



ENQUÊTE
LE TITRE
EMPLOI-SERVICE
p. IV

Le Monde

des

INITIATIVES

MERCREDI 18 JUIN 1997

EMPLOI

MANAGEMENT
Les lapsus
au bureau,
indicateurs
du malaise
interne
p. V

ANNONCES
CLASSÉES
de la page VI
à la page XIV

Apprendre son métier en observant les plus anciens

Dossier ▼ L'apprentissage social du geste professionnel détermine la compétence, qui ne se résume pas à la maîtrise d'outils et de techniques ▼ L'oral et le visuel jouent un rôle de plus en plus important dans la transmission des connaissances

Installée à une vingtaine de kilomètres de Saint-Etienne, la verrerie de Saint-Just, filiale du groupe Saint-Gobain, est « la dernière en France à fabriquer du verre plat soufflé », explique son directeur général, Martin Gronier. Le geste des verriers ne s'improvise pas : en « cueillant » le verre en fusion à plus de 1 000 degrés, avant de le dilater par la seule force de leur souffle pour en faire un « manchon » (un cylindre de 30 centimètres de diamètre dont la longueur peut atteindre 1 mètre), ils perpétuent un savoir-faire hérité du Moyen Âge.

« L'essentiel, c'est de maîtriser son verre, sans aucun élément de mesure possible. Tout est dans les mains, dans le souffle également. Nous devons nous adapter à chaque verre, car aucun n'a la même consistance. Lorsqu'il est sec, par exemple, le verre se travaille plus chaud », explique Joseph Moulin, cinquante et un ans, verrier à Saint-Just depuis 1968. La réputation de la maison, qui a réalisé un chiffre d'affaires de 50 millions de francs en 1996, n'est plus à faire : « Bill Clinton regarde le monde à travers Saint-Just, tout comme Lionel Jospin maintenant », dit en plaisantant Martin Gronier qui aime à rappeler que sa production équipe la Maison-Blanche et l'hôtel Matignon.

Comme le travail du verre en fusion, la réalisation d'effets spéciaux, à partir notamment d'images de synthèse, requiert un savoir-faire qui ne s'apprend pas en classe : « A la sortie de l'école, les jeunes ne sont pas opérationnels. Ce qui compte à ce stade, c'est la bonne volonté et le talent », confie Frédéric

Thonet, directeur commercial de Duran, société de postproduction créée en 1983 et spécialisée dans les effets spéciaux qui habillent émissions de télévision, spots publicitaires et autres clips. Installé à Issy-les-Moulineaux, Duran qui assure notamment la direction artistique du son des *Guignols de l'info* et a réalisé, entre autres, les publicités Orangina sanguine et Cachou, s'est forgé une solide réputation.

Même si leurs domaines d'activité sont très différents, la verrerie de Saint-Just et Duran sont confrontés à la même impérieuse nécessité : transmettre leur savoir-faire.

La question du renouvellement des effectifs est cruciale à Saint-Just. La moyenne d'âge de l'atelier, d'après son responsable, Christophe Perrin, est de quarante-cinq ans. Actuellement, sur un effectif de 85 salariés, la direction recense

une dizaine de jeunes, sachant qu'« il faut au minimum deux ans pour former un verrier, et même cinq ans pour obtenir un professionnel confirmé », estime Georges Girard, contremaître.

Temps de maturation identique chez Duran (qui compte 75 salariés et 27 stagiaires ou assistants) : « Deux à cinq ans sont nécessaires pour faire d'un assistant un bon monteur-truquiste », indique Frédéric Thonet.

Par-delà les différences inhérentes à leur processus d'insertion professionnelle (la verrerie de Saint-Just fait démarrer ses jeunes recrutées en contrat de qualification, alors qu'il faut en passer par un stage gratuit de deux ou trois mois chez Duran pour espérer décrocher son premier poste au SMIC), les modalités de transmission des compétences sont étonnamment similaires dans les deux entreprises : l'essentiel s'apprend « sur



FREDDY CATS

le tas », face à la cellule (le four) à Saint-Just ou face à l'ordinateur chez Duran.

« Il n'y a pas de formation théorique chez nous, excepté quelques connaissances chimiques de base sur le verre », constate Christophe Perrin. « Nous bénéficions d'un savoir-faire très sensuel, impossible à

modéliser », explique Antoine Queffelec, directeur de la formation de Saint-Gobain. Président de Duran, Pascal Hérolé souligne : « Il y a deux choses qu'on n'apprend pas dans les livres : c'est le comportement face à la machine et l'aptitude à travailler en équipe. »

Résultat : l'apprentissage passe d'abord par une phase d'observation méticuleuse des gestes des « anciens », selon l'expression en vigueur à Saint-Just, l'idéal étant de fonctionner en binôme avec un professionnel confirmé. « Quand je suis arrivé chez Duran en 1989, j'avais fait les Beaux-Arts, mais je ne connaissais rien à la vidéo. J'ai appris le métier en observant Pitof, un pro très connu, et en bossant à ses côtés jour et nuit, car c'est un fou de travail », se souvient Marc Latil, trente-quatre ans, responsable effets spéciaux chez Duran.

Plus longue, la deuxième étape de l'apprentissage consiste à mettre la main à la pâte : « C'est en me plantant, en passant peut-être trois jours à faire quelque chose que j'aurais dû faire en une heure ou deux, que j'ai progressé », poursuit Marc Latil. « Ici, on a tous

commencé par "faire le gamin", comme on dit, c'est-à-dire aider le verrier, accomplir des travaux de nettoyage, arriver une heure avant les autres le matin pour préparer le matériel et puis, petit à petit, apprendre à "cueiller" le verre, le premier coup, le deuxième... », renchérit Joseph Moulin.

La dernière étape sanctionne véritablement l'entrée dans la confrérie : « Comme aucun verrier ne travaille de la même façon, il faut réussir à piquer ce qu'il y a de mieux chez chacun pour trouver son propre style », estime Georges Girard. A l'unisson avec Marc Latil : « Passé le stade de l'acquisition des compétences infographiques de base, chacun doit suivre son chemin dans le traitement de l'image afin de trouver son écriture particulière, sa patte. »

Comme dit Georges Girard à propos de la transmission du savoir-faire chez les verriers : « Ce métier qu'on apprend toute sa vie, il faut le voler. » N'est-ce pas là la principale caractéristique de toutes les activités qui recèlent encore une part de création ?

Le rabot et la grande peste

Compagnon charpentier, Marcel Le Port revient d'une mission au Laos. A la demande de l'Unesco, il a participé à la réfection de charpentes et, encore exalté, témoigne de l'universalité du travail du bois : « Comme nous, ils mettent le pied de l'arbre en bas. » Si les Khmers rouges ont décimé les artisans, les gestes traditionnels reviennent vite, enfouis dans la mémoire. « On ne parlait pas la même langue, mais on se comprenait », s'exclame-t-il, ravi de s'être découvert « des frangins ».

Là-bas, comme n'importe où, ce compagnon du devoir de cinquante-six ans sait lire les assemblages et les dater. Devenu expert auprès de la cour d'appel de Paris, il a passé vingt ans à rédiger, en onze tomes, une encyclopédie de la charpente et de son histoire dans le monde. Mais, insatiable, il considère qu'elle est incomplète : « Les maisons en pans de bois, il y en a

partout, et l'inventaire n'a pas été fait », se désolait-il. D'un coup d'œil, il peut juger de la qualité d'un ouvrage, apprécier la technique utilisée et en tirer des leçons.

Par exemple ? Avant 1150, les arbres employés provenaient de la forêt primaire, tandis qu'après les bois sont plus petits et sont fournis par des forêts cultivées. A la suite de la grande peste, les arbres ne sont plus exploités et grossissent. Il faut les scier au long et, au lieu de les équarrir à la hache, on se sert du rabot. Toujours passionné, il raconte qu'il s'est retrouvé apprenti parce qu'il n'était pas bon à l'école et que, maintenant, il connaît parfaitement l'histoire au travers de celle des escaliers. « Louis XIII correspond à l'apparition des escaliers à courbe et des escaliers à fer forgé. »

A. Le.

Philippe Baverel

Jeunes Diplômés :
participez à la création
de notre équipe
pan-européenne
de Business Support

JPMorgan

INSTITUT DE GESTION SOCIALE

2^{ème} cycle
GESTION DU PERSONNEL ET DES RESSOURCES HUMAINES
Titre homologué par l'État niveau II (bac+4)
Admission : Titulaire d'un DEUG, DUT, BTS, Licence.

3^{ème} cycle
MANAGEMENT ET DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
Titre homologué par l'État niveau I (bac+5)
Admission : Diplômes de l'enseignement supérieur (écoles d'ingénieur, écoles de commerce, IEP, maîtrise, ...)

IGS - 12, rue Alexandre Parodi - 75010 Paris
CONTACT :
Christine Valfrey
Tél. 01 40 03 15 03
01 40 03 15 88

Demande de documentation 2^{ème} Cycle 3^{ème} Cycle
à retourner : IGS, 12 rue Alexandre Parodi 75010 Paris

Nom _____ Prénom _____ Age _____
Adresse _____
Code Postal _____ Ville _____
Tél _____
Niveau d'études _____

GROUPE IGS
UNIVERSITE PROFESSIONNELLE INTERNATIONALE
ETABLISSEMENT PRIVE D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

L'apprentissage social du geste professionnel est déterminant

▼ Un métier ne se résume pas à la maîtrise d'outils et de techniques

La notion de compétence est un leitmotiv depuis une bonne dizaine d'années. Sur un marché du travail de plus en plus sélectif, tout individu se doit d'être « compétent ». On illustre souvent cette exigence par l'équation « savoir + savoir-faire = compétence », sans toutefois être capable de la définir.

