre en cause ses prérogatives dans un domaine clef.

Pour ce qui est de la mobilité interne, aucune règle particulière ne semble prévaloir. Notre interlocutrice de la Direction nous indique que le personnel est habitué à passer d'un atelier à un autre en fonction du plan de charge. Il s'agit donc d'une mobilité au jour le jour, en fonction des besoins et des opportunités de prêt de chaque atelier, et dont la décision appartient pour l'essentiel au chef d'atelier.

b) ALSTHOM.

L'Etablissement d'ALSTHOM que nous étudions n'a pas connu d'innovation technologique majeure au cours de ces dernières années. Il s'agit surtout d'un mouvement progressif d'amélioration de l'outil de travail, qui n'est en aucun cas massif et généralisé. On nous signale également que l'essentiel du parc de machines date de plusieurs dizaines d'années. De plus, le processus de travail semble peu automatisé, et les salariés que nous avons interrogés le caractérisent surtout par un côté encore très artisanal. En effet, il ne s'agit pas de fabriquer en grande série des objets standardisés, mais de répondre à des commandes précises qui portent sur quelques dizaines ou quelques centaines d'exemplaires par an. De ce fait, le progrès technique et l'organisation du travail ne font pas l'objet de conflits d'envergure.

Pour ce qui est de la mobilité entre les ateliers, elle est régie par les impératifs de la production, sur une base de volontariat, dès que cela est possible. Il s'agit donc d'une

mobilité au jour le jour, en fonction des besoins et des opportunités de prêt de chaque atelier, et dont la décision appartient au contremaître.

5°) La politique de gestion du temps de travail.

a) NESTLE.

En 1982, comme dans toutes les entreprises françaises, la semaine de 39 heures fut instituée. A cette occasion, l'entreprise n'a pas créé de poste ni subi de baisse de sa capacité de production. Elle a pu accommoder le "choc" par un aménagement de l'organisation du travail, tout particulièrement en usine, où l'on est passé de 8 heures à 7 heures 42 ou à 7 heures 30. Par ailleurs, si peu de postes furent créés à cette époque, on notera que le passage à la semaine de 39 heures fut corrélé avec une suppression radicale du chômage partiel qui passa de 45 000 heures en 1980 à 23 000 heures en 1981, puis à zéro en 1982. Depuis, le temps de travail est resté inchangé dans l'entreprise. Il s'établit actuellement à 39 heures pour les employés et les cadres, à 39 heures pour les ouvriers en journée, et à 38 heures pour les travailleurs postés. Selon la Direction, le temps de travail est considéré comme une donnée contractuelle, et les syndicats n'en font pas un motif de revendication important. Selon les syndicats, au contraire, la volonté de négocier à ce sujet se heurte au statu quo imposé en matière de temps de travail par la Direction de l'entreprise, qui se satisfait des horaires actuels. Tout ceci explique que les négociations sur le temps de travail soient absolument inexistantes. Comme dans bien des entreprises, la mesure de 1982 n'a donc engendré aucune dynamique propre à la Branche ou à l'entreprise en matière de renégociation du temps de travail.

Pour ce qui est des différentes formes d'emploi utilisées par l'entreprise, on notera la faiblesse du recours au travail à temps partiel, qui ne concerne que dix salariés en 1991. Les éléments régulateurs importants du temps de travail sont plutôt à rechercher du côté de la mise en chômage partiel, ainsi que dans le recours aux heures supplémentaires, qui permet de faire face aux pics de production. En revanche, l'entreprise recourt massivement au travail temporaire, en raison du caractère saisonnier du marché. Ainsi, 600 contrats saisonniers furent signés en 1990. Les saisonniers représentent en effet, à tout moment de l'année, 1/6ème de l'effectif global, et un peu moins du tiers de la main-d'oeuvre ouvrière.

Le dernier élément fondamental de la gestion du temps de travail est l'ampleur du recours au travail posté. Les usines fonctionnent avec des salariés fixes de journée, avec des salariés en deux équipes (2x8), et avec des salariés qui travaillent en continu (3x8). Les travailleurs postés se divisent en deux catégories. D'une part, on trouve des équipes fixes, qui concernent 400 ouvriers de production, à savoir 200 en semi continu (2x8) et 200 en continu (3x8). D'autre part, il existe des équipes alternantes semi continues (2x8), qui concernent 160 personnes. Au total donc, le travail posté en équipe concerne 560 des 650 ouvriers que compte l'entreprise sur ses deux lieux de production. Cela représente un pourcentage très élevé de 86% de travailleurs postés, alors que la moyenne nationale dans l'industrie française est de 30%, et qu'elle n'est que de 25% dans les industries agro-alimentaires, et de seulement 15% dans les industries de biens de consommation (chiffres de 1984). Cela témoigne d'une volonté de flexibiliser au maximum l'emploi de la force de travail, tout en restant dans des schémas d'organisation du travail relativement simples (pas de quatrième ou de cinquième équipe) qui semblent satisfaire la Direction de l'entreprise.

b) La SNPE

En 1982, comme dans toutes les entreprises françaises, la semaine de 39 heures fut instituée. A cette occasion, l'entreprise n'a pas dû recourir à des créations d'emplois, et n'a pas subi a contrario de tensions à la baisse sur ses capacités de production. Elle a en fait accommodé le "choc" par un aménagement de l'organisation du travail, procédé qui fut rendu d'autant plus facile que la variation journalière de l'horaire était extrêmement réduite, et que l'entreprise disposait d'un système d'équipes complet. On notera qu'à l'époque déjà, les effectifs étaient orientés à la baisse. Peut-être peut-on lier leur moindre diminution dans la première moitié des années 1980 aux effets différés du passage au nouvel horaire. De 1982 à 1990, le temps de travail réglementaire s'est établi à 39 heures pour les employés, les cadres, les agents de maîtrise, ainsi que pour les ouvriers en journée, à 36 heures pour les travailleurs postés en semi continu, et à 35 heures pour les travailleurs postés en continu. Récemment, en 1990, le temps de travail est passé de 39 heures à 38 heures, en application de la Convention Collective de la Chimie. En dehors de l'application stricte de la loi et de la Convention Collective, il n'existe dans l'entreprise étudiée aucune forme de négociation sur le temps de travail, celui-ci étant considéré par la Direction comme une donnée. Ainsi,

comme dans la plupart des entreprises françaises, la mesure de réduction de la durée du travail de 1982 n'a engendré aucune dynamique propre à l'entreprise en matière de renégociation du temps de travail.

