

Cadres

CDG

- RESPONSABLES VOIRE COUPABLES ?
- COMMENT LUTTER ?
- SOMMES-NOUS MENACÉS ?

DES EXCLUS ET DES CADRES

Cadres CFDT

La revue de l'union confédérale des ingénieurs et cadres.

Directrice de la publication, Marie-Odile Paulet. Rédactrice en chef, Marie-Noëlle Auberger-Barré.
Secrétaire de la revue, mise en pages, France Outil-Suffert.

47, avenue Simon Bolivar, 75950 Paris Cedex 19. Téléphone (1) 42.02.44.43.

Le numéro simple 70 F ; double 100 F. L'abonnement annuel 280 F. Prix dégressifs pour les commandes groupées. Abonnement de soutien au prix de 3.000 F.

CCP 30 474 52 N La Source.

Composition UCC CFDT - Montage, impression : imprimerie Artésienne, coopérative ouvrière de production, à Liévin.

DES EXCLUS ET DES CADRES

N° 358

JUIN 1993

Sommaire

-
- 3 L'exclu, notre manque
-

RESPONSABLES VOIRE COUPABLES ?

- 11 L'exclusion comme la prose, par Jean-Paul Georges
14 Elaguer sans exclure, entretien avec Jean-Claude Guinamard
18 Auto-exclusion, par Thierry Repère
21 L'exclusion vue de l'entreprise, par Marc Wegner
-

COMMENT LUTTER ?

- 26 Professionnel(le)s de l'insertion, par Jean-Louis Lavie
28 Mettre fin à l'exclusion liée à la pauvreté, par le Mouvement ATD Quart-Monde
34 Cadre bénévole: pourquoi, comment?, par Marie Jo Touche
37 Pour qu'il ne soit pas trop tard, par le CJD
40 L'économie sociale et la lutte contre l'exclusion, par Hugues Sibille
43 Quelques expériences: Bull s'entrouve à l'insertion (Louis Marrocco). Rhône-Poulenc entreprise citoyenne? (Jean Eldin). La Boîte à IDEES (Groupe Idées). De la ZUP à la SARL. Du pétrole à l'association intermédiaire. Les autobus de l'insertion.
-

SOMMES-NOUS MENACES ?

- 57 Cadres chômeurs, la galère, par Annie Ratouis
61 La misère d'un cadre, à propos de «la misère du monde» de Pierre Bourdieu et alii
64 Les «Cadoms» : s'insérer pour intégrer, par Abdesselan Kleiche
69 Du travail de deuil à l'emploi retrouvé, entretien avec Jean François Rivière
-

- 73 La CFDT, l'exclusion, les cadres, par Jean-François Troglic
-

- 79 Notes de lecture
-

Photos : André Bugat.

LES EXCLUS

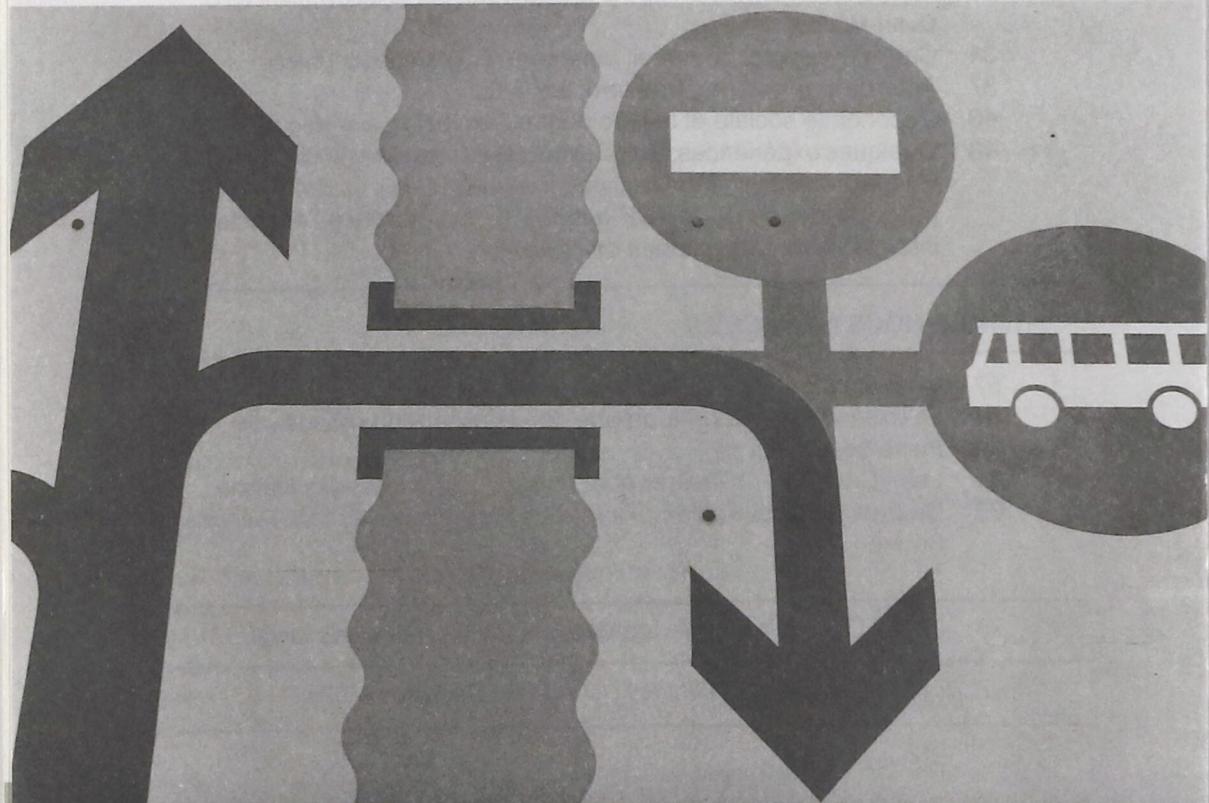
LES CADRES

Sur les grilles d'indexation

Le classement des salariés dans les catégories de l'Etat

Les fonctionnaires	11
Les agents administratifs	11
Les agents techniques	11
Les agents de soutien	11
Les agents de sécurité	11

COMPTES ET TITRES



INTRODUCTION

L'EXCLU, NOTRE MANQUE

Lexclusion est un sujet - dire «à la mode» serait cruel, dire «d'actualité» signifierait qu'il vient d'apparaître - disons qui préoccupe aujourd'hui plus de gens qu'il ne le faisait auparavant.

Sans même remonter aux analyses du XIXe sur le lumpen prolétariat, on sait que depuis des décennies ATD Quart-Monde, Emmaüs, le Secours Populaire, le Secours Catholique et d'autres se battent contre la grande pauvreté et la mise à l'écart sociale, pour le retour - ou le plus souvent l'entrée - de ces «marginaux» dans la société «normale». Les phénomènes d'exclusion sont plus perçus aujourd'hui qu'hier à la fois parce qu'ils s'étendent, comme partout dans le monde occidental (et la France est loin d'être ce qu'il y a de pire en la matière: ses banlieues sont paisibles en comparaison de Los Angeles ou de Liverpool), parce qu'ils sont plus médiatisés (la mise en place du RMI en janvier 1989 a servi de révélateur) et parce qu'ils commencent à toucher - de façon atténuée mais terriblement douloureuse - des couches sociales qui se croyaient protégées.

La prise de conscience de la société s'illustre par celle des directions d'entreprise - enfin, de certaines d'entre elles - qui affirment aujourd'hui que la non participation aux rapports de travail d'une part importante de la population, due à la recherche de la rentabilité maximale à l'intérieur de l'entreprise, devient contre-productive pour la société toute entière.

A force d'externaliser ses coûts, l'entreprise dévore son environnement sociétal, des forces de dislocation sociale sont à l'oeuvre et ce ne sont pas des îlots de prospérité transformés en citadelles assiégées qui peuvent conquérir le monde.

L'année 1992 et le début de 1993 ont ainsi vu les travaux du Centre des Jeunes Dirigeants sur «l'entreprise citoyenne», le rapport «Praderie» sur l'insertion suivi par la création de l'Association Nationale des Entreprises pour l'Insertion, le manifeste «Entreprises contre l'exclusion» publié à l'initiative du club «Echanges et Projets» et même le rapport du club patronal «institut La Boétie» dont les propositions (supprimer le SMIC) peuvent laisser rêveur mais qui fait le même constat que les autres: le développement des exclusions peut être la cause d'une explosion sociale.

Exclusion, ou plutôt exclusions. Comment définir ?

Le terme d'exclusion paraît laisser croire qu'il y a un «en - dehors» de la société, ce qui n'a pas de sens. L'exclus appartient à une société mais celle-ci ne lui reconnaît pas d'utilité.

L'appareil statistique actuel n'est pas vraiment apte à rendre compte des phénomènes d'exclusion. D'abord, on l'a dit, il conviendrait de définir cette dernière et ce n'est pas simple, ensuite il faudrait quantifier ce et ceux qui entrent dans les catégories définies. Mais - surtout peut-être - les statistiques concernent principalement les individus (même s'il y a la série «ménages» de l'INSEE) et elles sont statiques: elles ne permettent d'appréhender ni les trajectoires ni les relations entre les personnes qui sont pourtant souvent explicatives: l'exclusion qui gagne une personne autrefois intégrée est souvent liée à la désintégration de sa cellule familiale, l'insertion n'est acquise que lorsqu'elle est le fait de l'ensemble du ménage.

Il y vingt ans, René Lenoir recensait les inadaptés physiques (principalement les handicapés et les personnes âgées), les débiles mentaux, les inadaptés sociaux (malades mentaux, suicidaires, alcooliques, délinquants et marginaux). Aujourd'hui on met l'accent sur le chômage de longue durée et la perception du RMI. Le chômage n'est pas l'exclusion, le chômage de longue durée lui-même n'est pas l'exclusion mais il peut y mener si d'autre causes s'ajoutent à lui en particulier la perte du logement et le divorce, souvent liés. Tous les Rmistes ne sont pas des exclus et inversement.

Pour Pierre Vanlerenberghe, l'évaluation du RMI, le rapport «Exclus Exclusion» du C.G. du plan et le rapport Fragonard ont montré que, sans que l'on puisse mesurer la part de chaque déterminant sur les personnes, trois dynamiques menaient à l'exclusion : l'absence du monde du travail, qu'elle ait la forme de l'enfermement dans le chômage de longue durée ou celle du chômage récurrent des jeunes, l'instabilité familiale, la crise urbaine. Au delà du partage du travail implicite auquel a procédé la société aux dépens des jeunes et des pré retraités, le mécanisme de modernisation a joué aussi sur les classes d'âge intermédiaires. Les entreprises ont accompli peu d'efforts pour la requalification de leur personnel peu qualifié, alors même que les ouvriers à carrière plate étaient les premières victimes de la modernisation. Ceci a été aggravé par la dépendance des PME vis à vis des grandes entreprises qui ont «exporté» leurs contraintes sur les sous-traitants qui ne disposent d'autre variable d'ajustement que la masse salariale. Cette différence entre grandes entreprises donneuses d'ordre et PME sous-traitantes est un des éléments structurants du monde économique et social.

Le concept d'exclusion renvoie à celui de société duale, ceux qui sont «dehors» s'opposant à ceux qui sont «dedans», mais ce dernier n'est plus

guère opérant (si tant est qu'il l'ait été) et aujourd'hui l'analyse sociologique et syndicale retient plutôt l'image de cercles concentriques (dont le nombre et les contours varient légèrement selon les auteurs) : l'oligarchie du pouvoir et des réseaux, le monde protégé du salariat permanent de la fonction publique et des grandes entreprises, celui du salariat plus ou moins précaire et du chômage indemnisé, le monde des contrats temporaires, du temps partiel imposé, du chômage pas ou mal indemnisé, puis des fins de droits, des allocations sociales, de l'exclusion. Il y a des mouvements entre ces cercles mais ils sont surtout centrifuges, chaque cercle semblant délimité par une membrane osmatique qui laisse passer bien plus facilement les individus de l'intérieur vers l'extérieur que le contraire.

Il est important d'être dans une situation de «premier cercle». Deux exemples parmi d'autres : «Dans notre société, on a tendance à garder les faibles» dit un responsable de gestion des cadres d'un groupe industriel «ici on ne licencie pas. J'ai le cas d'un cadre de 47 ans qu'on se refile depuis des années d'une filiale à l'autre pour s'en débarasser, généralement avec une promotion pour qu'il accepte de dégager, tout le monde en a marre mais je refuse qu'on le licencie car c'est la faute du groupe si on en est là, il doit assumer et le garder jusqu'à la retraite.»; un cadre des hôpitaux expose crûment la différence qu'il y a entre avoir le statut ou pas : «Dans les hôpitaux, on teste les temporaires, les non-titulaires en général ; S'ils ne sont pas bons, on ne les garde pas, même si celà les met dans une situation difficile. Si en fin de stage quelqu'un n'est pas reconnu apte, il devra aller voir ailleurs. Le personnel titulaire, lui, bénéficie du filet de sécurité du statut. Quand un titulaire devient incapable de travailler correctement, ça se termine en réforme ou en mise à la retraite d'office».

L'adaptabilité indispensable à nos sociétés se traduit aujourd'hui - la question est de savoir si cela est nécessaire - par une précarité plus forte pour des personnes de plus en plus nombreuses. L'exclusion -du moins l'une de ses formes- est l'expression ultime de cette précarité et cette dernière s'étend.

Les syndicats -et la CFDT ne fait pas exception- ont leur base dans le monde du salariat permanent et protégé même s'ils s'efforcent parfois de pénétrer et d'organiser le monde du salariat précaire (cf les actions de la Fédération des services). Un syndicat a pour objet de préserver les intérêts matériels et moraux de ses membres mais il ne s'agit pas pour autant de tomber dans un corporatisme à grande échelle. Les intérêts matériels (maintien des avantages acquis, augmentation des salaires, amélioration des conditions de travail) et moraux (valeurs de solidarité avec l'ensemble de la société) des salariés des premiers cercles ne peuvent-ils pas être parfois différents voire divergents ?

De nombreuses équipes CFDT sont sensibilisées au problème de l'exclusion, mais les actions menées ne font souvent pas l'objet de

décisions formelles, elles sont fréquemment un peu périphériques, reposant plus sur des militants individuels soutenus par une mouvance syndicalo-associative que sur une organisation structurée.

Une autre question : faute d'une implantation significative dans les cercles périphériques, ne risquons-nous pas de «faire pour» au lieu de «faire avec» et le syndicaliste-associatif-anti-exclusion être un avatar de la dame patronesse ? Pour l'éviter, il est nécessaire que la lutte contre l'exclusion soit prise conjointement en charge par les inclus et les exclus pour mettre en action les forces centripèdes qui amènent vers plus de stabilité.

Cela dit, combien de cadres connaissent personnellement des exclus, à part celui qui fait la manche dans le métro ?

L'exclu est notre manque, la forme évidente des échecs d'une société dont nous sommes globalement -tant que nous gardons notre emploi- de relatifs privilégiés.

Aujourd'hui, la partie la plus lucide de la société s'interroge. Colloques, articles et ouvrages se succèdent sur le sujet. Tout a été dit ou presque.

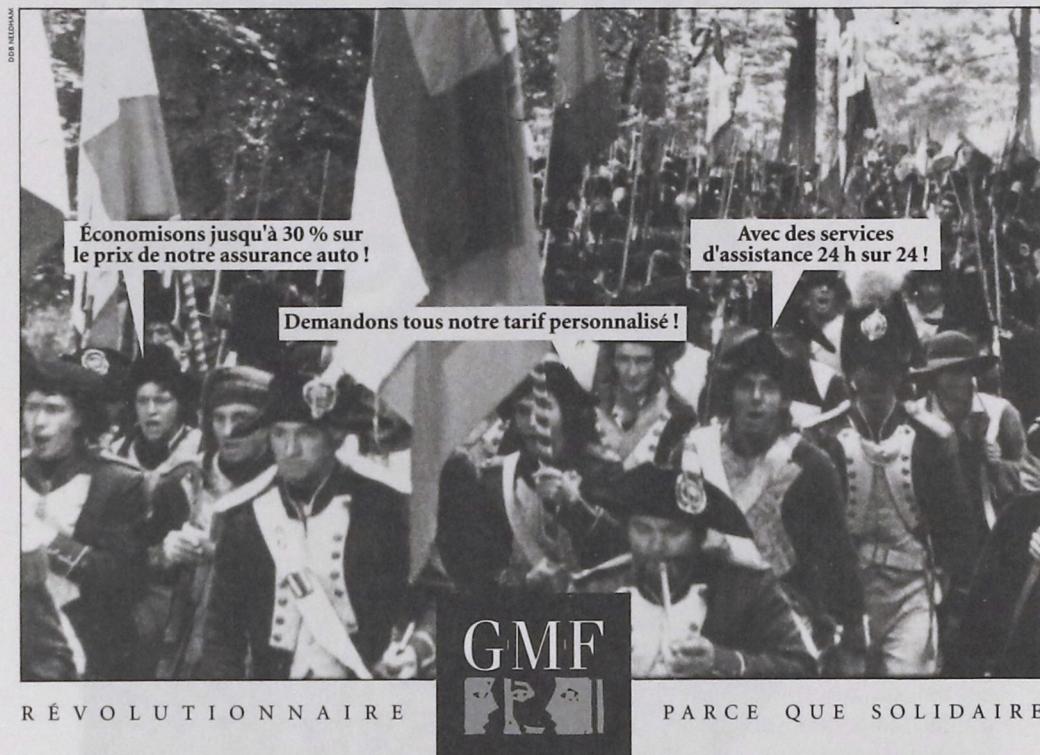
*Alors pourquoi la revue de l'UCC s'y met-elle à son tour ? Pas pour essayer de refaire ce qui a été bien fait ailleurs. Pas pour faire moins bien non plus évidemment. Nous avons essayé de faire différent. De nous interroger **en tant que cadres** sur l'exclusion: En sommes-nous responsables ? Pouvons-nous lutter contre ? Menace-t-elle certains d'entre nous ?*

Ce sont ces trois questions auxquelles nous avons tenté de répondre.

MARIE-NOËLLE AUBERGER-BARRÉ

PS. Le titre du numéro comporte une allusion littéraire «à la manière de». Que ceux qui ont trouvé nous écrivent, ils ont gagné un pin's UCC et la considération de la rédaction.

Citoyens ! Qu'attendez-vous pour bénéficier des prix et des services de l'Assurance Auto Intégrale GMF ?



Jusqu'à 30 % d'économie par rapport à votre assurance actuelle.

Avec l'Assurance Auto Intégrale, vous pouvez réaliser de sérieuses économies : jusqu'à 30 % par rapport à votre assurance actuelle. Pour un prix très étudié, vous disposez à la fois de toutes les garanties d'une assurance auto performante et d'une gamme complète de services d'assistance.

Pour votre tranquillité : des services d'assistance efficaces.

Dépannage 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, même devant chez vous... Remorquage si la réparation est impossible sur place... Prêt d'une voiture... Sur simple appel, vous pouvez bénéficier de tous ces services avec l'Assurance Auto Intégrale.

Demandez dès aujourd'hui votre tarif personnalisé.

- Retournez le coupon ci-dessous.
- Ou téléphonez au :

(1) 47 26 75 75

- Ou consultez le minitel : **3615 GMF**

Vous trouverez les limites et détails de nos prestations dans nos contrats.

Demande de tarification personnelle et gratuite.

(Sans aucun engagement de votre part).

Vous

Nom Prénom M Mme Mlle

Adresse : Résidence Bât Et

N° Rue, av, bd

Lieu-dit Code postal

Commune Téléphone

Etes-vous déjà : • sociétaire de la GMF ? Oui Non
• client de la Sauvegarde ? Oui Non

Vous-même ou votre conjoint, êtes-vous fonctionnaire, agent d'un service public ou assimilé ? Oui Non

Avez-vous un ascendant ou un descendant assuré auto auprès de GMF (père, mère, enfant) ? Oui Non

Votre voiture

Marque Modèle

Type Puissance (CV)

(Ces renseignements figurent sur la carte grise de votre véhicule)

Votre choix Assurance Auto Intégrale

Au tiers : Responsabilité civile + défense pénale et recours + bris de glace.
 Tous risques : Formule au tiers + vol, incendie, explosion (avec franchise) + dommages au véhicule (avec franchise).

Quelle que soit la formule choisie, vous bénéficiez de toutes les garanties d'assistance de l'Assurance Auto Intégrale.

Date Signature (facultatif)

Conformément à la loi Informatique et Libertés 7817 du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification pour toute information vous concernant en vous adressant à GMF.

Pour obtenir votre Tarification Personnelle, renvoyez cette demande sous enveloppe, sans affranchir, à :
GMF - Libre Réponse n° 533 - 45 919 Orleans cedex 9.

Clovesse, On attendez - Jeux pour l'Europe des deux rives



RESPONSABLES, VOIRE COUPABLES ?

L'entreprise est aujourd'hui le principal lieu d'insertion, c'est devenu un lieu commun que de le dire, mais symétriquement et par construction même, il apparaît que vis-à-vis de ceux qu'elle n'intègre pas, l'entreprise exclut. Elle exclut par action (licencier) et par omission (ne pas recruter). Et les cadres, du fait de leur rôle dans l'entreprise, sont un relais : sont-ils, de par leurs fonctions mêmes, producteurs d'exclusion ? On peut particulièrement se poser la question à propos du responsable des ressources humaines, du gestionnaire d'unité et du bureau des méthodes.

Le cadre de ressources humaines a pour mission d'optimiser une ressource de l'entreprise. Or, comme le disent franchement certains d'entre eux, toutes les ressources ne sont pas rares. Le personnel de très haute qualification est difficile à trouver et long à former, dans ce cas la bonne gestion consiste à conserver cet actif (au sens comptable du terme) quitte à lui demander quelques sacrifices (on l'a vu dans les cristalleries). Mais le travail peu qualifié ou les qualifications obsolètes ne présentent pas d'intérêt stratégique pour l'entreprise, surtout si leur coût (particulièrement celui des dernières) est important, chacun considère que la bonne gestion en période de basses eaux consiste à s'en débarrasser, de préférence en douceur. Et par définition même ce sont ces gens à la qualification non adaptée qui auront les plus grandes difficultés à retrouver du travail et qui risquent de devenir des demandeurs d'emploi de longue durée puis des chômeurs en fin de droits et pire encore.

Le recruteur joue un rôle important puisque c'est lui qui va ouvrir ou fermer la porte de l'entreprise. Pour le candidat, l'entretien d'embauche est souvent une épreuve, quel que soit le professionnalisme dont il peut faire état, d'autant qu'il existe une catégorie de recruteurs qui n'aura de cesse de mettre ses manques en relief. Quand elle n'est pas indiscrète, chaque question peut receler un piège, le candidat a le sentiment d'avancer dans un champ de mines. S'il est en situation psychologique fragile -suite à un licenciement par exemple ou même parce qu'un plan social a été annoncé dans son entreprise et qu'il ignore s'il sera ou non dans la charrette- il aura beaucoup de mal à s'imposer. L'effet Mathieu jouera encore et le cadre recruteur -très logiquement- préférera «piquer» un cadre en activité à un collègue. Et c'est pire pour certaines catégories. Des jeunes* sans qualification racontent leur effroi devant l'entretien d'embauche : le recruteur cherche les défauts, les faiblesses du demandeur d'emploi, il veut découvrir les manques plutôt

que connaître les compétences. Ces jeunes se sentent jugés sur l'apparence, la tenue vestimentaire, le comportement, le teint de la peau. Reçu dans un bureau quand ils postulent à un poste en atelier, par un homme bien mis qui pose des questions sur leur vie personnelle sans rien révéler de lui-même, ils ressentent profondément leur situation d'infériorité et détestent par-dessus tout les fausses promesses d'embauche qui donnent de l'espoir pendant quelques jours puis mettent le moral à plat pour des semaines.

Le cadre de personnel qui recrute systématiquement des gens surqualifiés par rapport au poste à pourvoir, pour se garder une marge de manœuvre, va ôter toute possibilité d'emploi aux personnes moins qualifiées qui auraient cependant pu faire l'affaire ; quand cette politique est systématique, ses conséquences s'étendent de proche en proche et bloquent totalement les possibilités d'embauche des personnes considérées par le système social comme pas assez qualifiées (ou comme déqualifiées). On commence à s'inquiéter sérieusement des conséquences néfastes de cette politique par l'entreprise elle-même (ce n'est pas avec des gens frustrés qu'on fait des «battants» motivés) mais combien ne continuent-ils pas à la mener !

Les gestionnaires d'unité -directeurs d'usine, chefs de service- sont normalement jugés sur les résultats économiques de l'unité dont ils ont la responsabilité. Et la variable d'ajustement la plus évidente est la masse salariale. C'est donc les suppressions d'emplois qu'on va utiliser en priorité, outil efficace dont on a l'habitude, concomitamment à l'externalisation ou la sous-traitance, qui permet de faire passer des sommes non négligeables de «frais de personnel» en «travaux, fournitures et services extérieurs» et augmente mécaniquement -et artificiellement- la productivité apparente du travail dans l'unité. Quoi qu'en dise le CNPF, il y a aujourd'hui dans ce pays une culture du licenciement et des responsables se racontent la première fois qu'ils ont licencié quelqu'un comme d'autres leur première expérience amoureuse. Licencier, c'est plus émouvant encore que signer une lettre d'embauche, ça permet de ressentir profondément qu'on a une part de pouvoir... Ajoutons que tout le monde ne vit pas bien ce genre de situation. On a vu des plans sociaux suivis d'infarctus -voire de tentatives de suicide- non seulement chez les personnes qui en étaient le sujet mais parfois aussi chez les organisateurs.

Le concepteur technique n'est pas innocent, ni vis-à-vis des conditions de travail de ceux qui utiliseront son équipement (sécurité et ergonomie), ni vis-à-vis de ceux qui ne pourront pas l'utiliser (par exemple à cause d'une trop grande complexité).

Et que dire des choix d'investissement : le désir de la belle machine performante, celle qui économise de la main-d'oeuvre, est présent au coeur de l'ingénieur.

Et par l'intermédiaire de ces politiques, l'exclusion est fille de la compétitivité. Elle l'est d'autant plus quand la notion de compétitivité s'arrête aux portes de l'entreprise, voire du service, du centre de profit, quand le calcul économique et financier occulte les coûts externalisés. C'est ici qu'on retrouve tout l'intérêt de la notion de compétitivité globale.

Pour finir, on peut se demander si ce n'est pas aussi en tant que groupe social de référence que les cadres créent -involontairement- une exclusion psychologique de ceux qui ne correspondent pas au modèle présenté par les publicitaires et les médias. Ils sont eux-mêmes victimes de ce phénomène quand ils ont cessé de correspondre à ces normes mais ceci est une autre histoire...

L'EXCLUSION, COMME LA PROSE

L'exclusion peut commencer dans l'entreprise et c'est alors qu'on peut agir contre elle. Il convient donc de ne pas laisser se développer ses mécanismes, nous dit Jean-Paul George, D.R.H. de l'Institut Pasteur et chef du projet «L'exclusion dans l'entreprise» au sein de l'ANDCP - Association Nationale des Directeurs et Cadres de Personnel.

Abien regarder autour de soi, dans notre époque développée de monde civilisé, on peut se demander si nos organisations ne sont pas, à côté de leur mission première, aussi, mécaniquement productrices de marginalisation.

Bien sûr, rares sont celles qui affirment brutalement viser cet objectif tant il est inavouable, tant il est, aussi, étranger aux opérateurs de ces organisations.

En fait, ne produit-on pas aujourd'hui, encore, et peut-être plus qu'hier, de l'exclusion, sans le savoir, comme l'on fait de la prose ?

Terrible aveuglement de systèmes qui affichent fréquemment un état poussé de culture sociale, de valeurs humanistes partagées.

Dans cette situation, l'ensemble de l'encadrement des entreprises investi de pouvoirs variés, intervient souvent en dehors de sa volonté, en gardien de ces contre-valeurs, voire en promoteur de ces actions de destructions sociales.

L'exclusion est là, quotidienne, largement pratiquée, banalisée à l'extrême, au point d'être invisible pour la plupart et notamment pour les cadres qui en sont aussi les victimes.

Les exemples sont nombreux et

variés, des versions originales les plus banales aux valeurs sûres des best-sellers.

Qui n'a pas rencontré ces collègues ayant fait toute leur carrière dans un métier, quasiment dans une fonction ? Qui n'a pas été bienveillant devant un choix personnel de refus de formation au profit d'un repliement sur les acquis du présent ? Qui n'a pas souri, à moins qu'il n'ait été hésitant devant quelqu'excès d'alcool ou d'associabilité ? Qui n'a pas vu de près ou de loin un «placard» tout simplement ?