Pour Yvon Minvielle, consultant spécialiste de la formation professionnelle, cette équation est en elle-même réductrice, car elle ne prend pas en compte tout le rituel, toute la gestuelle du métier exercé. « L'apprentissage de tout métier, qu'il soit artisanal ou intellectuel, repose sur l'appropriation de gestes professionnels », note-t-il. Lorsqu'un individu intègre une situation de travail, ce sont en premier lieu des canevas d'action qui lui sont transmis. C'est-à-dire ce qu'il faut commencer par faire, ce à quoi il faut aboutir, les étapes par lesquelles il importe de passer pour bien faire et bien conduire son action. C'est à l'occasion de l'apprentissage progressif de ces gestes professionnels que l'individu acquiert sa compétence. »

Ces gestes sont des séquences d'action. Action dont l'objet peut être aussi bien un matériau physique « informationnel » ou imaginaire. « Ce qui est important, explique-t-il, ce n'est pas tant les différentes tâches ou unités d'action qu'il faut réaliser, mettre en œuvre, c'est leur enchaînement, leur rythme, la logique qui les lie entre elles. » « La compétence, insiste-t-il, n'est pas le produit d'une accumulation de savoirs : elle est avant tout une disposition à agir qui s'acquiert dans l'action. » En d'autres termes, ce n'est pas parce que l'on sait que l'on peut faire.

A travers la formation, que celle-ci soit académique ou non, sont transmis des savoirs nécessaires à la maîtrise des outils et des techniques du métier exercé ou futur. « Le diplôme sanctionne l'acquisition personnelle de savoirs. Or, relève André-Guy Kirchberger, de la Commission des Communautés européennes, la construction de la compétence repose sur un rapport nécessairement collectif. La compétence est une notion beaucoup plus floue, moins formalisée que la quali-

fication, elle recouvre un ensemble de capacités informelles. Apprendre un métier ce n'est pas simplement en acquérir la technique, c'est aussi l'apprentissage de situations, d'environnements différents. »

On sait d'expérience que la maîtrise des techniques et des outils ne conduit pas à la maîtrise de ce qu'Yvon Minvielle appelle le geste professionnel, sans immersion dans la réalité, dans l'action. « Le geste professionnel, explique-t-il, se construit dans le temps par le compagnonnage, il est le produit d'échecs et d'erreurs répétés, de confrontations au réel et à la matière, quelle que soit la nature de cette matière. Il est avant tout le produit d'un apprentissage social. »

« Scolairement certifié, un individu ne sera pas pour autant compétent, appuie Vincent Merle, directeur du Centre d'étude et de recherche sur les qualifications (Cereq). On peut être un très bon théoricien du droit sans être un bon avocat. Etre avocat,

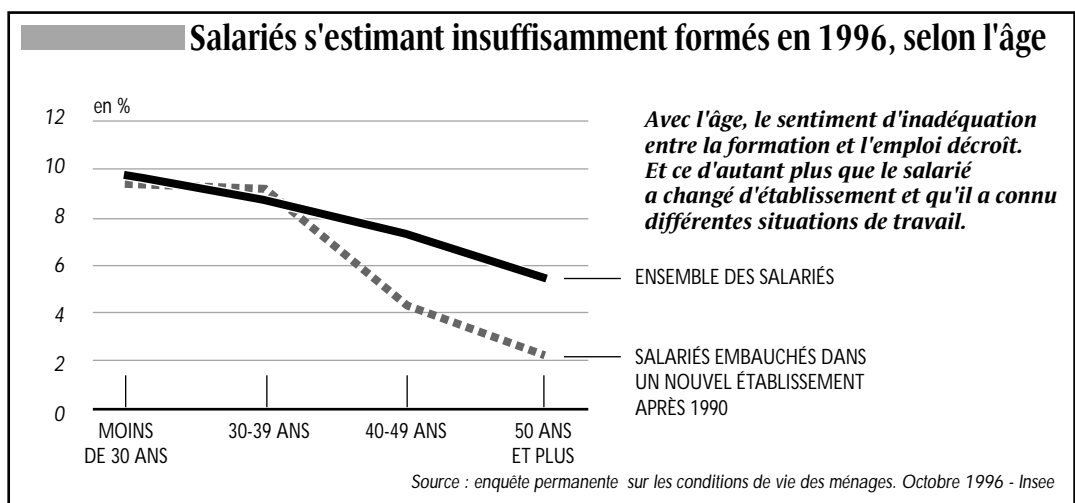
c'est aussi savoir plaider, argumenter. Or la rhétorique s'apprend dans la confrontation, l'imitation. » Le professionnalisme d'un avocat se révélera aussi dans sa connaissance et sa maîtrise des jeux et des rituels du tribunal. « Cela ne relève pas uniquement de qualités comportementales, mais passe également par l'apprentissage de repères, relève Yvon Minvielle. Les savoirs permettant la maîtrise des outils et des techniques d'un métier ne sont qu'un ingrédient de la compétence. Pour mettre en œuvre un geste professionnel l'individu fait appel à bien d'autres savoirs de natures fort différentes : des règles, des repères, des valeurs. »

Il se réfère en effet à des informations qui lui sont données sur la manière d'intervenir sur chaque opération. Ces informations peuvent prendre la forme de guides de toute nature, ou d'astuces et de « ficelles » que les opérateurs se transmettent les uns aux autres sans que ces informations soient formalisées.

Dans toute organisation industrielle et de service, il y a aussi des faits et des discours qui sont acceptables et d'autres qui ne le sont pas. L'individu fait donc également appel à un certain nombre de repères qui vont lui permettre d'organiser ses interventions. De même il tient compte de valeurs pour ajuster son action. Ces règles, repères et valeurs sont autant de savoirs qui s'acquiert pour l'essentiel dans la pratique, dans la confrontation avec d'autres.

Si la compétence se bâtit avant tout dans l'action, il ne s'agit cependant pas d'opposer expérience et savoir formel. L'action peut s'enrichir du savoir. « La confrontation entre expérience et savoir empirique est essentielle dans tout processus d'apprentissage. La vraie alternance, avance Vincent Merle, est celle qui donne aux individus la possibilité de réfléchir à leur pratique, de l'expliquer. » Celle-ci reste cependant encore à construire. « Les formations alternées, même les plus poussées, ont leurs limites, note Yvon Minvielle. L'immersion professionnelle se résume à la mise en application de savoirs modélisés acquis en situation de formation. »

Laetitia Van Eeckhout



Avec l'âge, le sentiment d'inadéquation entre la formation et l'emploi décroît. Et ce d'autant plus que le salarié a changé d'établissement et qu'il a connu différentes situations de travail.

Icônes et couleurs au service d'entreprises industrielles

▼ MBK les utilise dans sa recherche de la qualité, ODEM pour contourner les problèmes de maîtrise de langage

Que ce soit par souci d'efficacité, ou par nécessité, les entreprises industrielles adoptent des processus de transmission des consignes qui ne reposent plus uniquement sur l'écrit, mais sur une visualisation, une mise en image de la démarche à suivre pour mettre en route une machine, contrôler la qualité des produits.

Ainsi, MBK, filiale de Yamaha, qui fabrique des vélos et des scooters dans son usine de Saint-Quentin (Aisne), a adopté en 1989 la démarche TPM (Total Productive Management) dans le cadre de sa politique de qualité.

Différents outils ont été mis en place dans les bureaux et en production. Dans les ateliers, la couleur des tuyauteries, bleue, verte ou autre, permet d'identifier immédiatement le fluide qui passe à l'intérieur (air comprimé, huile, gaz, pétrole ou eau). « En cas de besoin, l'opérateur sait, d'un coup d'œil, quelle vanne il doit fermer », explique Yann Baurin, responsable de la démarche TPM.

Un code couleur a également été mis en place pour aider les opérateurs à contrôler les niveaux d'huile des machines : si le niveau se maintient dans la zone verte, c'est bon ; s'il passe dans la zone rouge, c'est mauvais.

L'entreprise, qui utilise cinq huiles différentes pour graisser les

machines, a conçu un système d'identification pour chaque huile afin d'éviter l'erreur de manipulation. L'huile FD 10, par exemple, est symbolisée par un rond blanc avec écrit à l'intérieur, FD 10. On retrouve ce sigle sur toutes les machines utilisant cette huile. Ailleurs, on trouvera un carré bleu ou un rond rouge.

MBK a aussi mis au point un manuel de procédures très imagées : tout est photographié avec des repères pour donner l'ordre des opérations. « On avait le choix entre écrire un recueil classique très complet, mais susceptible de rester au fond d'un tiroir ; ou établir un document, facile d'utilisation, comportant un minimum d'écriture et un maximum de repères visuels. On a choisi la convivialité pour plus d'efficacité », raconte Yann Baurin.