L'entreprise ne comprend que des effectifs permanents à temps plein, et, au-delà des réductions d'effectifs, le principal régulateur de l'emploi permanent réside depuis 1987 dans l'introduction du chômage partiel. On a déjà vu que celui-ci connaissait de fortes fluctuations, puisqu'entre 1987 et 1989, il a varié du simple au triple, aussi bien pour le personnel concerné (1020 contre 324) que pour le nombre d'heures en jeu (79 000 contre 18 825).

Le dernier élément fondamental de la gestion du temps de travail et de la régulation de l'emploi permanent est constitué par l'ampleur du recours au travail posté. Au total, sur l'ensemble des sept sites de production, on compte 446 travailleurs postés en semi-continu (2x8), 607 travailleurs postés en continu à trois équipes, et 499 travailleurs postés en quatre équipes ou plus. Notons que parmi ces derniers, les travailleurs en cinq équipes sont prépondérants. Au total, l'entreprise compte donc 1552 travailleurs postés, chiffre qui apparaît plus stable que celui de l'effectif global. Ainsi, le taux de travail posté s'élève pour le personnel ouvrier à 47%, chiffre élevé qui reflète les contraintes techniques qui pèsent sur le processus de production.

c) *ALSTHOM*

En 1982, comme dans toutes les entreprises françaises, la semaine de 39 heures fut instituée. Cela fut chez ALSTHOM l'aboutissement d'un long processus de réduction de la durée du travail, qui avait débuté à la fin des années 60, et s'était prolongé tout au long des années 70, en raison de la bonne santé de l'entreprise et du rythme général de baisse du temps de travail dans l'économie française. La baisse de l'horaire de travail fut programmée de 1973 à 1982, à raison d'une demi-heure de baisse hebdomadaire chaque année. De plus, une diminution d'une demi-heure fut également acquise à l'issue du mouvement de grève de 1979. Ainsi, l'horaire hebdomadaire était de 44h30 en 1973, de 43 heures en 1978, puis de 40h30 en 1981, de 40 heures fin 1981, de 39h30 en février 1982, et enfin de 39 heures au cours de l'année 1982. A l'occasion du passage aux 39 heures, aucun emploi ne fut créé, et

c'est par l'aménagement de l'organisation du travail, à production constante, que le nouvel horaire fut appliqué. A cette époque d'ailleurs, le retournement fit que la baisse de l'horaire travaillé précéda de peu la fin de l'embauche et les licenciements, et donc la diminution des heures totales travaillées.

Depuis lors, le temps de travail est resté inchangé. Il s'établit donc actuellement à 39 heures pour toutes les catégories de personnel, auxquelles s'ajoute une demi-heure hebdomadaire qui correspond à la récupération des ponts accordés chaque année. Par ailleurs, les travailleurs en équipes de nuit ont un horaire plus court de 35 heures. Pour autant, cela ne signifie pas que la situation soit gelée sur la question du temps de travail. Au contraire, depuis plusieurs années déjà, et particulièrement depuis trois ans, la Direction de l'entreprise cherche à faire passer son plan d'aménagement du temps de travail (ATT), en vain jusqu'à présent. Sans rentrer dans le détail des mesures annexes, il s'agit essentiellement pour la Direction de l'Etablissement de concéder une faible réduction de l'horaire hebdomadaire contre une diminution des temps morts non travaillés, et une égalisation entre le temps de présence sur le lieu de travail et le temps effectif de travail. Pour la CFDT et la CGT, les différents plans d'aménagement du temps de travail répondent essentiellement à une logique de rentabilité, sans accorder une réduction substantielle du temps de travail. En définitive, les dix réunions qui se sont déroulées ces deux dernières années pour discuter du plan d'ATT n'ont fait que durcir les positions en présence. Malgré la signature de FO et de la CGC, le plan d'ATT a été repoussé par deux fois en 1990 au Comité d'Etablissement.

Pour ce qui est des différentes formes d'emploi utilisées par l'Etablissement, on remarquera la faiblesse du recours au travail à temps partiel, qui concerne sept salariés en 1990, ainsi que du travail temporaire qui concernait 9 salariés en 1990 en moyenne mensuelle, contre 15 en 1989 et 11 en 1988. On compte à peu près autant de travailleurs intérimaires. De même, aucun recours n'a été fait au chômage partiel ces trois dernières années. Le développement de la précarité est plutôt à rechercher du côté de l'augmentation des travailleurs sous contrat à durée déterminée, et du recours généralisé à l'embauche par CDD. Le contrat à durée déterminée est donc, en cette période de reprise notable de l'embauche, le principal régulateur de l'emploi permanent, et l'outil majeur d'ajustement rapide des effectifs aux besoins de l'entreprise. Par ailleurs, un régulateur important de la

charge de travail est à rechercher dans le recours au travail posté en équipes successives. Le système comprend des équipes fixes et alternantes, et se répartit de la manière suivante : on compte 67 salariés en deux équipes, dont 59 en équipes alternantes, 26 salariés en travail continu de trois équipes, dont 18 en équipes alternantes, et enfin 8 salariés en quatre équipes alternantes. Au total, on compte donc 85 salariés en équipes, soit un taux de travail posté de 15,6% pour les ouvriers, à comparer avec une moyenne nationale de 30% dans l'industrie, et de 30% à 40% dans les industries de biens intermédiaires et de biens d'équipement. Il existe donc là un potentiel important de flexibilisation, si la Direction souhaite développer le travail posté, d'autant plus que la part des femmes dans les effectifs ouvriers est minime.