Acteurs ou témoins poussés, par les événements, la pression du quotidien, l'intérêt général, voire par des considérations sur la liberté de chacun à disposer de ses choix professionnels, les cadres peuvent générer de l'exclusion ou participer à son processus de production.

A contre-talent de l'individu et de l'entreprise

11

Le propos n'est pas d'accuser mais de souligner la perversité des mécanismes de l'exclusion par son caractère progressif, apparemment logique et anodin (l'exclusion est transparente à ses débuts) et de dire son danger pour l'individu et pour l'entreprise.

Pour l'individu, s'il est bien de cultiver sa différence, son talent propre, son autonomie créatrice, il est destructeur de provoquer, même insensiblement, son affaiblissement par la diminution de son indépendance d'action et de sa capacité à rebondir.

Pour l'entreprise, il faut bien être conscient du grand gâchis que représente l'exclusion en milieu de travail qui se mesure en baisse de productivité, de compétitivité, de moindre flexibilité et réactivité, en perte de cohésion sociale.

L'exclusion sert à coup sûr ses dividendes de contre-investissement à moyen terme.

On voit donc que s'intéresser à cette forme d'exclusion fait se rejoindre des préoccupations de développement de l'homme et de renforcement de l'efficacité de l'entreprise.

Ce faisant, l'on soutient les capacités individuelles et collectives d'adaptabilité à un environnement imprévisible et donc éminemment dangereux.

Réécrire une culture de l'entreprise

Agir contre l'exclusion dans l'entreprise, c'est réécrire une culture fondée sur la solidarité, la responsabilité, l'adaptabilité, le réalisme.

C'est très concrètement et notamment pour les cadres, agir au quotidien contre quelques fausses vérités ou principes :

. la religion du court terme qui fait du pilotage à vue le modèle à suivre sur le champ de bataille économique et au nom duquel les mesures immédiates de «gestion» du personnel sont prises (licencier n'est pas toujours une fatalité).

. la fixation d'objectifs insuffisamment partagés, qui fait de chacun, y compris des cadres eux-mêmes, un individu isolé aux intérêts détachés de ceux des autres personnes de l'entre-

prise et qui fait donc des autres, avant tout, des concurrents.

Personne n'a à gagner à voir se développer une entreprise éclatée où solidarité et cohésion n'ont rien à faire.

. le respect du libre choix de chaque salarié-individu de ne pas se former, de préférer l'immobilisme professionnel alors que cela revient à condamner l'individu à la défaite, à terme plus ou moins lointain.

Au contraire, l'obligation de l'adaptabilité doit être une constante appliquée notamment à chaque occasion de remplacement par le développement du recrutement interne permettant ainsi des parcours professionnels formateurs, directs ou obliques.

Les structures doivent être, chaque fois que possible, revues pour répondre, à la fois, aux besoins immédiats de la production mais aussi au devoir de développement du potentiel de tous.

Chacun devrait expliquer que le développement de l'adaptabilité est une des mesures principales de prévention contre les difficultés d'emploi.

. le triomphe de l'individualisme et la perte du sens du collectif et des solidarités qui entraînent, en fait, la perte de l'esprit de responsabilité et provoquent le repliement sur soi et laisse, par exemple, avec l'aide de l'ignorance parfois amusée, des personnes affaiblies par les aléas de la vie s'enfoncer dans la toxico-dépendance (alcool, drogue ...).

. la logique du coup par coup dans un environnement dur où la violence répond à la violence et où elle est une preuve de caractère alors qu'une autre réciprocité devrait être recherchée pour privilégier la sortie constructive de situations d'opposition plutôt que l'escalade conflictuelle qui fait triompher l'exclusion sur la cohésion.

La volonté consciente d'une réciprocité d'ouverture entre les individus doit constituer la nouvelle éthique de l'entreprise.

. et enfin, le discours souvent sincère et plein de bonnes intentions mais tellement décalé par rapport aux réalités du quotidien et des actes de l'entreprise et de l'encadrement.

Qui, en effet, ne s'est pas laissé aller au plaisir facile du « langage de bois » de l'entreprise, sensé galvaniser la collectivité et regonfler sa motivation mais qui en réalité trompe peu de monde et convainc personne.

Il faut pouvoir, mais cela paraît difficile, parler plus vrai, dire plus franchement les réalités et faire tout simplement ce que l'on dit. Dire moins et faire plus.

En tout cela, les cadres disposent d'une réelle possibilité d'action par leur comportement et leurs décisions.

Ils peuvent, ainsi aider les entreprises à générer le moins possible d'exclusion et jouer pleinement leur rôle d'animateurs de l'entreprise, de détec-

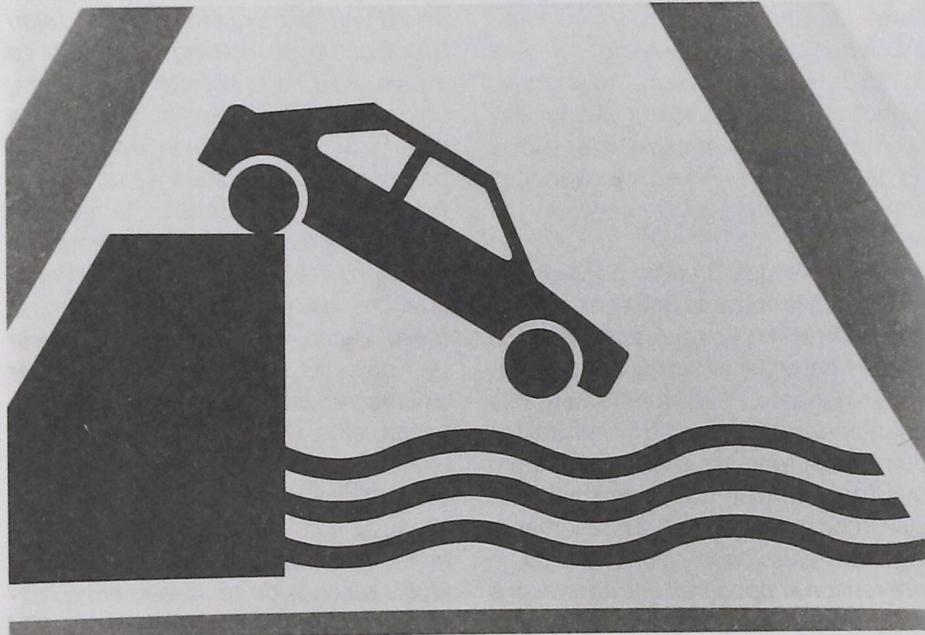
teurs de potentiels, de développeurs de talents.

Mais avant de pouvoir passer à l'action, il faut d'abord prendre conscience de la réalité du phénomène de l'exclusion et développer les capacités à la détecter et mettre en place les indicateurs qui la signaleront dès ses débuts, c'est-à-dire lorsqu'on peut plus facilement agir contre elle.

Ce faisant, le personnel d'encadrement aura accompli le pas essentiel, la conscience du phénomène aiguisant les sens qui permettront d'agir par des mesures qui seront rien moins que des mesures de gestion des ressources humaines.

Alors, peut-être, les cadres feront-ils de la gestion des ressources humaines comme l'on fait de la prose.

JEAN-PAUL GEORGE



ELAGUER SANS EXCLURE

Histoire et réflexions d'un «décruteur» qui n'a pas voulu être un pourvoyeur d'exclusion: portrait de Jean-Claude Guinamard.

«**J'**ai passé la plus grande partie de ma carrière à supprimer des emplois». L'homme qui dit cela le dit de façon tranquille. Jean-Claude Guinamard a, avec d'autres, participé à une évolution qui a conduit la division fibres de Rhône-Poulenc de 35 000 personnes en France dans les années soixante à moins de 3 000 aujourd'hui, à périmètre d'activité comparable.

Aujourd'hui en préretraite progressive, il ne vit plus dans le stress permanent qui est l'apanage des équipes de direction et porte sur près de trente ans de «décrutement» un regard qu'il veut lucide.

Dans les années soixante, l'activité fibres de Rhône-Poulenc bénéficiait - grâce aux brevets Dupont de Nemours dont elle était dépositaire - d'un quasi monopole dans le secteur des textiles synthétiques. Les emplois et les profits du groupe Rhône-Poulenc provenaient alors majoritairement de cette activité fibres.

La chute des brevets dans le domaine public entraîna une concurrence acharnée et - face à une consommation prévue en croissance mais qui se révéla stagnante - un effondrement des quantités produites par le groupe et des prix. Les sureffectifs suivirent, d'autant que l'amélioration des techniques amplifiait considérablement le phénomène.

«Dire que nous avons fait de la prévention supposerait que nous ayons eu une conscience claire de ce qui allait

arriver» dit Jean-Claude Guinamard. «Nous savions que la perte des brevets et l'évolution technique très rapide allaient avoir des conséquences sur l'emploi mais nous n'aurions jamais imaginé que ce serait à ce point».

Gérer le sinistre

«Nous étions face à un véritable sinistre de l'emploi, qu'il a fallu gérer» ajoute-t-il. «Cela a été très difficile, pénible et usant mais ne m'a pas posé de problèmes éthiques, dans la mesure où j'ai pu participer au choix de la politique à conduire, qui a eu pour objectif d'aider chaque personne à résoudre son problème d'emploi. Le hasard a voulu qu'au sein d'un groupe qui fonctionnait selon une logique de holding financière se trouve, issu de la société Rhodiaceta, un groupe d'hommes imbibés de la culture «protestante» de respect des personnes. Cette culture a joué dans le recrutement d'un certain nombre de cadres dirigeants, si bien que lorsque la direction a été affrontée aux conséquences d'une restructuration industrielle lourde, elle a décidé d'intégrer des objectifs sociaux à sa façon par ailleurs très professionnelle de prendre le problème. Des groupes de travail ont analysé les freins à la mobilité du personnel: des dispositions statutaires et organisationnelles se sont ainsi révélées être en contradiction avec les objectifs affichés de reclassement à l'extérieur du groupe. Ce secteur industriel

était en France un des meilleurs exemples de l'organisation taylorienne du travail. Et nous avons récolté les produits de cette situation. La rationalisation technique était poussée à l'extrême. L'ordonnancement des fabrications était programmé par ordinateur à la minute près. Cela ne choquait personne, jusqu'à une explosion sociale à Besançon en 1967 qui fut dans un sens la répétition générale de mai 1968. Des mesures de chômage partiel prises suite à la surproduction européenne ont constitué un facteur déclenchant, les ouvriers ont cessé le travail et occupé l'usine. La CFDT a géré la grève, avec une forte animation culturelle: discussions, pièces de théâtre, récital de Colette Magny.

Les salariés récupéraient enfin la maîtrise de leur temps. Ca a duré deux mois et cela a fait prendre conscience à la direction que l'univers technique avait été poussé jusqu'à l'absurde et qu'il convenait d'essayer d'inverser la tendance. La dépendance absolue de l'opérateur par rapport à un système technique extérieur était à la fois infantilisante et protectrice. Et on en a pris l'exakte mesure quand on a voulu faire quitter ce système car pour réussir une politique de reclassement, il faut que les gens soient autonomes et nos salariés étaient très dépendants: Rhône-Poulenc Fibres payait bien mieux que le marché, les syndicats étaient forts, rentrer à Rhodiaceta était le pactole. Les



très nombreux arrêts d'ateliers et fermetures d'usines ont obligé, par centaines, des salariés à rompre cet univers protégé et à affronter l'angoisse de la suppression d'emploi. La direction a fait face à la situation. Des moyens très lourds d'accompagnement humain ont été mis en place. Une sorte d'ANPE interne a fonctionné, avec d'anciens contremaîtres de production reconvertis d'un métier d'adjudant à un rôle d'accompagnateur, voire d'assistante sociale. Ils recevaient les gens, évaluaient les raisons qui empêchaient la mobilité, cherchaient les moyens de faire évoluer les choses. Ils prospectaient pour trouver des emplois. Et cela allait jusqu'à rencontrer l'épouse, lui trouver un emploi près de celui du conjoint, s'occuper de la scolarisation des enfants, régler les problèmes de personnes âgées. Dans certains cas un changement géographique tenu pour minime par la direction était ressenti comme grave par un salarié habitué à faire le même trajet depuis vingt ans. Partir à dix kilomètres ou à trois cents, c'était changer, ce qu'il n'avait jamais fait. Beaucoup d'ouvriers ont accepté une mobilité géographique. Mais il a fallu prendre en charge des problèmes tout à fait réels qui débordaient sur la vie privée, payer des déménagements, des indemnités différentielles de loyer, des formations, des compensations financières à la perte d'emploi du conjoint: cela a eu un coût faramineux.

Reclassement à prix fort

16

La solidarité du groupe Rhône-Poulenc envers son secteur fibres a été forte, solidarité financière en supportant les pertes d'exploitation et les coûts sociaux, solidarité en matière d'emploi: le tiers des personnes dont l'emploi était supprimé a été recasé dans le groupe par le biais d'une bourse de l'emploi interne. Pour un autre tiers, il a

été fait appel à la solidarité de l'Etat: tous les systèmes d'anticipation de la retraite ont été utilisés, il est vrai que la pyramide des âges s'y prêtait. Le dernier tiers a été recasé à l'extérieur, soit à l'initiative propre des personnes (artisanat, petit commerce) soit dans des entreprises extérieures, parfois aidées par Rhône-Poulenc à s'installer sur ses friches industrielles.

Cette énorme opération de reclassement a pu se faire parce que trois conditions étaient réunies: un engagement permanent de la direction générale, des syndicats forts et une gestion très professionnelle des outils de reclassement.»

L'engagement de la direction générale était important et s'est inscrit dans la durée. Assurée du soutien de la direction générale, la DRH a toujours pu respecter ses engagements et ainsi assurer une indispensable crédibilité. Jean-Claude Guinamard estime que les syndicats n'ont sans doute pas compris, ou trop tardivement, que le groupe n'avait pas le choix de sa politique industrielle, pour lui «le sinistre de l'emploi était inscrit dans la nécessaire restructuration industrielle», mais la présence de syndicats forts (le taux global de syndicalisation dépassait 50% chez les ouvriers) a rendu totalement impossible une gestion des effectifs «à l'américaine» avec les charrettes se succédant. Les syndicats face au problème des personnes ont pris leurs responsabilités et beaucoup d'agents de maîtrise qui se sont engagés dans la reconversion étaient des syndicalistes militants.

Par ailleurs, Jean-Claude Guinamard est convaincu que «le manque de résultat économique stimulait l'imagination sociale» et que dans tous les domaines de la politique sociale (organisation du travail, formation, durée du travail, structure de rémunération, protection sociale) des avancées significa-

tives ont été faites, malgré le contexte de reconversion et le manque de moyens.

Par chance, l'essentiel des emplois de Rhône-Poulenc fibres ont été supprimés à une époque où le marché de l'emploi était encore assez favorable et le secteur a bénéficié d'une solidarité sans faille du groupe et des responsables opérationnels des unités qui n'ont pas ménagé leurs efforts.

La grande entreprise et l'emploi

Pour Jean-Claude Guinamard, les grands groupes qui bâissent leur efficacité sur la perte d'autonomie des acteurs et qui promettent plus ou moins explicitement l'emploi à vie ont une responsabilité vis-à-vis de leurs salariés en sureffectif. Pour les libérer de son emprise et leur permettre d'accéder à des emplois à l'extérieur, le groupe a du mettre en oeuvre des moyens lourds qui ne sont à la portée que d'entreprises puissantes. Ces moyens prennent inévitablement un caractère protecteur ce qui explique que des gens qui ont quitté le groupe depuis dix ou douze ans conservent encore un sentiment d'appartenance à celui-ci.

A l'issue de ce regard vers le passé, Jean-Claude Guinamard s'interroge sur l'avenir. Les partenaires sociaux savent aujourd'hui gérer les préretraites

progressives, négocier des accords paritaires d'incitation au temps partiel, utiliser la formation permanente pour permettre aux ouvriers de production de devenir des agents professionnels à la fois plus productifs et plus aptes à affronter le marché du travail en cas de suppression d'emploi...

Mais le problème général d'un meilleur partage des gains de productivité en faveur de l'emploi et au détriment des salaires reste posé. Et, à tout prendre, Jean-Claude Guinamard pense que, dans ses responsabilités de DRH, "ce sont moins les suppressions d'emploi qui font question lorsqu'elles s'inscrivent dans une nécessaire restructuration industrielle, que le manque de courage, de réflexion et d'imagination qu'il a partagé avec toutes les équipes dirigeantes, pour parvenir à concevoir et à négocier de nouvelles organisations davantage consommatrices d'emploi même si elles conduisent à freiner l'évolution des salaires. De ce point de vue, la grande entreprise qui aurait les moyens de la recherche et de l'expérimentation abdique ses responsabilités. Sans doute parce qu'elle croit encore à une croissance génératrice d'emploi. Mais aussi parce que elle vit surelle-même, dans ses certitudes... tellement loin des chômeurs..."

(PROPOS RECUEILLIS
PAR M.N.A.)

AUTO-EXCLUSION

Thierry Repère est cadre dans une entreprise du secteur automobile, il livre ici ses réflexions sur la suppression continue d'emplois par les grandes entreprises et l'exclusion psychologique du cadre de ressources humaines qui ne se reconnaît pas dans cette politique.

Cadre à la direction des ressources humaines de mon entreprise, je voudrais faire part d'une double expérience en matière d'exclusion: d'une part celle générée par les décisions stratégiques de l'entreprise et que la fonction «personnel» gère, à laquelle j'ai participé donc, d'autre part celle, plus personnelle, d'un cadre qui ne parvient pas à s'intégrer et à se reconnaître dans la politique menée, plus exactement un cadre qui s'exclut.

Je voudrais parler plus particulièrement de la gestion de l'emploi. Comme de nombreuses entreprises, la mienne est abonnée depuis des années à des plans sociaux dont le dispositif est parfaitement rodé et qui ne donnent pas lieu à beaucoup de débats. J'ai constaté en particulier l'existence d'un consensus global, non seulement autour des préretraites qui constituent plus de la moitié des sorties, mais aussi de l'utilisation des mesures d'accompagnement prévues dans le plan social (incitations financières au départ, aides à la création d'entreprise...) qui servent en réalité à «convaincre» de quitter l'entreprise plusieurs centaines de personnes chaque année. Fortement justifié il y a quelques années par la nécessité d'assurer la pérennité de l'entreprise, il me semble que l'on est entré désormais dans un véritable processus «routinier» de plan social.

Les perversités du plan social récurrent

Il s'agit en fait d'une gestion «soft» des cas individuels où l'on profite en quelque sorte des facilités offertes par le plan social pour se débarrasser des individus les moins productifs. Pour certains d'entre eux cette méthode peut être une aubaine (salariés plus ou moins inaptes au travail qui parviennent à se faire prendre en charge par les systèmes de prévoyance, salariés fatigués de l'entreprise qui souhaitent se mettre à leur compte, salariés qui «mériteraient» d'être licenciés pour motif individuel et qui se voient proposés une sortie «honorable»...), pour beaucoup d'autres, sans que l'on soit capable de connaître leur importance relative par rapport aux premiers, c'est le chômage au bout du chemin des allocations Assedic ou d'une expérience ratée de création d'entreprise. Dans les faits on pourrait parler de licenciement collectif pour motifs individuels.

Le paradoxe est que le plan social, en se banalisant, devient un puissant instrument d'exclusion puisqu'il permet de réduire considérablement les tensions collectives et individuelles liées à la diminution des effectifs, donc les oppositions, et de traiter chaque cas individuellement, grâce à une panoplie d'outils dont l'efficacité en termes de

reclassement est pourtant loin d'être prouvée, notamment en période de récession. Mais cela fonctionne grâce au consensus de tous, personnel et syndicats compris. De ce fait il n'existe aujourd'hui, alors même que le chômage fait l'objet d'un débat national, aucun débat dans l'entreprise sur cette politique (sauf à l'intérieur du cercle restreint des spécialistes de la direction du personnel).

Cette méthode du plan social permanent a également un autre intérêt: elle soumet l'ensemble du personnel à une pression constante ayant des effets très «productifs». Un simple exemple: dans certains établissements le taux d'absentéisme a été divisé par quatre, bien entendu d'autres facteurs sont à prendre en compte (amélioration des conditions de travail...) mais il est couramment admis dans l'entreprise que la pression du plan social a une incidence certaine sur l'absentéisme.

Travailler moins nombreux et plus longtemps

Je voudrais insister sur un deuxième aspect de cette politique «routinière» de réduction des effectifs: son fondement même. Après trois ans de participation à l'élaboration de cette politique, je n'ai toujours pas réussi à saisir quel en est le mécanisme central. La réduction des coûts est un objectif fédérateur mais on constate sur trois ans que la diminution des effectifs (environ 10%) s'accompagne d'une stabilité, voire d'une légère augmentation, des coûts salariaux. On comprend mieux le consensus! Le partage du travail (et des rémunérations!) n'est pas à l'ordre du jour, bien au contraire.

Les gains de productivité sont également un objectif majeur mais tout le monde reconnaît officieusement que les indicateurs utilisés (volume produit par salarié) et modes de calcul retenus

sont largement sujets à caution. En particulier, ils ne prennent en compte ni le niveau des salariés précaires (intérimaires et CDD) ni le fait qu'une part croissante de l'activité est sous-traitée. On sait aussi que, parallèlement, le personnel travaille globalement plus (les heures supplémentaires officiellement recensées représentent plusieurs centaines d'emplois à temps plein, sans parler des horaires des cadres qui ne font pas l'objet de comptabilisation).

Des calculs économiques erronés

En fait, la diminution des effectifs tend à devenir un critère de performance en soi. Cela devient un réflexe ou un principe qui n'est même plus questionné. Les exemples sont multiples d'activités supprimées afin de répondre à l'objectif de réduction des effectifs et qui sont ensuite réalisées à l'extérieur pour un coût supérieur. De même, aussi incroyable que cela puisse paraître, nous avons pu constater que depuis des années des décisions sont prises d'arrêter ou de transférer des activités sur la base de chiffages qui ne tiennent pas compte des coûts sociaux de ces décisions. A ce compte toute sous-traitance (accompagnée le plus souvent d'une diminution des effectifs employés pour le même volume) est fatallement moins chère que le maintien de l'activité. Ainsi, le personnel voit son emploi disparaître sur le fondement d'un raisonnement économique erroné.

On le voit, on ne sait pas très bien apprécier la rationalité qui sous-tend la politique de réduction des effectifs ni les effets réels de cette politique. J'ai plutôt le sentiment que cette politique est le résultat, ou la rationalisation a posteriori, d'une multitude d'objectifs plus ou moins cohérents dont l'un des principaux est d'obtenir des aides de l'Etat (préretraites FNE notamment) dont ce n'est pas le

moindre des effets pervers que d'être conditionnées par l'existence d'un plan de réduction des effectifs. Il est pour le moins dommage que les Pouvoirs publics ne déconnectent pas ces dispositifs d'aide de la gestion des plans sociaux et obligent en quelque sorte les entreprises à licencier pour en pouvoir bénéficier: j'ai personnellement assisté à des discussions ubuesques où l'entreprise se voyait reprocher par les Pouvoirs publics de ne pas avoir effectué tous les licenciements annoncés! Inversement, il est étonnant que ces mêmes Pouvoirs publics soient si peu exigeants sur les contreparties: qualité des reclassements, qualité des débats dans l'entreprise sur la politique de l'emploi...

En contrepoint de cette description et de ces interrogations, il faudrait parler évidemment de toutes les actions que mène l'entreprise pour assurer sa pérennité et son développement, ce qui constitue évidemment la condition essentielle permettant d'éviter ou de réduire les phénomènes d'exclusion, et plus particulièrement de toutes les actions conduites pour former et qualifier le personnel.

Les questions d'un cadre

Je pense que ce témoignage sur les logiques floues qui mènent à l'exclusion est d'autant plus intéressant qu'il a trait à une politique très courante dans les entreprises et qu'elle s'accompagne, ce qui est peut-être un peu moins courant, d'un certain nombre d'efforts en matière d'emploi notamment. Le «solde» global de cette politique se traduit néanmoins par de l'exclusion pour certains et un renforcement (au moins temporaire) des «priviléges» pour les autres.

Il est évident qu'une telle réflexion personnelle reflète sinon un désaccord profond sur la politique de l'entreprise,

du moins des interrogations et une certaine perplexité sur ses conséquences tant internes qu'externes (mais peut-être davantage externes par le coût financier et social qu'elle implique). Or il est difficile de faire part de telles interrogations, même si l'on sait par ailleurs que l'on n'est pas seul à les porter (j'ai rencontré de nombreux responsables opérationnels qui non seulement s'interrogeaient sur la cohérence des plans sociaux à répétition avec la volonté d'afficher une politique sociale mais critiquaient fortement cette politique qui les obligeait à faire toujours plus avec de moins en moins de moyens humains, d'où de nombreux abus en matière d'heures supplémentaires, intérimaires...). Pour autant une espèce d'auto-censure collective semble interdire toute interrogation à haute voix: peur de passer pour un traître à la cause de l'entreprise, crainte de montrer que l'on n'a rien compris?

Bien sûr, dans le travail, chacun fait en permanence des compromis avec ses convictions intimes mais lorsque les contradictions sont trop fortes et en particulier lorsque la politique à laquelle on participe constitue un des facteurs, si modeste soit-il, de désintégration sociale, il me semble difficile de ne pas s'interroger.

Compte tenu, d'une part, de la gravité de la situation générale à laquelle nos sociétés modernes sont confrontées et notamment du risque de déstructuration sociale que chacun peut entrevoir et, d'autre part, du lien qui existe entre cette situation et les politiques menées par les entreprises (confrontées elles-mêmes à un risque permanent de régression voire de disparition, il ne faut jamais oublier ça) notamment dans le domaine de l'emploi, il me semble que l'absence de réaction devant ces phénomènes révèle un déficit grave de la citoyenneté dans l'entreprise.

L'encadrement, qui est amené quotidiennement à prendre des décisions en la matière, depuis les plus stratégiques jusqu'aux plus anodines en apparence, porte une responsabilité particulière. Mais, j'en fais l'expérience tous les jours, même lorsqu'on a une forte conviction de la nécessité (y compris économique) d'établir un lien

entre l'entreprise et son environnement et notamment de mesurer les effets pervers des décisions ayant des incidences en matière d'emploi et que l'on essaie d'en convaincre les décideurs, on est au bord de l'incompréhension voire de l'exclusion.

THIERRY REPÈRE

L'EXCLUSION VUE DE L'ENTREPRISE

L'entreprise est-elle responsable «évidente» d'exclusion, lorsqu'elle licencie? Sauf à être manichéen, cette «évidence» ne tient pas. En effet, la définition la plus courte de l'exclusion est celle de n'être plus acteur, et cet état de non-action ne peut en aucun cas être confondu avec l'état de licencié. On peut même soutenir que le licencié est souvent, mais pas toujours, plus actif qu'un salarié en poste.

La responsabilité de l'entreprise devient néanmoins première à partir du moment où de nombreuses entreprises licencent dans la même période. Alors et quel que soit le rôle actif des licenciés, l'exclusion menace à terme. Ainsi, la responsabilité individuelle de l'entreprise peut se discuter mais la responsabilité collective des entreprises apparaît indiscutable.