PALLIATIF

Chez ODEM, une PME de plasturgie située à Rumilly (Haute-Savoie), c'est la démarche de certification ISO 9002 qui a conduit la direction à se pencher sur une transmission visualisée des consignes. Le plan de formation, en trois ans, avait permis d'améliorer la qualité des produits, mais après une période de progression l'entreprise n'évoluait plus.

Un diagnostic, effectué avec l'aide de l'Aravis, l'agence régionale de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions

de travail) a permis de mettre le doigt sur le noeud du blocage : une partie du personnel de production en moyenne assez âgée, de langue étrangère, souffrait d'une carence en lecture et même en compréhension. On lui demandait de lire des documents dans le cadre des procédures ISO.

Un groupe de travail comprenant des opérateurs, des agents de maîtrise, des responsables de la qualité et de la production fut mis en place pour élaborer des documents accessibles à l'ensemble du personnel. Au bout du compte, symboles couleur et photos ont remplacé en grande partie les messages abscons. Sur chaque machine, des images montrent les pièces telles qu'elles doivent être, mais aussi les défauts susceptibles d'apparaître.

En cinq ans, le taux de non-qualité est passé de 9 % à moins de 4 %, souligne André Monier, directeur d'ODEM.

Si cette méthode a eu le mérite d'inscrire l'ensemble du personnel dans l'évolution de l'entreprise, elle ne constitue qu'un « palliatif », souligne Odile Desbat, chargée de mission à l'Aravis. « Elle ne résout en rien le problème fondamental de la maîtrise de la langue et la capacité pour ces personnels de faire face à une évolution importante des compétences. »

Catherine Leroy

Les acquis deviennent transférables d'un métier à l'autre

▼ Les nouvelles technologies favorisent les savoirs transversaux. Ainsi, les points communs sont nombreux entre des opérateurs de Danone et de Renault

Dans un nombre important de métiers, les compétences essentielles – on en prend conscience depuis quelque temps – sont pour une large part identiques. Dans le groupe Danone, le constat s'est imposé à l'occasion de deux opérations expérimentales menées récemment. « Nous avons dû travailler sur les référentiels de métiers, c'est-à-dire sur ce que doivent savoir les opérateurs qui conduisent des processus automatisés de fabrication ou de conditionnement des biscuits, des yaourts, des aliments pour bébés, explique Muriel Pénicaud, responsable à la formation. En les comparant avec leurs équivalents dans l'automobile et la pharmacie, nous les avons trouvés identiques à 80 %. Il n'y a guère que le produit qui change et, dans l'agroalimentaire, l'importance de l'hygiène. »

Pourtant, l'image que chacun se fait de son métier est étroitement marquée par ce qu'il fabrique. Ceux qui font des médicaments sont convaincus d'appartenir à un monde professionnel très différent de ceux qui font des véhicules ou des aliments, et réciproquement. Et les diplômes, ainsi que l'ensemble des systèmes de qualification, vont dans le même sens.

Pour Muriel Pénicaud, cette proximité entre métiers est récente et elle découle à la fois des nouvelles technologies et des nouvelles organisations du travail.

Pourtant, le premier cas qu'elle évoque se situe dans un monde étranger aux machines automatisées : la grande distribution. Avec Casino, l'un de ses clients, Danone a mené l'an dernier une opération de formation de jeunes sans qualification qui juxtaposait deux expé-

riences professionnelles : l'une dans une usine de produits alimentaires, l'autre en grande surface. « En précisant les compétences que nous attendions d'eux, nous nous sommes aperçus qu'elles étaient assez proches dans les deux cas, notamment en matière de comportements : initiative, réactivité, aptitude à communiquer et à régler un problème à plusieurs... »

Dans le second cas, il s'agit d'une expérience de validation des compétences professionnelles acquises par des salariés sur le terrain.

L'opération a concerné des personnes visant un CAP industriel,

un bac professionnel de secrétariat ou un BTS commercial. Dans cet ensemble, le travail automatisé n'est pas la réalité dominante. Les ouvriers eux-mêmes ont surtout connu le taylorisme. Pourtant, le repérage de leurs acquis professionnels a fait apparaître une forte proportion de savoirs « transversaux » ou « transférables ». Ce qui semble indiquer que l'on en trouve dans les activités les plus diverses.

LOIS DE LA ROBOTIQUE

C'est également ce qui ressort de l'expérience de Claude Rigoulot, coordinateur emploi-formation à Dieppe, qui aide les entre-

prises de ce bassin d'emploi et de la vallée voisine de la Bresle à former des jeunes qui puissent aller des unes aux autres : en effet, les nombreuses usines de verrerie du coin font encore une place relativement importante au travail taylorisé et, pourtant, il s'avère qu'elles peuvent entrer dans cette démarche.

En réalité, si l'on parle toujours à ce propos du travail automatisé, c'est que ce dernier fait apparaître comme à la loupe l'existence de compétences transversales. Même si les machines varient d'un atelier à l'autre, la robotique impose partout les mêmes lois.

L'ordinateur vecteur de la tradition orale

Peut-on devenir ébéniste ou imprimeur en se contentant de consulter des textes ou des planches, comme celles dédiées à ces métiers par les encyclopédistes du XVIII^e siècle ? « Non, car si les théories circulent par l'écrit imprimé, les savoir-faire ont en revanche besoin de pratiques d'échanges et d'inter-réaction pour se transmettre. » La réponse de Pierre Lévy est sans appel. Spécialiste des technologies de l'intelligence et auteur de plusieurs ouvrages consacrés aux implications culturelles du numérique, ce passionné d'épistémologie développe une thèse originale : « L'informatique consacre le grand retour de l'oral dans la transmission des savoir-faire. »

Trois exemples lui viennent à l'esprit pour illustrer son propos. Les simulations sur ordinateur, d'abord, grâce auxquelles la « transmission de l'expérience » de spécialistes mobilisés pour concevoir des logiciels se fait par l'image et des mises en situation d'emblée pratiques ; les systèmes experts, ensuite, qui sont du « savoir accumulé »,

mais exigent que la personne en formation questionne l'ordinateur sur des points précis pour progresser ; les conférences électroniques, enfin, dans lesquelles, par définition, le transfert des connaissances se fait « dans l'échange », pour déboucher sur de « véritables encyclopédies nées de la discussion. »

Dans chacune de ces utilisations du numérique, le recours à l'écrit – lorsqu'il existe – « n'est pas statique comme dans l'exposé d'une théorie ficelée », précise Pierre Lévy. Il est au contraire dynamique, c'est-à-dire que l'échange d'expériences s'opère dans une interréaction entre des connaissances stockées dans le logiciel et des personnes ». De surcroît, tous ces outils informatiques facilitent l'accès au savoir. « Prenez le cas des guides de réparation de certains avions militaires, poursuit Pierre Lévy. Présentés sous forme d'imprimés écrits, leur volume est supérieur à celui des avions ! Traduits en systèmes experts, ils deviennent accessibles et livrent leurs secrets en fonction des problèmes concrets qu'on leur soumet. » Exercices pratiques, logiciels d'expertise, discussions en réseau :

tous ces « modes d'apprentissage » par le numérique renvoient, selon Pierre Lévy, aux sociétés archaïques dans lesquelles les savoir-faire et les compétences se transmettaient oralement. « Empirisme, démonstration, imitation, expériences partagées, telles étaient les méthodes d'échanges de connaissances avant l'arrivée de l'écrit imprimé », explique-t-il.

Par le dialogue avec et par l'ordinateur, l'informatique nous fait revenir d'une certaine façon à la démarche de ces vieilles traditions orales. Avec, cependant, une différence de taille : « Le numérique ouvre des possibilités bien plus larges dans l'espace – Internet permet d'échanger aux quatre coins du monde – et dans le temps », puisque les simulations permettent d'agir sur la réalité en anticipant sur des situations à venir. Autrement dit, conclut Pierre Lévy : « L'informatique ferme aujourd'hui la parenthèse sur des siècles de transmission du savoir par l'écrit. »

Olivier Piot

Marie-Claude Betbeder

CHRONIQUE

par Alain Lebaube

Le handicap Renault

Décidément, Renault ne porte pas chance à la gauche au pouvoir. En 1981, déjà, le groupe automobile – qui s'appelait encore Régie nationale des usines Renault – n'était pas au mieux de sa forme. L'aventure américaine tournait à la débâcle et, pour sauver Billancourt, la CGT et le PCF réclamaient la construction d'une petite voiture populaire. Des efforts d'investissement furent consentis pour moderniser l'usine de l'île Seguin, aujourd'hui fermée, dont nombre d'observateurs prétendent, avec le recul, qu'ils ont précipité l'entreprise dans les pires difficultés. Vers 1984, en effet, Renault connaissait les heures les plus sombres de son histoire et, pourrait-on dire, payait les excès d'une solution nationale conçue au mépris de la conjoncture.

Avec Vilvorde, en 1997, les ingrédients réunis présentent de fâcheuses similitudes, y compris pour les socialistes, une fois de plus pris au piège de promesses dont ils deviennent comptables par leur arrivée au gouvernement. A cette différence près que, cette fois, ils se sont publiquement engagés à régler un problème au-delà des frontières, en Belgique même. Par suite, ils ne mettent pas en jeu leur seule crédibilité, mais risquent d'entraîner celle des autres partis européens qui se réclament de la social-démocratie. Une lourde responsabilité à un moment où, précisément, le sentiment d'appartenance à un même espace social tend à prendre corps, ainsi que l'a démontré le succès de la manifestation parisienne du 10 juin.