6°) La politique de la qualité.

a) NESTLE

La politique de la qualité mise en oeuvre par l'entreprise se veut à la fois profonde et peu contraignante. Elle repose essentiellement sur la sensibilisation du personnel au thème de la qualité, et sur la volonté d'impliquer au maximum les salariés sur le produit et surtout sur leur métier, et par le biais de l'information aux salariés, de la sensibilisation au thème de la qualité dans les discours des dirigeants, et plus encore par le biais d'un "intéressement financier usine" fondé sur une batterie d'indicateurs qui sont la qualité, le rendement matière ou gaspillage minimum, et la présence ou absentéisme minimum.

Par ailleurs, un élément important de cette politique de qualité est l'existence, déjà ancienne, de cercles de qualité à l'usine de DIJON. Il concerne douze groupes de huit salariés, soit au total 96 salariés impliqués, ce qui représente une minorité non négligeable du personnel, surtout sur le seul site de DIJON. La base en est le volontariat et ils traitent de tous les problèmes touchant à la qualité ou à l'amélioration de l'efficacité du processus productif. Ils ne semblent cependant avoir aucun rôle leader dans la définition des normes de qualité et d'organisation du travail. Ils sont donc un lieu de sensibilisation à la qualité, et sont là pour témoigner de l'intérêt que porte l'entreprise à ce facteur.

b) SNPE

La politique de la qualité mise en oeuvre par l'entreprise se veut profonde, mais elle n'implique pas des méthodes contraignantes à la japonaise, telles que le "zéro défaut". Pourtant, la qualité constitue une priorité absolue pour l'entreprise, ce qui se comprend aisément, eu égard aux productions sensibles dont elle a la charge, en particulier dans la chimie destinée aux industries d'armement, ou dans les matériaux de haute technologie. La politique de la qualité mise en oeuvre par notre entreprise passe avant tout par une sensibilisation du personnel, une implication importante au niveau des ateliers, et par une mise en avant constante de la qualité dans les discours des dirigeants.

Dès la création de l'entreprise, l'accent fut mis sur la qualité des produits. Cependant, ce n'est qu'au début des années 1980 que l'entreprise mit en place un système de cercles de qualité, dont l'objectif était de traiter et de résoudre l'ensemble des problèmes que pouvait soulever au cours du processus de production l'exigence d'une meilleure qualité et d'une meilleure efficacité dans le travail. Ces cercles de qualité furent mis en place de manière étendue et quasi systématique dans l'ensemble des établissements, et concernèrent rapidement près de 80% des effectifs ouvriers. Cependant, sur le plan des structures, il y eut à cette époque, comme nous le rapporte notre interlocutrice de la Direction, un télescopage un peu inopportun avec les conseils d'ateliers qui furent mis en place au même moment. La Direction de l'entreprise a alors jugé que cette démarche était insuffisante, et devait être élargie. C'est pourquoi fut mise en route à partir de 1987 la démarche dite de Qualité Totale. Depuis cette date, les cercles de qualité ouvriers ont perdu de leur importance au profit d'une mobilisation de l'ensemble du personnel. La démarche de la qualité totale considère qu'il est insuffisant de contrôler la qualité des produits stricto-sensu. Il faut également assurer un service performant à la clientèle, développer des relations de confiance et de qualité avec les fournisseurs, et donc promouvoir la qualité dans les rapports de l'entreprise avec son environnement. Dans l'entreprise, la DQT (Démarche Qualité Totale), dont notre interlocutrice pense qu'il aurait mieux valu l'appeler Démarche de Qualité Globale, se traduit par deux mots d'ordre officiels : "Satisfaire le client", et "Travailler ensemble".

Comme on le voit, l'entreprise a donc constamment fait évoluer sa politique et ses structures en matière de qualité, à mesure que s'affirmait cette priorité absolue. Le souhait de la Direction est d'ailleurs d'accélérer la démarche inaugurée en 1987. Notons enfin qu'en matière de qualité, les relations se font directement avec le personnel, plus que par l'entremise des syndicats. Notre interlocuteur du syndicat insiste à ce sujet sur le gouffre qui sépare selon lui le discours managérial sur la participation des salariés, et les pratiques réelles en la matière. Ainsi, les cercles de qualité ne sont selon lui qu'un instrument destiné à cautionner la politique de l'entreprise en matière d'emploi.

c) *ALSTHOM*

La politique de la qualité mise en oeuvre par l'Etablissement GEC ALSTHOM de Saint-Ouen s'avère assez peu développée. Une tentative de créer des cercles de qualité avait déjà eu lieu il y a quelques années, mais n'avait guère eu de suites. En fait, il n'existe pas de procédure systématique de promotion de la qualité, en raison du caractère encore assez artisanal et assez aléatoire du processus de fabrication. La production donne donc lieu à des contrôles dans chaque atelier, mais la politique de l'Etablissement en la matière passe plus par un discours mobilisateur, que par des mesures systématiques.