En quoi la responsabilité d'une entreprise considérée isolément est-elle discutable? Aux trois titres ci-dessous:

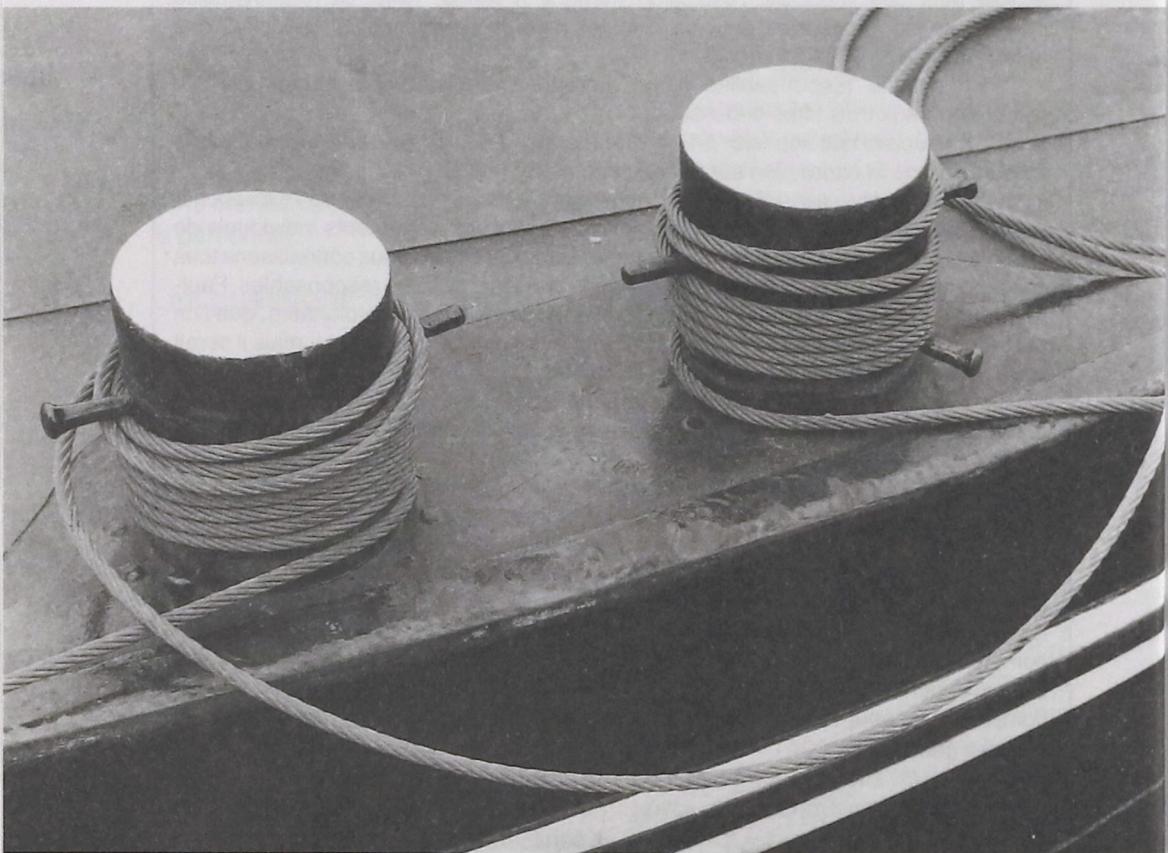
. La décision de licencier a-t-elle été mise en balance objective avec d'autres mesures, dans le cadre bien sûr d'une comptabilité imposée?

. N'a-t-on pas, par défaut de management, laissé se préparer de l'exclusion à l'intérieur de l'entreprise, en ne réagissant pas à des comportements individuels de fermeture et de fausse sécurité devant une situation de crise? Nous connaissons tous ces postes de travail qui «pourrissent» sur pied sans réaction des responsables. Faut-il faire un pas de plus et penser que ce laxisme des dirigeants est volontaire, que l'on prépare ainsi les listes de licenciements? Il serait abusif de généraliser, mais il serait aveugle de nier l'existence de ce type de calcul...

. L'après-licenciement est-il pris en charge? Met-on en place une cellule de reclassement? Passe-t-on des accords avec la Direction du travail? Prévoit-on un budget de formation-conversion, un budget d'incitation à l'embauche par d'autres employeurs? Ces questions sont cruciales pour les licenciés, non seulement matériellement, mais aussi moralement. Si le moral des premières semaines est bon, la recherche d'emploi est efficace, sinon l'exclusion se fait dans la tête bien avant de se faire dans le portefeuille... De plus en plus nombreux sont les managers qui doutent du bien-fondé global de leurs décisions de licencier. Mais la comptabilité en vigueur ne leur laisse pas de choix véritable. L'entreprise doit-elle et peut-elle intégrer une comptabilité plus intelligente car plus collective? C'est à coup sûr une bonne question, elle est cependant liée à de véritables bouleversements humains et politiques... Tous comptes faits, peut-être vaut-il mieux ce genre de bouleversements que de payer le prix des ghettos?

21

MARC WEGNER



CADRES CFDT N° 358, JUIN 1993

COMMENT LUTTER ?

La lutte des cadres contre l'exclusion prend plusieurs formes. Certains, comme tout citoyen peut le faire, donnent de leur temps libre à une organisation caritative ou une association, d'autres - ou les mêmes - s'efforcent de s'attaquer au problème à l'intérieur de leur entreprise. C'est le métier de certains qu'on appelle travailleurs sociaux de s'occuper - entre autres - des exclus. Et à la croisée de tout cela, il arrive que certains créent leur propre emploi en insérant les autres: l'insertion par l'économique prend - sous des formes diverses - de plus en plus d'importance.

La lutte des cadres contre l'exclusion c'est d'abord le négatif de leur rôle dans sa création, l'action à titre préventif à l'intérieur des entreprises dans le cadre de leurs responsabilités professionnelles: ne pas laisser l'obsolescence des qualifications gagner leurs collaborateurs, chercher d'autres variables d'ajustement que le montant de la masse salariale et surtout le nombre de licenciements, intégrer dans un calcul de rendement les aspects humains et les facteurs externes... et inciter les directions des entreprises à inclure ces éléments dans les choix stratégiques.

Certains entreprises du premier cercle font des efforts: Darty a créé avec les Compagnons d'Emmaüs le groupe d'entreprises d'insertion Envie qui recycle et vend de l'électroménager d'occasion, Renault soutient des entreprises d'insertion créées par des salariés en reconversion, l'Association Nationale des Entreprises pour l'insertion a été créée en 1992 pour trente deux entreprises (dont BSN, l'Oréal, IBM, Renault, Ecco, Manpower, Thomson, TéfalCalor, la Macif, Darty, Auchan, la SNCF... on retrouve souvent les mêmes) et a fusionné en 1993 avec «Moderniser sans exclure», le Manifeste «Entreprises contre l'exclusion» est paru en décembre 1992 avec la signature de Jean Gandois (Péchiney), Francis Mer (Usinor), Jean-Yves Haberer (Crédit-Lyonnais), Pierre Yves Cassé (Coface).

Dans cette lutte pour l'insertion, les entreprises jouent les cadres. La plaquette de l'ANEI expose que cette association entend «être le relais du monde économique, pour des actions concrètes au profit des structures d'insertion (prêt de cadres, de moyens, apport de débouchés)», la société de BTP SAE a détaché un cadre auprès de l'entreprise d'insertion Idées pour l'aider à professionnaliser son activité bâtiment, Darty a prêté des cadres à Envie mais tout cela reste marginal.

«L'exclusion a toujours existé et il y a toujours eu des professionnels chargés de la gérer» affirme Marc Gagnaire, le chargé de mission «insertion par l'activité économique» de la FNARS (Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réadaptation Sociale) «mais aujourd'hui tous les clignotants sont au rouge et Monsieur Toulemonde peut devenir un exclu, on rencontre des gens de tout genre parmi les SDF. L'exclusion n'est pas seulement l'exclusion de l'emploi mais l'exclusion du logement et du système de soins. Aujourd'hui les professionnels de l'insertion ne suffisent plus à faire face et tout le monde est amené à s'occuper d'exclus». Il est assez sceptique sur l'efficacité des entreprises «classiques» pour aider à l'insertion: «on parle beaucoup de détachement de cadres par des entreprises pour faire de l'insertion mais j'aimerais pouvoir en lister cinq sur la France» et souligne que les cadres engagés dans les associations font preuve de dédoublement de personnalité: «de façon générale, les cadres qui siègent au conseil d'administration d'une association «oublient» leurs relations professionnelles, ils ne les font pas jouer au service des opérations montées par les structures d'insertion».

A côté de dispositifs «occupationnels» qui s'intéressent uniquement au fait que les gens ont quelque chose à faire, d'autres structures ont une double préoccupation, d'insertion sociale et d'équilibre économique, telles les associations intermédiaires et les entreprises d'insertion. Certaines entreprises d'insertion sont célèbres, telles la Table de Cana mais aussi le CIEDIL de Saint-Etienne et l'EFPI à Saint-Nazaire, toutes deux fondées par d'anciens permanents CFDT. L'un deux, Roger Bonneval souligne que «il s'agit d'une autre démarche que celle des travailleurs sociaux et (que) l'organisation syndicale doit y penser».

Les travailleurs sociaux traditionnels raisonnent dans un processus long menant de l'exclusion au travail. Ceux qui travaillent par l'économique ont au contraire la volonté d'aller vite et placent les gens dans de vraies situations de travail.

24

Associations intermédiaires et structures d'insertion par l'économique (qu'il y ait ou non statut officiel d'entreprise d'insertion) se multiplient. Il en existe plusieurs centaines en France, généralement de très petite taille. Elles sont de statuts divers (association, SARL, SA) et ce statut n'est pas neutre sur son activité. Il est différent pour le ou les animateurs, de travailler dans une association ou une société, d'être bénévole (cas le plus courant, les retraités ou «faux retraités»), détaché par une entreprise dont on garde le statut et le salaire, salarié de la structure voire entrepreneur (créer son propre emploi). L'entreprise d'insertion est une entreprise, elle a un souci d'équilibre des comptes qui la conduit souvent à sélectionner ses exclus. Et si elle ne le fait pas, le tri s'opère de lui même, certains ne supportant pas les contraintes d'une vie organisée. Ce qui conduit certains à traiter les intervenants de l'insertion de «pompiers pyromanes» dont les tentatives de traitement de l'exclusion renforcent les phénomènes contre lesquelles ils prétendaient lutter. Sans aller jusqu'à cette extrémité, il convient d'avoir bien conscience que la réussite n'est pas assurée et que toutes les personnes contactées n'intégreront pas la norme sociale. Et la question essentielle est bien «faire pour» ou «faire avec». Si on veut réellement passer de l'assistance à l'insertion par l'économique, quelle participation des intéressés aux projets qui les concernent peut-on mettre en place ?

On expérimente en France sur ce sujet. Et s'il y a cinq ans un cadre quadra ou quinquagénaire sans emploi et sans grand espoir d'en retrouver un semblable au précédent envisageait de se reconvertis dans la formation ou se mettre consultant, aujourd'hui il hésite, pour faire naître son propre emploi, entre créer une association pour le temps partagé avec quelques compagnons d'infortune et monter une entreprise d'insertion.

Ajoutons que ce secteur en constitution qu'est l'insertion n'échappe pas à des contradictions parfois étonnantes: une petite annonce de recrutement (Le Monde du 17 février 1993) du groupe Envie (dix-neuf entreprises d'insertion, 250 salariés) cherchait des «directeurs (h/f) d'unités décentralisées». On leur demandait bien sûr d'adhérer («avec enthousiasme») au concept et de «démontrer une solide expérience du milieu social et ou économique»... mais aussi d'être «âgés de 28 à 36 ans». Plus d'un cadre expérimenté a dû se sentir exclu de l'insertion...

PROFESSIONNEL(LE)S DE L'INSERTION

En quelques lignes, Jean-Louis Lavie, secrétaire fédéral de la PSTE (Fédération Protection Sociale Travail Emploi de la CFDT) trace les contours de l'évolution des missions des salariés du secteur.

Ces dernières années les tâches des professionnels de l'insertion ne cessent de s'étendre. La dégradation constante de l'emploi, l'exclusion avec ses différentes causes qui s'interpénètrent (logement, emploi, santé, éducation) ont entraîné des modifications voire des «révolutions culturelles» dans une grande partie des personnels du service public de l'emploi (ANPE, AFPA, ASSEDIC, services extérieurs du ministère du travail) ou de la protection sociale (CAF, CPAM, établissements sanitaires et sociaux...). L'approche traditionnelle et normative des phénomènes d'exclusions ne permet plus de faire efficacement face à des demandes nombreuses, multi-formes et récurrentes.

Sur une grande échelle le traitement social du chômage est apparu avec ses contradictions et ses limites. Les restructurations industrielles massives et l'augmentation du chômage de longue durée ont entraîné d'autres pratiques. La généralisation du RMI a posé le problème de l'insertion avec des publics que l'on avait jusqu'alors ignorés.

Le travail d'orientation, de conseil professionnel, de formation (voire surtout de préformation), de suivi social s'est trouvé mieux reconnu mais ren-

contre aussi de grandes difficultés à répondre à la demande massive.

Au début des années 1980 suite au rapport Schwartz, les missions locales ont été créées, d'abord à titre expérimental, pour, sur un territoire donné, accueillir, informer, orienter et accompagner des jeunes de 16 à 25 ans. Il y a maintenant 227 missions locales et 460 PAIO (Permanence d'Accueil d'Information et d'Orientation). Là aussi sont apparus de nouveaux professionnels qui doivent mettre en synergie de façon pragmatique des fonctions que l'on trouvait chez les travailleurs sociaux et/ou chez les spécialistes de l'emploi et de la formation. Ces missions locales comme d'autres lieux d'aide à l'insertion sont bien souvent des lieux d'innovation dans la façon de concevoir l'accompagnement des jeunes et de monter des projets efficaces.

Dans le cadre de la mobilité professionnelle et d'une gestion prévisionnelle des emplois et pour répondre à un droit individuel, sont apparus ces dernières années des lieux de bilans professionnels et de compétence. On retrouve des spécialistes de l'information, de l'orientation et du bilan qui doivent travailler de façon interinstitutionnelle et interprofessionnelle.

D'autres lieux comme les entreprises d'insertion par l'économie et de nouvelles formes de formation (l'alternance) mobilisent un personnel qui doit travailler de façon transversale et souvent en partenariat avec d'autres entreprises ou institutions.

Le développement de la lutte contre l'exclusion peut paraître complexe, manquer de lisibilité et faire l'objet de critiques ce qui d'ailleurs rend bien démunis les différents salariés de ces secteurs qui ne voient pas la reconnaissance de leurs efforts. Cependant leur action a permis de faire progresser la façon d'informer, d'orienter, de mettre en place des solidarités, de concevoir des actions locales et de mettre en place des partenariats. Il est vrai que ces avancées se trouvent souvent perturbées par des «mesures» de l'Etat qui cherchent l'effet d'annonce ou des comportements politiques à visée électoraliste.

Face à l'importance de la situation de l'exclusion, il n'y a pas assez de professionnels travaillant pour l'inser-

tion. Il n'y en a pas assez de formés. De plus il y a crise dans la définition de ces métiers. Le malaise est certain dans le domaine du travail social au sens large.

Si l'on veut obtenir un travail en profondeur et capitaliser les expériences il est nécessaire de bien définir ces métiers, d'assurer leur professionnalisation, leur formation continue.

L'exemple des missions locales et des PAIO est très éclairant. Cela fait dix ans qu'elles sont créées, elles réunissent environ 5 000 salariés. En très grande majorité le personnel n'a pas la reconnaissance de ses métiers, il vit dans la précarité, avec de faibles revenus, sans perspective de carrière et son expérience accumulée n'est pas reconnue.

Comment progresser dans la lutte contre les exclusions si une reconnaissance des professions, leur articulation et leur couverture juridique ne peuvent pas être mises en place?

JEAN-LOUIS LAVIE

METTRE FIN A L'EXCLUSION LIÉE A LA PAUVRETÉ : UN DÉFI ?

Le mouvement ATD Quart-Monde se consacre aux plus démunis, aux exclus les plus «lointains», les plus oubliés. Il présente ici les grandes lignes d'actions indispensables pour mettre un terme à la grande pauvreté et des expériences effectuées en région Rhône-Alpes.

Pendant les trente glorieuses, la grande pauvreté était méconnue de beaucoup. Elle était considérée comme un phénomène marginal et non pas comme un phénomène révélateur de dysfonctionnements de notre société, comme déjà une cassure dans la cohésion sociale et une blessure de la démocratie. Elle était seulement l'affaire des associations «caritatives» et du travail social.

Aujourd'hui l'exclusion devient massive et atteint toutes les couches sociales. Elle devient une menace pour tous les citoyens et pour l'ensemble de la société et des sociétés. Mais le risque reste le même face à la grande pauvreté : celui de chercher des solutions pour les personnes en situation précaire, pour les chômeurs, les «employables»... et de laisser de côté les plus exclus, ceux de la grande pauvreté qui cumulent avec le chômage de longue durée bien d'autres situations de non droit (logement, santé, sécurité familiale, financière, exclusion de la vie culturelle, collective...). Aujourd'hui cette pauvreté extrême est mieux connue

mais, au nom de «on ne peut pas tout faire, sauvons déjà ceux qui peuvent être sauvés», le risque est grand de la considérer comme fatale.

Pourtant l'exclusion est un processus continu allant de la précarité jusqu'à la grande pauvreté. Face à ce continuum, il doit y avoir un continuum en sens inverse, depuis les politiques conçues pour mettre un terme à la grande pauvreté jusqu'aux politiques d'ensemble.

Les solutions à développer doivent d'une part permettre aux populations concernées de sortir de l'exclusion, en commençant par les plus défavorisées, d'autre part prévenir l'exclusion en s'attaquant à ses causes.

Sans pouvoir être exhaustifs, nous proposerons trois axes de réflexions et d'actions :

L'éducation et la formation

«Les difficultés scolaires des enfants sont particulièrement liées à la condition sociale, économique et surtout culturelle de leur milieu de vie. Par ailleurs, l'absence de formation de base

suffisante est un des facteurs déterminants d'exclusion du marché du travail»
Rapport au Conseil Economique et Social - Grande pauvreté et précarité économique et sociale - Joseph Wresinski - 1987.

«Pour tenter de lutter contre la misère ou de la refuser... je crois vraiment que l'une des grandes solutions est apportée par l'éducation, l'instruction, la pédagogie, l'enseignement...» Michel Serres - 1992.

Nous ne développerons pas ici quel-

les sont les conditions de la réussite scolaire en milieu très pauvre, cette question a donné lieu à des travaux précis qui devraient être largement utilisés (cf bibliographie).

Un premier enjeu plus immédiat est celui de la formation des jeunes et des adultes, encore beaucoup trop nombreux, qui n'ont pas eu la première chance, celle de la formation initiale, et pour qui trouver les conditions d'une réelle formation professionnelle est décisive, aujourd'hui plus que jamais.

L'ICAM, Ecole d'Ingénieurs à Lille, possède un département de formation continue, le CEFTI-ICAM, dont un des quatre objectifs correspond à une préoccupation de solidarité: mettre les moyens matériels et humains de notre école d'ingénieurs à la disposition d'autres catégories de personnes (non ou peu qualifiées), ceci dans une perspective de promotion sociale.

En ce sens le CEFTI-ICAM est devenu un outil performant au service des plus défavorisés, partie prenante de la dynamique de l'école d'ingénieurs.

Ainsi, chaque année, des jeunes et des adultes (250 environ par an) peuvent bénéficier d'un itinéraire de formation qualifiante individualisé, adapté à chacun, d'une durée très variable (allant de huit semaines jusqu'à plus de un an), avec un accompagnement fort, parmi une large palette préparant aux métiers de l'industrie : l'accès à l'emploi en est l'objectif fondamental, il sous-tend l'ensemble de la pédagogie.

Ces actions à destination des demandeurs d'emploi de faible qualification sont menées en lien constant avec les partenaires institutionnels.

Elles s'inscrivent dans une tradition, déjà longue, de formation de personnes non-qualifiées qui interpelle entreprises et cadres ayant à adapter leur personnel à des technologies et organisations nouvelles. Ainsi l'ICAM souhaite que les savoir-faire acquis pour les bas niveaux de qualification soient mis à profit dans les entreprises comme moyen de prévenir l'exclusion de salariés.

Enfin, la force et l'originalité de ce type d'activité est de s'inscrire dans le projet d'ensemble de l'ICAM, d'assurer à la fois une qualité et un dynamisme d'entreprise, et d'être une réponse aux enjeux majeurs de notre société : chômage, exclusion, immigration...

*Jean-Gabriel Prieur, directeur de l'ICAM
et Christian Vidal, responsable du dispositif des parcours individualisés
au CEFTI-ICAM*

«On doit tout faire pour que les plus démunis aient accès à la qualification, c'est fondamental, et de plus en plus. Le travailleur sans qualification est de moins en moins accepté.

Je me suis intéressé aux dotations en matériel des lycées professionnels: or c'est un peu les lycées maudits. C'est frappant de voir que c'est une voie de formation professionnelle positive pour des jeunes issus de ZUP, par exemple. J'ai vu des jeunes remis debout en un an, sûrs de trouver du travail en sortant: des jeunes qui allaient mal, étaient en situation d'échec scolaire, et qui aujourd'hui vont bien. La démarche qu'ils ont se rapproche beaucoup de la remise debout d'un homme du Quart-Monde. Pourtant des lycées professionnels ferment des classes, car ils manquent de jeunes, tellement l'image de ces filières manuelles est négative. En même temps les entreprises manquent de ce type de personnel qualifié».

*Entretien avec Jean-Pierre Belliot,
chef d'une petite entreprise*

L'insertion dans les entreprises

Les entreprises ont leur part à tenir pour l'insertion au travail des plus exclus. La seule gestion sociale du chômage, si bonne soit-elle ne répond ni aux aspirations des travailleurs du Quart-Monde, ni au problème de fond de l'exclusion.

La participation des entreprises relève de deux types de stratégies:

. celle qui part des entreprises: elles discernent et proposent des postes de travail de faible qualification, en acceptant plus ou moins l'existence d'un écart à combler entre les capacités requises par le poste et les capacités initiales de la personne,

. celle qui part des publics pour les amener par un parcours d'insertion vers les entreprises.

Leur rôle peut donc être très diversifié.

Une politique globale et ambitieuse

Un effort important est à mener dans les différents domaines de vie pour lutter contre l'exclusion, nous venons d'en voir deux exemples. Mais cela restera insuffisant. En effet, à des situations liées à une histoire, à un processus, à une atteinte de la globalité des personnes tant dans leurs droits que dans l'exercice de leurs responsabilités, on ne peut pas répondre seulement par l'addition d'actions éparses.

Depuis 1986, Tefal a en permanence deux personnes du Quart-Monde. Le support à l'intérieur de l'entreprise est un groupe, «la Maison des Métiers», comprenant:

- . trois salariés fixes et une éducatrice extérieure à l'entreprise,*
- . les chefs d'équipe et les tuteurs (qui tournent),*
- soit un groupe constant de dix salariés, mais un nombre croissant de salariés mobilisés sur cet accueil.*

Monsieur Paul Rivier, le PDG, dans le film «Un métier, un avenir»: «Des militants d'ATD Quart-Monde présents dans l'entreprise nous ont proposé de prendre des gens différents. Nous l'avons fait parce que nous croyons qu'une entreprise est un corps dynamique qui doit être citoyen... La plupart de ceux qui sont rentrés, maintenant il y a cinq ans, sont devenus des salariés comme les autres. Alors, c'est eux qui ont prouvé aux autres, et j'espère qu'ils l'auront prouvé à nous tous, que personne n'est jamais complètement perdu".

*L'entreprise Tefal
(Rumilly en Haute-Savoie - 1 600 salariés)*

«A l'hôpital où je travaille, on a embauché environ trois cents personnes en Contrat-Emploi-Solidarité, je suis critique pour plusieurs raisons:

- . ce ne sont pas les plus défavorisés, ils ont été triés sur le volet,*
- . ils ne bénéficient ni d'un tutorat, ni d'un accompagnement, ni d'une formation suffisamment organisée,*
- . ils ont parfois remplacé des contractuels licenciés,*
- . ils ont été imposés «d'en haut» aux hôpitaux sans dialogue, sans négociation, ni préparation.*

Je suis inquiet de la perspective d'étendre au privé les CES dans ces conditions là.

Vouloir à tout prix baisser les chiffres du chômage, de cette manière-là, ne peut offrir un avenir pour les plus pauvres. Il faut des projets préparés et négociés, avec tous les partenaires concernés, dont les intéressés eux-mêmes. C'est une oeuvre de longue haleine».

31

*Le point de vue d'un cadre-infirmier en hôpital,
militant d'ATD Quart-Monde et syndicaliste CFDT*

«Dans mon entreprise et celles de ce milieu que je connais, on ne peut plus embaucher de personnes du Quart-Monde, parce que le charbon a disparu et a été remplacé par le fuel.

Cela nécessite une qualification plus élevée (au minimum une parfaite connaissance de la lecture, de l'écriture, des quatre opérations, de la machine à calculer) et une sécurité absolue pour être au volant d'un camion et transporter des produits dangereux.

Mon point de vue sur la place des gens du Quart-Monde:

depuis que je les ai rencontré, j'ai changé le regard de ma vie sur tout ce qui m'entoure, je ne regarde plus rien comme avant, je prends les problèmes autrement. Les plus démunis nous obligent à réfléchir, à reprendre les choses complètement à l'envers. Les cadres peuvent déjà faire cet effort de réflexion qui les motivera différemment et engendrera connaissance et respect...

On ne peut pas continuer à bricoler pour les plus exclus avec un existant inadapté car pas prévu pour ce public au départ: cela ne permet pas de résoudre les problèmes pour des grands nombres. Il faut imaginer des solutions originales et différentes : par exemple créer le Contrat de Qualification Adulte pour leur permettre l'accès à la qualification dans de bonnes conditions.

En lisant «Les Echos» et «Le Monde», je constate que toutes les mesures prises ne sont jamais pensées pour les plus défavorisés. On pense toujours à ceux qui sont «les moins difficiles à sauver». On ne pense jamais par le bas de la pyramide mais toujours par le plus haut, ce qui est facile et peut donner des résultats statistiques éventuellement.

Par ailleurs, on n'a pas détecté les véritables causes de la situation. On n'a pas encore, sur un plan économique, déterminé dans toutes les entreprises et tous les domaines ce qui crée le plus de valeur ajoutée dans l'hexagone, ce qui nécessite le plus d'emplois.

Cette analyse de la valeur ajoutée dans l'hexagone, voire en Europe n'a pas été faite: elle est la première cause du chômage européen. On ne peut pas laisser des frontières ouvertes et penser que les salaires vont rester différents».

*Entretien avec Jean-Pierre Belliot,
chef d'une entreprise, grossiste en combustible avec dix personnes
et de deux autres affaires de quatre, cinq personnes.*

L'enjeu est d'aboutir à un programme national d'envergure de lutte contre la grande pauvreté et de prévention des précarités: l'élaboration d'un tel programme passe par une démarche permettant la mise en œuvre d'une action globale concernant le logement, l'école, l'emploi et la formation, la santé, les sécurités financière et familiale, la vie culturelle, l'accès à la citoyenneté (participation à la vie collective et accès à la justice):

- . action négociée sur le terrain avec les partenaires sociaux, les associations, les administrations, les collectivités locales... au niveau régional, départemental et local,
- . action en partenariat permanent avec les populations concernées respectant ainsi leurs aspirations, leur dignité et le temps nécessaire pour qu'elles puissent sortir de l'exclusion,
- . action soutenue par l'élaboration concomitante d'un cadre législatif et

financier qui en permette la mise en œuvre de manière perennisable et pour un grand nombre.

L'élaboration du XI^e Plan était une occasion à saisir pour introduire cette dynamique: il a permis à ATD Quart-Monde et à la CFDT d'unir leurs efforts en travaillant en partenariat:

- . au niveau national dans la Commission «*Cohésion sociale et prévention de l'exclusion*»,
- . en Rhône-Alpes aussi pour préparer des propositions en vue de «La promotion des populations les plus défavorisées» dans le Contrat de Plan Etat-Région, avec de multiples autres partenaires des administrations, des collectivités locales, des associations, des organisations syndicales et patronales, d'autres partenaires des entreprises...

MOUVEMENT ATD QUART-MONDE

Bibliographie

- Rapport «*Grande pauvreté et précarité économique et sociale*» du Conseil Economique et Social - Joseph Wresinski - 1987.
- Rapport «*Grande pauvreté et réussite scolaire, changer de regard*», du Recteur Philippe Joutard, réalisé à la demande de l'Education Nationale - Octobre 1992.
- Travaux de la Commission Education et Orientation Professionnelle du Conseil Economique et Social Rhône-Alpes:
 - . Le plan Orientation Professionnelle en Rhône-Alpes - Juin 1990.
 - . Le Rapport «*Promotion des potentiels humains*» - Juin 1991.
 - . Le chapitre «*Qualification et promotion des potentiels humains*» dans le Schéma de Développement et d'Aménagement régional, proposé par le Conseil

Economique et Social Rhône-Alpes - Mai 1992.

- Film «*Un métier, un avenir*», cassette VHS de 16 minutes, réalisée par ATD Quart-Monde, témoignage de trois itinéraires d'insertion professionnelle en entreprises pour des adultes du Quart-Monde - Juillet 1992.

- Revue «*Quart-Monde, vaincre l'exclusion*»:

- . n° 135: L'entreprise, une alliée indispensable
- . n° 121: Dossier, l'entreprise.

- Rapport préparatoire au Contrat de Plan Etat-Région «*La promotion des populations les plus défavorisées*» - Mars 1993.

Par un groupe de travail régional Rhône-Alpes - comité de pilotage: Chantal Pot/ATD Quart-Monde (Rapporteur), Claude Lanvers/Préfecture de Région, Marie-Thérèse Geffroy/Conseil Régional, Paul Girardon/Union Patronale, Jean Vanoye/CFDT.

CADRE BÉNÉVOLE : POURQUOI, COMMENT ?