L'ironie de l'histoire inciterait toutefois à la prudence. Entre autres décisions euphoriques ou irréalistes, le traitement du dossier Renault du début des années 80 fait partie de ces casseroles

industrielles que l'union de la gauche a longtemps traînées. Elle s'en est à peine débarrassée quand elle s'est convertie à la rigueur et aux contraintes de l'économie de marché. Son interventionnisme, à la fois dans ce qui relève de la responsabilité d'un groupe partiellement privatisé et dans les affaires sociales intérieures d'un autre pays, réclame ou souhaite aujourd'hui, pourrait à terme être jugé comme la preuve d'une incurable habitude française. Ce que ne manquent pas de souligner les critiques libérales, en France et à l'étranger.

Au bout du compte, il y aura beaucoup de déçus dans tous les camps, sauf à croire que l'équipe de Lionel Jospin dispose de marges de manœuvre élargies. La législation française ne permet pas d'interdire la fermeture d'un site, a fortiori ailleurs que sur le territoire national. Pour les mêmes raisons, il n'est pas possible d'escompter une solution d'une réglementation européenne, par définition encore moins contraignante.

Au mieux, l'affaire se terminera par des délais supplémentaires, par un plan social dont on peut penser qu'il sera de qualité exceptionnelle, et, sans doute, par l'implantation d'une activité industrielle de substitution partielle. Au coût social et politique s'ajoutera donc un coût financier qu'il y a tout lieu de croire élevé.

Ainsi, et depuis cinquante ans maintenant, le statut particulier de Renault n'en finit pas de marquer la vie sociale du pays. Forteresse ouvrière et « vitrine », quand il ne fallait pas « désespérer Billancourt », l'entreprise reste au centre des débats, bien plus que ne le ferait n'importe quelle société privée. Et ce qui a longtemps été un avantage est en passe de devenir un handicap.

Le syndicalisme, l'un des ferments de l'unité de l'Algérie, met un genou à terre

ALGÉRIE

de notre envoyé spécial

Il est difficile de rejoindre l'immense bâtiment ocre – style 1930 – qui abrite le siège de l'Union générale des travailleurs algériens (UGTA), principal syndicat du pays. La rue qui y conduit est défoncée par le chantier (en déshérence) de la première ligne de métro d'Alger. Et de gros blocs de béton interdisent l'accès au bâtiment. Utile précaution. Le 28 janvier 1997, en fin de matinée, le secrétaire général de l'UGTA, Abdelhak Benhamouda, était assassiné par un commando de « terroristes » (l'appellation officielle pour les islamistes), alors qu'il se dirigeait vers sa voiture stationnée sur le parking de la centrale.

Dans un pays traversé par des forces centrifuges importantes – l'islamisme, l'irréductibilisme kabyle –, le syndicat de l'UGTA était l'un des ferments d'unité du pays. Il l'était d'autant plus que l'Algérie, en même temps qu'elle optait au lendemain de l'indépendance pour un modèle socialiste de développement, privilégiant le secteur public et les industries lourdes, allait se doter d'un syndicat unique omniprésent. Ce fut l'UGTA, organisation de masse et indispensable courroie de transmission du pouvoir à travers sa fédération de corps de métiers. Implantée dans toutes les sociétés nationales, dans l'administration, l'éducation nationale, la santé... et les quelques firmes privées tolérées par le régime. Hors de l'UGTA point de salut pour les salariés algériens.

La profonde crise qui secoue l'Algérie depuis la fin des années 80 et l'irruption du Front islamique du salut (FIS), la défiance qui touche le pouvoir, n'a pas épargné l'UGTA. La centrale syndicale a vu fondre ses effectifs. De plus de 3 millions d'adhérents officiellement recensés dans les années 80, ils ont été ramenés à 1,3 million aujourd'hui (malgré une

cotisation symbolique : 10 francs par mois, parfois moins), selon la centrale. Le chiffre, de l'avis de responsables algériens, est surestimé.

Malgré l'hémorragie, l'ancien syndicat unique restait l'une des dernières forces à même de souder le pays. Et l'apparatchik Abdelhak Benhamouda, une figure charismatique. Lui disparu, l'UGTA aura du mal à se maintenir. « L'UGTA c'était Abdelhak », résume l'un de ses proches amis. Démissionnaire de toutes ses fonctions officielles au sein de l'UGTA, l'ancien instituteur Benhamouda devait prendre la tête du Rassemblement national démocratique (RND), le nouveau parti du président Liamine Zeroual, lorsqu'il fut assassiné. Le syndicat n'a pas trahi sa mémoire. A la veille des élections législatives du jeudi 5 juin, le secrétariat national a publié dans *Révolution et Travail*, l'hebdomadaire syndical bilingue, « une déclaration historique » et appelé, sans le nommer, à voter en faveur du RND.

DE L'ÉTRANGER

Depuis 1990, l'Algérie n'a pas créé un seul emploi public. 28 % de la population active est au chômage. Les grèves sont monnaie courante. Mais tous les conflits durs ont échappé à l'UGTA, la centrale officielle. Des syndicats indépendants se sont créés spontanément, rares sont ceux qui survivent

Qu'a pesé un tel message dans la victoire du « parti du président » ? A arpenter l'immeuble de l'UGTA, pas grand-chose. Plus vaste que la gare centrale d'Alger, le siège du syndicat est un lieu fantomatique. L'immense hall central est désert. Personne n'emprunte le vaste escalier qui le flanque. Aux différents étages, les bureaux sont pour la plupart vides ou inoccupés. Difficile de croire qu'une centaine de permanents travaillent sur place.

Pour l'heure, le syndicat continue à assumer vaillamment son

rôle d'organisation proche du régime (ces dernières semaines, il a négocié avec le gouvernement les conventions collectives). Le siège ne s'anime que lorsque surgissent des salariés venus plaider leur cause et demander de l'aide au syndicat. Mercredi 4 juin, en début d'après-midi, des travailleurs d'une entreprise publique régionale du BTP, en attente de leurs salaires depuis plusieurs mois, sont venus manifester. A l'improviste, le nouveau secrétaire général de l'UGTA, Sidi Saïd, est parti avec eux négocier un compromis. L'UGTA ou le pompier de service ?

La politique d'ajustement mise en œuvre sous la surveillance du Fonds monétaire international (FMI) et de la Banque mondiale risque de multiplier ces interventions à chaud. Financièrement étranglées par un actionnaire public qui n'a plus les moyens d'assurer les fins de mois du secteur public, manquant de tout, des pièces détachées à la matière première, les entreprises d'Etat commencent

En fait de protection sociale et d'assurance chômage, l'Algérie a beaucoup à faire. « Les textes ont été adoptés en 1994, mais ils ne sont toujours pas opérationnels, alors que 300 000 à 400 000 personnes risquent d'être "déprogrammées" au cours des prochaines années », admet M. Hasni, un proche du secrétaire général de l'UGTA.

« Depuis 1990, l'Algérie n'a pas créé un seul emploi public. Il en faudrait 200 000 supplémentaires chaque année, uniquement pour éviter que la situation de l'emploi se dégrade. Aujourd'hui, 28 % de la population active est au chômage », constate un expert.

Dans ce contexte, les grèves – naguère interdites par le régime – sont monnaie courante en Algérie. Mais elles ne profitent guère à l'UGTA. Qu'il s'agisse des pilotes d'Air Algérie, la compagnie nationale, des aiguilleurs du ciel, des enseignants du supérieur, des chauffeurs de taxi, tous les conflits durs ont échappé à la centrale officielle. Des syndicats indépendants se sont créés spontanément. Mais rares sont ceux qui survivent. Si elle ne fait plus recette auprès des travailleurs, l'UGTA a les moyens de briser les mouvements nés hors de sa mouvance.

Un temps, le FIS avait créé sa propre structure, le Syndicat islamiste du travail (SIT). Il n'existe plus. Aujourd'hui, la seule contestation radicale pour l'UGTA vient du Parti des travailleurs (PT) d'extrême gauche qu'anime Louisa Hanoune. « Malgré son appellation, le PT ne défend pas les travailleurs. Ils n'ont ni programme politique, ni programme social », accuse M. Hasni. Les Algériens en ont sans doute jugé autrement. Louisa Hanoune a été élue député le 5 juin, ainsi que trois autres candidats se réclamant du Parti des travailleurs.

Jean-Pierre Tuquoi

Appel en faveur de l'ouverture d'un espace pour l'économie solidaire

Les perspectives ouvertes par le changement de majorité et de gouvernement nous conduisent à prendre appui sur la « rénovation de la vie publique » annoncée par Lionel Jospin, pour engager des relations d'une autre nature. Composantes actives de la société civile, nous souhaitons être des interlocuteurs constructifs et vigilants contribuant aux changements en profondeur indispensables pour enrayer l'exclusion.

Les réseaux signataires du présent appel concourent à la création et au fonctionnement de collectifs d'accueil de jeunes enfants, de lieux d'expression et d'activités artistiques, de restaurants multiculturels de quartier, de régies de quartier et de multiples autres entreprises et services solidaires dans divers domaines d'activité. Ce mouvement, qui se reconnaît en France autour de l'économie solidaire, trouve aussi des développements en Europe sur des champs d'activités que la Communauté européenne a tenté de mettre en évidence : services de la vie quotidienne, d'amélioration du cadre de vie, de la culture et des loisirs, d'environnement. De ce point de vue, l'économie solidaire peut désigner nationalement le mouvement européen des entreprises sociales aux appellations très variées selon les pays (coopératives sociales, groupes d'auto-assistance, entreprises communautaires, entreprises solidaires) et qui est incont-

tablement une des composantes de l'Europe sociale à construire.