7°) La politique de Welfare.

a) *NESTLE*

Les programmes sociaux internes à l'entreprise sont, selon notre interlocuteur des Ressources Humaines, d'un niveau "honnête". Il existe des mesures classiques comme une prime à l'ancienneté, ainsi que des jours de congés pour ancienneté. De même, l'entreprise subventionne le restaurant d'entreprise et propose une participation aux retraites. Pour les cadres, il existe une mutuelle complète très favorable. Chacun des établissements possède son Comité d'Entreprise, auquel l'entreprise accorde le minimum requis, à savoir 1% de la masse salariale globale.

b) *La SNPE*

Les avantages sociaux accordés par l'entreprise à ses salariés sont relativement importants. D'une part, il existe une prime d'ancienneté ainsi que des jours de congés pour ancienneté. De plus, il existe un régime de retraite complémentaire et supplémentaire avec cotisations partagées. De même, l'entreprise a mis en place un régime de prévoyance, qui concerne le capital décès et l'invalidité pour tous les personnels, auxquels s'ajoute pour les cadres le risque maladie. Ces avantages ont été négociés avec les organisations syndicales. Par ailleurs, pour ce qui est des programmes sociaux à proprement parler, l'entreprise accorde 2,6% de la masse salariale globale aux Comités d'Entreprise des différents établissements, alors que le minimum légal est de 1%.

c) *ALSTHOM*

Les avantages sociaux accordés par l'entreprise sont ceux prévus par la loi ou par la Convention Collective. Il n'existe pratiquement aucun avantage qui soit spécifique à l'entreprise. On trouve ainsi des mesures classiques comme la prime à l'ancienneté, ou les jours de congés pour ancienneté. Par ailleurs, pour ce qui est des programmes sociaux à proprement parler, l'entreprise accorde 4,6% de la masse salariale globale au Comité d'Entreprise, alors que le minimum légal est de 1%.

V - LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX.

1° L'audience des syndicats.

a) *NESTLE*

Les syndicats présents dans l'entreprise sont la CGT et FO, ainsi que la CGC dans la force de vente. En tout état de cause, sur les deux sites de NOISIEL et de DIJON, la CGT est majoritaire dans le collège ouvrier et employé. La participation aux élections s'élève à plus de 75%, ce qui constitue un pourcentage élevé, et traduit la représentativité de la délégation du personnel. On notera la suprématie de la CGT (83% des voix), ainsi que la

l'absence totale du syndicat CFDT, dont la présence ne se fait sentir que dans les négociations de Branche. En ce qui concerne le taux de syndicalisation, notre interlocutrice syndicale l'estime pour la CGT à 20% ou 30% en moyenne de l'effectif ouvrier et employé sur le site de DIJON. On doit rappeler qu'en dix ans, le taux de syndicalisation est passé en France de plus de 20% à 10%, tous syndicats confondus. L'audience des syndicats auprès des salariés apparaît donc assez élevée. Plus encore, la pratique de la CGT de consulter le personnel sur les questions essentielles, et en particulier sur l'opportunité de signer ou non les accords d'entreprise, témoigne de la volonté syndicale d'être réellement représentatif des aspirations des salariés.

b) La SNPE

Les syndicats présents dans l'entreprise sont la CGT, la CFDT, FO, la CFTC, ainsi que la CGC. Le syndicat CGT est majoritaire dans le collège ouvrier et employé, mais on remarquera qu'aucun syndicat ne possède assez d'influence pour eclipser ses concurrents. Ainsi, lors des dernières élections des Délégués du Personnel, les résultats furent les suivants, en pourcentage de sièges obtenus :

CGT : 37%	FO : 20,7%
CFDT : 26,8%	CFTC : 0,7%
CGC : 12,6%	Candidats libres : 2,2%

La présence de l'ensemble des syndicats limite donc la suprématie de la CGT. On notera par ailleurs que la participation se situe en moyenne aux alentours de 75%, ce qui constitue un pourcentage assez élevé, et traduit probablement la forte représentativité de la Délégation du Personnel. Nous ne possédons pas le chiffre exact sur le taux de syndicalisation dans l'entreprise, mais notre interlocuteur l'estime pour la CGT à environ 20% du personnel, ce qui induirait un taux global de syndicalisation compris entre 30% et 40%. Ce pourcentage est donc nettement supérieur à la moyenne nationale, qui est de 10%, et reflète l'appartenance des syndicats au secteur des travailleurs de l'Etat, traditionnellement fortement syndicalisés.

c) ALSTHOM

Les syndicats présents dans l'entreprise sont la CGT, la CFDT, FO, et la CGC. La CGT est le syndicat majoritaire, mais le pluralisme syndical limite sa suprématie, qu'elle partage essentiellement avec la CFDT. Ainsi, lors des dernières élections des Délégués du Personnel, les résultats furent les suivants dans le collège ouvrier, en pourcentage de voix obtenues :

CGT : 43%	FO : 24%
CFDT : 32%	

Ce qui donne la répartition en sièges suivante :

CGT : 50%	FO : 16%
CFDT : 33%	

On notera que la participation a été de 76% dans le collège ouvrier, contre 73% en 1990, et 64% en 1988 et 1989. Cela traduit donc une représentativité réelle et croissante des syndicats auprès de l'ensemble des salariés. Pour ce qui est du collège ETAM en revanche, la participation est en baisse, puisqu'elle tournait autour de 60-65% ces trois dernières années, et que les suffrages exprimés ont chuté en 1991 à 48%, le quorum n'étant pas atteint. On notera que les résultats aux élections du Comité d'Entreprise, en 1989, ont vu des taux de participation élevés, surtout parmi les ouvriers et les cadres. L'audience des syndicats auprès des salariés apparaît donc plutôt bonne, même si l'action syndicale souffre du mouvement de désyndicalisation et de montée de l'individualisme des années 1980. Par ailleurs, les deux syndicats les plus contestataires, à savoir la CGT et la CFDT obtiennent régulièrement plus des trois quarts des voix aux élections, ce qui implique de fait une confiance accordée à leur politique de négociation conflictuelle, et de signature homéopathique des accords d'Etablissement. Tout se passe comme si nombre de salariés se désengageaient de l'action collective, tout en maintenant leur confiance dans l'institution syndicale pour la défense de leurs acquis.