Le Secours Catholique est l'un des principaux acteurs caritatifs de l'insertion. Marie-Jo Touche nous parle ici du rôle de certains cadres bénévoles dans ses rangs.

Dans une enquête réalisée récemment auprès d'un très large échantillon de bénévoles, on pouvait constater que le panel des activités exercées, toutes liées au combat contre la pauvreté, était très large. Citons au hasard: conseil juridique, famille d'accueil, cours de couture, technique audio-visuelle, remise au travail, groupe anti-solitude, éducation budgétaire, alphabétisation, comptabilité... L'enquête recensait plus de cent activités opérationnelles différentes, menées par des hommes et des femmes de compétences très diverses. Parmi eux, de nombreux cadres retraités, mais aussi de plus en plus de cadres «en attente de retrouver un nouvel emploi».

La première question qui sera posée par le Secours Catholique à un candidat bénévole sera celle de sa disponibilité de temps; question particulièrement cruciale pour les cadres dont l'emploi du temps est souvent très surchargé, ne les laissant disponibles qu'après 20 h et certains week-ends.

La seconde sera celle de ses motivations. S'occuper des autres, oui, donner du temps, oui, mais pourquoi? Pour qui? Pour eux, ces «autres» en difficultés ou pour soi, pour s'aider à surmonter le passage douloureux d'un licenciement ou d'une simple mise en retraite?

Trois bénévoles, tous ayant exercé

des fonctions de cadre, ont bien voulu se souvenir de leur état d'esprit quand ils ont franchi la porte du bénévolat au Secours Catholique.

Jean, 62 ans, préretraité:

«En quittant la société où j'étais salarié, soyons honnête, ma première démarche n'était pas une démarche de service, pour aller vers les autres. Mais petit à petit, j'ai appris qu'au fond, ça m'amènerait plus loin que ça».

Pierre, 44 ans, a fait la démarche inverse:

«Licencié économique, j'ai eu envie de consacrer du temps aux autres. Je suis presque à temps plein au Secours Catholique et je recherche par ailleurs du boulot. C'est vrai, je m'attendais un peu à trouver un autre monde, une autre façon d'être mais finalement, au poste où je rends service, c'est en fait une société comme une autre!»

Sémi, 50 ans, précise d'abord que «le bénévolat ne se fait pas par obligation mais par plaisir». Elle ajoute «j'ai arrêté de travailler parce que ma banque allait fermer. Après un an passé à chercher mon équilibre, j'ai pensé au bénévolat. C'était la guerre en Irak. Je parle kurde, arabe, persan. Mais l'association à laquelle je me suis adressée ne m'a pas acceptée car ils avaient besoin de gens compétents en médecine. Alors... j'ai pris les pages jaunes de l'annuaire, et j'ai pris rendez-vous au

Secours Catholique! On m'a demandé quand j'étais disponible et j'ai débuté la semaine suivante, pour l'accueil des familles en vacances.

Ce qu'il faut accepter, dans le bénévolat? D'abord il y a ce pincement au coeur de ceux qui se demandent s'ils prennent la place d'un salarié. Et puis il faut accepter le travail en équipe, le même dossier pouvant être étudié par l'un et repris par l'autre dans une même semaine. Il y a aussi l'espace vital, les postes où s'exercent les talents des bénévoles se multiplient parfois plus vite que les mètres carrés de bureaux. Il y a enfin l'abandon d'une certaine forme de considération qu'apportait en entreprise un niveau élevé de responsabilité ou une place très précise dans la hiérarchie.

Sémi: «*Mes exigences ici sont zéro. Je n'exige ni secrétaire, ni bureau, absolument rien. J'ai passé ma vie à donner à mes entreprises pour les enrichir dans un but, disons, toujours plutôt financier. Au Secours, je peux donner aux autres. Si je peux le faire c'est formidable.*

Jean: «*Il faut tout faire quand on est bénévole. Il y a la compétence qu'on avait et celle qu'on a. Si on me demande une journée de photocopie, je ne suis pas navré à la fin de la journée, j'ai la volonté de ne plus être patron.*

Surprise : ce n'est pas toujours sur le terrain stable et rassurant de ses compétences reconnues que le Secours Catholique va proposer un bénévolat au cadre. Et cela peut prendre un ton un peu humoristique.

Ainsi ce bénévole, ingénieur de formation et venant de passer quelques années à New-York dans son entreprise, devenu le bricoleur d'une équipe qui aide des personnes à se reloger. «*Il le fait avec une certaine joie*», dit son épouse. «*Mais quand je pense à son degré de connaissance! Il est content lorsqu'il a réparé la télévision de ce monsieur ou le placard de cuisine de*

cette dame. Je me demande souvent si ses compétences ne pourraient être mieux utilisées.»

Surprise encore: le bénévolat est le principe premier et actif de l'association. «*Ici, dans le discours, on parle d'abord des bénévoles, et les salariés sont là pour nous structurer. L'emploi bénévole est vraiment considéré.*»

Surprise enfin: les aspirations de nombreux bénévoles ayant exercé ou exerçant des responsabilités en entreprise tournent souvent autour d'un désir de créativité. «*On souhaite lancer de nouvelles idées, trouver des jeunes, trouver de nouvelles recettes. (...) J'aimerais faire un accompagnement de familles à long terme, lancer des groupes où les gens s'exprimeraient pour briser leur solitude.*»

Bernard, responsable bénévole du service recrutement, à Paris: «*De plus en plus, ceux qui ont un travail prennent conscience que la pauvreté se développe. Les candidats bénévoles sont surtout sensibles, dans les grandes agglomérations, aux problèmes du chômage et de la grande misère des sans domicile. Il y a parmi eux de plus en plus de cadres en activité et notre problème est de leur proposer une activité dans leur temps libre, à partir de 19 ou 20 h, ou le week-end.*

Curieusement, la réussite sociale de ces candidats est souvent exemplaire. Mais construire sur le «matériel», elle dévoile parfois un vide ou une quête d'autre chose, comme l'impression d'avoir encore à se réaliser dans la fraternité ou la solidarité.

C'est ainsi que le Secours Catholique a mis en place ces dernières années de nouvelles actions, adaptées aux disponibilités des bénévoles et apportant une vraie chance de promotion aux personnes aidées.

Ces bénévoles respectent la vie des familles et la vie professionnelle. Ainsi en est-il de l'accueil d'un enfant pen-

dant les vacances ou des sorties familiales le dimanche (il s'agit tout simplement de faire la traditionnelle ballade du dimanche avec un enfant de l'âge des siens en étant disponible aux mille questions qu'il ne manquera pas de poser s'il sent qu'on l'écoute). Ainsi en est-il de ces moments de convivialité que sont les repas partagés ou les accueils des jours du dimanche destinés à aider des personnes sans domicile dans leur réinsertion. Déclinées de multiples façons, ces actions sont toutes des bénévolats d'accompagnement de personnes en difficulté, basé sur la durée.

C'est un peu à une réécriture du «droit à la relation» à laquelle se livrent bénévoles et personnes aidées avec cette découverte que l'isolement comme le chômage atteignent tous les milieux. Dans un contexte de situation économique difficile et face à l'accroissement et à l'aggravation des situations de pauvreté, le Secours Catholique a «filialisé» bon nombre des projets de ses équipes en créant associations et petites entreprises d'insertion (plus de 320 en dix ans !). Ces petites entreprises fonctionnent économiquement comme n'importe quelle entreprise concurrentielle. Elles ne sont pas forcément subventionnées ; créatrices d'emploi à deux niveaux (les personnes qu'elles sont destinées à réinsérer économiquement plus l'équipe éducative des permanents), elles sont ouvertes à l'apport de bénévoles spécialisés

en marketing, gestion, informatique ou comptabilité. «C'est un beau renvoi d'ascenseur» dit l'un d'entre eux. «Pendant longtemps l'entreprise a fourni au Secours Catholique des cadres bénévoles qui l'aidaient à s'organiser. En retour, le S.C. apporte un état d'esprit nouveau où la réussite se pose autant en nombre de personnes réinsérées qu'en terme de résultats économiques».

Conclusion de Jacques, ancien chef d'entreprise (bénévole responsable d'une équipe de quartier) :

«Puisque préretraité il y a, pré-recrutement de bénévole il devrait y avoir et nous devrions plus nous faire connaître dans les entreprises».

Conclusion de Bernard auparavant chargé de recrutement dans son entreprise :

«Le bénévolat des cadres apporte au Secours Catholique un surplomb, une largeur de vue et même des exigences intéressantes, en organisation. Mais le primordial reste la disponibilité du coeur et de l'esprit sans laquelle il est difficile de s'intégrer à un réseau».

Conclusion de l'auteur de ces lignes :

«Cadre, bénévole et heureux au Secours Catholique ? C'est possible ! Surtout si le savoir faire sait laisser la place au savoir être... Mais n'est-ce pas compris dans la définition même de la fonction d'encadrement ?»

MARIE-JO TOUCHE

36

LE SECOURS CATHOLIQUE EN QUATRE CHIFFRES

585 000 situations de pauvreté rencontrées par 70 700 bénévoles agissant dans
- 4 050 équipes et 2 150 lieux d'accueil et d'écoutes. (Chiffres année 1992).

Traditionnellement, c'est en France la région Ouest qui est la plus ouverte au bénévolat. Cela veut dire, en clair, qu'on y rencontre deux fois plus de bénévoles du Secours Catholique que dans les autres régions (14 640 par exemple pour la région Ouest, contre 7 669 en Méditerranée et 8 675 en Région Nord). Concernant les âges des bénévoles, le Secours Catholique attaque jeune, puisque 1% des bénévoles ont de 10 à 19 ans ! La courbe statistique s'accroît ensuite et forme un pic correspondant à l'âge des jeunes retraités et préretraités: 36% des bénévoles ont entre 60 et 69 ans. 18% des bénévoles ont entre 50 et 59 ans. 11% des bénévoles ont entre 40 à 49 ans.

POUR QU'IL NE SOIT PAS TROP TARD...

Les chefs d'entreprise - généralement de PME - regroupés dans le CJD - Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise - mènent une réflexion sur l'exclusion et participent à des actions concrètes. Ils pensent que de nouveaux rapports dans l'entreprise sont indispensables non seulement pour résoudre des problèmes sociaux mais aussi pour améliorer la compétitivité. A suivre...

Prenant conscience des phénomènes d'exclusion qu'ils peuvent générer au sein même de leur entreprise, les chefs d'entreprise membres du CJD mettent en place toutes les mesures nécessaires afin de ne pas faire de celle-ci une «machine à exclure». Mais comme le rôle de l'entreprise ne peut être celui de l'assistanat ni son objectif ne peut être uniquement celui d'insérer les exclus, c'est donc en amont que le travail sur l'exclusion a le plus de chance d'être efficace. Les Jeunes Dirigeants ont donc dégagé quatre axes de réflexion au cours de leur congrès sur l'Entreprise Citoyenne en juin 1992 à Nantes, pour expérimenter dans leur entreprise au quotidien.

Prendre en compte notre responsabilité de chef d'entreprise pour éviter de créer l'exclusion par la formation, l'accueil, l'écoute et la valorisation des salariés.

Prévenir l'exclusion, c'est d'abord travailler sur l'employabilité des salariés. C'est-à-dire faire en sorte que chacun puisse évoluer et s'adapter plus facilement aux différentes situations de l'emploi.

Il s'agit d'abord de réformer l'attitude managériale du dirigeant: conscients que c'est à eux, chefs d'entreprise, qu'incombe la responsabilité de l'avenir de leurs salariés - dans comme en

dehors de l'entreprise - les Jeunes Dirigeants se doivent de mettre en place de vrais outils de gestion prévisionnelle de l'emploi, de recruter, non plus pour un poste précis mais en envisageant d'emblée des évolutions de carrière dans l'entreprise, et de faire des bilans professionnels fréquents pour inciter et accompagner le salarié dans cette recherche de la polyvalence et de la mobilité.

Leur incombe aussi la responsabilité d'assurer une formation adaptée et qualifiante - pas une formation prétexte - correspondant réellement au désir et aux capacités d'évolution du salarié et permettant de renouveler son poste de travail.

Ils se doivent d'assurer notamment une solidarité complète entre l'insertion des plus jeunes et la non-exclusion des plus vieux en instaurant par exemple, un tutorat des jeunes par les anciens. Ils font ainsi perdurer la culture d'entreprise tout en mettant en place des structures d'accueil nécessaires pour éviter les risques d'exclusion.

37

Tutorat et parrainage pour insérer l'exclu

Les Jeunes Dirigeants ont la conviction qu'ils peuvent aider les exclus à s'ouvrir à la réalité économique, à négocier, à s'adapter, à rechercher l'équili-

bre entre les offres de formation, leurs souhaits et les offres d'emploi. Ils s'investissent pour accompagner de jeunes exclus dans leur réadaptation au marché du travail.

La section de Mulhouse parraine des jeunes en difficulté à travers les projets PAQUE (Préparation Active à la Qualification et à l'Emploi): les Jeunes Dirigeants se sont engagés à recevoir des groupes de jeunes dans l'entreprise, à leur montrer les métiers, à valider leur projet, à ouvrir le dialogue et à piloter ces jeunes.

A Reims, la section accueille un enseignant pour étudier la reconduction d'une association d'insertion pour laquelle l'association Jeunes-Reims (pilotée par ATD Quart-Monde) existante sert de modèle.

A Caen, l'opération Le DEFI, a été créée par le CJD et chaque Jeune Dirigeant parraine un chômeur et l'accompagne dans sa recherche d'emploi.

La section Creusot Monceau a créé une petite entreprise d'insertion en commun avec ID21. A Angers le CJD a créé une entreprise de réinsertion où des jeunes réparent du matériel électroménager d'occasion pour le rendre propre à la vente: dix emplois sont déjà créés... Bien d'autres exemples illustrent cette implication des Jeunes Dirigeants et témoignent de leur lutte contre l'exclusion.

Cependant, s'ils ne prétendent pas maîtriser la chaîne de l'insertion, les chefs d'entreprise veulent en connaître au moins tous les outils et faire preuve de pragmatisme en restant modeste dans cette démarche délicate. Car ce défi d'exclure l'exclusion est aussi celui de la survie de l'entreprise: si elle est capable d'insérer des exclus, de s'enrichir de la différence en faisant évoluer les mentalités et les comportements de ses collaborateurs, elle y gagnera, vis-à-vis de ses publics extérieurs, une capacité d'écoute, une faculté d'adap-

tation qui la mettront en bien meilleure position qu'une entreprise rigide et fermée, dont le système de management génère la sélection et l'exclusion.

Soutenir les dispositifs d'insertion

Transformer les relations entre l'entreprise et son environnement et les faire évoluer vers de véritables partenariats: telle est l'ambition du CJD pour aller vers l'Entreprise Citoyenne. En ce sens, collaborer avec les Pouvoirs publics, organiser une mise en commun et une cohérence des moyens de lutte contre l'exclusion constitue une autre responsabilité des Jeunes Dirigeants.

En effet, ce partenariat permet aux Jeunes Dirigeants d'avoir une connaissance et une approche meilleures des populations d'exclus, d'accepter leur différence et d'arriver à sortir du discours et du cadre habituel. Le CJD est conscient que trop d'initiatives louables de réinsertion échouent par manque de préparation: le retour à l'emploi de l'exclus demande quelques étapes préalables de «resocialisation» s'il appartient à une catégorie dite «lourde».

Ainsi pour aller à la rencontre des exclus, pour leur démystifier le monde de l'entreprise, les Jeunes Dirigeants avec leurs partenaires recherchent un langage commun et tentent d'apporter des réponses à leurs sollicitations. Mais ils ont aussi un autre objectif: faire évoluer les institutions, inspirer le législateur et l'inciter à revoir les lois pour les rendre plus efficaces en fonction des constats que révèlent leurs expérimentations.

Former les collaborateurs au rôle social et sociétal

En matière d'organisation du travail, le CJD pense que le dirigeant a un rôle

d'inspirateur, de «booster» qui donne à chacun la possibilité de trouver un sens à son travail et permet à chaque collaborateur de l'entreprise d'être Acteur de l'entreprise, c'est-à-dire responsable de son travail et co-responsable de la vie et de la pérennité de l'entreprise.

En effet, il y a un lien entre l'efficacité économique de l'entreprise et la façon dont les hommes qui y travaillent adhèrent à son projet et le vivent collectivement. De ce fait, tout ce qui est fait pour valoriser la place des hommes dans l'entreprise est moins une action philanthropique du dirigeant qu'un acte raisonnable.

La performance économique est indissociable de la performance sociale et se mesure à la capacité de l'entreprise de rendre les hommes acteurs, auteurs et formateurs.. Des membres du CJD expérimentent cette conviction dans leur propre entreprise à travers différents styles de management: délégation montante (prise de décision au niveau le plus bas), transparence, participation sont aujourd'hui devenues des règles.

C'est ce rôle social du dirigeant qui amène les collaborateurs de l'entreprise à adopter ce même rôle social dans l'entreprise et qui les prépare à s'engager également au dehors de l'entreprise.

La compétitivité par la valorisation de l'humain

Il faut démontrer par l'expérimentation l'intérêt pour l'entreprise de passer d'une logique de profit à court terme génératrice d'exclusion à une organisation recentrée autour de l'homme génératrice de progrès.

Les entreprises aujourd'hui sont condamnées à être compétitives. Et leur obligation «citoyenne» est moins

de créer des emplois que de faire les efforts d'innovation nécessaires pour valoriser l'homme plutôt que la machine.

Or, de vieux réflexes tayloriens et une conception dépassée du marketing les empêchent souvent de percevoir d'autres sources de compétitivité: trop centrés sur les désirs exprimés du marché et sur des projections stratégiques désincarnées, les chefs d'entreprise risquent de ne pas voir des talents pourtant proches et faciles à exploiter pour peu qu'ils soient reconnus.

Organisée autour des contraintes des machines, des procédures et ratios de contrôle de gestion, privilégiant souvent à tort la seule productivité du travail, l'entreprise choisit, forme et sanctionne les hommes selon qu'ils sont ou non adaptés à des normes nécessairement restrictives. Ce mode de fonctionnement est donc source d'exclusion.

Le vrai combat contre l'exclusion commence par une remise en cause de nos démarches de performance. Regardons d'un œil nouveau ceux qui nous entourent, non à travers ce qui leur est demandé aujourd'hui, mais à travers ce qu'ils seraient capables de faire. Ignorons le handicap, redécouvrons ainsi les talents, stoppons la spirale infernale du «ça passe ou ça casse» qui, inévitablement, finit par exclure la différence, pourtant si nécessaire à la motivation et à la créativité.

Au-delà des incantations et des mesures collectives, le combat contre l'exclusion est avant tout un combat qui passe par la transformation des rapports aux autres dans la vie de tous les jours.

L'ÉCONOMIE SOCIALE ET LA LUTTE CONTRE L'EXCLUSION

Le CJDES - Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale - rassemble des dirigeants d'Associations, Coopératives et Mutuelles. Son président s'interroge ici sur les différences de culture manageriale qui font que les entreprises de l'Economie Sociale ont - mais dans quelle proportion? - une attitude plus «citoyenne» vis-à-vis des exclus potentiels ou immédiats.

En tant que nouveau président du CJDES, j'ai proposé de faire de la lutte contre l'exclusion le thème fédérateur de l'action de notre Centre pour les trois ans qui viennent car il y a l'enjeu majeur qui peut ressourcer l'économie sociale, lui redonner un projet, un sens et une motivation. Au départ, le terme d'économie sociale, signifie économie socialisée, celle dont les «moyens de production» n'appartiennent pas à des capitalistes, mais à des sociétaires ou des salariés coopérateurs. L'une des questions que doit se poser l'économie sociale aujourd'hui est d'aller plus loin que cette notion de socialisation pour s'interroger sur les nouvelles solidarités qu'il y a lieu de construire pour reconstruire la cohésion sociale.

Eviter les licenciements

40

Le premier niveau d'interrogation pour les cadres de l'économie sociale c'est de savoir d'abord ce qui se passe au sein de nos entreprises pour avancer sur le thème du partage de l'emploi. Y-a-t-il des différences significatives dans la gestion des ressources humaines qui fassent que l'emploi soit mieux préservé au sein des entreprises de

l'économie sociale ? Comme toujours il n'y a guère de réponse d'ensemble qui vaille pour la totalité des secteurs représentatifs de l'économie sociale, les associations, les coopératives et les mutuelles. De nombreux écarts existent. On peut cependant proposer quelques hypothèses. Une première tient au fait que ces entreprises ont une «culture manageriale» sensiblement différente de beaucoup d'entreprises classiques, qui au cours des années quatre-vingts ont eu tendance à magnifier le licenciement comme critère de qualité du bon manager qui n'hésite pas devant les plans de licenciement. On «n'aime» pas licencier dans l'économie sociale pour des raisons complexes, louables (on privilégie l'homme plutôt que le profit) ou moins louables (on n'a pas le courage d'affronter le licenciement). Une autre hypothèse porte sur la mobilité des cadres de l'économie sociale : elle est plus faible que dans le privé et elle est relativement faible entre le privé et l'économie sociale. Notre CJDES agit d'ailleurs pour favoriser cette mobilité des cadres «dirigeants».

Les entreprises de l'économie sociale sont-elles plus innovantes que les autres pour trouver des solutions originales dans le partage du travail et des

revenus des cadres ? Je ne sais pas répondre à cette question autrement que par une boutade : elles ne sont peut-être pas moins innovantes, mais si elles l'étaient vraiment plus, ça se saurait. Il y a pourtant des exemples. Ainsi TEN, la coopérative de conseils que je dirige et qui a un personnel très majoritairement cadre, a depuis quinze ans un système original de gestion de l'emploi et des revenus. Les consultants sont salariés, payés mensuellement, mais selon un système variable en fonction de leur activité mesurable en nombre de jours facturables. Si l'activité baisse leurs revenus baissent. Ainsi en 1992, une baisse d'activité lors du premier trimestre s'est traduite par une baisse annuelle de revenus pour la plupart des consultants, dont moi-même ; dans un système de rémunération fixe, nous aurions vraisemblablement été amenés à licencier trois personnes. Cet exemple n'est sûrement pas un modèle. Il indique cependant que des entreprises à forme démocratique peuvent être citoyennes en interne face au chômage.

Insérer par l'économique

Le second niveau d'interrogation pour les cadres de l'économie sociale porte sur le rôle de leurs entreprises pour agir contre l'exclusion de ceux qui sont «out» en les appuyant dans leur insertion. Le CJDES a fait beaucoup depuis cinq ans pour l'insertion par l'économique.

L'économie sociale s'est particulièrement mobilisée à travers ses salariés et ses cadres, dans la lutte contre l'exclusion par l'emploi.

Ainsi, des Sociétés Coopératives de Production (SCOP) du bâtiment ont monté leurs propres «structures d'insertion» (1) ; des dirigeants d'entreprises ont participé à des «clubs d'entreprises» (2) autour d'entreprises

d'insertion comme «Vitamine T» à Lille, «lieu de réflexion et d'échanges, lieu de propositions et d'actions», où ils «reconnaissent l'importance de l'insertion aujourd'hui, veulent réfléchir avec d'autres et apporter leurs compétences dans des actions où l'économique et le social s'enrichissent mutuellement» (3).

Concrètement, des cadres dirigeants de l'économie sociale ont prouvé que la lutte contre l'exclusion pouvait s'articuler avec leur activité professionnelle.

Par exemple (4) un partenariat s'est développé dans le Nord, sur la réparation, par des entreprises d'économie sociale du secteur du BTP, d'immeubles sinistrés, sur le modèle de la réparation de voitures par des garages agréés, c'est-à-dire avec une procédure d'agrément et un paiement direct à l'entreprise agréée.

La MACIF, une des plus grandes mutuelles d'assurance de biens de France, a le souci permanent d'améliorer la qualité et la rapidité des services à ses sociétaires. Elle cherche aussi à limiter le coût des sinistres, afin de maîtriser le niveau de ses cotisations. Son métier est l'assurance de biens (autos, immeubles...). La réparation d'immeubles sinistrés représente un important marché dans le Nord-Pas-de-Calais. La totalité des travaux est réalisée par des entreprises et des artisans du BTP. Pourquoi ne pas en confier une partie (5% la première année, par exemple) à des entreprises de l'économie sociale du secteur du BTP-SCOP et à des entreprises d'insertion ? Les contacts pris avec l'Union Fédérale SCOP BTP sont très favorables, les synergies entre les partenaires apparaissent très vite comme évidentes. L'Union Régionale des Entreprises d'Insertion est également très intéressée. Toutefois, les entreprises d'insertion de la région, à une exception près, sont sous statut associatif et ne disposent pas des qualifications profes-

nelles requises (OPQCB (5), Qualifélec, notamment). Dans la plupart des cas donc, les SCOP seront maître d'oeuvre et sous-traiteront des parts de chantier à une ou plusieurs entreprises d'insertion.

L'accord a été préparé sous l'égide du GRCMA (6), afin d'ancrer résolument cette démarche partenariale dans l'économie sociale. Il a été signé le 7 juin 1991, à l'occasion de l'Assemblée Régionale du CJDES, dans le cadre de laquelle les premières réflexions avaient été lancées.

Cet accord prévoit que les travaux seront effectués par des SCOP ou des entreprises d'insertion, sur la base de procès-verbaux d'expertise, soit de devis, avec une priorité aux sociétaires mutualistes ayant obtenu un bon de prise en charge totale ou partielle des réparations, le règlement des factures étant effectué dans un délai fixé par la mutuelle.

Appliquer la solidarité

Ces acteurs ont été convaincus dès le départ que, face aux nouveaux défis économiques (augmentation de la concurrence, désengagement de l'état vis-à-vis des associations, par exemple), le partenariat au sein de l'économie sociale était l'une des voies privilégiées pour favoriser leur développement. Leur volonté a également été de montrer que la solidarité, affichée comme une valeur fondamentale de l'économie sociale, était autre chose qu'une incantation désincarnée et que, bien plus, elle est compatible avec performance écono-

mique et avec satisfaction des sociétaires. C'est donc au service de l'un des enjeux majeurs de cette fin du XXème siècle, la lutte contre l'exclusion, qu'elles ont décidé de mettre cette solidarité en acte.

Derrière ces exemples apparaissent l'idée à laquelle je tiens: en montrant qu'elles mettent l'économie au service de l'homme, ces entreprises impliquées dans la lutte contre l'exclusion donnent et redonnent sens à cette nouvelle frontière de l'économie sociale. Car, si elles le veulent, les structures d'économie sociale sont fort bien placées pour relever les défis de notre société. Elles ont ou elles devraient avoir pour elles : la proximité, donc la capacité à être au contact de l'exclusion ; la citoyenneté, donc la capacité à impliquer chacun dans ce combat, librement et démocratiquement ; l'éthique de responsabilité, donc la capacité à considérer que l'on a autant de devoirs que de droits vis-à-vis de ceux avec lesquels on vit en société ; la transversalité car l'économie sociale peut agir, par les secteurs où elle est implantée, aussi bien sur l'insertion économique, que la santé, le logement, la formation... c'est-à-dire les éléments constitutifs de ce que l'on appelle aujourd'hui un parcours d'insertion.

Oui, l'économie sociale peut jouer un grand rôle dans la lutte contre l'exclusion. Ce faisant, elle construit son propre avenir.

HUGUES SIBILLE

(1) C'est le cas de la COTRAV à Valenciennes.

(2) Affichage Dauphin, Banque Française du Crédit Coopératif, Imprimerie Artésienne, IBM, Rank Xerox, La Voix du Nord, COTRAV (SCOP Bâtiment), Sodexho, Auchan, Transports Cardon, Norauto, Vandamme La Pie Qui Chante, Redoute catalogue, K Way International, Levis Strauss, MACIF...

(3) Vitamine T, «La Lettre du Club», janvier 1991.

(4) Lire à ce sujet «Le parrainage de l'insertion par l'emploi». Etude réalisée par Georges Bensaïd et Thierry Charpe pour l'ADIL/boutique de gestion, mai 1991.

(5) Organisme Professionnel de Qualification et de Classification du Bâtiment.

(6) Groupe Régional de la Coopération, de la Mutualité et des Associations.

BULL S'ENTROUVE A L'INSERTION

Le temps n'est plus où un secteur en pointe socialement tirait le reste vers le haut, il semblerait plutôt que la précarité tire l'ensemble vers le bas. L'individualisation du rapport au travail et la recherche des «meilleurs» fait de chacun de nous des «exclus» potentiels. Il est illusoire de penser que le noyau central des salariés en CDI des grands groupes va s'étendre mais il reste le champ d'action de prédilection des partenaires sociaux et doit agir sur les deux cercles périphériques du travail précaire ou intermittent et du chômage de longue durée pour tenter d'améliorer des situations trop précaires et éviter que les inégalités se creussent encore.