Les pratiques soutenues ou représentées par nos réseaux, malgré l'absence de reconnaissance budgétaire spécifique, ont émergé dans les vingt dernières années et représentent aujourd'hui des dizaines de milliers de salariés et de bénévoles.

Nous nous étions déjà retrouvés, en 1995, autour d'un appel pour

TRIBUNE

A leur échelle, les initiatives de l'économie solidaire tentent de répondre aux défis qui se posent à notre société aujourd'hui. Ces expériences suggèrent une approche plurielle de l'économie

l'économie solidaire qui a rencontré un certain écho tant chez les acteurs de la société civile que chez des élus politiques d'horizons variés. Il s'agissait notamment de préciser ce qu'était l'économie solidaire à un moment où ce terme commençait à être galvaudé. En effet, l'économie solidaire refuse de considérer que la seule solution consisterait à laisser s'épanouir une économie de marché libérée d'un maximum de contraintes, tout en élargissant, pour panser les plaies, le champ des actions sociales correctives.

A leur échelle, les initiatives de l'économie solidaire tentent de répondre aux défis qui se posent à notre société aujourd'hui. Ces expériences suggèrent une approche plurielle de l'économie, le marché n'étant pas la seule source de pro-

duction de richesses, et favorisent les hybridations entre ressources marchandes, non marchandes et non monétaires. Au niveau social, elles permettent la production de solidarités de proximité, volontaires et choisies. Et, au plan politique, elles concourent à rendre la démocratie plus vivante et interactive en recherchant l'expression et la participation de chacun, quel que

soit son statut (salarié, bénévole, usager, etc.).

En somme, l'économie solidaire ne saurait se confondre avec d'autres formes d'économie dans une espèce de secteur fourre-tout qui légitimerait l'éclatement de la condition salariale. Elle ne saurait en aucun cas constituer une « économie-balai » qui ramasserait les laissés-pour-compte de la compétitivité. Au contraire, les expériences qui se situent dans la perspective d'économie solidaire prouvent tous les jours qu'il est possible de fonder l'initiative sur des actions de solidarité. A cet égard, la société est en avance sur les représentations de bien des technocrates, puisqu'elle a réussi à engendrer des initiatives qui contribuent à la fois au renforcement de réseaux sociaux d'échanges et d'actions en commun, et à la création d'emplois.

Pour cette raison, les initiatives ne peuvent plus être considérées comme de simples instruments des politiques publiques et le débat fondamental sur les conditions institutionnelles de développement de l'économie solidaire doit enfin être abordé avec la préparation qu'il requiert.

En se basant sur les expériences acquises et les obstacles rencontrés, différentes propositions ont été élaborées par nos multiples réseaux et demandent à être enfin discutées.

De manière transversale, plusieurs axes d'action peuvent faciliter une mise en œuvre à grande échelle.

– Il s'agit de créer un véritable droit à l'initiative, en favorisant l'accès à l'espace, en finançant l'investissement immatériel, la formation des porteurs de projet et l'ingénierie de démarrage. Dans les services de proximité, on n'a pas besoin d'acheter des machines, mais on a besoin de concevoir les projets avec les usagers concernés et dans le cadre d'un partenariat tenant compte des singularités locales, ce qui exige du temps. Pourquoi la collectivité ne peut-elle pas consentir pour l'innovation socio-économique ce qu'elle accorde pour l'innovation technologique ?

– Il s'agit de garantir l'accès de tous aux services, de soutenir la professionnalisation des emplois et d'appuyer les regroupements d'initiatives afin de consolider les démarches de terrain au lieu de les enfermer dans les petits boulots et le traitement social du chômage. Pour créer de véritables emplois durables, par exemple pour les jeunes, il est indispensable de les ancrer dans une organisation collective appropriée tant pour les salariés que pour les usagers, ce qui soulève en l'occurrence la question du statut adapté.

– Il s'agit enfin, pour dépasser la dispersion des politiques publiques et le cloisonnement, d'envisager la constitution de fonds territorialisés de développement des initiatives locales. Avec les partenaires sociaux, élus et représentants associatifs, il s'agit d'ouvrir un dialogue social local sur les problèmes de la cohésion sociale et de l'emploi, susceptibles de susciter une véritable mobilisation ; cela suppose de pouvoir redéployer certains financements existants dans l'aide sociale, l'aide aux entreprises, la création d'emplois, pour tenir compte de l'utilité sociale de certaines activités sans pour autant définir celle-ci par décret.

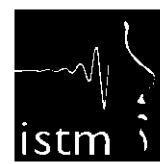
Ces options ne sont pas utopiques, elles ont, par exemple, commencé à être mises en pratique à l'échelle d'une région par le conseil régional du Nord-Pas-de-

Calais à travers les assises pour l'emploi, sa politique en faveur des services de proximité et son appui à la caisse régionale d'économie solidaire. C'est à partir de telles avancées concrètes qu'il est possible de définir les composantes d'une nouvelle politique nationale.

Pour aller dans ce sens, cet appel manifeste la volonté des réseaux de la société civile que nous sommes de promouvoir un débat ouvert et de s'adresser ensemble aux pouvoirs publics pour l'ouverture d'un espace propre à l'économie solidaire.

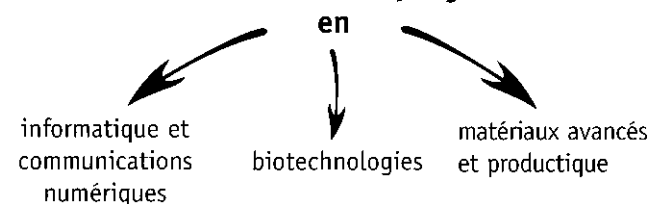
Premiers réseaux signataires : ADEL (Agence pour le développement de l'économie locale), ADSP (Agence pour le développement des services de proximité), Association nationale culture et liberté, Association Progres (Programme de réhabilitation économique et social), CNLRO (Comité national de liaison des régies de quartier), Culture & Proximité - Opale, Fédération Relais, Fonda Rhône-Alpes, Giepp (Groupement pour l'initiative et l'élaboration de projets pro-

fessionnels), MRERS (Mouvement des réseaux d'échanges réciproques de savoir), MRJC (Mouvement rural de la jeunesse chrétienne), Peuples solidaires, REAS (Réseau d'économie alternative et solidaire), Réseau interrégional Partage, STAJ (Service technique animation jeunesse), Terre des hommes (France). Les propositions formulées par chacun des réseaux sont disponibles à l'adresse suivante : Appel pour l'économie solidaire, 76, rue Pouchet, 75017 Paris.



Devenez

► ingénieur d'affaires
► chef de projet



Faire l'ISTM, c'est acquérir la double compétence (technologie et management) recherchée par les entreprises.

Admission : DUT, DEUG, Math Spé, BTS
Clôture des inscriptions : 30 juin 1997

Diplôme BAC + 5

Institut Supérieur de Technologie et Management
Pôle Universitaire Léonard de Vinci
92916 Paris la Défense Cedex

Tél. 01 41 16 73 55

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS

INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE PARIS

L'atout indispensable pour
une carrière internationale

MBA

SCIENCES PO

- Un programme bilingue intensif sur 9 mois, allié à la tradition culturelle de Sciences Po.
- Un corps professoral de notoriété internationale.
- Un diplôme accrédité AMBA.

Réunion d'information le jeudi 26 juin 1997 à 18h30 dans nos locaux
Contact : Secrétariat du Pr. Jean-Jacques Rosa

Le titre emploi-service a encore neuf mois pour convaincre

Enquête. En mars 1998, les pouvoirs publics décideront s'ils prorogent ce dispositif qui offre une bonne occasion de tirer vers le haut les emplois familiaux

Si le vocabulaire sonne de manière quasi identique, une montagne sépare les deux dispositifs. Du chèque emploi-service issu de la loi quinquennale de décembre 1993 au titre emploi-service (loi du 29 janvier 1996), le secteur des emplois familiaux a pris le chemin de la professionnalisation avec l'espoir de s'affranchir de l'étiquette « petits boulots » qui le marque encore. « L'évolution s'imposait, compte tenu des limites du chèque », souligne Pierre Héritier, directeur de Lasaire (Laboratoire social d'actions, d'innovations et d'échanges), qui réfléchit au concept d'emploi de proximité depuis une dizaine d'années.

Le chèque emploi-service n'a pas été, pour l'instant, à la hauteur de l'objectif de créations d'emplois, même s'il a entraîné la réduction du travail au noir. Il a permis de salarier 250 000 personnes, mais employées seulement 23 heures par mois en moyenne, soit 37 000 emplois équivalents temps plein.

Ensuite, la relation de gré à gré entre l'employeur et son salarié génère une forte dépendance économique du second et réactive la polémique sur les « emplois de servitude » dénoncés par André Gorz, philosophe et auteur de nombreux ouvrages sur le sujet. Enfin, les crédits d'impôt adossés à ce dispositif – 50 % des sommes déclarées dans la limite de 90 000 F, soit 45 000 F – permettent aux ménages les plus aisés de réduire considérablement leur impôt sur le revenu.