2°) Les relations entre la direction et les syndicats.

a) NESTLE

En matière de relations avec les syndicats, la Direction de l'entreprise s'en tient à une application stricte de la loi, et les consulte donc quand cela est légalement nécessaire. Les rencontres entre Direction et syndicats sont donc rythmées par les négociations annuelles sur les salaires, ainsi que par les réunions mensuelles du Comité d'Etablissement. Il y eut au début des années 1980 un accord sur l'expression des salariés, résultant de l'application de la Loi Auroux, mais il semble être tombé en désuétude, ou plutôt avoir été "perdu de vue", pour reprendre l'expression de notre interlocuteur de la direction. Il n'existe pas non plus de commission mixte, hormis la Commission Economique du Comité Central d'Etablissement. La politique de l'entreprise ne se caractérise donc aucunement par une volonté d'implication des syndicats qui aille au-delà de ce qui est strictement prévu par la loi. En matière d'information, l'ensemble des sujets traités chaque mois en Comité font l'objet d'une répercussion par voie d'affichage.

Notre interlocuteur de la Direction du personnel estime que les syndicats sont plutôt calmes. Selon lui, les relations que la Direction entretient avec eux sont plutôt bonnes mais sans excès. Pour notre interlocutrice de la CGT, l'appréciation est quelque peu différente. Selon elle, le calme est tout relatif, et ne se juge pas à la fréquence des conflits ou des grèves de grande ampleur. Elle préfère caractériser l'action syndicale par une intervention multiforme et permanente auprès de la Direction.

b) La SNPE

En matière de relations avec les syndicats, la Direction de l'entreprise s'en tient à une application stricte de la loi, en ce qui concerne le panel des sujets abordés, mais elle cherche apparemment à accroître la fréquence des rencontres officielles. Outre les réunions mensuelles des Comités d'Etablissement, où sont formulées de nombreuses revendications, il y a également de nombreuses rencontres au niveau national, entre la Direction Générale et les Fédérations Syndicales. La fréquence de ces rencontres officielles est en hausse,

puisqu'elles furent au nombre de 9 en 1987, de 8 en 1988, et de 15 en 1989. Ces rencontres donnent lieu à des négociations diverses, qui portent aussi bien sur l'emploi que sur la formation professionnelle. Par ailleurs, il y a bien entendu des négociations annuelles sur les salaires.

Il existe par ailleurs dans notre entreprise deux commissions mixtes, qui furent instituées dès la création de la SNPE, en 1971. Il s'agit de la Commission Paritaire d'Avancement, et de la Commission Paritaire de Discipline, dont l'objet est de défendre au mieux les intérêts des salariés. Cependant, notre interlocuteur du syndicat estime que ces deux commissions sont dépourvues de tout véritable pouvoir de décision.

c) ALSTHOM

En matière de relations avec les syndicats, la Direction de l'entreprise s'en tient à une application stricte de la loi, et les consulte quand cela est légalement nécessaire. La politique de l'entreprise ne se caractérise donc pas par une volonté d'implication des syndicats dans des domaines jusqu'alors réservés à la Direction. Les rencontres entre Direction et syndicats sont donc rythmés par les réunions mensuelles du Comité d'Etablissement, ainsi que par les réunions préparatoires de l'accord sur l'aménagement du temps de travail. Au total, il y eut 38 réunions entre la Direction et les représentants du personnel en 1990, soit une légère augmentation par rapport aux années précédentes.

On voit donc que les relations sociales sont fortement institutionnalisées dans notre Etablissement. Il semble que l'on ait du mal à se départir d'une méfiance réciproque avivée par les conflits qu'ont suscité les projets d'aménagement du temps de travail.

3°) Les politiques contractuelles.

a) NESTLE

Selon la Direction, les seuls accords d'entreprise signés au cours des dernières années sont les accords annuels sur les salaires. Ils sont uniquement signés par le syndicat FO. On

rappelle qu'obligation est faite par la loi de négocier chaque année sur les salaires. Au moins un autre accord a été signé en 1990 concernant les modalités de la participation financière des salariés de l'entreprise. Notre interlocuteur des Ressources Humaines affirme qu'aucune partie n'a l'idée d'étendre la pratique de négociation au-delà de cette nécessité légale. Pour notre interlocutrice du syndicat, la perspective est légèrement différente. Celle-ci souligne que la volonté de négocier sur d'autres sujets tels que l'organisation et la gestion du temps de travail se heurte au refus de la Direction pour qui ces questions n'ont pas lieu d'être discutées. La politique de l'entreprise consiste à être le plus actif possible au niveau de la Branche, afin d'acquérir une marge de manoeuvre suffisante, et une souplesse telles qu'elles permettent d'éviter au maximum de négocier au niveau de l'entreprise. En effet, l'entreprise se contente alors d'appliquer les accords de Branche, sans avoir recours à des accords d'entreprise supplémentaires.

