

DECLARATION COMMUNE DE FIN D'ENTRETIEN
SUR LA PLACE ET LE ROLE DU PERSONNEL D'ENCADREMENT
DANS LES ENTREPRISES FRANCAISES

Les Organisations soussignées considérant :

- que les entreprises françaises doivent être rapidement mises en état de compétitivité internationale, en particulier dans la perspective du marché unique européen,

- qu'il convient de conduire, dans des conditions optimales, des mutations technologiques qui, par leur ampleur et leur accélération, confèrent une dimension nouvelle au progrès technique,

- que le personnel d'encadrement détient une responsabilité majeure dans les capacités d'adaptation des hommes et des entreprises face à la compétition internationale et aux mutations technologiques, s'engagent à déployer tous leurs efforts et à agir afin que les entreprises françaises, avec leurs salariés, soient en capacité de relever les défis auxquels ils sont confrontés.

Les Organisations soussignées situent leurs ambitions dans le cadre d'une économie de marché de caractère libéral et manifestent leur volonté de trouver, par la voie contractuelle, dans un cadre législatif et conventionnel approprié, des solutions qui, en levant certaines contraintes et en éliminant certains handicaps, faciliteront l'adaptation et le développement des entreprises ainsi que le rôle du personnel d'encadrement.

Pour ce faire, elles optent pour :

I - UNE ENTREPRISE PARTICIPATIVE

La mondialisation de l'économie, les nouvelles technologies, les changements sociologiques imposent une autre conception de l'entreprise qui repose sur l'idée de participation et qui peut conduire à une remise en cause de l'organisation taylorienne et d'un système de concentration excessive des pouvoirs à tous les niveaux.

Les fonctions du personnel d'encadrement évoluent elles aussi, s'adaptant en cela aux modifications des techniques de production et de gestion, aux transformations des conditions de travail, aux changements culturels et relationnels dans l'entreprise.

Ces évolutions se caractérisent par l'accentuation des fonctions d'animation, de formation, de coordination et de conseil que, de plus en plus, le personnel d'encadrement est tenu d'assurer, sans que pour autant soit remis en cause l'exercice de son autorité.

.../...

Il convient que le personnel d'encadrement détienne de la direction une délégation de pouvoirs réelle et plus étendue ; il devra en être de même à l'égard du personnel placé sous sa responsabilité.

Le rôle du personnel d'encadrement est essentiel dans la mise en oeuvre de l'expression des salariés.

Par ailleurs, il est nécessaire de définir et de mettre en oeuvre des formules renforçant l'expression du personnel d'encadrement.

Il conviendra également de rechercher des réponses aux souhaits de l'encadrement d'être associé au choix des orientations stratégiques de l'entreprise et à l'élaboration des décisions. Cela lui permettra notamment de mieux faire participer et motiver le personnel placé sous sa responsabilité.

La Déclaration commune du 3 juillet 1974 comporte, en matière de concertation et de participation, des principes qui demeurent d'actualité.

Enfin, il est à noter que, dans les sociétés anonymes qui décident d'utiliser la faculté ouverte par l'ordonnance du 21 octobre 1986, cette participation comporte la présence de salariés, avec voix délibérative, aux conseils d'administration ou de surveillance.

II - UNE REMUNERATION MOTIVANTE

L'impératif de la compétitivité, le souci du personnel d'encadrement de voir mieux rémunérer ses responsabilités et ses efforts, conduisent à retenir une politique des salaires qui, d'une part, ne comporte plus une référence prioritaire à l'évolution des prix, mais prend en compte d'autres indicateurs tels que les résultats de l'entreprise, et, d'autre part, favorise les augmentations personnelles en fonction de la performance individuelle.

C'est dans ce même esprit que doivent être considérés les problèmes que peut poser, là où il est constaté, un écrasement de la hiérarchie particulièrement démotivant.

L'évolution rapide des technologies rend nécessaire, selon les systèmes adoptés, une révision régulière des classifications.

III - UNE PARTICIPATION FINANCIERE

En associant l'ensemble des salariés aux résultats de l'entreprise, la participation financière est, elle aussi, de nature à susciter une autre approche des relations dans l'entreprise. En ce qui concerne l'intéressement, les modifications apportées par l'ordonnance du 21 octobre 1986, qui permettent l'adoption de mesures propres au personnel d'encadrement, doivent en favoriser un nouveau développement.

.../...

IV - UNE FORMATION DYNAMIQUE

Pour réussir leurs mutations technologiques ou industrielles, pour atteindre ou dépasser le niveau d'efficacité de leurs concurrents européens ou mondiaux, les entreprises françaises doivent accomplir un important effort de formation.

La formation est un moyen de gérer l'avenir de façon dynamique. Elle doit être considérée comme un investissement et intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise.