Comme d'autres, le groupe Bull confronté à l'évolution du marché de l'informatique mène un recentrage qui conduit à un noyau dur de plus en plus restreint et spécifique: la décroissance des effectifs du groupe (de près de 20 000 à moins de 15 000 en huit ans) s'est faite aux dépens des emplois industriels (généralement de bas niveau) et des compétences matérielles, au profit des emplois de haut niveau (bac plus 4 ou 5) et des compétences logicielles.

L'entreprise ne peut pas se désintéresser de son environnement. D'ailleurs, un environnement économique et social qui se dégrade est un facteur de risque pour l'entreprise.

Fin janvier 1993, la direction de Bull a donné son accord et les moyens nécessaires pour des actions d'insertion en direction des jeunes (16/26 ans). Le niveau le plus bas du public concerné sera le niveau V de l'éducation nationale.

Deux axes complémentaires sont retenus:

. Le premier consiste à ouvrir les portes de l'entreprise à cinquante jeunes minimum, en contrat de qualification. Cette mesure consiste à mettre les jeunes en situation de formation en alternance en collaboration avec des partenaires externes agréés par les pouvoirs publics.

Mettre en relation des salariés de Bull et des jeunes demandeurs d'emploi est la condition essentielle qui justifie l'intervention de l'entreprise en tant que telle. Mais il faudra tenir compte du fait que dans une société où il y a 60% d'ingénieurs et cadres dans le personnel, ces jeunes constitueront une fenêtre sur un extérieur méconnu et peuvent donc déstabiliser une partie du personnel de l'entreprise. Ce projet nous conduira à appréhender notre entreprise différemment.

. Le second axe consiste à populariser, aider, participer et soutenir des initiatives d'insertion par l'économique hors l'entreprise afin de créer une «culture» de l'insertion.

Deux critères sont retenus pour la mise en oeuvre: l'approche sera locale et plurielle afin de s'adapter à la réalité économique et sociale, aux personnes «ressources» potentielles, aux partenaires externes, aux opportunités dans les sites Bull et leur environnement. L'ambition de la conduite du projet est de veiller à la cohérence pour que l'entreprise se construise une politique de l'insertion.

43

**LOUIS MARROCCO
RESPONSABLE
DU PROJET «INSERTION»**

RHÔNE-POULENC ENTREPRISE CITOYENNE CONTRE L'EXCLUSION ?

Le 5 février 1993 un accord de préretraite progressive (démarche volontaire à partir de 55 ans pour transformation d'un emploi à temps plein en emploi à mi-temps) a été signé par la CFDT, la CGC et la direction de la société chimie du groupe Rhône-Poulenc (quinze sites sont concernés pour environ 12 000 salariés).

Cet accord doit conduire au minimum à 500 embauches dans cette société d'ici à février 1994, sur la base de quatre embauches pour dix personnes mises en préretraite.

La CFDT a été motrice dans cette négociation car son objectif était d'agir efficacement pour l'emploi à travers l'embauche de jeunes en situation d'exclusion prioritairement. Sur le terrain, les sections CFDT agissent pour des décisions concrètes en direction des exclus en vue de les insérer dans le monde du travail.

Exemple de propositions faites à RP Roussillon Isère pour environ soixante-cinq embauches prévisibles:

- . entrée sur le site de six à neuf handicapés avec adaptation des postes de travail d'accueil,
- . embauche d'une dizaine de personnes exclues de la société en préparant tous les éléments de réussite,
- . embauche de dix chômeurs de longue durée.

LA BOÎTE A ID'EES

Face à l'exclusion, la marginalisation, il n'existe aucune solution miracle mais il existe «des» solutions dont l'une est l'entreprise d'insertion. Celle-ci part du principe que l'entreprise est le lieu privilégié de la socialisation des «décalés».

L'entreprise d'insertion «vend» deux prestations distinctes mais indissociables: des services marchands sur un secteur concurrentiel (restauration industrielle, bâtiment, entretien, intérim, etc) et une mission sociale, la réinsertion. Le premier est payé au prix du marché par le client, la deuxième (écart de productivité, coût de la formation et de l'encadrement spécifique) par la collectivité sous diverses formes.

Depuis huit ans, ID'EES existe en Bourgogne. A l'origine deux travailleurs sociaux bourguignons, Pierre Choux et Jacques Danière, persuadés que l'insertion sociale passe par l'emploi, réussissent à convaincre en 1985 deux institutions, la Caisse d'Allocations Familiales - CAF - et l'ACODEGE - Association Côte d'Orienne pour le Développement et la Gestion d'actions sociales et médico-sociales - de souscrire 50/50 aux parts d'une société de services fonctionnant avec des personnes en insertion : SARL ID'EES 21.

Puis les animateurs ont souhaité s'émanciper plus des institutions ayant facilité le démarrage et aujourd'hui, chapeautant des filiales SA ou SARL organisées par territoire géographique ou par métier, la mini-holding «groupe ID'EES SA» a des actionnaires personnes physiques (dont les dirigeants-créateurs) et morales (la SIFA). La SIFA c'est la Société d'Investissement France Active, société d'ingénierie financière liée à la Fondation France Active et à la Caisse des Dépôts et Consignations et qui a pour mission de renforcer le haut de bilan des entreprises s'engageant à employer des personnes en difficulté, pour métier le business et pour souci la pérennité et la professionnalisation des entreprises d'insertion au travers de l'argent placé.

L'Association REALISE regroupe des formateurs de métier, des responsables économiques affichant «une militance», des travailleurs sociaux, des personnalités exprimant un engagement dans l'économie sociale. Elle est le regard sur l'éthique et la conduite d'ID'EES, le «gardien du Temple», le directeur de conscience, portant un autre regard, iconoclaste de préférence.

Les prestations ? Déménagement-transport, second oeuvre du bâtiment, espaces verts, restauration industrielle, sous-traitance électronique.

45

ID'EES travaille volontiers avec des partenaires :

. une convention signée avec la SAE (BTP) a permis de déléguer, à temps complet, un cadre confirmé, chef de travaux rompu aux techniques de gestion et d'animation pour conseiller l'organisation interne de la branche bâtiment du groupe, puis pour rationaliser la fonction et les méthodes de l'insertion dans le dispositif de l'entreprise ;

. La Générale de Restauration et ID'EES, en concurrence sur le secteur de la restauration collective, ont fini par se rencontrer, négocier et se comprendre: le groupe privé recrute aujourd'hui volontiers du côté d'ID'EES des salariés qui ont reçu une bonne formation, sont intéressés par le travail et motivés;

. du côté des HLM, l'entreprise d'insertion a rénové en respectant des cahiers des charges précis et en faisant travailler des locataires en situation financière difficile, leur offrant ainsi la capacité de payer leurs loyers.

ID'EES s'adresse à tous les publics en difficulté sociale et en situation d'exclusion mais avec des méthodes et des limites. Un «service référent» (Commission locale d'insertion, services sociaux spécialisés, ANPE, circonscription d'action sociale...) définit avec un technicien d'ID'EES un «projet personnel», sorte de contrat moral où figurent devoirs réciproques et objectifs respectifs. Un contrat de travail à durée déterminée formalise le passage dans l'entreprise d'insertion et mentionne l'objectif. Le but est que la personne sorte «par le haut» vers un CDI dans une entreprise ordinaire ou une formation qualifiante. De mai 1985 à septembre 1992, ID'EES a accueilli 3 655 personnes dont 1 561 ont été embauchées par lui, 464 embauchées par des entreprises extérieures, 581 sont entrées en formation professionnelle et 112 faisaient en fin de période l'objet d'une recherche de solution. Sur les 1 561 embauchées, 362 étaient encore dans le groupe et 1 199 l avaient quitté dont 873 en «sorties positives» (CDD ou CDI 742, formation qualifiante 131).

L'encadrement «ne fait pas de cadeaux» aux salariés «car ailleurs plus tard on ne leur en fera pas et ce ne serait pas un service à leur rendre» et ne joue pas non plus les psy. Les responsables sont au courant des problèmes des gens qui se confient facilement mais ne les prennent pas en charge, ce n'est pas leur métier.

GROUPE ID'EES

DE LA ZUP A LA SARL

Jean-Marie Brockers était éducateur spécialisé, il est aujourd'hui gérant d'une SARL de démolition industrielle mais fait toujours dans le social.

Educateur de rue dans la ZUP de Borny dans l'agglomération messine - 28 000 habitants sur les 120 000 de l'agglomération - il essayait d'insérer les jeunes en difficulté et pour cela leur cherchait des emplois.

Une entreprise locale, Fumilor, spécialisée dans la démolition de fours industriels, recherchait une main-d'œuvre sans grande qualification mais acceptant de travailler dans des conditions dures. L'esprit civique du patron aidant, Jean-Marie Brockers y trouva une source d'emplois pour ses jeunes. Pendant des années, il a mené des équipes de cinq à vingt-cinq personnes en «grand déplacement» sur des chantiers dans toute la France. Manoeuvre avec les jeunes sur le chantier, il les encadrait aussi en dehors et a obtenu des «résultats significatifs». Puis il a été embauché par l'entreprise qui a créé officiellement une structure d'insertion - Comilor - dans laquelle il était l'homme-orchestre (organisation, recrutement, encadrement, formation, etc). Mais l'entreprise «ordinaire» a fait des pertes et a entraîné la structure d'insertion dans son dépôt de bilan. Comme Jean-Marie Brockers connaissait la clientèle et possédait la confiance de celle-ci, il a fondé une société nommée SERM en juillet 1992, avec trois anciens «insérés» qui ont comme lui emprunté pour payer leurs parts de SARL et un soutien financier (prêt de 100 000 F) de l'association Stratégie et Avenir (remboursé depuis).

Les jeunes entrent dans la structure avec un contrat à durée déterminée qui

leur permet de faire connaissance avec le monde du travail, puis après une brève «pré-formation», suivent une formation professionnelle sous formes diverses (contrat de qualification, SIVP, mise à niveau) qui doit leur permettre de monter un véritable projet professionnel et ainsi quitter le SERM pour une entreprise ordinaire. Le parcours complet peut durer de dix-huit mois à trois ans.

La plupart des jeunes viennent de la ZUP de Borny et la SERM a passé une convention avec les travailleurs sociaux de ce secteur. Cette liaison avec la ZUP de Borny a un double objectif: aider les jeunes à «s'en sortir» mais aussi obtenir une incidence sur la mentalité du quartier.

Certains jeunes ont des difficultés spécifiques: par exemple des illettrés qui travaillent bien mais ne sont pas placables dans une entreprise ordinaire ni susceptibles de suivre une formation professionnelle, quelques Turcs qui ne parlent pas le français. Et la drogue présente dans le quartier se retrouve sur les chantiers où les animateurs essaient d'abord de limiter les risques professionnels.

Les «grands déplacements» permettent aux jeunes de sortir du quartier qui a été souvent leur seul horizon. Encadrés par trois animateurs (un éducateur et deux ouvriers formés «sur le tas» qui les accompagnent, veillent sur eux et s'efforcent d'éviter les problèmes mais participent aussi au travail sur site) les jeunes (de 20 à 40 selon les mois, ce qui correspond à environ seize équivalents temps plein sur l'année) sont

placés dans des conditions réelles de travail.

Jean-Marie Brockers, qui joue le rôle d'un chef de chantier, est persuadé qu'on ne peut obtenir de résultats positifs qu'en mettant les jeunes dans des situations de travail conformes à celles du marché.

La SERM affiche sa double vocation: vendre des services compétitifs sur un marché concurrentiel et réinsérer des personnes écartées par le système et menacées d'exclusion. Elle fonctionne largement grâce à l'effet de réseau: le syndicat départemental des métaux CFDT lui a apporté une aide juridique (il mène aujourd'hui une réflexion sur les entreprises d'insertion avec la chambre patronale des métaux) et commerciale (contacts dans des grandes entreprises potentiellement clientes); les centres sociaux de Metz-Borny ont apporté eux aussi une aide commerciale (détectio-

n de marchés) et pratique (prêts de camionnettes pour les grands déplacements)...

Il n'y a pas de délégués du personnel, car la rotation est trop forte et les jeunes n'ont pas - encore ? - de comportement suffisamment responsable. Par exemple trop souvent, quand un jeune ne veut pas aller sur tel chantier, il se fait faire un arrêt de travail, des salariés en CDD, absents sans motif depuis plu-

sieurs semaines et convoqués pour l'entretien préalable, ont pour seule réaction d'apporter une feuille d'Assedic.

Parmi les jeunes qui ont passé le cap de la première semaine de travail, plus de la moitié «s'en sortent». Ils ont acquis une formation professionnelle et surtout ont repris le goût du travail, ont «remis le pied à l'étrier» en apprenant à respecter les règles de vie en général et en entreprise en particulier. Plus de 150 jeunes ont depuis six ans trouvé une solution en matière d'emploi, dont beaucoup sont devenus des ouvriers qualifiés (caristes, pontiers, paveurs, maçons, fumistes) pour lesquels la demande existe sur la région.

La SERM reçoit quelques subventions de la direction départementale du travail (DDTE), de la direction de l'Action Sanitaire et Sociale (DASS) et du Fonds d'action sociale (FAS) qui permettent de payer l'encadrement, une partie des frais de grand déplacement et les pré-formations. Mais c'est une SARL car Jean-Marie Brockers ne voulait pas être dépendant d'une association support. «*Il faut créer les contraintes réelles d'une entreprise*» dit-il «*car sinon, insensiblement, il y a des glissements vers l'assistance et nous ne le souhaitons pas. C'est ce qui différencie l'insertion professionnelle du travail social*».

DU PÉTROLE A L'ASSOCIATION INTERMÉDIAIRE

Lorsqu'ils ont été pris à 57 ans dans une opération FNE, Robert Aubonnet et deux de ses amis, tous trois anciens militants CFDT du secteur pétrole, ont eu envie d'apporter leur énergie et leurs expériences à la création d'une association intermédiaire. Un ancien chef d'entreprise avait la même idée et ensemble, avec les associations caritatives du secteur de Rueil, ils ont fondé en 1987 TRAMPLEIM 92 - Travail et aide matérielle par l'emploi individuel momentané - une association intermédiaire régie par l'article L 128 du Code du travail (loi de janvier 1987 modifiée par la loi de janvier 1989) et en tant que telle agréée par le préfet et sous tutelle de la DDTE.

Très complémentaires les membres de l'équipe de départ se sont montrés efficaces et aujourd'hui TRAMPLEIM 92 fonctionne avec cinq permanents et trente-cinq bénévoles. Elle réalise 3,5 MF de CA.

L'association a pour but l'entrée ou le retour progressif à l'emploi ou à la formation de personnes désocialisées ou marginalisées en les plaçant à temps partiel dans ce qu'on appelle péjorativement des «petits boulot» chez des particuliers, des artisans ou dans des entreprises.

Pour Robert Aubonnet, ce retour ou cette entrée ne peut être que progressif. Il s'agit de faire (re)prendre contact avec le monde du travail à des gens qui ne l'ont jamais connu où l'ont quitté depuis longtemps, leur faire retrouver des contraintes horaires et relationnelles. TRAMPLEIM 92 a signé une convention de partenariat avec l'ANPE et la DASS, elle travaille en partenariat avec des associations caritatives (Secours Catholique, Secours Populaire, Saint Vincent de Paul, Croix-Rouge), des entreprises d'insertion avec lesquelles elle travaille et place du personnel. Pour Robert Aubonnet, l'existence du RMI a eu le gros avantage de permettre aux différents intervenants (administration, associations et entreprises privées) de prendre contact, de se connaître et d'agir ensemble. Les personnes en difficulté viennent avec l'ensemble de leurs difficultés (santé, alimentation, logement, famille...) et ce n'est pas l'AI qui peut prendre tout en charge, même si certains problèmes doivent être résolus tout de suite. Pour travailler la personne doit être propre et habillée correctement : c'est alors la Croix Rouge qui fera intervenir son vestiaire, un caritatif qui trouvera éventuellement le lieu où dormir et se doucher...

De septembre 1987 à avril 1993, mille deux cents personnes (jeunes et adultes) ont travaillé via l'AI. 396 d'entre elles ont été reclassées, essentiellement en entreprise.

49

.../...

.../...

Pour les jeunes qui ne répondaient pas aux critères de sélection d'entrée en formation professionnelle, TRAMPLEIM 92 a initialisé des chantiers-écoles, notamment dans l'horticulture et la rénovation d'appartements, qui leur permettent de se former concrètement mais aussi de prendre conscience de leur besoin d'une formation théorique qui leur est dispensée parallèlement. A l'issue du cycle, environ les deux tiers des stagiaires trouvent du travail en entreprise.

L'association boucle son budget. Elle a reçu 80 000 francs de subvention au départ, pour payer les premiers mois de salaire de la secrétaire puis plus rien pendant plusieurs années. Depuis 1991, le Conseil Général lui octroite 75 000 francs par an, ce qui représente 2 % de son chiffre d'affaires et le double de sa cotisation au COORACE qui organise au niveau national la solidarité entre associations intermédiaires.

La législation de 1989 impose aux AI de s'occuper notamment des personnes les plus en difficulté. Un permanent a été spécifiquement attaché à ceci, sur un poste financé d'abord par la DDTE puis aujourd'hui par la DASS.

Il y a aujourd'hui onze associations intermédiaires sur les Hauts-de-Seine, 96 en Ile-de-France et 930 sur la France entière. Certaines sont animées par des bénévoles retraités, d'autres par des personnes toujours en activité, d'autres encore par des travailleurs sociaux.

Robert Aubonnet est conscient que TRAMPLEIM 92 est privilégiée car elle se situe dans un secteur relativement aisé et n'est pas représentative de l'ensemble des AI dont beaucoup oeuvrent en secteur moins favorisé ou en zone rurale.

TRAMPLEIM 92 «aide les gens à cheminer dans l'insertion» dit Robert Aubonnet sans cacher qu'il y a des rechutes et des reprises. «Le travail n'est pas tout dans la vie et tant que le problème affectif des gens n'est pas réglé, rien n'est vraiment résolu».

LES AUTOBUS DE L'INSERTION

La RATP avait décidé de mettre en sous-traitance certaines activités (nettoyage des autobus et remplissage des réservoirs), des réunions direction-syndicats ont donc eu lieu sur le sujet et le syndicat CFDT a proposé que cette opération soit l'occasion d'une action anti-exclusion.

Une SARL fut créée sous le nom de DPS - Dialogues Partenaires Services - par Jean-Paul Sbeghen, ancien trésorier régional CFDT Ile-de-France et deux amis et répondit à l'appel d'offres lancé par la RATP. Elle fut retenue pour une partie du marché (trois dépôts sur vingt-et-un), grâce à l'accent qu'elle avait mis sur le volet social mais aussi parce qu'elle paraissait compétitive.

L'activité a démarré en février 1993 sur trois dépôts du Nord des Hauts-de-Seine tous situés dans des quartiers difficiles (Asnières, Nanterre, La Garenne - Colombes). Cinquante emplois ont été créés : vingt sont des CRE (contrats de retour à l'emploi concernant principalement les chômeurs de longue durée ou les chômeurs âgés), dix-sept sont pour des jeunes (dix en contrat de qualification et sept en contrat d'orientation), six sur des postes d'insertion (appellation contrôlée qui ouvre droit à des aides publiques) et sept contrats à durée indéterminée pour l'administration et l'encadrement.

L'entreprise DPS fonctionne de neuf heures du matin à deux heures de la nuit, en deux équipes. La professionnelle du nettoyage, enthousiasmée par le projet, ancienne déléguée CFDT elle aussi, embauchée comme responsable de terrain, travaillait seize heures par jour au moment du démarrage mais les résultats sont venus et la qualité des prestations est avérée.

L'entreprise a dû faire «le parcours du combattant». Elle a encore beaucoup de mal à boucler les dossiers demandés par l'administration, bien qu'elle ait bénéficié du contexte favorable produit par le lancement de l'opération «Défi 92» lancée par la Préfecture des Hauts-de-Seine. La DDTE et la DDASS des Hauts-de-Seine, par leur contribution, ont aidé l'entreprise à démarrer. Pour être habilitée aux contrats de qualification, l'entreprise doit donner une formation aux métiers du nettoyage en général; DPS forme ses jeunes aux métiers des services et du transport et en particulier à ceux de la RATP pour qu'ils puissent postuler à l'embauche dans cette entreprise ensuite. C'est sûrement plus efficace mais ce n'est pas prévu par la loi...

«DPS fait de l'insertion dans le cadre d'une économie de marché» proclame Jean-Luc Piron, cadre RATP ex-secrétaire régional de la CFDT de l'Ile-de-France qui assure (en plus de ses tâches de responsabilité dans l'ingénierie de formation du RER) la formation dans l'entreprise d'insertion.

... / ...

«D'accord pour que le surcoût lié à l'insertion soit pris en charge par la collectivité, mais actuellement il ne l'est pas totalement. DPS ne peut s'en sortir que grâce à la convention avec la RATP qui réalisera une partie de la formation.»

DPS a pour objectif d'atteindre l'autosuffisance financière. Pour le moment des entreprises qui adhèrent au projet lui apportent une aide au démarrage : l'AFRP, ancien employeur de Jean-Paul Sbeghen, assure une partie de la logistique, la SCIC (du groupe de la Caisse des Dépôts) qui réalise une opération sur le développement social urbain loue à Asnières des locaux à un tarif préférentiel, la RATP a fait une avance sur prestations.

DPS n'a pu exister que grâce au soutien de la RATP et de l'URSIF. L'ancien président de la RATP a accepté le projet et l'a imposé, le nouveau président poursuit dans la même voie ; l'Union Régionale Ile-de-France a fait jouer ses réseaux ; l'UD 92 a fait la liaison avec les associations de terrain des Hauts-de-Seine qui ont envoyé des jeunes et des chômeurs de longue durée. Ses promoteurs espèrent en sa pérennité et en son développement, y compris dans d'autres secteurs d'activité.

L'ÉCONOMIE SOCIALE, vous connaissez ?

Ce sont 1 200 000 salariés employés dans les coopératives, les mutuelles et les associations.

L'ÉCONOMIE SOCIALE, ce sont :

- **les assurances mutuelles, (GMF, MAIF, MACIF, MAAF, MATMUT) ;**
- **les mutuelles regroupées au sein de la MUTUALITÉ FRANÇAISE ;**

Ce sont aussi toutes les formes de coopératives et en particulier les scop.

Ce sont encore toutes les associations à caractère gestionnaire.

L'ÉCONOMIE SOCIALE a créé une Société de Capital-Risque (SCR) :

L'INSTITUT DE DEVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

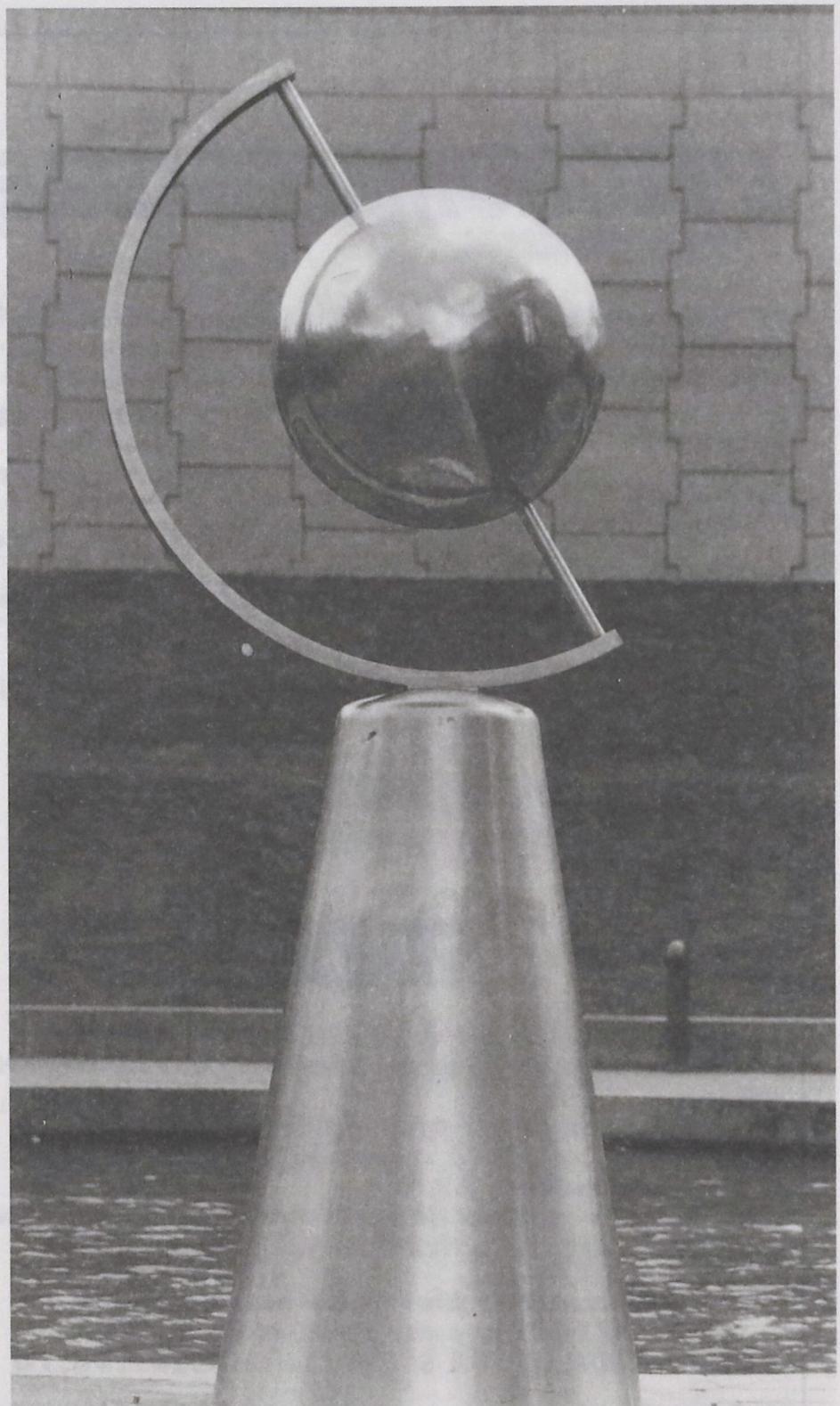
IDES

Le capital de l'IDES est de 97 MF. Il intervient pour :

- **financer la création de coopératives, de scop en particulier ;**
- **participer au développement des coopératives ;**
- **aider des salariés à reprendre leur entreprise si le patron est vendeur ;**
- **fournir des capitaux de fonds de roulement aux associations qui ont une activité de nature commerciale.**

**Pour en savoir plus, s'adresser à l'IDES,
139/141, avenue Charles de Gaulle
92200 NEUILLY SUR SEINE - Tél. : 47.45.90.10**

54



CADRES CFDT N° 358, JUIN 1993

SOMMES-NOUS MENACÉS ?

«**J**e me sens exclu». L'homme qui dit cela a les yeux tristes. Il a cinquante-cinq ans, il a fait toute sa carrière dans une même entreprise où il était parvenu à un poste de directeur et a été licencié quand une nouvelle équipe dirigeante a changé les méthodes et s'est séparée des anciens. Il est assuré de toucher les Assedic jusqu'à l'âge de la retraite, il est parti avec un chèque à six chiffres, sa femme a un emploi et ses enfants ne sont plus à charge. Aucune menace financière grave ne plane sur lui mais il a passé un des moments les plus éprouvants de sa vie quand il lui a fallu s'inscrire à l'ANPE.

Comme lui, il y a les exclus psychologiques qui ont les moyens pour vivre mais pas de projet, qui s'estiment injustement «mis au rebut» et sont désemparés devant le vide qui s'étale devant eux. Ils ont vécu pour l'entreprise, ont accepté les mobilités, les contraintes, les longs horaires et prennent amèrement leur départ forcé. Ils vivent mal sans l'entreprise au projet de laquelle ils avaient identifié le leur, ils ont un problème de redéfinition d'un projet de vie, besoin d'une autre réinsertion dans le lien social.

Et il y a les exclus économiques. L'évaluation du RMI a montré que 7 à 8 % des bénéficiaires de ce revenu étaient titulaires du bac ou d'un diplôme supérieur, ce taux montant à 20 % dans une ville de l'Ouest. Différentes catégories se cotoyaient : des jeunes qui retardaient l'entrée dans la vie active plus ou moins consciemment par crainte de la mobilité, des artistes ou artisans d'art qui avaient opté pour un certain choix de vie, n'étaient nullement des exclus mais n'avaient pas les moyens de vivre de leurs propres ressources mais aussi des hommes de trente ou quarante ans qui cumulaient manque d'emploi et problèmes psychologiques graves. Car il y a des cadres qui deviennent de «vrais» exclus. Chaque cas est unique mais il est certain que la «logique de l'honneur» pèse et que le refus du déclassement professionnel et social augmente la durée du chômage qui devient alors destructurant. C'est vrai pour tout le monde mais l'est «au carré» pour les cadres.