b) *La SNPE*

Selon la Direction de l'entreprise, les seuls accords d'entreprise signés au cours des dernières années ont été les accords salariaux annuels, ainsi que l'accord d'intéressement en 1989. Les accords salariaux sont signés par la CGC et la CFTC, et souvent par le syndicat Force Ouvrière. En revanche, la CGT, syndicat majoritaire, ne signe jamais. De même, depuis de nombreuses années, la CFDT s'abstient également de signer l'accord salarial. Au total, les deux syndicats non signataires représentent 65% du personnel de l'entreprise. L'accord d'intéressement fut signé par les quatre syndicats FO, CGC, CFTC, CFDT, mais pas par la CGT. Notre interlocuteur de ce dernier syndicat nous signale en outre que deux autres accords intervinrent ces dernières années. L'un portait sur la protection sociale et fut signé en 1991 par les quatre syndicats autres que la CGT. L'autre portait sur la réduction du temps de travail, et ne fut signé que par FO, la CFTC, et la CGC, les deux autres syndicats estimant que l'on était loin de l'objectif des 35 heures, inauguré il y a déjà plus de dix ans. En ce qui concerne la prévoyance, la Direction Générale soumettra le 16 Mai 1991, par voie de référendum, et par catégorie de salariés, le projet de contrat obligatoire, auquel les syndicats sont opposés au nom du libre choix.

La Direction met en avant le principe de la communication entre partenaires, et souligne que les pratiques contractuelles sont dynamiques et croissantes. Elle reproche au contraire aux syndicats de répondre à des mots d'ordre essentiellement externes à l'entreprise. De plus, la Direction reproche à certains syndicats, et tout particulièrement à la CGT, de pratiquer la négociation tout en ne signant jamais les accords. La CGT nous propose une vision très pessimiste de la pratique contractuelle, et estime qu'il n'y a pas de véritables négociations qui tiennent compte des préoccupations des salariés, en particulier à cause du lien direct qui existe avec le Gouvernement. Il est cependant difficile de savoir dans quelle mesure les positions de chacun sont déterminées par leur place sur l'échiquier politique.

En conclusion, il semble que si les négociations ne débouchent pas sur des résultats consensuels, les pratiques contractuelles sont bien développées dans l'entreprise, et les relations paritaires bénéficient d'une forte institutionnalisation, ce qui conduit chaque partie à négocier en sécurité, tout en campant sur ses positions idéologiques.

c) *ALSTHOM*

On rappellera tout d'abord que l'accord salarial annuel se conclut au niveau du Groupe, et non de l'Etablissement. Nous avons déjà évoqué le contenu du dernier accord, qui a été signé par tous les syndicats, à l'exception de la CGT. Les seuls accords d'Etablissement signés récemment sont donc l'accord d'intéressement, entré en vigueur en 1989, grâce à la signature de FO et de la CGC, et les deux accords sur l'aménagement du temps de travail, discutés au cours de l'année 1990. Le premier a été signé par FO, mais a été repoussé en Comité d'Etablissement. Le second a été signé par FO et par la CGC, mais il a également été repoussé par le Comité d'Etablissement. En effet, pour toutes les questions concernant le temps de travail, un accord, pour être validé, doit obtenir en Comité d'Etablissement l'approbation d'une majorité de représentants du personnel. Par ailleurs, l'Etablissement participe tous les deux ans, au niveau de la Branche, à la discussion des avenants à la Convention Collective de la Métallurgie. Il ne semble pas que ces négociations aient des répercussions notables sur la vie de l'Etablissement.

En conclusion, il semble que l'on soit en présence d'une politique contractuelle de niveau moyen, où chaque partie protège ses acquis, tout en négociant au mieux de ses intérêts. Comme toujours, deux conceptions s'affrontent, et la CFDT en conclut que les négociations "à froid" ne peuvent aboutir, car elles portent sur des enjeux limités par la Direction.

4°) La gestion des conflits du travail.

a) NESTLE

Selon notre interlocuteur des Ressources Humaines, il n'existe pas de modalité type de gestion des conflits du travail. En cas de grève par exemple, il nous indique que la réaction première de la Direction est le dialogue et l'écoute des doléances des salariés, afin de calmer les esprits. Cependant, on peut remarquer qu'en 1981 et 1982, lors de la fermeture du site de CAMBRAI, si des négociations avaient prévalu à NOISIEL et à DIJON, c'est par une politique d'usure que la Direction était parvenue à mettre un terme à la grève déclenchée à CAMBRAI. Celle-ci avait en effet donné lieu à des occupations de l'usine par le personnel en grève, ainsi qu'à des séquestrations de membres de la Direction. En somme, en l'absence d'objet à négocier, le conflit avait fini par s'épuiser. La prochaine pierre d'achoppement sera certainement la fermeture du site de NOISIEL à partir de 1993.

Donc, il paraît difficile de noter une tendance nette de hausse ou de baisse de la conflictualité dans l'entreprise étudiée. Selon notre interlocuteur de la Direction du personnel, la tendance serait stable. Notons que l'absentéisme, indicateur du climat social dans l'entreprise, est de 5% et en diminution. Le chiffre record fut atteint en 1987 avec 12 jours par an et par salarié. La vie de l'entreprise est rythmée par des conflits majeurs (1981, 1982, 1988) et peu nombreux, ainsi que par des débrayages multiples et limités dans leur ampleur et leur durée, qui portent sur des questions ponctuelles de salaires, de conditions de travail, ou de relations avec la hiérarchie.

b) La SNPE

Selon notre interlocutrice de la Direction du Personnel, il n'existe pas de modalité type de gestion des conflits du travail. La Direction met en avant une diminution très nette des conflits, en particulier des grèves nationales de grande ampleur, alors que les syndicats soulignent la multiplicité des conflits, en particulier sur le plan local. En tout cas, aucune grève importante n'a éclaté depuis deux ans. La dernière grève significative remonte à la fin de l'année 1987, et au début de l'année 1988. En effet, la SNPE compte des établissements financièrement aisés, et des établissements moins richement dotés. A cette époque, un mouvement de grève fut déclenché dans les établissements "riches", avec pour motif des revendications de hausses de salaires. Les salariés des établissements "pauvres" ont alors craint de faire les frais de l'opération, et ils ont déclenché peu après un mouvement de grève contre les suppressions d'emplois. Les négociations qui s'engagèrent alors débouchèrent sur une revalorisation salariale, et sur un plan social d'accompagnement des suppressions de postes.