Repères

- Par arrêté du 13 septembre 1996, quatre sociétés sont habilitées à émettre le titre emploi-service : Chèque Déjeuner a créé le chèque Domicile ; Chèque Restaurant le chèque Logis services ; Chèque de table, le Ticket social ; et Ticket Restaurant, le ticket Emploi-Domicile.
- Exemple du coût de revient du titre emploi-service pour un salarié : un comité d'entreprise acquiert un TES de 80 francs et le revend 50 francs au salarié



FREDDY CATS

Sans tarder, toute une réflexion, pour construire une alternative, s'est développée. A la fin de l'année 1995, Jacques Barrot, alors ministre du travail et des affaires sociales, met en place un groupe de travail qui aboutira à la loi du 29 janvier 1996 sur le développement des emplois de service aux particuliers : tout en pérennisant l'existence du chèque, la loi instaure le titre emploi-service (TES). Emis par quatre sociétés, celui-ci fonctionne sur le mode des tickets de repas ; le comité d'entreprise ou, à défaut, l'entreprise, vend aux

salariés un ticket à un prix inférieur à son pouvoir d'achat réel, qui lui donne droit à une prestation de services à domicile. Des collectivités locales, des associations peuvent également diffuser le TES auprès de publics qu'elles choisissent (femmes isolées, etc.), ainsi que des mutuelles ou caisses de retraite, en direction de leurs adhérents.

La grande différence avec le chèque réside dans l'existence d'un nouvel acteur dans la relation de travail, l'association prestataire agréée, qui emploie le personnel et le détache auprès du demandeur de service. D'employeur, celui-ci devient donc client, et plusieurs salariés peuvent être affectés au service d'un même client.

La présence d'associations prestataires ouvre la perspective d'une structuration du marché et vise à garantir une activité plus stable aux salariés. La nécessité d'obtenir un agrément, ainsi que l'instauration par la loi de janvier 1996 d'une contribution pour la formation professionnelle égale à 0,15 % de la masse salariale, ont aussi vocation à tirer les emplois vers le haut. En revanche, le crédit d'impôt demeure et, avec lui, le risque

(Il prend à sa charge 30 francs). Le salarié déduit de son impôt sur le revenu 50 % de la valeur du titre (80 francs) soit 40 francs, mais il doit réintégrer la prise en charge de 30 francs dans son IR (2,50 francs). Soit un coût total de 80 - 30 - 40 + 2,50 = 12,50 francs. ● Selon une étude du BIPE et de l'Insee réalisée en 1992, une aide de l'Etat de 18 milliards de francs permettrait la création de 400 000 emplois de proximité en cinq ans.

Chez Rhône-Poulenc Agro, les débuts de l'expérimentation sont difficiles

Les pionniers, bien souvent, commencent par essayer les plâtres. Le comité d'établissement (CE) du site lyonnais de Rhône-Poulenc Agro peut en témoigner. Son expérimentation du titre emploi-service (TES), lancée en octobre 1996, est encore dans une phase de tâtonnements.

L'aventure débute en 1995, lorsque, à l'initiative de la CFDT, premier syndicat dans l'entreprise, le CE commence à réfléchir à un dispositif permettant d'agir concrètement contre l'exclusion. Une solution apparaît : répondre aux besoins du personnel de ce centre de recherches, qui compte 600 salariés, dont un grand nombre de femmes, en proposant des services de proximité. Un choix qui ne fait pas entièrement l'unanimité. François Cazorla, élu CGT, préférerait que soient créés des « emplois stables », avec l'installation d'une

crèche sur place, par exemple, plutôt que de favoriser « les petits boulots ».

Créer des petits boulots, ce n'est pas le but, rétorque François Vergne, élu CFDT au CE, qui veut au contraire « tirer ces emplois vers le haut, avec des prestations de qualité ».

Accompagné tout au long de cette expérimentation par Lasaire grâce à un financement de la direction, le CE lance début 1996 un sondage auquel répondent 180 salariés. La moitié se dit intéressée par des services à domicile – ménage, etc. – et l'autre moitié par des services sur le lieu de travail – repassage notamment. Le TES, qui ne peut être utilisé pour des services hors du domicile, est adopté par le CE, qui choisit Chèque Domicile comme émetteur. Quant aux prestataires de service, ils sont tout trouvés : dans le Rhône existe, depuis 1995, une plate-forme Qualidom, qui

regroupe 125 associations d'aide à domicile. Sur simple appel téléphonique à un numéro unique, chaque demande de particulier est orientée par Qualidom vers l'association adéquate.

CINQ TITRES PAR MOIS

Pour chaque titre, d'une valeur de 80 F, le CE prend à sa charge 40, 20 ou 10 F, en fonction des revenus du salarié et du nombre de parts fiscales ; une subvention cumulable avec la réduction d'impôt qui est appliquée sur les 80 F. Chaque salarié ne peut acquérir plus de cinq titres subventionnés par mois.

Le démarrage est très lent. Le CE achète 600 titres d'avance. « 254 titres ont été vendus » à ce jour, annonce Nicole Ethore, secrétaire administrative du CE. Huit salariés en ont acheté au début ; aujourd'hui, ils ne sont plus que trois. Pourtant, le personnel semblait intéressé, pour des raisons diverses. Au départ, ce sont surtout les cadres qui se sont renseignés, ceux qui employaient déjà une personne à domicile. « Nous leur avons expliqué qu'avec le chèque emploi-service qu'ils utilisaient jusque-là, ils sont employeurs, alors qu'avec le titre, c'est l'association prestataire qui l'est, précise Nicole Ethore. Cela les attirait de n'avoir à s'occuper de rien. »

Des freins sont apparus. Ceux qui avaient déjà une employée ne voulaient pas l'abandonner. Les salariés aux revenus les plus faibles ne se manifestent pas. « Peut-être faut-il ajuster, se demande François Vergne. Il nous

d'« inéquité ». Tout dépendra de la politique sociale des CE et des autres distributeurs, qui peuvent décider de moduler le prix de vente du ticket en fonction des revenus. De même, le fait que certaines sociétés émettrices commencent plutôt sur les exonérations de charges accordées au CE (jusqu'à 12 000 F par an et par salarié bénéficiaire) et les crédits d'impôt conduit à introduire un bémol : le titre emploi-service, c'est aussi un marché commercial à saisir.

Pour l'instant, il ne fait que peu d'émules. Et pourtant, le temps presse : l'outil se situe dans une phase expérimentale jusqu'au 31 mars 1998, date à laquelle les pouvoirs publics décideront de son sort. « Les freins culturels sont importants : laisser les clés de son domicile à quelqu'un que l'on ne connaît pas n'est pas évident, il faudra donc du temps pour ancrer le dispositif », souligne Pascal Dorival, directeur général de Chèque Domicile. « Nous passons beaucoup de temps à informer les CE », observe quant à elle Isabelle Méric, responsable du développement du chèque Logis services, émis par Chèque Restaurant. Les deux autres concurrents soulignent des facteurs encourageants. « Grâce aux bons de repas, les salariés ont bien intégré la culture du ticket », estime Suzanne Boé, responsable des nouveaux produits chez Ticket Restaurant, tandis que Laurent Permasse, directeur du Ticket social, assure que « les femmes représentent 60 % des élus des CE et sont les meilleures alliées du dispositif ».

Le dispositif doit encore évoluer sans perdre de son âme, conclut Pierre Héritier. L'ex-numéro deux de la CFDT dessine plusieurs pistes : étendre la loi de janvier 1996 aux emplois de service effectués hors domicile, veiller à ce que le ticket ne se substitue pas à des activités existantes et, surtout, supprimer les crédits d'impôt pour affecter la somme correspondante (8 milliards de francs) au soutien des collectivités locales qui, elles, ne bénéficient pas d'exonération de charges.

Clarisse Fabre

L'individualisation des salaires progresse

LE POURCENTAGE D'ENTREPRISES n'ayant accordé que des augmentations générales diminue régulièrement depuis le milieu des années 80, passant de 66 % en 1986 à 46 % en 1995, tandis que s'accroît la part des augmentations individualisées dans l'évolution totale des salaires, surtout des cadres, selon l'enquête réalisée par la direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (Dares) sur les pratiques salariales dans le secteur privé.

L'intérêt au résultat de l'entreprise ou aux gains de productivité des salariés se développe également. En 1992, 44 % des établissements relevant d'entreprises de plus de 50 salariés étaient couverts par un accord d'intéressement, et 21 % de l'ensemble des établissements avaient versé à leurs salariés des primes liées aux performances globales de l'entreprise.

Néanmoins, les augmentations générales de salaires, principal instrument d'une politique salariale recherchant avant tout l'équité et la paix sociale au sein de l'entreprise, gardent toujours une part prépondérante (70 à 80 %) dans l'évolution de la rémunération des salariés d'exécution. La prime d'ancienneté entre également dans la rémunération de quatre salariés sur dix en 1992. En revanche, la même année, seulement 7 % des établissements versaient à leurs salariés des compléments sociaux et moins de 10 % subventionnaient un comité d'entreprise.

Enfin, peu d'établissements ont un plan d'épargne-entreprise (moins de 5 % en 1992). Ils sont encore trois fois moins nombreux à disposer d'un système incitatif d'achat des actions de l'entreprise.