«Pour se retrouver à la rue, le cadre doit être alcoolique, très très déprimé ou avoir un grain» résume Paul de Cormulier qui a vu d'ex-cadres se présenter aux accueils de jour du Secours Catholique. Pour tout le monde, l'exclusion est produite par une accumulation de facteurs : perte de l'emploi, séparation du conjoint et des enfants, faible qualification et fragilité personnelle (alcool, dépression forte, isolement par rapport aux amis). Les cadres sont moins exposés au

facteur manque de qualification, quoiqu'une spécialisation limitée et passée de mode pose des problèmes, ils ont généralement des réseaux relationnels importants mais quand on a honte de dire qu'on est licencié, on rompt les ponts avec tout le monde et ainsi on se prive d'accès à des informations qui permettraient éventuellement de trouver quelque chose.

Jean-Michel Loizeau travaille au CICAS de Toulouse, un service d'information monté par l'ARRCO. Il a vu en un an une trentaine de cadres en fin de droits à 57 ou 58 ans qui, parce qu'ils n'avaient plus aucune ressource, en arrivaient à demander la liquidation de leurs retraites complémentaires*. La plupart avaient encore des crédits immobiliers en cours et cherchaient à éviter la saisie. Ayant acheté ou fait construire leur maison vers trente-cinq ou quarante ans avec un crédit sur vingt ou vingt-cinq ans, époux d'une femme qui n'a jamais travaillé, ils ont été licenciés vers cinquante-trois ou cinquante-quatre ans et se trouvent quatre ans après sans ressources. Ce sont souvent des cadres montés du rang mais pas toujours, tel cet ancien chef d'entreprise salarié qui, sans plus aucune rentrée d'argent, a quitté Paris pour la Haute-Garonne où il cultive un vaste potager et élève des lapins.

Il y a fort heureusement des cadres qui «rebondissent», qui retrouvent un emploi, souvent plus ou moins à leur compte mais parfois aussi comme salarié, qui entament une deuxième carrière, dont il arrive qu'elle soit très différente de la première.

Il en est aussi qui pénètrent, lorsque les arrières sont financièrement assurés -accumulation précédente, Assedic faisant le joint avec la pension de retraite, forte prime de licenciement astucieusement placée, travail du conjoint, héritage- dans un autre monde, fait de vie familiale et associative et qui ne s'en portent pas forcément plus mal, certains ne voulant pour rien au monde retourner à leur stressante vie antérieure. Ce ne sont plus des actifs, ce ne sont plus des chômeurs, ce ne sont pas vraiment des retraités, un nouveau type social est en train d'apparaître.

* Les retraites complémentaires peuvent se liquider à partir de 55 ans (60 ans pour la Sécurité Sociale) avec un abattement de 4 % par année antérieure aux 60 ans et un abattement de 22 % si l'on n'a pas atteint les 150 trimestres.

CADRES CHÔMEURS : LA «GALÈRE»

Annie Ratouis, sociologue, est actuellement chargé de mission au Commissariat général du Plan. Elle nous montre ici comment le chômage frappant des cadres expérimentés peut les conduire à des situations très difficiles, voire à l'exclusion sociale.

Tous les sondages (1) concordent: les Français placent le chômage au premier rang des problèmes à résoudre et le risque d'être personnellement confronté au chômage est perçu comme une réalité ou une menace par deux tiers des salariés du privé.

Peur et irrationnel

Toutefois, si la peur du chômage vient au premier rang des peurs exprimées, beaucoup ont du chômage une idée floue. Par exemple, peu savent situer la proportion de chômeurs indemnisés ou le niveau des indemnités de chômage. Il reste que, manquer d'informations n'obligeant pas à s'absenter d'émettre une opinion, trois Français sur quatre attendent des demandeurs d'emploi qu'ils acceptent des salaires plus faibles que ceux qu'ils percevaient antérieurement, des postes à horaires décalés si nécessaire, éventuellement éloignés de leurs domiciles ou liés à un changement radical de profession de leur part. A défaut, ils glisseraient vers la catégorie des «faux-chômeurs» indûment aidés par la collectivité.

Bien entendu, tout autre est la question de savoir si la conjugaison de cette adaptabilité collective, de ces mobilités sociales, géographiques et professionnelles, suffirait à enrayer la montée du chômage.

Dans le même temps, un Français sur deux pense qu'il serait victime de

l'indifférence de ses concitoyens plus que bénéficiaire de leur solidarité, s'il se retrouvait lui-même en difficulté en général et au chômage en particulier. Au-delà de ce sentiment, fortement exprimé par les cadres, les personnes les mieux informées de ce que sont, concrètement, les aléas du chômage actuellement vécu par trois millions d'actifs (2), se recrutent parmi les chômeurs et leurs proches - effet de concernement - plus que parmi les cadres occupés - effet de positionnement -.

Ayant du chômage une idée tout au plus moins imprécise que d'autres catégories sociales, ces derniers se sentent moins directement concernés collectivement et, surtout, individuellement: peu d'entre eux s'imaginent pouvoir être, qui pire est durablement, au chômage. Il est vrai que peu d'informations objectives, de documents fouillés, sont susceptibles de venir troubler cette belle assurance. De Dominique Schnapper à Pierre Bourdieu(3), tous les sociologues qui ont rendu compte de l'expérience de cadres au chômage ont mis les projecteurs sur les «cadres-maison». Or les cadres en activité (cf ci-après) correctement diplômés et expérimentés, ne se reconnaissent pas dans ce type de situation. Les données statistiques ne font, de leur côté, que l'objet de diffusions partielles: si chacun sait que le taux de chômage augmente ou se stabilise à grand renfort de «mesures

de traitement social du chômage», seuls les initiés disposent de l'ensemble des données (4). De surcroît, des quotidiens tel «le Monde» valorisent, au chapitre du «Courrier des lecteurs», des témoignages «positifs» de cadres au chômage: ceux-là le vivent «avec calme et sérénité», y découvrent mille et un plaisirs, disposent de moyens de «distanciation», se positionnent comme des «battants» et n'évoquent aucunement les tracas que d'autres catégories sociales avaient, hier, soulignés.

Le chômage vécu : ruptures

Dès lors, l'expérience personnelle du chômage prend un cadre. A fortiori si l'il s'agit du chômage de longue durée.

Au-delà de la diversité des itinéraires et de l'hétérogénéité des situations, des lignes-force du parcours se laissent observer (5).

L'univers dans lequel on entre est étranger et complexe. Y pénétrer nécessite de disposer de fortes capacités d'adaptation et d'innovation.

Au chômage correspond une longue suite de ruptures: ruptures d'habitude, exit celles de l'entreprise que l'on a quittée ; modification des rythmes quotidiens, du cercle des personnes côtoyées, des lieux où l'on se rend; déplacement de l'attention et changement des thèmes de réflexion ; perturbations budgétaires ; perte de l'identité sociale, hier liée à l'activité professionnelle exercée, au statut professionnel, etc. Bien entendu, rien n'est exactement semblable de l'une à l'autre expérience du chômage. Certains cadres ont à faire à des Agences locales pour l'emploi spécialisées, d'autres, non; l'univers du chômage est plus ou moins étranger, selon le type d'activités professionnelles ou bénévoles que l'on a déjà exercées; la rupture des habitudes est plus ou moins perturbatrice, selon que, par exemple, des rythmes fami-

liaux interviennent, que d'autres revenus que ceux liés à l'emploi sont disponibles, etc (6).

Il reste que, globalement ces ruptures sont, souvent, brutales, que la sérénité cède à l'étonnement, voire à la colère et que, successivement, d'autres difficultés apparaissent qui ne remplacent pas les précédentes mais s'y superposent. Découverte des logiques et modes de fonctionnement de l'ANPE et des ASSEDIC, concernant non plus l'offreur que l'on a éventuellement été, mais le demandeur que l'on est devenu, surprise et exaspération, face aux jeux de ping-pong dont on devient la balle, étant renvoyé de l'un à l'autre organisme, eu égard au champ de compétence de chacun - et quelque fois, à l'imaginaire des agents rencontrés -, affollement face à la pénurie d'emploi qui rend toute technique de recherche faillible, fatigue et complexité dues à la diversité des regards portés sur sa propre situation et des conseils qui en résultent, dispersion de l'attention entre les candidatures en cours et les aléas budgétaires auxquels il convient de faire face, perte des repères identitaires, etc.

Basculer ou rebondir

Si bien que s'isoler, pour se protéger ou reprendre souffle, et sortir de son isolement, pour éviter la marginalisation ou s'en sortir par jeu de relations interposées, deviennent tout aussi nécessaires et indispensables. Autre rupture. Alors, tout devient possible. Tantôt, les difficultés s'aggravent, tantôt le chômage prend des allures de chance offerte. Basculer dans la marginalité, à l'issue d'une épreuve, d'un deuil, d'un chômage, arrive, aussi, aux cadres. Rebondir est également possible au-delà de tous les aléas et en dépit de toutes les difficultés. En raison d'une rencontre ou d'un stage, d'un imprévu, d'une lecture, d'une modification du regard porté, l'épreuve du chômage peut

être surmontée. Au prix, souvent, d'un détour, d'une pose, d'une halte.

La vie relationnelle d'abord

De fait, l'essentiel des recrutements se font, plus ou moins directement, par relations interposées. A fortiori en période de fort chômage, parce que les entreprises y sont diversement sollicitées.

Autrement dit, l'isolement relationnel désavantage: au-delà de l'équilibre psychologique que favorise toute participation à la vie sociale, le cercle relationnel modifie, à lui seul, la situation: il augmente les ressources et informations disponibles.

Ce qui revient à dire que le maintien des activités extra-professionnelles (activités syndicales, politiques, culturelles, sportives, ludiques, etc, confondues) est indispensable à qui se trouve, momentanément, privé d'emploi. A condition, pour lui, de ne pas s'être totalement consacré à son métier, à condition ensuite de pouvoir supporter le changement du regard des personnes qu'il rencontre et auxquelles il confie qu'il recherche un emploi, à condition aussi que le budget suive.

Pour avoir constaté que ceci ne suffisait pas, qu'une écoute spécifique, une forme d'aide ou d'entraide particulière, leur était (ou avait été) nécessaire, nombre de cadres ont créé, pendant ou après leur chômage, une association (7). D'autres ont bénéficié des services ainsi créés. A condition d'avoir établi des contacts avec un organisme convenant à leurs repères culturels, attentes et situation psychologique - ce qui ne se produit pas à tous coups à la première tentative - rares sont ceux qui ne se sont pas déclarés satisfaits d'avoir «osé» la rencontre (8).

Hélas, les structures syndicales ont joué, ici, ces dernières années, les grands absents: beau sujet de réflexion!

Bluff pour masque universel

Hors de ces sphères, seul le bluff vaut. Pendant, comme après un temps de chômage. Parce qu'être dépourvu d'emploi quand on en recherche un est la pire des situations qui puisse arriver, parce que le chômage reste, au niveau individuel, suspect, parce que le chômage laisse des traces sur un CV et des blessures qui cicatrisent mal.

Dès lors, les personnes en recherche d'emploi cachent leur situation. A tous: membres de la famille, éventuellement membres du cercle familial immédiat, amis, relations, employeurs virtuels. Les cartes de «Consultants» s'impriment, les adresses apparemment professionnelles se louent, les «trous» dans les CV se bouchent, etc.

Pour «la bonne cause», les faux se multiplient. Deux chômeurs parisiens, célibataires et cadres locataires d'appartements dont le montant du loyer dépasse celui des allocations de fin de droits augmentées de l'allocation logement à caractère social, ont eu recours aux faux en écriture. Pour éviter, au cas possible où leur chômage se prolongerait, d'être tout à la fois surrendettés et expulsés de leurs logements, munis d'ordinateurs, ils se sont «fabriqué» des fiches de paye, indispensables pour louer, à deux, un appartement moins onéreux. Disposer d'un logement est indispensable, mais le budget d'un chômeur ne permet pas systématiquement de garder le sien.

A l'issue d'un stage actif de recherche d'emploi, trois autres ont créé une association, pour pouvoir continuer à s'entraider mais aussi pour disposer d'une adresse professionnelle fictive: celui qui assure la permanence joue les secrétaires pour ses associés. L'honneur n'est pas nécessairement sauf, mais l'astuce risque de «payer» : les chômeurs, cadres ou non, sont plus susceptibles que les actifs occupés

d'avoir «perdu la main» ou le rythme ou le métier : ils sont moins «embau-chables».

Pour «sauver les apparences», en dépit de la baisse des revenus mensuels, certains s'endettent pour maintenir une vie sociale «normale» : invitations diverses, repas pris dans quelques restaurants coûteux mais chics, achats de vêtements de marque, voyages, etc, sont autant de moyens de «ne pas perdre la face» et de «rester visible» dans certains cercles para-professionnels.

Inversement, oser «parler» de son chômage, ne pas le masquer, n'est pas de tout repos. Au-delà des questions de lectorat, au rayon des témoignages, les récits de chômeurs, a fortiori cadres, sont excessivement rares (9). Se reconnaître sans emploi ne facilite pas les démarches de recherche d'emploi. Avoir été au chômage et ne pas en faire de mystère n'améliore pas son image de

marque. L'effet d'affichage joue : ceux qui rompent avec ce qui reste un tabou se voient affubler de toutes les tares que l'imaginaire collectif attribue aux chômeurs.

Taire son chômage est tentant, mais revient à participer à l'élaboration de cet imaginaire. Taire son chômage est dangereux : à force d'avoir brouillé les cartes, quelques ex-cadres (HEC et Cie) vivent à Paris du RMI et dans de minuscules chambres de bonne.

Si bien qu'au niveau individuel comme au niveau collectif il est urgent de cesser de tricher, d'ignorer le phénomène, de faire comme si une reprise économique - à laquelle personne ne croit - pouvait suffire à remettre les choses en ordre: pour combattre les effets pervers de l'imaginaire, l'imagination se doit de prendre le pouvoir !

ANNIE RATOUIS

(1) Cf, notamment, les travaux du CREDOC (dont «Les Français et le chômage», «Les Français face aux politiques de l'emploi et de l'indemnisation du chômage», collection des Rapports du Crédoc) et de la SOFRES (dont «L'état de l'opinion», édition du Seuil).

(2) Par convention, sont regroupées parmi les «actifs», les personnes exerçant principalement, à plein temps ou non, une activité professionnelle (comme salariés, travailleurs indépendants, etc) ou en recherchant une ; parmi les «inactifs», celles exerçant une activité extra-professionnelle (cf les étudiants, les mères au foyer, les retraités, etc).

(3) Cf D. Schnapper: «L'épreuve du chômage», Gallimard, 1981 ; P. Bourdieu: «La misère du monde», Seuil, 1993.

(4) Extraits: En termes de flux, l'ANPE a enregistré, en 1992, 162 560 demandes d'emploi de manœuvres, mais 254 260 demandes d'agents de maîtrise et de techniciens et 227 490 demandes de cadres et ingénieurs. En termes de stocks, les fichiers de fin décembre concernaient 3 244 260 demandeurs, dont 146 180 manœuvres, 161 150 agents de maîtrise et techniciens, et 164 000 cadres. Parmi les demandeurs d'emploi, l'INSEE - cf Enquête sur l'Emploi de 1991 - recense, chez les hommes, 13 % de titulaires de diplômes au moins égaux au bac et 19 % chez les femmes (ensemble des actifs: 26 % ; ensemble des actives : 32 %).

(5) Cf, notamment le «Rapport sur l'amélioration de la vie quotidienne des demandeurs d'emploi», Do-

cumentation française, collection des rapports officiels, 1989.

(6) Selon le recensement de la population (chiffres de 1990), plus de 10 % des personnes d'âge actif vivent seules, et la proportion des ménages constitués d'une personne seule concerne 50 % des ménages en centres-villes, outre Paris intra-muros. L'enquête sur l'emploi de 1991 observe que 17,5 % des ménages actifs (i.e. dont la personne de référence est un actif) sont constitués d'une personne seule et 7,5 %, d'une famille monoparentale.

(7) Ces associations (maisons de chômeurs, lieux d'accueil et d'appui, organismes proposant des emplois plus ou moins occasionnels, organismes aidant à créer des entreprises, groupes de recherche, etc) sont répertoriées par le CCSC : cf le «Répertoire1993» (4 500 associations), disponible au CCSC: 29, rue de Belleville, 75019 Paris.

(8) L'auteur de cet article a eu l'occasion d'interviewer (en tant que sociologue - cf «Repérages méthodologiques et soutien à des initiatives associatives en faveur des chômeurs», financement FNDVA, UNCEAS, 1988-) et de rencontrer (en tant que membre ou sympathisant d'associations) des cadres dans cette situation (de 1985 à 1993). Cette dimension est souvent absente des études publiées (étant souvent financées par des services administratifs, qui ne sollicitent qu'exceptionnellement une information sur ce point).

(9) Cf «28 mois au pays du chômage», Annie Ratouis, Nouvelle Cité, 1987.

LA MISÈRE D'UN CADRE

A propos de "la misère du monde" l'ouvrage de Pierre Bourdieu et son équipe, vision lucide et cruelle de certains aspects de la France aujourd'hui.

Un groupe de sociologues sous la direction de Pierre Bourdieu * a fait un petit tour de France de la misère sociale - qui n'est pas réductible à la misère économique - aujourd'hui et en a sorti un très gros pavé (950 pages) qui marquera sans aucun doute dans l'histoire de la connaissance que notre société a d'elle-même. De brefs récits rédigés par le sociologue sont suivis d'extraits des dialogues tenus avec l'enquête ; des commentaires de Pierre Bourdieu figurent à chaque tête de chapitre, conformes au grand style sociologique de l'auteur : l'ensemble de ce gros document montre à l'évidence les dissociations de lien social en France aujourd'hui. Disons tout de suite que c'est, dans l'ensemble, tout à fait passionnant.

Parlons ici de notre "champ" d'intervention. Il n'y a pas que des pauvres ou d'anciens sidérurgistes qui soient enquêtés : on trouve aussi des professeurs de collèges dans des quartiers difficiles ("Le pire pour elle n'est pas l'épreuve nerveuse, ni l'impression qu'"on trompe tout le monde" en donnant aux élèves des diplômes dévalués. C'est le sentiment que la mission éducative qu'elle avait le sentiment d'assurer jusque-là est de plus en plus vouée à l'échec. L'insuffisance de l'encadrement et l'évolution des élèves sont responsables à ses yeux d'un affaiblissement de l'action éducative au profit de bandes dont les leaders parviennent à imposer leur loi jusqu'à l'intérieur de l'établissement en matraquant et en humiliant les

élèves qui ne les suivent pas"); un magistrat qui se révolte de voir qu'"on peut travailler très très bien et avoir une carrière désastreuse tout en étant reconnu comme étant assez bon par les gens avec qui on travaille et puis au contraire travailler très mal et avoir une carrière excellente" ; un Normalien qui ayant d'abord choisi Polytechnique n'a pas pu supporter l'ambiance militaire, compte faire de la recherche mais regrette que le CNRS paie moins bien que l'industrie ("Aller vivre au bout du RER parce qu'on ne peut pas faire autrement, c'est pas terrible. Ça, ça a un impact sur la vie quotidienne. Il y a aussi, c'est indéniable, une sorte de comparaison qui se fait avec les gens qui ont fait les mêmes études que moi, ou même pire, des études qui sont moins prestigieuses et qui vont gagner deux fois plus...") et un cadre au chômage.

Le récit concernant ce dernier, sous le titre de "Carrières brisées", est dû à Louis Pinto. Il commence par un excellent résumé de la situation du cadre au chômage : "Le licenciement met les individus hors jeu pour une durée indéfinie et précipite un effondrement des anticipations : en plus de la diminution des revenus, il apporte une invalidation des prétentions sur l'avenir qui tend à anéantir ou à dévaluer la plupart des possibles contenus dans la condition professionnelle antérieure. La perte d'emploi inflige, entre autres conséquences douloureuses, un démenti au narcissisme que l'entreprise encourage parfois parmi ses cadres en activité."

LES «CADOMS»: S'INSÉRER POUR INTÉGRER

Un Cadom, c'est un cadre d'origine maghrébine. Souvent issu de milieux défavorisés, il a eu un parcours scolaire brillant mais a plus de mal à s'intégrer dans l'entreprise qu'un Poitevin...

Un groupe d'entre eux a créé ACADOME, une association dont les objectifs sont, comme nous l'explique son président, Abdesselam Kleiche, à la fois d'aider ses membres à s'insérer le mieux possible dans l'entreprise française et de jeter des passerelles aux bases solides entre les deux rives de la Méditerranée occidentale.

Le chômage constitue l'un des phénomènes majeurs du marché du travail en France et en Europe, il frappe aujourd'hui toutes les catégories professionnelles mais les individus ne sont pas égaux face aux risques du chômage: hormis les disparités jeunes/adultes ou femmes/hommes, on constate une forte différence en fonction de l'origine géographique.

L'ancienneté moyenne du chômage des étrangers et des Français par acquisition hors C.E.E. a augmenté de 145 jours en quatre ans, alors que sur l'ensemble des demandeurs d'emploi cette ancienneté a augmenté de 84 jours. Ce phénomène n'est pas lié à la nationalité, puisque chez les familles de Harkis 80% de jeunes sont sans emploi à l'échelon national. Certes, cette population a un problème de qualification et les étrangers et Français par acquisition hors C.E.E. sont davantage présents dans les secteurs où le rapport entre l'offre d'emploi et la demande d'emploi est très défavorable (le BTP, le

textile, métallurgie et entretien).

Pourtant les qualifiés de l'enseignement supérieur étrangers ou français par acquisition hors C.E.E. n'échappent pas à cette sélectivité du marché du travail. Ainsi la durée moyenne du chômage d'un cadre d'origine maghrébine dépasse de six mois à un celle de son collègue dit de «souche».

Malgré un accroissement indéniable du nombre de diplômés en France, il y a maintien de la reproduction de la catégorie des cadres. Or, l'origine sociale des cadres d'origine maghrébine (Cadoms) majoritairement issus des classes sociales défavorisées, handicape souvent leur insertion socio-professionnelle malgré un itinéraire scolaire réussi.

ACADOME, un outil adapté

C'est dans ce contexte peu idyllique que des femmes et des hommes d'origine maghrébine ont décidé de mettre en commun leur énergie et leurs com-

pétences en créant l'Association des Cadres d'Origine Maghrébine (ACADOME). Car il n'existe pas de personnes ou de catégories qui soient fatallement prédestinées au chômage.

Il est vrai qu'on se heurte à la faiblesse de données fiables d'ordre quantitatif et qualitatif: dans la mesure où le phénomène était largement sous-estimé sinon ignoré, aucune étude sur les Cadoms n'a été produite. Deux éléments expliquent cette absence, d'une part l'émergence de cette catégorie est récente, d'autre part les chercheurs et les institutions ont été surtout mobilisés par l'analyse des difficultés d'insertion du public non qualifié largement dominant quantitativement dans les populations d'origine maghrébine. ACADOME a décidé de combler ce déficit en engageant une enquête sur la trajectoire socio-professionnelle des cadres d'origine maghrébine qui nous fournira des indicateurs sur les difficultés de cette catégorie et permettra de cibler les solutions.

Qui sont les Cadoms ?

Aujourd'hui après trois années d'expérience les données recueillies permettent de dresser une typologie du public d'ACADOME:

. les Cadoms qui n'ont pas de difficultés apparentes : leur carrière est normale, ils sont souvent désireux d'apporter leur expérience et de communiquer leur savoir-faire,

. les Cadoms qui éprouvent des difficultés à l'intérieur des entreprises. Ces cadres estiment qu'ils ont le «background» et l'expérience suffisants pour prétendre à une promotion. Ils invoquent souvent leur origine comme obstacle à des postes de responsabilité,

. les Cadoms récemment diplômés à la recherche du premier emploi. Ils estiment qu'ACADOME peut leur faciliter l'accès à ce premier emploi,

. les Cadoms chômeurs de longue durée. Ils restent plus longtemps hors emploi que leurs collègues (non Cadoms) de même formation et de même promotion. Ils sont souvent désembrés, désabusés et produisent souvent un discours absolutiste, fataliste, qui à terme peut aboutir à une «désocialisation» et un rejet total de l'insertion.

Partant du fait que l'insertion passe avant tout par le fait de redonner à l'exclus une place économique et sociale dans la société, cette association s'est fixée trois objectifs:

. créer un réseau de solidarité pour aider à l'insertion professionnelle des cadres d'origine maghrébine,

. encourager ceux qui veulent créer leur propre emploi en créant leur entreprise,

. participer à l'échange Europe-Maghreb en privilégiant un partenariat entre partenaires économiques des deux rives de la Méditerranée, échange complémentaire à la coopération étatique.

L'insertion professionnelle

Aujourd'hui, la politique de «préférence nationale» est encore largement pratiquée. Outre le fait que cette pratique est contraire à l'éthique démocratique et réprimée par la législation française (article 416 du Code Pénal), le monde de l'entreprise oublie que les Français issus de l'immigration sont égaux en droit et en dignité dans l'accès à l'emploi et que la discrimination est le plus grave obstacle à l'insertion.

Les résistances du monde entrepreneurial à l'embauche des Cadoms se fondent généralement sur des arguments de deux types :

. la crainte de perdre une clientèle ou la voir contester ces recrutements,

. l'existence d'une opposition interne à l'entreprise de la part des salariés qui

acceptent difficilement un encadrement non de «souche».

Ces craintes reposent principalement sur un défaut d'information et de communication, les attitudes hostiles étant souvent façonnées par des préjugés véhiculés par le milieu social.

Les Cadoms font partie de la France qui progresse, qui conquiert des marchés, qui joue des atouts de sa diversité et de son ouverture. Dans ce contexte de compétition internationale difficile, les entreprises françaises ne peuvent faire l'économie de ce vivier de cadres qui, optimisé, peut renforcer la compétitivité de l'économie française.

Mais la fin de ces préjugés ne passe pas par les méthodes classiques d'accroissement du volume de l'offre ou par la formation puisqu'on sait qu'à qualification égale la discrimination perdure.

Pour répondre à ces besoins, ACADOME a mis en place un système flexible d'utilisation optimale de la formation et de l'expérience des Cadoms au service de ceux qui rencontrent des difficultés. L'accueil et l'information permettent aux Cadoms de rompre leur isolement, d'échanger leur expérience et de se remobiliser en cassant la logique de l'échec et de la résignation.

Ainsi le service «Conseil individuel», très personnalisé, aide le cadre à déterminer des stratégies de recherche d'emploi. Car le Cadom souffre essentiellement de la difficulté à obtenir un entretien. Certains n'ont jamais pu dépasser le stade de réponse par écrit à des offres d'emploi. D'autres ont à leur actif plus de 150 envois de C.V. sans qu'ils aient reçu la moindre réponse même négative.

Avec l'appui de cadres professionnels de recrutement, ACADOME organise des stages de courte durée de technique de recherche d'emploi, complémentaires de ceux dispensés par l'APEC, car il ne s'agit pas de faire double emploi mais d'apporter des

techniques de remobilisation en tenant compte de leurs difficultés spécifiques.

Il est surtout vital de permettre à ces cadres de garder le contact permanent avec le monde de l'entreprise. Ce travail de contact permet d'éviter des attitudes de repli communautaire et surtout un discours absolutiste qui peut aboutir à une ethnicisation du comportement.

D'autres découvrent qu'ils peuvent avoir un profil d'entrepreneur et décident de créer leur emploi en créant leur entreprise.

Pourquoi la création d'entreprise ?

La problématique de la création d'entreprise se trouve au confluent de deux grands problèmes français: celui de l'emploi et celui de l'intégration des communautés issues de l'immigration.

Il s'agit donc de replacer le mouvement de création d'entreprise par l'immigration, d'une part dans le contexte plus large de la création d'entreprise, notamment par des publics en situation de précarité face à l'emploi, et d'autre part dans le contexte d'une intégration harmonieuse de la communauté maghrébine dans le tissu économique et socioculturel français.

Créer une entreprise, et ceci est tout à fait fondamental, a pour l'ensemble des communautés étrangères un effet d'exemple, d'entraînement, de renforcement psychologique qui est très fort pour la solidarité de toute la communauté.

D'autre part, quand on examine de près les conditions très diverses qui ont présidé à la création d'entreprises, on constate l'importance du nombre d'entreprises créées dans la mouvance du secteur associatif. La participation au mouvement associatif est souvent l'occasion de développer la capacité des adhérents à organiser et entreprendre. C'est pourquoi ACADOME en

fait un cheval de bataille de l'insertion.