Par ailleurs, comme nous le fait remarquer notre interlocutrice de la Direction, des tentatives de lancement de grèves sont effectuées chaque année, en Décembre ou en Janvier, avant le début des négociations salariales. Ces débrayages sont quasiment rituels, et il dépend surtout de la conjoncture sociale générale qu'ils débouchent ou non sur un conflit de grande ampleur.

c) ALSTHOM

Le recours à la grève reste un moyen privilégié, dans l'Etablissement étudié, pour faire aboutir les revendications. Les principaux syndicats se méfient en effet des négociations "à froid", au cours desquelles la Direction de l'entreprise mène le jeu. En fait, il semble bien que l'on retrouve dans notre Etablissement deux caractéristiques bien distinctes. D'une part la conflictualité est continue, comme en témoigne la permanence d'heures perdues pour fait de grève chaque année. La grève apparaît donc comme un moyen routinier d'obtenir certains avantages, ou de refuser certaines évolutions, quand le dialogue tourne à vide. D'autre part, la conflictualité est en diminution, de l'aveu même de nos interlocuteurs syndicalistes. La

dernière grande grève, qui concerna tout le Groupe, date de 1979, et le nombre d'heures perdues pour fait de grève a chuté de 2 230 en 1988 à 613 en 1989, et à 1 543 en 1990, soit respectivement 0,14 %, 0,03 %, et 0,1 % des heures travaillées. Cela nous donne environ 32 journées individuelles non travaillées pour fait de grève en 1988 pour cent salariés, et 22 en 1990, alors que la moyenne nationale s'établit à 8,6 pour l'ensemble de l'économie et à 9,6 dans la construction électrique. Notre Etablissement connaît donc un niveau assez élevé de conflictualité.

5°) Les relations entre la direction et le personnel.

a) NESTLE

Il semble en fait que la Direction de l'entreprise souhaite favoriser et étendre les relations directes avec le personnel, même si elle n'entend pas -ou ne peut pas- substituer de telles relations à celles avec les syndicats. Ainsi, en 1988, un projet Etude Image consista en une série d'interviews d'un échantillon représentatif du personnel de l'entreprise, dont les résultats furent ensuite restitués en réunion à l'ensemble du personnel. Au total donc, si la volonté existe à la Direction de favoriser les relations directes avec le personnel, on doit remarquer que ni les structures existantes, ni les programmes sociaux de l'entreprise, ni surtout la bonne représentativité des syndicats sur les sites de production ne permettent de développer outre mesure une telle politique, et de se diriger vers une individualisation notable du rapport salarial. Par ailleurs, on notera qu'il n'existe pas d'actionnariat du personnel. En revanche, il existe une participation au profit pour un pourcentage variable du salaire brut, en fonction des résultats annuels de l'entreprise. En 1990, cette participation s'est élevée à 4,9384% du salaire brut annuel.

b) La SNPE

La politique de l'entreprise en matière de relations sociales ne semble pas être de substituer des relations directes avec le personnel aux relations avec les syndicats. La forte présence des syndicats, et l'institutionnalisation de la négociation paritaire, ainsi que

l'appartenance des syndicats au secteur de la Fonction Publique, constituent autant d'obstacles à une individualisation notable du rapport salarial.

c) ALSTHOM

La politique de l'entreprise en matière de relations sociales ne semble pas être de substituer des relations directes avec le personnel aux relations avec les syndicats. La forte présence de ceux-ci, l'institutionnalisation de la négociation paritaire, et la tradition revendicative de l'Etablissement et de son secteur d'appartenance, sont autant d'obstacles à une individualisation notable du rapport salarial.

CONCLUSION : LA PERTINENCE DE NOTRE ECHANTILLON.

Les trois études de cas réalisées dans la présente enquête traduisent assez bien certains caractères du panorama qui précède. Pourtant notre échantillon est tout à fait biaisé. Non seulement, comme il avait été décidé à l'avance, il s'agit de grandes entreprises, voire de grands établissements, mais encore il s'agit de firmes relativement monopolistes sur leur marché, même si celui-ci est en régression. Elles n'ont pas de problème majeur du côté des coûts, elles peuvent en avoir du côté du volume d'emploi. Ce biais est le simple résultat de l'auto-sélection par les dizaines de firmes sollicitées : refusant de passer par le canal des "firmes dont on sait qu'elles répondent aux demandes d'enquête", nous avons procédé au hasard, et seules ont accepté de se prêter au jeu celles qui ne craignaient pas l'image qu'elles donneraient d'elles-mêmes.

Cette image n'est gère flatteuse pour les entreprises françaises : un processus de production qui n'évolue que par innovations incrémentales, sans mobiliser réellement l'intelligence ouvrière, si l'on met de côté un discours de "sensibilisation à la qualité". Nous retrouvons le diagnostic plus général de Danièle Linhart. Sauf dans un cas : la firme de l'industrie chimique.