Près de 2,2 millions de salariés payés au Smic

11 % DES SALARIÉS (2,19 millions de personnes) ont été directement touchés par le relèvement du Smic au 1^{er} juillet 1996, contre 11,2 % un an plus tôt. L'étude que vient de publier la Dares (ministère du travail et des affaires sociales) montre que la proportion de salariés payés au Smic demeure à son niveau des années 1987-1990, avant la mise en œuvre de la politique de relance de la négociation de branche et de réévaluation des minima conventionnels qui l'avait fait sensiblement se réduire entre 1991 et 1994.

L'hôtellerie-restauration, seule grande branche à ne pas disposer d'une couverture conventionnelle salariale générale reste, avec 41 %, le secteur qui emploie le plus de salariés payés au Smic.

La part des salariés rémunérés au Smic est traditionnellement beaucoup plus forte dans les petites unités. En juillet 1996, elle est treize fois plus élevée dans les établissements de 1 à 9 salariés (21,4 %) que dans ceux de 500 salariés et plus (1,7 %).

Le Smic touche toujours avant tout les salariées : 16,5 % des femmes sont au Smic contre 7,5 % des hommes. Mais, surtout, ce sont les jeunes (33,5 % des salariés au Smic ont moins de 26 ans) qui sont les plus concernés.

DÉPÊCHES

■ **FORMATION.** *Entreprises-Formation*, magazine édité par l'Association professionnelle pour la formation des adultes (AFPA), publie son centième numéro. A cette occasion, dans un dossier, il donne la parole à dix spécialistes et praticiens qui s'expriment sur les « cent points-clés » de la formation professionnelle continue.

Ceux-ci concernent dix thèmes : formation tout au long de la vie, reconnaissance-validation des acquis et des compétences, fonction formation dans l'entreprise, organismes, alternance, financement, régionalisation, autoformation, multimédia, dimension européenne. Pour chacun d'eux, les pratiques et les réflexions actuelles sont présentées ainsi que les pistes d'évolution qui se font jour.

Entreprises-Formation, 13, place du Général-de-Gaulle, 93108 Montreuil Cedex. Tél : 01-48-70-54-00. Prix du numéro : 65 francs.

■ **GESTION.** Le Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine (Cirac) vient de publier une nouvelle étude : *L'enseignement des sciences économiques et de la gestion en Allemagne et en France. Conditions et perspectives d'une meilleure coopération*. Le document (104 pages, 120 francs) propose un éclairage analytique sur les structures de l'enseignement des sciences économiques et de la gestion et sur leur ancrage institutionnel en Allemagne et en France. Il fait le point sur l'organisation et les contenus de ces formations et compare leurs évolutions récentes dans les deux pays.

Rens : Cirac. Tél : 01-47-57-55-11.

■ **MALADIES PROFESSIONNELLES.** 3,4 millions de salariés, soit plus d'un sur quatre, connaissent des contraintes articulaires pendant leur travail : gestes répétitifs à cadence élevée ou position forcée d'une ou plusieurs articulations. Ces contraintes sont souvent associées à d'autres contraintes physiques (manutention, bruit, froid, station debout prolongée...). Plus de la moitié des salariés exposés à des contraintes articulaires risqueraient, d'après le jugement des médecins du travail, de développer une pathologie.

Le secteur qui expose le plus ses salariés aux gestes répétitifs est l'industrie de l'habillement et du cuir, fortement féminisée. Viennent ensuite les industries agricoles et alimentaires, l'industrie textile et celle du bois et du papier, qui emploient un grand nombre d'ouvriers non qualifiés. Dans tous ces secteurs, l'exposition concerne plus fréquemment les femmes que les hommes.

AGENDA

● **FILIÈRES.** A l'occasion de son cinquantième anniversaire, l'Alliance universitaire de Grenoble (AUG) organise à Grenoble, le 20 juin prochain, un séminaire autour du thème : « L'entreprise, acteur de la formation supérieure ? », avec la participation de Roger Fauroux, président d'honneur de Saint-Gobain et de Bernard Decomps, directeur de l'Ecole normale supérieure de Cachan. Quatre ateliers au programme : « Comment développer et valider les compétences dans le cadre d'un projet de formation », « Quelles sont les attentes des PME vis-à-vis de l'université ? », « 10 000 stagiaires chaque année dans notre académie. Gageure ou opportunité ? », « Quel rôle actif l'entreprise peut-elle jouer dans l'orientation des étudiants face au choix très large des filières et des passerelles existantes ? »

Contact : AUG. Tél : 04-76-82-77-31.

● **AÉRONAUTIQUE.** Pour la deuxième fois consécutive, le Forum Air et Espace organisé par le Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (Gifas) ouvrira ses portes, les vendredi 20 et samedi 21 juin, sur le Salon du Bourget. Il accueillera pendant ces deux jours les jeunes passionnés de sciences et techniques à la recherche d'une formation, d'un stage ou d'un emploi. Quarante écoles d'ingénieurs, universités, IUT, Centres de formation par l'apprentissage et lycées seront réunis pour les informer, ainsi qu'une trentaine d'entreprise aéronautiques et spatiales.

● **TERRITOIRE.** Les 27 et 28 juin prochains, le Futuroscope de Poitiers accueillera les premières Rencontres européennes de l'excellence territoriale (Eurexter). Eurexter est un programme communautaire développé à l'initiative conjointe du Centre européen des entreprises publiques (CEEP) et de l'Institut social européen de la confédération européenne des syndicats, sur financement de fonds structurels européens.

Les rencontres de Poitiers accueilleront des participants venus des différents pays de l'Union européenne et des Etats-Unis qui étudieront les nouvelles donnes et les nouveaux enjeux du management des territoires.

Contact : Eudoxie. Tél : 01-47-37-60-43.

Francine Aizicovici

Les lapsus au bureau, indicateurs du climat interne

Management. Entre le « chef de sévices » et le « bilan de l'année écroulée », un album illustré recense des expressions révélatrices du malaise en entreprise

Madrid, un splendide hôtel-château espagnol où le directeur général d'une entreprise internationale a décidé de réunir autour de lui son état-major. Le décor rend le moment solennel. Objectif? resserrer les liens de l'équipe, qui ne donne pas le meilleur d'elle-même, chacun de ses membres préférant jouer une carte individuelle. Le séjour, c'est pour essayer de repartir sur des bases nouvelles. D'abord parler, mettre à plat, puis construire à nouveau. Il est 8 h 30, ce lundi matin, le moment du discours de bienvenue. Le directeur général l'a préparé, répété. Il veut être « positif », « bienveillant » et « chaleureux ». Souriant, il commence : « Madame, Messieurs, je suis heureux d'être là avec vous dans cette équipe de diversion générale... de direction générale. » Trop tard. C'est le lapsus

qui tue. « Pour masquer les compétences qui rongent et pourrissent, les directions générales font parfois diversion, commente simplement Jean-Guy Millet, directeur d'Hommes & Managers, cabinet spécialisé dans le conseil en management. Et ce juste au moment où les collaborateurs dans le doute attendent exemplarité et solidarité. »

A force d'arpenter les entreprises depuis une dizaine d'années, le consultant, reprenant au bond l'idée de l'un de ses équipiers, Bertrand Parizet, s'est lancé il y a plus d'un an et demi dans une drôle d'initiative, tout à fait originale : rassembler les lapsus entendus au cours des missions des uns et des autres, sans omettre d'écrire le contexte dans lequel ils ont été prononcés et les réactions qui s'ensuivent. « C'est vrai qu'au départ le ludique a pu l'emporter ; nous nous faisons plaisir, reconnaît-il. Par la

suite, nous nous sommes rendus compte de la valeur pédagogique de ce travail. Il fait écho, renvoyant à des questions que tous ceux qui ont des responsabilités hiérarchiques doivent se poser. »

En bout de course, un album qui vient juste d'être publié : *Lapsus révélateurs de la vie de bureau... de bureau!* (éditions Eyrolles, 55 F), illustré par Gabs, qui, lui aussi, décrypte depuis longtemps en dessins la réalité des entreprises. Soixante pages environ qui mettent en scène vingt-cinq lapsus autour de cinq thèmes : l'appréciation, l'équipe, la qualité des relations et des services, la gestion des ressources humaines, le leadership. On y trouve de nombreuses « perles ». Un manager est en train de suivre une formation destinée à lui apprendre, en principe, comment mener à bien un entretien d'évaluation. Il se lance, prêt à traiter « à égalité de dignité son collaborateur » : « Cher Monsieur Durand, je suis heureux de vous accueillir pour cet entretien d'appréciation. Faisons le bilan de l'année écroulée ». Un « r » de trop qui fait mal, car il renvoie, comme l'expliquent les auteurs de l'album, « aux propres insuffisances, aux doutes et aux résultats décevants du cadre qui s'exprime ».