Cependant créer une entreprise n'est pas une aventure banale. Elle l'est encore moins lorsque l'on est issu d'un milieu socio-professionnel défavorisé et si l'on ne dispose d'aucun moyen financier. Certes, il n'y a pas d'entreprise d'immigrés ou d'entreprises «non immigrées», il n'y a que des entreprises, mais ceci veut-il dire que le processus de création est le même pour tout le monde? Il doit y avoir une différence dans la pédagogie, dans la compréhension, dans les facteurs de communication.

Aussi plutôt que de parler de spécificité, nous préférons parler en termes d'atouts et de handicaps particuliers aux promoteurs d'origine maghrébine au niveau de la création.

Les handicaps sont liés à une connaissance insuffisante des mécanismes de la gestion administrative, comptable et financière de l'entreprise. Certes, les formations spécifiques destinées aux créateurs potentiels d'entreprise sont relativement nombreuses mais leur impact est limité dans la mesure où elles se limitent à l'aspect exclusivement gestionnaire. Aujourd'hui notre département «Création d'entreprise» peut y remédier, ACADOME est en mesure d'offrir tous les services liés à la création d'entreprise, ayant mis au point des stages de formation afin de familiariser le créateur avec le monde de l'entreprise.

Sachant que plus de 50% des entreprises nouvellement créées ne dépassent pas le cap des deux premières années, ACADOME offre des stages de formation en secrétariat juridique, fiscalité d'entreprise, marketing, etc. Ces formations aident le créateur à mettre tous les atouts de son côté en acquérant une véritable culture d'entreprise.

Cependant il reste un handicap qui n'est pas mineur et qui bloque les projets même les plus viables, c'est le

financement. En effet, les promoteurs rencontrent de grands problèmes en matière de financement: il est difficile de réunir une épargne personnelle, familiale et même communautaire, car à la différence d'autres communautés immigrées installées en France, la communauté maghrébine n'a pas une culture d'entreprise et le réflexe de théâtralisation y est encore dominant. D'où la nécessité de créer un outil de financement adapté à la mentalité de cette communauté et l'habituer à petite dose à prendre des risques, c'est pourquoi ACADOME a décidé de lancer un projet de société de capital-risque. Cette société placera du capital dans des entreprises dans le but de renforcer les fonds propres lorsque les capitaux des actionnaires ne sont pas suffisants pour l'ampleur du projet. Elle interviendra dans des entreprises créées ou à créer par des Maghrébins en France et/ou au Maghreb. Son intervention sera ponctuelle et temporaire, la société de capital-risque se retirera au bout d'un certain nombre d'années et les actions détenues par elle seront soit rachetées par les actionnaires initiaux, soit vendues à d'autres investisseurs. Bien placé, l'investissement en capital-risque permet à terme de dégager lors de la cession des actions une plus-value en capital. Aujourd'hui ACADOME a fait un tour de table auprès de ses partenaires pour les sensibiliser à ce projet d'appui financier. Ce projet a rencontré un écho favorable auprès d'un certain nombre de partenaires (personnes physiques et morales) en France et au Maghreb.

67

L'échange Europe-Maghreb

Les cadres d'origine maghrébine (leur nombre est estimé à plus de cent mille cadres au niveau de la C.E.E) sont Européens de fait. Contribuer à l'intégration de la communauté

maghrébine ici en France et en Europe, c'est aussi envisager une solidarité active dans l'espace Europe-Maghreb. Souvent acteurs d'une insertion socio-professionnelle généralement réussie, ces cadres sont en quelque sorte des intermédiaires pouvant faciliter et susciter l'échange. ACADOME jette donc des passerelles entre ceux qui se battent pour un réel développement économique du Maghreb et ceux qui se battent pour une réelle insertion économique en France et en Europe. Elle se veut aussi une chaîne de solidarité active entre le Maghreb et l'Europe et un jalon indispensable à la prise de conscience de l'interdépendance du Maghreb et de l'Europe.

La consolidation de l'insertion des Cadoms ne peut avoir que des effets bénéfiques sur l'ensemble des populations issues de l'immigration. En effet, par leur ouverture sur la société française, tout en maintenant des liens avec leur communauté d'origine, les Cadoms ont une fonction privilégiée de contact, d'échange et de rapprochement entre communautés. Mais pour remplir une telle fonction, encore faut-il que le Cadom soit lui-même professionnellement inséré dans la société française.

ABDESELAM KLEICHE

ETRANGERS : MOINS D'OUVRIERS, PLUS DE CADRES

Les statistiques de l'INSEE distinguent les étrangers dans la population active mais pas les Français par acquisition des Français de naissance. On ne dispose donc d'indications que sur les étrangers, pas sur les immigrés (ou fils d'immigrés). Il apparaît que la population étrangère change. En 1971, 94 % des étrangers étaient des ouvriers. En 1991, ils n'étaient plus que 55 %.

Cette même-année, la catégorie "Cadres et professions intellectuelles supérieures" comptait 93 468 étrangers* (6,2 % des étrangers, 3,5 % des cadres totaux).

Dans la population française d'origine maghrébine, la proportion de cadres est probablement supérieure. Des études sont en cours par le Haut Comité à l'Intégration, dont nous ferons part lors de leur parution.

DU TRAVAIL DE DEUIL A L'EMPLOI RETROUVÉ

Le cadre au chômage n'a pas seulement perdu son emploi mais son identité sociale. Il doit faire son deuil de son lien à l'entreprise pour avoir une chance de retrouver du travail. C'est le quotidien de Jean-François Rivière que de le leur permettre.

Jean-François Rivière est un des associés de Groupe Optim, une Sarl annécienne qui travaille dans la formation, l'audit social et les stages de reclassement. Il mène depuis plusieurs années des stages pour des cadres chômeurs depuis plus d'un an.

Le bassin d'emploi d'Annecy est durement touché: au cours de l'année 1992, les licenciements de cadres ont augmenté de 70% par rapport à l'année précédente. Depuis deux ans les grosses sociétés locales réduisent leurs emplois directs et donnent moins de travail à leurs sous-traitants alors même que les sous-traitants qui travaillaient avec des donneurs d'ouvrage nationaux sont victimes de la politique de rapatriement menée par ces derniers.

Se basant sur les travaux de Georges Kohlrieser, médecin psychiatre américain spécialiste de la violence, Jean-François Rivière affirme que le cadre licencié doit avant tout effectuer son travail de deuil. Pris comme il l'est dans un processus d'attachement à l'entreprise, la rupture lui amène du déphasage, du détachement, de l'abandon et un sentiment de solitude. Ce sentiment de solitude peut s'extérioriser selon quatre axes: la violence envers soi-même et envers les autres, la dépression, les maladies psycho-

somatiques et l'usage de drogues (tabac, alcool, drogue, médicaments mais aussi télévision ou sport à outrance). Or «il est difficile de retrouver un emploi aujourd'hui si on est dans un de ces quatre axes» affirme J.F. Rivière qui se donne donc pour objectif d'amener ces cadres traumatisés à effectuer une rupture totale avec l'emploi précédent et avec le statut social (étape de deuil) et utilise comme moyen la mise en groupe et le travail à l'intérieur de celui-ci. Il faut franchir les différentes étapes du travail de deuil: déni («ils reviendront sur leur décision»), violence, colère, souffrance, peur, rationalisation («c'est fait, j'admetts ce qui arrive»), acceptation, création des liens, pardon («adieu, le passé»), gratitude («j'ai vécu une expérience qui m'a appris quelque chose»).

Pour J.F. Rivière le problème des cadres au chômage est très différent de celui des ouvriers et employés. «Quand on interroge les gens sur eux-mêmes au cours d'un audit d'entreprise, un ouvrier ou un employé parle des tâches qu'il accomplit, de son métier, voire de ce qu'il fait chez lui, un cadre parle de sa fonction. Et en cas de licenciement, l'ouvrier ou employé perd un emploi, le cadre perd une identité». «Un ouvrier ou un employé peut faire une formation

pour apprendre un autre métier, un cadre qui fait une formation pour apprendre un autre métier prend un retard énorme car il doit intégrer l'entreprise avant».

Les cadres du stage sont âgés de 27 à 57 ans avec une forte concentration entre 40 et 45 ans. Certains n'ont dit qu'à leur épouse qu'ils étaient au chômage. Ils quittent le matin leur domicile avec cravate et attaché-case, s'ils reviennent dans la journée au domicile, ils n'osent pas décrocher le téléphone, de peur de se dénoncer. Mais vivre des mois et des mois dans le mensonge a un effet déstructurant. J.F. Rivière cite le cas d'un directeur général de filiale en Région Parisienne à un niveau de salaire d'environ 500 KF qui, licencié, a laissé sa femme à Paris et est venu à Annecy chez son père. Il cherche là où personne ne le connaît. Cela peut aller jusqu'à l'affabulation, tel cet homme qui raconte à ses connaissances les marchés qu'il conquiert alors qu'il est inscrit à l'ANPE depuis deux ans, jusqu'aux maladies psychosomatiques, tel cet autre, licencié pour faute grave avec, de surplus, des non-dits importants, qui a une paralysie faciale partielle depuis le jour de son licenciement.

Révélé par des écritures tremblées, des fautes d'orthographe grossières, l'état psychologique est souvent très mauvais. Ces hommes et ces femmes sont souvent déstructurés.

Les femmes sont très souvent «aspirées» par le modèle de la femme au foyer: le mari prend l'habitude qu'elle fasse tout tourner dans la maison pendant son chômage et il fait la tête lorsqu'elle suit le stage aux horaires stricts 9h - 17h 30. Elles-mêmes entrent parfois dans le jeu, telle cette jeune femme avec deux enfants petits et un mari à très gros poste qui est la seule personne du premier groupe traité par J.F. Rivière à ne pas avoir retrouvé d'emploi...

Les manifestations les plus évidentes du malaise des cadres chômeurs sont le tabagisme et l'alcoolisme. D'ailleurs la consommation de tabac décroît dès le deuxième mois de stage. Mais un ancien commercial n'a pas vu sa mission déboucher sur un engagement quelconque parce qu'il n'est pas maîtrisable quand il a bu...

Certains cadres en fin de droits se trouvent dans une situation financière difficile: endettés sur la base de leur revenu précédent, ils ne parviennent plus à faire face aux échéances. S'il arrive que parents et beaux-parents «fassent le joint», certains ont dû vendre leur maison, symbole de leur réussite sociale. Lorsque la séparation ou le divorce suivent, la dégradation peut aller vite et l'ex-cadre se retrouver au RMI.

Le stage doit permettre à chacun de se reconstruire en cinq étapes (développer son savoir-être, augmenter son efficacité personnelle, développer sa polyvalence marketing, acquérir le marketing emploi, élaborer une stratégie d'information). Puis les stagiaires sont envoyés sur le terrain: deux par deux ils font de la prospection, non pour un emploi mais pour une mission en entreprise. Il ne s'agit pas de faire de l'intérim en travaillant pour le roi de Prusse mais de faire quelque chose qui n'est pas fait actuellement et qui pourrait l'être et pouvoir faire des propositions à l'entreprise.

Souvent les stagiaires révèlent à l'entreprise (qui peut être aussi une association ou un service para-public) un besoin latent et, celui-ci révélé, l'organisme entend le satisfaire et embauche le stagiaire. Mais bien sûr ce n'est pas le cas à tous les coups cependant cette mission redonne généralement confiance en eux aux chômeurs qui ne se considèrent plus comme tels et ont ainsi de meilleures chances de retrouver quelque chose.

D'après J.F. Rivière il n'est jamais arrivé qu'un stagiaire ne trouve pas de mission.

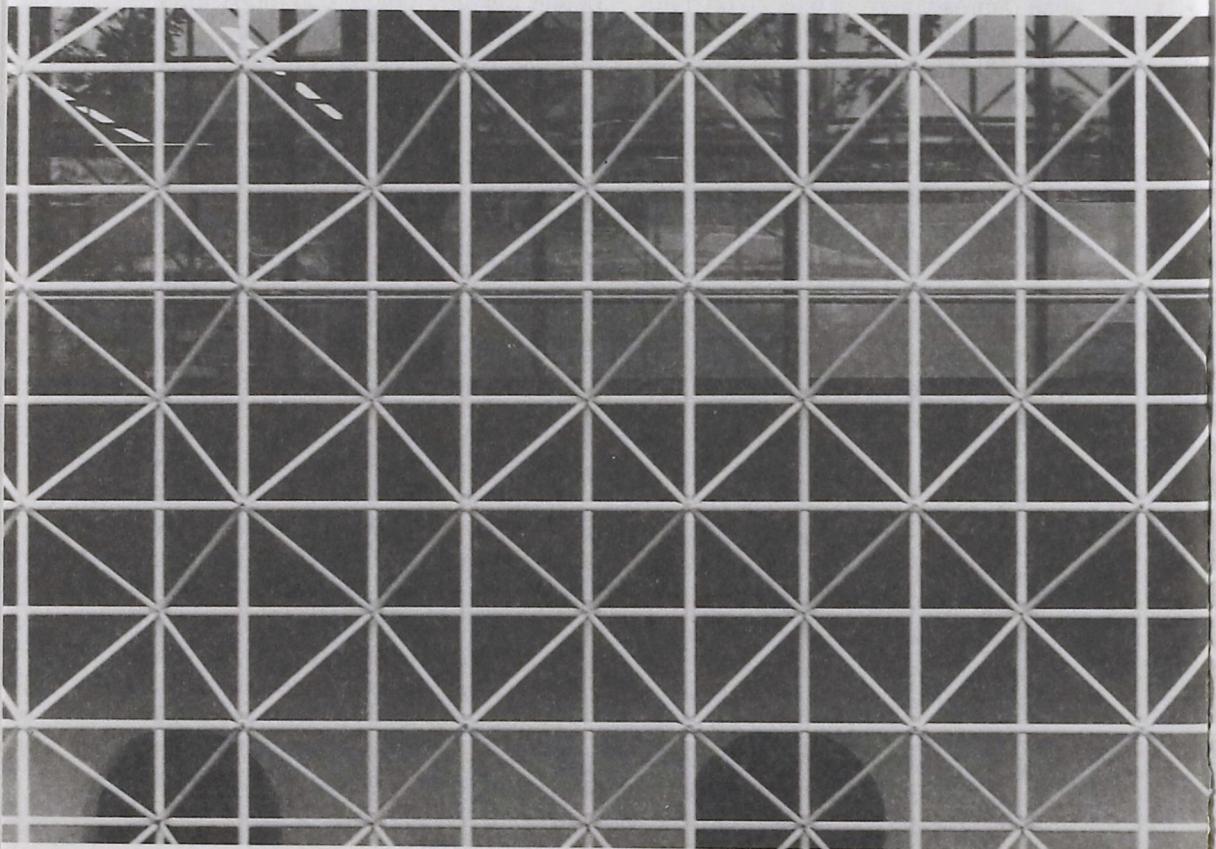
Un ancien responsable d'agence commerciale en biens d'équipement domestique, au chômage depuis vingt mois, en dépression, s'est rendu compte au cours de son bilan de carrière que deux choses le passionnaient dans la vie: la forêt et le social. Il a prospecté les entreprises qui travaillaient dans l'un ou l'autre de ces deux secteurs et a rencontré une entreprise d'insertion employant des délinquants à faire du nettoyage de forêt. Une mission ponctuelle de conseiller en image et en stratégie commerciale a débouché sur une embauche comme chargé de l'interface entre le commercial et la formation-animation. Même si sa rémunération actuelle est un peu inférieure à celle qu'il avait auparavant, il en est satisfait et sa dépression n'est plus qu'un mauvais souvenir.

Habitant à Annecy le week-end avec sa famille, menant à Paris une jolie carrière dans le monde de la publicité, cet homme a reçu comme un coup de tonnerre son licenciement à 46 ans. Au bout de vingt-deux mois de chômage il était dépressif et entré dans un processus de clochardisation, caractérisé par le laisser-aller (ne plus se raser le matin) et l'inhibition (plus aucune initiative). Le stage l'a amené à changer totalement d'orientation. Amateur d'art

sans connaissances particulières, il a suivi pendant trois mois un expert auprès des assurances pour se faire une culture avant d'être gardé par la société d'expertise pour des tâches administratives et d'expertises.

J.F. Rivière cite aussi le cas de cet administrateur de sociétés qui avait fait toute sa carrière en Afrique anglophone et qui, lors de l'effondrement du groupe auquel il appartenait, s'est retrouvé en France avec des qualifications inutilisables mais heureusement une pelote soigneusement constituée pendant les années de splendeur qui lui permet, alors qu'il n'a trouvé pour le moment qu'un poste de comptable à quart de temps, de disposer d'un revenu de directeur...

Quelles conclusions tirer sinon qu'il y a autant d'histoires de cadres que de cadres et à la fois que la catégorie se définit par des points communs forts tenant notamment au statut social qui menace gravement le chômage. Les cadres se sont crus bien différents des autres salariés, se raccrochant à leur statut social alors même que se mettent en place quelques expériences (Canson-Montgolfier à Annonay) d'organigramme «plat»... Mais même si leurs problèmes sont souvent spécifiques, ils se retrouvent aussi nus devant le chômage de longue durée que les autres salariés, et même davantage.



CADRES CFDT N° 358, JUIN 1993

LA CFDT, L'EXCLUSION, LES CADRES

En conclusion de ce numéro, Jean-François Troglac, membre de la Commission Exécutive Confédérale, situe la place du syndicalisme et le rôle des cadres dans la lutte contre l'exclusion, tels que les voit la CFDT.

Cétait il y a quelques années. Dans l'hebdomadaire de gauche de l'époque, la première enquête sur les «nouveaux pauvres» paraissait. On y racontait l'histoire de ce chercheur du CERN à Genève devenu clochard après son licenciement. C'était à l'époque où l'on pouvait encore dire «il l'a voulu, car quand on veut travailler on peut travailler». C'était ce que disait ce cadre retraité d'une grande entreprise d'import-export qui après avoir voyagé professionnellement dans tous les pays du monde durant sa vie active, pouvait au moment de sa retraite utiliser son réseau de connaissances pour importer des minéraux de collection et les revendre en France...

Il y a vingt ans quand on a parlé pour la première fois des exclus (René Lenoir en 1974) il s'agissait pour l'auteur soit des personnes âgées, soit des handicapés, soit enfin des «handicapés sociaux» (terme disparu depuis)... le regard et la façon dont la société actuelle a pris en compte ce phénomène d'exclusion ont été complètement transformés depuis. Certains avancent l'idée que cette transformation des esprits a été fortement accélérée lorsque ce sont les cadres qui ont commencé à être touchés, ou lorsque tel ou tel grand «chef d'industrie» a touché du doigt cette réalité par le chômage de ses enfants. Qu'importe l'origine de cette

prise de conscience, constatons simplement que l'ampleur du phénomène, sa complexité, le fait qu'il touche toutes les catégories sociales, ses origines multiples, font du phénomène d'exclusion un enjeu majeur pour les années à venir.

L'exclusion de masse

Cet enjeu est d'autant plus important que les systèmes traditionnels de protection sociale montrent leurs limites face au développement de masse de l'exclusion. Construits sur la logique de l'assurance (qu'il faut maintenir) ils ne peuvent répondre, attaqués qu'ils sont à la fois par l'augmentation des «sinistres» et par la baisse du nombre de cotisants. Le recours à la solidarité nationale est donc indispensable (le RMI en est une manifestation).

La société se trouve placée dans un paradoxe intenable : sa performance globale continue de croître pendant qu'elle laisse de plus en plus d'individus au bord du chemin. Comme la logique d'assurance ne tient plus, la tentation est forte de recourir à des systèmes d'assistance, habillés dans des formules du type «allocation universelle» versée à tous sans contrepartie de travail ni même de simple utilité sociale. Nous ne souscrivons pas à ces thèses qui, à terme, mettent en cause la citoyenneté.

Celle-ci est en effet fondée sur le sentiment d'appartenance à une collectivité et sur le rôle utile qu'on y tient. L'objectif de la lutte contre l'exclusion doit être précisément de restaurer la citoyenneté perdue par le retour à l'activité, à l'utilité sociale et à l'emploi.

Certes la difficulté de réinsertion de chômeurs de longue durée, ou de RMIstes est-elle grande, mais faut-il rappeler que «l'exercice d'un emploi reste toujours dans notre société la meilleure garantie d'intégration sociale pour les personnes valides» ? (1). Ici et là on peut encore entendre que l'entreprise n'a pas à supporter le coût de la solidarité nationale, comme si l'entreprise dans sa gestion des hommes et des investissements n'était pas responsable pour une part du rejet de salariés et du frein à l'embauche.

Pour la CFDT, l'action contre l'exclusion implique la mobilisation de l'ensemble de la société, et pas seulement de l'Etat, et des collectivités territoriales, ou de la protection sociale. L'entreprise est ainsi au cœur de cette action, car c'est elle qui peut anticiper et prévenir, et favoriser l'insertion des jeunes ou des chômeurs de longue durée. Pour cela il faut qu'elle se transforme et qu'elle gère autrement l'emploi.

Les propositions concrètes

Dans une plaquette récente (2), la CFDT, après une longue concertation en son sein, a publié une série de propositions concrètes pour agir contre l'exclusion. Nulle proposition révolutionnaire dans cette plaquette mais un ensemble de pistes réalisables qui permet d'amorcer un changement de politique dans les entreprises. Ces propositions reposent sur deux principes :

. Faire émerger les besoins de tous (des salariés, des temporaires, des extérieurs...). Dans l'entreprise, le syn-

dicat est le premier lieu d'expression et de solidarité. Son rôle essentiel est donc de permettre que s'expriment les besoins, les difficultés de toute nature : tant en matière de formation, de mobilité, de logement, de surendettement, de difficultés ponctuelles. Toutes les catégories doivent pouvoir s'exprimer, en particulier ceux qui cumulent des handicaps ou des difficultés d'insertion, soit en raison de la formation, de l'organisation de l'entreprise, ou parce qu'ils sont intérimaires, jeunes, employés dans une entreprise extérieure...

. Combattre les discriminations de nationalité, de sexe, d'âge, de formation, de santé, de logement. Le bilan social, le rapport annuel au comité d'entreprise ou dans un comité technique paritaire, autant d'occasions privilégiées pour vérifier et éviter que, consciemment ou non des discriminations apparaissent dans l'entreprise. Des discriminations peuvent se révéler à travers les embauches, les mutations, les promotions, la formation, les droits sociaux, les avantages du comité d'entreprise, etc. Combattre les discriminations, c'est contribuer à éviter les marginalisations qui feront de futurs exclus.

La place des cadres

Dans cette plaquette, toutes les propositions concernent les cadres, car ils sont impliqués dans l'élaboration de la gestion de l'emploi de l'entreprise. Ainsi quand nous proposons la gestion prévisionnelle de l'emploi, comment pourrait-elle être mise en place si l'encaissement ne met pas en commun ses informations, ses prévisions, ses stratégies au niveau d'un service ou d'un atelier ? A quoi servirait un DRH pratiquant la négociation avec le syndicat s'il ne connaît pas l'ensemble des stratégies individuelles, qui font une grande part de la stratégie de l'entreprise ? On pourrait d'ailleurs s'interroger si la volonté de surqualifier les postes de tra-

vail dont nous parlions plus haut n'est pas, dans certains cas, le produit des demandes des cadres qui pour se protéger eux-mêmes surévaluent la nature des tâches et des fonctions exercées dans le service, comme si le diplôme et la formation étaient garants de la qualité du travail. On a souvent oublié dans ce domaine l'expérience désastreuse que peuvent avoir dans certains services de la fonction publique d'Etat, les personnes sur-diplômées s'estimant souvent "flouées" de ne pas pouvoir trouver des emplois à la mesure de leurs compétences. Méconnaître le fait que l'organisation du travail est facteur d'exclusion, c'est oublier l'un des facteurs-clés dans la responsabilité des entreprises dans la montée du chômage d'exclusion.

Comme nous disons que les salariés non qualifiés ont droit à un emploi, nous disons également que les salariés âgés (cadres et non cadres), en fin de carrière représentent un capital technique irremplaçable qui doit être valorisé. Pourquoi

ne pourraient-ils pas être des tuteurs pour des jeunes en contrat de qualification, d'orientation, d'adaptation ou plus globalement accueillir les jeunes dans l'entreprise ? Pourquoi ne pourraient-ils pas faire le lien entre l'entreprise et l'école ? Ces deux mondes le plus souvent s'ignorent, alors que pourtant ils ont besoin de travailler ensemble sur le plan local afin de favoriser la sensibilisation des jeunes et préparer le passage d'un monde à l'autre.

Faire de l'entreprise une entreprise responsable et citoyenne, ouverte sur son environnement, sur la ville, tel est notre objectif à travers l'action contre l'exclusion que la CFDT propose. Faire que l'entreprise ne se désintéresse ni des salariés qui quittent l'entreprise parce que licenciés ou âgés, ni non plus de ceux qui sont à l'extérieur de l'entreprise... tel est notre projet.

JEAN-FRANÇOIS TROGLIC

(1) S. Paugam in *La Société française et ses pauvres*.

(2) Supplément à *Syndicalisme Hebdo* du 24 Mars 1993 «Avec la CFDT contre l'exclusion».

BIBLIOGRAPHIE

LIVRES ET BROCHURES

- . René Lenoir
Les exclus, un Français sur dix
Editions 1974, 1975, 1976, 1989
Seuil.
- . Simon Wuhl
Du chômage à l'exclusion?
L'état des politiques, l'apport des expériences
Groupe TEN, Syros-Alternatives, Janvier 1991.
- . Simon Wuhl
Les exclus face à l'emploi
Syros-Alternatives, Octobre 1992.
- . Contre l'exclusion, quels parcours d'insertion professionnelle et de qualification?
Editions Quart-Monde, collection dossiers et documents. 1992.
- . Sous la direction de Pierre Bourdieu
La misère du Monde
Seuil. 1993.
- . Maria Nowak et alii
Une voie d'insertion méconnue: la création de son propre emploi
Association pour le droit à l'initiative économique/Fondation pour le progrès de l'homme, Juin 1992.
- . Témoignages sur une entreprise d'insertion. Histoire d'une boîte à ID'EES. Apprendre les règles de l'entreprise c'est apprendre les règles de la vie sociale
Dossier spécial sur l'insertion par l'économique édité à l'initiative du Groupe ID'EES, Novembre 1992.

RAPPORTS

- . Exclus et exclusions, connaître les populations, comprendre les processus
Commissariat Général du Plan
Rapport du groupe technique présidé par Philippe Nasse
Xe Plan 1989-1992
La Documentation française, Janvier 1992.
- . Cohésion sociale et prévention de l'exclusion
Commissariat Général du Plan
Rapport de la Commission du XIe plan présidée par Bernard Fragonard
CGP, Janvier 1993.
- REVUES**
- . Revue QUART-MONDE
Vaincre l'exclusion: l'entreprise, une alliée indispensable
n° 135, 1990/2.
- . CFDT AUJOURD'HUI
Exclusion, cohésion sociale, emploi
n° 105, Juin 1992.
- . ECONOMIE ET HUMANISME
Pour des quartiers citoyens
n° 322, Juillet-Septembre 1992.
- . PANORAMIQUES
Chômage, pauvreté, exclusions
Dirigé par Paul Noirot
N° 9. Arléa-Corlet. 1993.

“Soyez acteur
de votre devenir
professionnel”

Dans le cadre du plan de formation de votre entreprise ou dans le cadre d'un congé spécifique, vous pouvez effectuer un “bilan de carrière” :

- **analyser** vos compétences professionnelles et personnelles
- **identifier** vos aptitudes et motivations
- **définir** un projet professionnel
- **décider** du plan d'action à mettre en œuvre

Le CREFAC a mis au point depuis plusieurs années une démarche intitulée :

“Bâtir son projet professionnel”

Celle-ci s'adresse à toute personne ou à tout groupe de personnes souhaitant ou devant réaliser une évolution professionnelle.

Renseignements et inscriptions
Josette Banet
Tél. : (1) 49 42 22 79

Centre d'étude et de formation
Tour Essor 93
14, rue Scandicci
93500 Pantin

futuribles

REVUE MENSUELLE D'ANALYSE, DE PRÉVISION ET DE PROSPECTIVE

La revue *futuribles* dirigée par Hugues de Jouvenel, publie chaque mois une analyse des grandes tendances d'évolution géopolitique, économique, technologique, écologique, sociale, culturelle et politique, des enjeux majeurs à moyen et à long terme qui y sont liés, des politiques et des stratégies pouvant en conséquence, à tous les niveaux, être adoptées.