La firme chimique a la double particularité d'être une industrie de process et d'être quasi-nationalisée. En tant qu'industrie de process, travaillant pour la défense nationale, elle

a depuis toujours besoin du savoir-faire ouvrier pour garantir la qualité : elle n'a jamais été taylorienne. En outre, par son caractère de quasi-entreprise publique, elle pratique le partenariat direction-syndicats qu'illustre paradigmatiquement "le modèle Electricité de France" (Wieviorka et Trinh [1989]) où le fordisme à la française se rapprocha le plus du "néo-corporatisme" germanique. Mais ce partenariat est gâché par sa surpolitisation même: le syndicat sous influence communiste, la Cgt, refuse de passer accord avec la direction parce que celle-ci est nommée par un gouvernement socialiste ! Quant à la règle salariale, elle est naturellement de type "civique-industrielle", l'entreprise se conformant aux directives de la politique économique, sauf pour les cadres, qu'elle ne pourrait recruter si elle devait les payer comme des fonctionnaires.

L'entreprise de la mécanique lourde n'a pas non plus été véritablement taylorienne, pas plus que le coeur des industries d'équipement sous le fordisme : c'est une industrie de main d'oeuvre qualifiée, qui fabrique les machines en petites séries. Sa règle salariale est du type "industriel coopératif" : variable avec les résultats de l'entreprise, mais avec une "clause de revoyure" en cas d'inflation non-anticipée. Ici, le caractère peu taylorien favorise une flexibilité interne sur les postes de travail, qui ne correspond pas vraiment à une mobilisation du savoir-faire, mais à une optimisation parfois dangereuse de l'usage des effectifs. A ce titre elle est combattue par les syndicats, qui se font entendre dans le cadre stricte de ce qu'oblige la loi. Loi fort contraignante sur au moins un point, puisqu'elle oblige à dégager une majorité au Comité d'Etablissement pour aménager le temps de travail.

L'entreprise agro-alimentaire, comme on s'y attendait, est bien la plus proche du type "néo-tayloriste" : licenciement d'établissements entiers, fort recours au travail atypique ("justifié" dans ce cas par le caractère saisonnier du marché), flexibilité du temps de travail, mobilisation strictement idéologique d'un personnel peu qualifié, règle de salaire "industrielle à caractère défensif". C'est pourtant loin d'être la pire de ce que l'on rencontre dans la branche : il s'agit d'une filiale d'une multinationale, sur un créneau de marché où elle est en position de monopole de forme. Un néo-taylorisme qui reste encore bien proche du modèle fordiste... Comme d'ailleurs, il faut le reconnaître, la plus grande partie de l'industrie française, malgré tous les discours et les mesures sur la flexibilité et la mobilisation du savoir-faire.

NOTES

1. Et méfiance des directions à l'égard de la recherche : pour les trois entreprises ayant bien voulu répondre au long questionnaire de l'Université de Trente, plusieurs dizaines avaient refusé de répondre !
2. Voir par exemple Boyer (1986), Lipietz (1985).
3. Sur cette section et la suivante, voir Lipietz (1984), Kuisel [1981].
4. Au sens gramsciste du terme. Un bloc hégémonique est la contre-partie politique et idéologique d'un modèle de développement.
5. Ce qui suit résume Leborgne et Lipietz [1990].
6. On trouvera une analyse très fine des changements dans la dynamique des relations professionnelles dans la somme de F. Lagandré (1990).
7. Danièle Linhart a été chargée de mission au Programme Interdisciplinaire de Recherche Technologie-Emploi-Travail et Modes de Vie. A ce titre, elle a eu à connaître la quasi totalité des études récentes, et son dernier essai (1991), quoique d'écriture plus alerte qu'académique, peut être considéré comme le point sur la question.
8. "L'existence des cercles de qualité, loin d'être la preuve d'une évolution en matière de division du travail, serait bien plus celle de son inertie, car ils sont là pour combattre ses effets négatifs. Ils constituent des lieux de l'indispensable mise en commun des savoirs partiels, parcellisés ; de savoir-faire éparpillés qui, précisément parce que trop épars, deviennent inopérants. Les cercles de qualité, comme tous les autres groupes ad hoc à l'initiative patronale, sont plus des formes d'aménagement du taylorisme qu'une remise en cause de ses principes" (D. Linhart [1991]).

BIBLIOGRAPHIE

BOYER R. Coord. [1986]

La flexibilité en Europe; La Découverte, Paris.

GLYN A., HUGES A., LIPIETZ A., SINGH A. [1990]

"The Rise and Fall of the Golden Age: an Historical Analysis of Post-war Capitalism in the Developed Market Economies" in Marglin & Schor (eds) *The Golden Age of Capitalism*, Oxford U.P

KUISEL R. [1981]

Capitalism and the State in France, Cambridge Univ. Press, Cambridge.

LAGANDRE F. [1990]

Les relations de travail, L'Harmattan, Paris.

LEBORGNE D., LIPIETZ A. [1990]

"Avoiding Two-tiers Europe", *Labour and Society* vol 18, n°2, April.

LINHART D. [1991]

Le torticolis de l'autruche L'éternelle modernisation des entreprises françaises, Seuil, Paris.

LIPIETZ A. [1984]

L'audace ou l'enlèvement. Sur les politiques économiques de la gauche, La Découverte, Paris.

LIPIETZ A. [1985]

Mirages et Miracles. Problèmes de l'industrialisation dans le Tiers Monde, La Découverte, Paris.

LIPIETZ A. [1990]

"Capital-Labour Relations at the Dawn of Twenty-First Century", contribution au projet UNU/WIDER *Capital-Labour Relations* - En français: *Couverture Orange CEPREMAP* 9016.

LIPIETZ A. [1990]

"Le débat japonais : leçons pour l'après-fordisme", *Social Europe*, Supplément Spécial *Relations industrielles et dynamique de l'industrie japonaise* CEE, Bruxelles.

PIORE M. J., SABEL C.F [1984]

The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity, Basic Books, New York.

REYNAUD B., NAJMAN V. [1991]

Les règles salariales au concret, rapport CEPREMAP/Ministère du travail, à paraître dans *La documentation Française*.