Pauvre M. Picard... S'il avait su, cet employé à l'administration des ventes n'aurait sûrement pas abordé avec gaillardise son directeur, rencontré par hasard dans un couloir. Cela lui aurait sûrement évité un bel impair ; la discussion s'engage sur le manage-

ment de l'entreprise, et sur la nécessité d'être à la fois flexible et puissante. Mi-ironique, mi-flatteur, le salarié lance à son interlocuteur, yeux clairs, lunettes en acier, connu pour son intelligence austère : « Dans les circonstances actuelles, nous avons besoin à tous les niveaux de la hiérarchie de leaders froids, comme vous, Monsieur le directeur. » « Froid » pour « fort ». Condam-

ment de l'entreprise, et sur la nécessité d'être à la fois flexible et puissante. Mi-ironique, mi-flatteur, le salarié lance à son interlocuteur, yeux clairs, lunettes en acier, connu pour son intelligence austère : « Dans les circonstances actuelles, nous avons besoin à tous les niveaux de la hiérarchie de leaders froids, comme vous, Monsieur le directeur. » « Froid » pour « fort ». Condam-

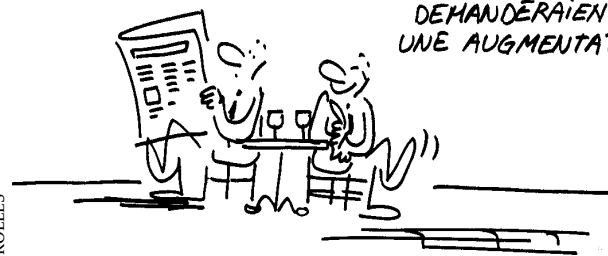
ment de l'entreprise, et sur la nécessité d'être à la fois flexible et puissante. Mi-ironique, mi-flatteur, le salarié lance à son interlocuteur, yeux clairs, lunettes en acier, connu pour son intelligence austère : « Dans les circonstances actuelles, nous avons besoin à tous les niveaux de la hiérarchie de leaders froids, comme vous, Monsieur le directeur. » « Froid » pour « fort ». Condam-

ment de l'entreprise, et sur la nécessité d'être à la fois flexible et puissante. Mi-ironique, mi-flatteur, le salarié lance à son interlocuteur, yeux clairs, lunettes en acier, connu pour son intelligence austère : « Dans les circonstances actuelles, nous avons besoin à tous les niveaux de la hiérarchie de leaders froids, comme vous, Monsieur le directeur. » « Froid » pour « fort ». Condam-

ment de l'entreprise, et sur la nécessité d'être à la fois flexible et puissante. Mi-ironique, mi-flatteur, le salarié lance à son interlocuteur, yeux clairs, lunettes en acier, connu pour son intelligence austère : « Dans les circonstances actuelles, nous avons besoin à tous les niveaux de la hiérarchie de leaders froids, comme vous, Monsieur le directeur. » « Froid » pour « fort ». Condam-

POURQUOI
N'Y A T'IL JAMAIS
DE BONNES NOUVELLES
ECONOMIQUES, DANS
LES JOURNAUX?

PARCEQUE
LES SALARIES
DEMANDERAIENT
UNE AUGMENTATION!!!



© EYROLLES

nation inconsciente des technocrates au visage lisse qui rationalisent à outrance.

L'un des éléments qui frappe le plus à la lecture du livre tient à l'écrasante majorité des lapsus négatifs : 23 sur 25. Deux exemples « positifs » parviennent à sauver la mise, mais de justesse : « je veux qu'on m'aime » (je veux quand même) et « la variable principale sur laquelle vous

que les gens endurent actuellement dans l'entreprise. » Cette violence est tout à fait évidente dans le chapitre consacré aux ressources humaines. Entre « le chef de sévices » et « le cacalogue de formation » assez réjouissants, un cas, surtout, plante le décor : dans une entreprise qui doit affronter une crise très importante, chaque responsable présente son plan d'action pour redresser la si-

GABS.

Incorrigible inconscient

Concept freudien, le lapsus est une manifestation de l'inconscient. Il est, comme on dit, « révélateur » dans la mesure où il échappe au sujet et à ses mécanismes de défense. Accident de langage, il fait émerger ce qui ne doit pas être dit : le refoulé, le caché et laisse transparaître soit un désir, une pulsion ou un sentiment. Il démontre que ce qui se joue consciemment n'est en partie qu'une mascarade. Les enjeux et les représentations véritables sont ailleurs.

L'humour n'en est pas très éloigné dans la mesure où, lui aussi, attire le regard vers une autre scène, mais de manière – au moins en apparence – plus contrôlée.

Didier Lauru, psychiatre, psychanalyste, qui a apporté son écot au livre insiste pour rappeler que « n'y sont pas délivrées des interprétations, mais des pistes de sens. Chaque porte, comme chaque lapsus, poursuit-il, possède sa propre clé qui indique la marque du singulier, de l'unique de celui qui le profère ».

SOS médecins en Norvège

Emploi. Le pays qui vieillit manque de spécialistes et recrute à l'étranger

La Norvège, qui compte moins de 5 millions d'habitants, manque de médecins, particulièrement dans les services publics de la santé (un milliard environ). Elle s'est donc décidée à lancer une vaste opération de séduction auprès de généralistes et de spécialistes étrangers : suédois, finlandais, danois, allemands, mais aussi français, dont les candidatures transitent par l'ANPE internationale. Depuis le mois de mai, les agences nationales pour l'emploi des deux pays ont rendu officielle une collaboration qui remonte à fin 1996, mais mise en veilleuse pendant le conflit des internes.

« Rarement, un Etat a déployé autant de moyens pour attirer des candidatures étrangères », souligne Daniel Chenillat, le directeur de l'ANPE internationale, qui ajoute : « C'est aussi la première fois qu'un tel partenariat s'instaure entre deux services publics de l'emploi. »

CONDITIONS GÉNÉREUSES

Peu connue des Français, la Norvège ne sous-estime pas les obstacles à la mobilité : la pénurie de personnel médical touche surtout le nord et l'ouest du territoire ; deux régions réputées difficiles pour leur climat et leur isolement géographique, même si des Français expatriés vantent la chaleur de l'accueil et l'ouverture d'esprit des habitants. Un candidat doit également s'attendre à des « différences culturelles parfois importantes », précise le communiqué de presse de l'ANPE.

Mais l'Etat norvégien propose une compensation de choc avec une formation linguistique intensive de 360 heures et un salaire de 295 000 francs annuel pour un médecin généraliste débutant ; rémunération susceptible d'évoluer selon les spécialités, l'expérience et la région de travail jusqu'à environ 600 000 francs, selon l'ANPE internationale. Incitations fiscales – dans ce pays lourdement imposé –, ainsi qu'offres de logement s'ajouteront à l'addition du gouvernement norvégien.

L'appât du gain suffira-t-il? L'ANPE mise sur la sélection d'une quarantaine de médecins, qui auront préalablement franchi deux barrières administratives : avoir

accompli son cycle complet d'études et avoir obtenu son diplôme de généraliste ou de spécialiste dans un des pays de l'Espace économique européen (EEE), qui regroupe les quinze plus la Norvège et l'Islande. « Cette condition met en échec les candidatures d'individus ayant démarré leurs études hors de l'EEE et les ayant achevées dans cette région », poursuit Daniel Chenillat.

Compte tenu d'une société vieillissante, les spécialités les plus recherchées sont la gériatrie, la rhumatologie, mais aussi la radiologie, l'orthopédie et l'anesthésie. Pour l'instant, l'ANPE internationale découvre surtout un public peu au fait des techniques de recherche d'emploi. Beaucoup de médecins ne savent pas rédiger un CV et certains ont même envoyé leur lettre de motivation sur une feuille d'ordonnance !

Les raisons du manque d'effectifs dans le personnel médical ne font pas l'unanimité. Selon les autorités, le système de formation n'arrive plus à faire face à la demande croissante de soins : outre la durée des études (six ans et un an et demi d'internat), les contraintes du métier (en particulier, la charge de travail) dissuaderaient les jeunes de s'engager dans les études de médecine.

« Le problème vient avant tout de la sélection à l'entrée : elle est tellement sévère qu'il y a très peu d'élus, ce qui est paradoxal en période de pénurie », corrige Hélène Birke-land, chirurgien-dentiste à Oslo. Qui plus est, les écarts de rémunération entre public et privé – qui se montre plus généreux – incitent les praticiens hospitaliers à accomplir des heures supplémentaires dans le secteur libéral.

Le gouvernement norvégien, qui tente d'enrayer ce mouvement et de lancer des réformes se heurte à une forte résistance de la profession, comme l'a montré la récente grève du 28 mai dans la capitale. En embauchant à l'étranger, le ministre de la santé cherche à faire pression sur l'ordre des médecins, estiment certains. Tant que la profession ne se montrera pas plus ouverte, l'Etat recruteur ira « pêcher » au large des côtes.

Clarisse Fabre

Lion Alternative 2002, un placement performant et sûr. Pour les soucis voyez plutôt votre fleuriste.

Avec Lion Alternative 2002 et Lion Alternative 2002 PEA, le Crédit Lyonnais lance deux nouveaux FCP garantis, qui vous assurent à la fois performance et sécurité.

La performance, car vous bénéficiez de la valorisation la plus forte entre 3 % par an (crédités in fine) qui constituent un minimum, et 65 % de la moyenne des hausses semestrielles du CAC 40. La sécurité,

car vous avez la garantie de récupérer à l'échéance 100 % du capital initial investi (hors droits d'entrée), valorisé à 3 % minimum. Lion Alternative 2002 et Lion Alternative 2002 PEA constituent aussi une offre de remplacement intéressante pour tous les détenteurs de l'emprunt Ballardur qui arrive à échéance.

Votre banque vous doit des comptes.



CREDIT LYONNAIS