Pour l'encadrement, la formation est une voie privilégiée de la promotion professionnelle, de l'enrichissement individuel, de la sauvegarde de son emploi, de l'amélioration de ses conditions de travail, de la gestion de sa carrière et éventuellement de sa reconversion.

Il lui appartient, tant pour lui-même que pour les salariés placés sous sa responsabilité, de susciter la curiosité professionnelle et le désir de formation. Parce qu'il a un rôle de conseil et d'animation, il doit faire émerger les besoins de formation et être un formateur.

Ses qualités pédagogiques doivent donc être développées, tout spécialement lorsqu'il est chargé de l'accueil et de l'insertion des jeunes dans l'entreprise.

Il est souhaitable que les entreprises examinent comment elles pourraient établir, pour le personnel d'encadrement, un temps de travail annualisé incluant un temps de formation, sans tenir compte des formations de longue durée ou correspondant à une nécessité pressante, qui pourraient faire l'objet de dispositions particulières à définir dans le cadre contractuel individuel ou collectif.

V - UNE MOBILITE ACTIVE

La mobilité peut répondre à des exigences économiques ou personnelles. Elle peut être conjoncturelle, professionnelle, géographique. Élément de maintien et d'adaptation de l'emploi, la mobilité constitue aussi un moyen de développement de carrière et de promotion. Elle présente donc un intérêt économique et social pour le personnel d'encadrement.

Cela étant, surtout lorsqu'elle est géographique, la mobilité n'est pas sans répercussions pour les intéressés et leur famille. Il convient donc de rechercher, par voie conventionnelle ou législative, toute mesure d'accompagnement appropriée, quelle que soit la nature de la mobilité, concourant à la réussite de celle-ci.

VI - UNE CREATION D'ENTREPRISE FACILITEE

Le rôle du personnel d'encadrement s'affirme dans sa capacité à contribuer au développement économique par la création ou la reprise d'entreprises.

.../...

La coordination des efforts dans ces deux directions et une plus grande efficacité des dispositifs existants faciliteront la reconnaissance du rôle du personnel d'encadrement comme formateur, gestionnaire et entrepreneur.

VII - UNE RETRAITE EQUILIBREE

Les rendements réels actuels des régimes complémentaires de retraite, ainsi que les projections établies à long terme, font apparaître que l'avenir de ces régimes dépend essentiellement des données économiques et de la maîtrise des opérations, qui doit rester de la responsabilité des partenaires sociaux.

Pour assurer la pérennité des régimes - objectif prioritaire - des adaptations sont nécessaires et des efforts équitablement partagés devront être demandés aux parties concernées par le pacte social que constituent les retraites par répartition : actifs, retraités, entreprises.

En outre, il conviendra, dans l'intérêt mutuel des entreprises et des retraités, de favoriser toutes les formules de flexibilité de l'âge de la retraite et de progressivité de celle-ci. Il conviendra aussi que soit élargie la possibilité de reprendre, après la liquidation de la pension, une activité d'appoint telle que, pour le personnel d'encadrement, une activité de conseil.

D'une manière générale, devrait être encouragé tout ce qui pourra concourir à l'équilibre des différents régimes de retraite existant actuellement et auxquels est associé le personnel d'encadrement, tout en sauvegardant la liberté des individus de s'assurer d'éventuels compléments. Les mesures à prendre dans cette perspective continueront de justifier des contacts réguliers entre partenaires sociaux.

VIII - UN REEL EXERCICE SYNDICAL

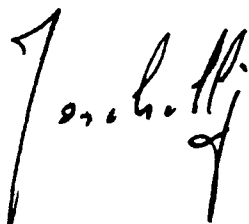
L'exercice du syndicalisme, lorsqu'il s'inscrit dans l'optique d'une action concertée, privilégiant le dialogue et la participation, par opposition au concept de lutte des classes, joue un rôle actif et positif dans l'entreprise.

Or, en raison notamment des exigences de ses fonctions, le personnel d'encadrement peut difficilement y participer. Aussi, il est indispensable que soient recherchés les moyens nécessaires afin que le personnel d'encadrement puisse réellement exercer de pair ses responsabilités professionnelles et syndicales, sans que cela entraîne une répercussion sur sa carrière professionnelle.

Les Organisations soussignées se rencontreront régulièrement, et au moins une fois par an, pour procéder à un large échange de vues sur la situation économique et sociale et examiner quelles suites la présente déclaration aura pu avoir dans les branches et les entreprises. Elles chercheront, à cette occasion, à lever les obstacles qui auraient pu surgir.

Fait à Paris, le 10 juin 1987

Pour la C.F.E. - C.G.C.,



Pour le C.N.P.F.,