Au sommaire des derniers numéros

- L'avenir du système éducatif français, *A. Michel* n°173
- La maladie du diplôme et l'emploi, *M. Godet* n°173
- Choisir l'emploi, *B. Brunhes* n°173
- Des gisements d'emplois nouveaux,
G. Cette, article collectif n°174
- Les perspectives alimentaires dans les PVD,
J. P. Charvet, article collectif n°174
- Drogue : le point de vue de l'économiste,
W. W. Pommerehne, A. Hart n°174
- La micro-électronique, menace pour l'emploi ?
J. Northcott n°175
- Robotisation : le désenchantement,
V. De Filippis, R. Eleta n°175
- L'évolution démographique en Europe, *A. Parant* n°175
- Fécondité européenne : la singularité suédoise,
G. Calot n°175
- Le libre-échange en question, *M. Drancourt* n°175

Commande à Futuribles - 55, rue de Varenne - 75341 Paris cedex 07 France

• Tél : (33 1) 42 22 63 10 • Fax : (33 1) 42 22 65 54 • Minitel : 3615 SJ*FUTURIBLES

• Prix du n° France : 65 FF - Etranger : 70 FF • Abonnement 1 an (11 n°) France : 600 FF - Etranger : 650 FF

Notes de lecture

SOLIDARITÉ INC

Louis Fournier

Edition Québec Amérique
1991.

Ce livre date de près de deux ans mais garde tout son intérêt pour un lecteur français.

Le Fonds de Solidarité des Travailleurs du Québec est une société de capital-risque (on dit capital de risque sur la rive Ouest de l'Atlantique) créée à l'initiative de la plus importante centrale syndicale de la "Belle Province", la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ).

Le Fonds prend des participations dans le capital de PME québécoises, une ou des places au Conseil d'Administration, fait "ouvrir les livres" par le patron et organise parallèlement des cours pour les salariés pour qu'ils "sachent les lire".

Il est devenu la principale institution de capital risque du Québec. Il bénéficie d'avantages fiscaux, parfois d'abondement patronal et est assimilé à un régime enregistré d'épargne retraite (REER). Il s'agit d'une épargne longue, (les fonds ne sont déblocables qu'au départ en retraite) qui permet d'améliorer la capitalisation des PME québécoises.

Les investissements sont variés, allant des entreprises de meubles à l'imprimerie, en passant par les industries agroalimentaires (en collaboration avec l'Union des producteurs agricoles) et les clubs de sports. Si le Fonds intervenait seul dans les PME du départ, les grosses opérations des dernières années qu'il a initiées ont comporté un tour de table avec d'autres investisseurs.

Si les milieux patronaux et financiers étaient assez réticents au début, ainsi que certains syndicats affiliés (en particulier ceux de la fonction publique) et les autres centrales syndicales, aujourd'hui le FSTQ est reconnu et respecté. Les aspects nationalistes ne sont pas absents (la FTQ a été assez proche du Parti Québécois indépendantiste) et le FSTQ entend aider les entreprises convaincées par l'étranger à rester sous contrôle québécois et de préférence francophone.

En moins de dix ans le FSTQ estime avoir préservé environ 50 000 emplois.

La philosophie de cette "institution financière syndicale" est à la fois financière et syndicale: "*le rendement du Fonds ne peut pas être calculé juste en cents et en piastres (...) Les employeurs doivent savoir que nous sommes une institution financière différente. On a une identification syndicale et on va la maintenir. On doit jouer un rôle d'avant-garde dans l'amélioration du climat de travail, par la concertation dans l'entreprise. Et ne jamais oublier qu'on est là pour créer et maintenir des emplois (...) il n'est pas question d'intervenir dans une entreprise, même syndiquée FTQ, si le dossier n'est pas bon financièrement. Par contre, si le dossier est très rentable mais que le patron est antisyndical, ça ne nous intéresse pas.*"

A lire, ça peut donner des idées...

LES ENFANTS DE MOINS DE SIX ANS

INSEE. Contours et caractères, 1992.
152 pages, 75 Francs.

A la question est «Comment vivent les petits enfants dans notre pays tant qu'ils n'ont pas atteint l'âge de la scolarité obligatoire qui marque une étape importante dans leur apprentissage social?» l'INSEE tente de répondre en cinquante-cinq fiches regroupées en neuf rubriques (cadrage, famille, parents, accueil, école, loisirs, santé, soutien public, logement).

Les enfants de moins de six ans sont 4,5 millions en France métropolitaine. Ce qui, détail troublant, représente 6,9% de la population page 5 et 8% page 14 (Il s'agit bien de 8% contre 7% en moyenne dans la Communauté Européenne).

Qui sont-ils, comment vivent-ils?

La moitié d'entre eux vivent dans des familles où les deux parents travaillent, le quart n'a pas (ou pas encore) de frères et soeurs, un sur huit vit dans une famille de quatre enfants ou plus. Les jeunes enfants prennent beaucoup de repas hors de leur domicile (crèche, nourrice, maternelle), aussi souvent en moyenne que les hommes actifs! 62% des enfants de six ans ont déménagé.

Notes de lecture

30 000 enfants de moins de six ans ont deux parents «inactifs non retraités». Un père actif vivant en couple et ayant un seul enfant de moins de six ans passe en moyenne neuf minutes par jour à s'occuper des soins matériels à un nourrisson (il monte à dix minutes si l'enfant a de un à cinq ans), joue onze minutes avec lui, promenades comprises, et lui fait la lecture une minute... Le risque de décès avant six ans était de 22,6 o/oo en 1970, de 13,1 o/oo en 1980, de 9,5 o/oo en 1990 (10,8 o/oo pour les garçons, 8,1 o/oo pour les filles), etc...

Au-delà de cet inventaire à la Prévert, c'est un ouvrage clair et instructif qui rendra de nombreux services à ceux qui évoluent dans le monde de la petite enfance... et intéressera les parents d'enfants de moins de six ans.

HISTOIRE DE LA DÉCENTRALISATION

Pierre Bodineau et Michel Verpeaux
Que sais-je ? Presses Universitaires de France
Mars 1993, 126 pages.

Du Moyen-Age à la loi du 6 février 1992, l'histoire de la centralisation, de la déconcentration, de la décentralisation. Les auteurs notent quelques traits étranges de l'organisation actuelle: «Les services (préfectoraux) ont tendance parfois à éviter de contrôler les «grandes» collectivités, c'est-à-dire les régions, les départements et les communes importantes, «au profit» des petites communes. Se met ainsi en place un système de contrôle à deux vitesses, selon l'importance de la collectivité concernée» et soulignent que «le paysage administratif français» est peu «lisible». En conclusion, ils s'interrogent: «Certes, la décentralisation recueille le sentiment favorable d'une majorité des citoyens et l'accord presque unanime des formations politiques. Pourtant la participation aux élections locales est de moins en moins importante, les sondages montrent la grande ignorance de la plupart des électeurs sur les pouvoirs respectifs des assemblées locales et leur tendance à considérer les élections locales comme un moyen de marquer sa défiance ou sa confiance au gouvernement

(...). Les progrès importants réalisés depuis dix ans ne doivent pas marquer les difficultés qui subsistent (...) pour (...) poursuivre une réforme toujours recommandée dont l'objectif n'a jamais changé: donner aux citoyens davantage de liberté et de responsabilité».

LES EXCLUS FACE À L'EMPLOI

Simon Wuhl

Syros Alternatives
1992, 300 pages, 130 Francs.

Ce fort intéressant ouvrage s'intéresse, comme son titre l'indique, aux rapports entre les exclus (jeunes en chômage récurrent et chômeurs de longue durée) et l'emploi. Divisé en trois parties «la production du risque d'exclusion» (consacrée au chômage d'exclusion), «l'insertion: une étape vers l'emploi?» (qui examine le crédit formation individualisé et le RMI) et «Enjeux et perspectives de l'intégration par l'emploi» (qui parle entre autres des rapports entre employabilité et marché du travail), il passe en revue ce qui existe (et ce qui devrait exister d'après l'auteur) pour intégrer par l'emploi.

En conclusion, l'auteur apporte une note de pessimisme social «la polarisation du débat politique sur la conjoncture du chômage pourrait bien aboutir à une sorte de «consensus inavoué» s'accommodant du maintien des chômeurs en voie d'exclusion aux marges de l'emploi» mais fait vigoureusement appel à l'ensemble de la société: «A plus long terme, cette situation ne peut se prolonger. La lutte prioritaire contre le chômage d'exclusion nécessite effectivement l'avènement d'un consensus politique, plus généralement d'un consensus social, mais d'une autre nature: pour créer des conditions durables de maintien et de retour à l'emploi, de travailleurs actifs relégués vers l'exclusion, du fait des contradictions générées par la logique de modernisation économique adoptée en France aujourd'hui. La solution est bien de l'ordre du choix politique, dans le sens fort du terme: celui de la défense de nos valeurs fondamentales, parmi lesquelles le droit à l'emploi pour tous occupe une place prioritaire».

Notes de lecture

SOCIAL, PAR ICI LA SORTIE !

Alain Lebaube

Le Monde Editions.

252 pages. 120 Francs.

"A priori tout va mal... Le chômage augmente... Un monde s'écroule... De nouveaux choix sont à faire impérativement".

En entrant dans le vif du sujet avec ce diagnostic brutal, on comprend que l'auteur ne ménagera personne. Il considère que la France n'est pas si moderne qu'on le dit, que le "colbertisme" est toujours vivant et même bien ancré dans nos moeurs, même si nous avons "plongé" dans le taylorisme facilement, par suite de notre "cartésianisme". Mais "un monde a bougé".

L'école n'a pas assumé son rôle de préparer à l'emploi car les enseignants considèrent que ce n'est pas leur mission. Et pourtant, "tout se passe comme si on ne pouvait sortir de la scolarité que par l'échec". Par exemple, un "x" est traumatisé à vie de ne pas avoir su intégrer les Ponts... ". "La surenchère des diplômes va nous apporter des balayeurs avec des bac + !" citant, le professeur Michel Godet du CNAM.

Encombré par sa propre histoire, le syndicalisme n'a pas aidé à maîtriser la situation. "Brouillonne et inventive, impulsivement disposée à franchir le pas depuis le fameux "recentrage" proposé par Edmond Maire en 1978, la CFDT n'en finit pas d'hésiter, au moment de jeter ses vieux oripeaux. Après avoir imaginé l'alternative de l'autogestion, puis avoir tenté le virage de la corresponsabilité ou de la gestion conflictuelle, elle paraît maintenant s'encombrer dans ses contradictions, ainsi qu'en témoigne son acceptation de principe, puis son rejet instinctif, en 1984, de la flexibilité. Sans vraie ligne, elle est tour à tour moderne et attachée aux dogmes anciens, incapable de choisir. (...) La CGT veut bien prendre les droits, mais ignore les devoirs ou contreparties".

Le patronat ne veut toujours pas entendre ce qui risque de remettre en cause son pouvoir.

Face au chômage, tout a échoué, que ce soit les TUC, les ENCA (emplois nouveaux à contraintes allégées), car l'emploi se dété-

riore plus vite qu'il ne se gagne. La modernité triomphe technocratiquement, sans esprit pragmatique. Le "tout formation" est devenu un mythe. Les solutions doivent venir du terrain et il faut sortir "par le haut" avec les exclus. "En changeant le travail avec une modernisation négociée et non imposée.

L'auteur rappelle le point de vue de Philippe Frances, PDG de Darty "*l'exclusion ne doit pas être entretenue par l'entreprise. Un salarié qui y reste quinze ans illétré, peut considérer que l'entreprise a une part de responsabilités*".

Il y a donc un devoir de solidarité. Attention "*des frontières anciennes sont toutes proches de craquer*".

A force d'attendre, le social est en train de nous quitter. L'auteur pense, que tout au plus, allons-nous "*sauvegarder des lambeaux d'une protection sociale*", à moins que jaillissent toutes sortes d'initiatives mais à condition d'accepter de modifier nos habitudes et de ne pas être esclaves de notre passé. Il est plus probable que l'on perpétuera l'ancien système, qui se collera à un nouveau, peu adapté et presque antinomique. Ainsi nous aggraverons une société à deux vitesses: des salariés modernisés et des marginaux, toujours exclus, mais assistés. "*Est-il possible que nous voulions vraiment cela ?*"

C'est un livre intéressant car il secoue toutes nos certitudes et n'hésite pas à les remettre en cause. Il omet cependant d'admettre les résultats positifs qui ont permis que l'édifice ne s'écroule pas. Il aime à jouer les Cassandre. Et s'il se plaît à critiquer le syndicalisme dans son ensemble (mais qui n'est pas criticable ?) il se refuse à voir que dans notre pays, c'est encore la force stable, importante et démocratique qui a le mieux vieilli, par rapport aux partis politiques fragiles et remis eux aussi en cause. Mais c'est un livre à lire absolument car il pose les vraies questions même si cela peut perturber !

(Pierre de Seigneurens)

Notes de lecture

DU PARADOXE A LA CONTRADICTION

Claude-Pierre Vincent

Editions ESF

Le management n'est pas une science, encore moins exacte. Claude-Pierre Vincent le définit plutôt comme un art impossible et nécessaire. Il n'existe pas de décision totalement rationnelle; il subsistera toujours des logiques antagonistes entre les intérêts de l'entreprise et ceux d'individus. Le manager sera donc amené en toute lucidité et toute humilité à se remettre en question de façon permanente de façon à accepter la singularité des situations au moment où elles se présentent. Dans la pratique, cela se traduira par une négociation permanente, une régulation incessante et, souligne l'auteur, par une "prédisposition" à apprivoiser et à gérer le désordre afin de faire de la turbulence induite un levier de la dynamique de l'entreprise.

Cet ouvrage relativise bien des discours aujourd'hui sur le management, ses techniques, et met en évidence à travers les différents styles de management, les valeurs et les limites de chacun d'eux. Le lecteur trouvera dans la dernière partie de cet ouvrage de nombreuses applications pratiques des différents styles de management et "postures managériales", chacun pourra s'y reconnaître plus ou moins et aura l'occasion de se remettre en cause (comme exprimé précédemment).

L'autre intérêt majeur de cet ouvrage repose sur l'analyse faite des styles, des formes de management: quels en sont leurs fondements ? quelle en est leur origine ? comment ont-ils évolué au cours du temps ? sur quelles théories s'appuient-ils ?

L'auteur, dans la première partie de son exposé enracine son discours sur la théorie des systèmes, une façon originale de mieux approcher ensuite la complexité de ces socio-organisations que sont les entreprises. La description faite des différents modèles conduisant à la décision du manager relève toutefois d'un niveau d'abstraction tel que la première partie de cet ouvrage n'en rend pas aisée la compréhension. Cet "ancre" du discours qui suit était sans doute nécessaire

mais il peut rebuter le lecteur qui chercherait d'abord dans cet ouvrage des applications pratiques.

Le point plus particulier de l'exposé sur les limites et valeurs du taylorisme d'une part, du management participatif d'autre part, mérite pourtant le "détour".

J'ai noté quelques phrases qui font "tilt".

"La complexité croissante va s'accompagner, n'en doutons pas, d'une apparition de paradigmes simplistes, de sophismes voire de gadgets managérials (numérologie, épreuves sportives...). Cette dynamique "père-verse-dieu-sait- où ?" va conduire les managers à zapper de façon convulsive et désespérée sur la profusion des dernières approches managériales à la mode".

"Il convient de penser, non avec des idées claires mais avec des idées non détachées de l'esprit car contrairement à l'idée courante, nous ne pensons pas avec des idées mais avec notre esprit... Penser, c'est en effet chercher, hésiter, tâtonner, tirer le clair de l'obscur..." "La pensée n'est jamais constituée mais toujours constituante".

(Jean-Paul Bouchet)

LA COMPTABILITÉ EN PERSPECTIVE

Michel Capron

Editions La Découverte, collection Re-pères

121 pages.

Cet excellent petit livre présente la comptabilité comme une méthode très ancienne - un radius de loup avec des encoches de comptage date de vingt mille ans; le code d'Hammurabi, 1750 avant J.-C., impose l'obligation de l'enregistrement des comptes; le premier livre connu de comptabilité en partie double date de 1211 - et très liée à l'organisation sociale et économique: aujourd'hui encore "les principes, la terminologie, les règles de classement, tout ce qui est relatif à l'ordonnancement des comptes", sont définis par des voies différentes selon les pays.

Notes de lecture

Après avoir remis en perspective les techniques ("Histoire et géopolitique comptables") et exposé les grandes lignes de la comptabilité aujourd'hui ("les fondements de la comptabilité d'entreprise"), l'auteur examine "la comptabilité comme pratique sociale" et se pose la question "existe-t-il une vérité comptable?". Prix de cession intragroupe, habillages de bilan, production d'immobilisation et évaluation des stocks montrent qu'il n'existe évidemment pas une vérité comptable. L'auteur cite Pirandello: "à chacun sa vérité". C'est la partie la plus originale de l'ouvrage, celle qui intéressera le plus non seulement les professionnels de la comptabilité mais surtout les militants d'entreprise. La comptabilité n'est pas plus neutre que n'importe quelle technique et on commence à étudier les effets des choix effectués en matière de normalisation comptable sur les comportements des agents économiques. Certains auteurs vont jusqu'à considérer que la comptabilité sert moins à assurer la gestion de l'entreprise et la prise de décision qu'à légitimer les pouvoirs économiques en place: les pertes justifieront les licenciements.

On citera pour conclure quelques extraits particulièrement intéressants: "Prônée comme arbitre impartial, la comptabilité joue, en fait (...) un rôle d'alibi permettant de justifier, a posteriori, les choix et les orientations prises par les dirigeants. La force de la démonstration sera d'autant plus grande que le prestige de la comptabilité, assis sur une apparence de rigueur et de précision, ne pourra pas être contesté par les non-spécialistes. Même si chaque acteur sait pertinemment que les dés sont pipés, la logique du jeu institutionnel impose à chacun de se soumettre au jeu de la "vérité comptable". Dans la mise en place des règles du jeu, de son contrôle et de son arbitrage, les professionnels comptables disposent d'un pouvoir spécifique considérable, à tel point qu'on peut se demander s'ils n'en sont pas les véritables maîtres. (...) Ce pouvoir est aujourd'hui entretenu et consolidé par des mesures exorbitantes du droit commun: monopole professionnel, limitation malthusienne d'accès à la profession (...), organisation ordinaire et juridiction d'exception pour les membres de la profession. Non seulement la profession joue un rôle de régulation sociale,

de gardien de l'ordre économique établi, mais elle tend à devenir en auxiliaire de justice, notamment dans la prévention des défaiillances d'entreprises. Mais l'expression de ce rapport social tend aujourd'hui à être modifiée. Les acteurs économiques et sociaux, non spécialistes de la comptabilité, avec en tout premier lieu, les salariés et leurs organisations syndicales, ont engagé une lutte pour la réappropriation de ce savoir. L'enjeu de pouvoir autour de l'entreprise et, de façon plus générale, autour de l'organisation et du fonctionnement de l'économie dans son ensemble, passe par le contrôle et la maîtrise de l'utilisation de l'information économique, voire de sa conception et de sa production. L'information comptable, au cœur du dispositif du système d'information économique, devient donc, en elle-même, la source et l'objet d'un enjeu social".

Indispensable à tous les délégués de CE qui veulent apprécier le rapport des commissaires aux comptes et celui de l'expert-comptable du comité d'entreprise.

(M.N.A.)

83

FRANCE-ALLEMAGNE

Un nouveau chapitre de leur histoire
1948 - 1963 - 1993.

Edition: 1993 Europa Union Verlag
GmbH, Bonn

Il s'agit d'une chronologie et d'une documentation bilingue (en français sur les pages de gauche, en allemand sur les pages de droite) conçues et réalisées par les revues DOKUMENTE (Allemagne) et DOCUMENTS (France) et par le Deutsch-Französischen Institut Ludwigsburg. Des extraits de textes d'époque complètent cet ouvrage d'abord destiné à ceux qui s'intéressent à l'histoire (et veulent compléter ce qu'ils savent de nos relations avec nos "cousins germains" depuis quarante-cinq ans) mais qui sera très utile à ceux qui étudient la langue allemande.

Il faudra de nombreuses publications comme celle-ci pour construire l'Europe.

(M.N.A.)

Notes de lecture

LES EXCLUS, UN FRANÇAIS SUR DIX

René Lenoir

Editions du Seuil

185 pages, 95 Francs.

En 1974 sortait "Les exclus" de René Lenoir qui est devenu - à juste titre - un classique. La société française a changé depuis et aujourd'hui sort une "quatrième édition augmentée et mise à jour". Hélas, peu augmentée et peu mise à jour: les dix pages de préface à la quatrième édition et quelques tableaux en annexe, si bien que cet ouvrage est plus intéressant pour les historiens que pour les acteurs d'aujourd'hui.

(M.N.A.)

LES SERVICES PUBLICS AU DÉFI DE L'EUROPE

Sous la direction de Pierre Bauby et Jean-Claude Boual

Les Editions Ouvrières

140 pages, 100 Francs.

L'Europe est au cœur des débats mais la ligne de clivage sur la construction européenne ne correspond pas aux frontières des organisations politiques.

Ce constat d'actualité pourrait servir de préambule à ce petit ouvrage qui donne la parole à cinq personnalités responsables d'associations ou de grandes entreprises publiques. Elles expliquent et analysent, sous l'éclairage de leur spécialité, les enjeux en présence à l'heure de la mise en œuvre des règles européennes.

Au centre : les services publics couvrant les réseaux de la santé, du génie urbain, de la poste, des télécommunications, de la route, de l'énergie, des transports subissent l'assaut de la conception libérale qui voit dans ces secteurs une situation de monopole à détruire. Empruntes d'un souci plus marchand que social, les règles libérales appliquées aux services publics ne remettrent-elles pas en cause la légitimité même de l'action publique?

Une notion de service universel semble être en train de se dessiner, nous expliquent

les différents intervenants. Et de s'interroger sur les capacités de régulation par la seule concurrence; est-il possible de concilier déréglementation et intérêt général, compétition et cohésion sociale, libéralisme économique et égalité d'accès aux services publics, rentabilité à court terme et investissements à long terme?

Un bon ouvrage qui nous interroge - et apporte quelques éléments de réponse - sur le futur européen que nous connaîtrons bientôt.

(Dominique Ponchet)

A L'ORAL RIEN D'IMPOSSIBLE

Bruno Barjou et Bertrand Mallat

ESF

165 pages.

Combien de fois, l'oral a fait peur à des candidats aux examens, lors de débats dans des assemblées ou devant un public. Ce livre a pour but d'apprendre à parler et ainsi à donner confiance.

Par exemple, grâce à d'excellents trucs de professionnels, simples mais méconnus, comme : savoir respirer, articuler, faire les gestes appropriés, utiliser le silence ou la répétition (disque rayé), etc, il est possible d'améliorer considérablement ses compétences de conviction.

Grâce à d'autres méthodes plus savantes et plus élaborées, les auteurs aideront sûrement ceux qui savent déjà parler, sans être devenus de vrais orateurs.

Il n'en demeure pas moins qu'il ne suffit pas d'apprendre le solfège pour être un bon musicien, il faut aussi un minimum de dons... Il en est de même pour l'art oratoire. Mais, il est aussi certain que la théorie est la base de tout épanouissement et de développement.

"*Savoir faire, c'est bien, mais savoir dire ce qu'on sait faire c'est mieux*", tel est le slogan que développent fort bien et d'une manière simple et claire, les auteurs de ce livre. L'histoire ne dit pas s'ils sont eux-mêmes de bons orateurs! En tout cas, ils savent écrire et donnent envie de parler en public pour mettre en pratique leurs méthodes.

(P.S.)

Notes de lecture

CHOISIR L'EMPLOI

Rapport du groupe "Emploi" XIe Plan présidé par Bernard Brunhes
Commissariat général du Plan
161 pages, Janvier 1993.

Devant l'augmentation du chômage et le peu de créations d'emplois, le groupe "Emploi" se donne pour objectif pour les cinq ans à venir "un retournement significatif, rapide et décisif de la courbe du chômage".

Il y a nécessité d'une compétitivité offensive qui doit s'appuyer sur la qualité des produits et des services, donc sur la qualification des travailleurs. Dans la gestion actuelle des entreprises, il y a trop de flexibilité externe (licenciements, retraites anticipées, précarité) au détriment d'une flexibilité interne qui nécessite une pratique de négociations globales et dans la durée.

Le rapport souligne les possibilités d'emplois dans les services. Ceux-ci sont moins développés dans notre pays qu'ailleurs. Beaucoup de besoins sont insatisfaits, mais des obstacles doivent être franchis: comment rendre la demande solvable, comment faire émerger l'offre et comment dépasser les résistances culturelles. Il est nécessaire de déboucher sur une "véritable politique industrielle" des services.

Le coût salarial global ne constitue pas un handicap spécifique à la France. Par contre, la maîtrise des dépenses de santé et de retraite constitue un arbitrage nécessaire pour l'emploi.

Il faut garder un volant d'emplois accessibles aux plus démunis et aux moins qualifiés. Ceci doit être fait par diminution du coût global du travail et non par une remise en cause du SMIC. L'abaissement de la valeur du SMIC serait également incompatible avec l'effort nécessaire d'élévation des qualifications. Le groupe "Emploi" propose une solution de diminution des coûts par un dispositif de franchise des cotisations sociales employeurs sur les mille premiers francs du salaire mensuel.

Le rapport insiste sur une meilleure répartition de l'effort de travail au cours de la vie active. Au lieu de retarder l'insertion des jeunes et avancer l'exclusion des anciens, notre société doit réduire les ruptures entre

école et emplois, entre emploi et sorties d'activités.

La réduction du travail est un moyen complexe mais efficace de lutte contre le chômage. L'Etat doit annoncer son intention de réduire progressivement la durée du travail à échéance déterminée. Les négociations doivent avoir lieu à différents niveaux, doivent être globalisées et porter simultanément sur la durée conventionnelle du travail, l'évolution des salaires et la flexibilité du temps de travail.

Devant la complexité du dispositif public d'intervention sur le marché du travail, le rapport préconise la création d'un opérateur unique: les agences régionales du marché du travail. Ceci pour répondre à quatre objectifs: simplification et réduction du nombre des acteurs, meilleure simplification des partenaires sociaux, meilleure coordination entre l'Etat et les collectivités locales et déconcentration de la politique de l'emploi. Cet organisme serait tripartite (partenaires sociaux, Etat et élus) et placé sous la tutelle des services extérieurs du Ministère du Travail.

Ce rapport apporte des indications précises sur l'état de notre économie et ses mécanismes. Les solutions volontaristes et l'accent mis sur la négociation programmée ouvrent des perspectives. Les propositions sur l'opérateur unique risquent de désengager l'Etat sur le plan emploi et d'entraîner un éclatement non maîtrisable par les partenaires sociaux.

(Jean-Louis Lavie)

LE MEMENTO SOCIAL DU CHEF D'ENTREPRISE

Par l'équipe rédactionnelle de La Revue Fiduciaire
La Villeguerin Editions
255 Francs.

Fiches pratiques claires et bien faites. A offrir aux patrons de PME et aux DRH pour éviter bien des illégalités préjudiciables aux salariés et à garder car le droit du travail est le même, quel que soit le côté où l'on se place.

(M.N.A.)

Notes de lecture

LE CAPITALISME ADULTE

Alain Bienaymé

Presses Universitaires de France , collection Economie

356 pages, 178 Francs

Un livre décapant que l'on ne peut pas seulement survoler. Une étude perspicace sur l'économie qui prend en compte des phénomènes que beaucoup d'économistes des courants de pensée néo-classique, keynésien et marxiste éludaient, à savoir l'activité de l'ensemble des acteurs organisationnels de la société économique que sont les entreprises, les Etats, les syndicats, etc.

Un livre beaucoup plus proche de la réalité économique que des ouvrages similaires qui traitaient le sujet d'une façon trop modéliste et économétrique. Il fait ressortir une complexification de l'Economie de Marché où le Tout Marché idéalisé par nos économistes classiques n'existe pas.

La science économique contemporaine procède encore trop largement de l'idée que son objet relève pour l'essentiel de l'échange marchand. C'est ce que le contenu de cet ouvrage tient à infirmer en opposant activités de marchés et activités organisées, ces deux activités formant un couple antithétique.

Dans nos économies modernes occidentales les différents acteurs économiques essayent de se prémunir contre l'avenir incertain du marché en s'organisant pour pérenniser leurs intérêts, si bien que les théories traditionnelles basées sur le fait que le marché en situation de concurrence parfaite régule l'économie sont mises à mal.

L'auteur définit le capitalisme adulte comme étant "*l'alliance de l'échange marchand et de l'arrangement organisationnel selon le triptyque organisation, entreprise et progrès technique*". Il précise aussi que celui-ci, en permanence, comporte le risque d'une collusion et d'une confusion des pouvoirs économiques et financiers avec le pouvoir politique. Ainsi le capitalisme adulte n'apporte-t-il qu'une réponse biaisée à la cohésion de la société. Le capitalisme à l'occidentale développe l'économie mais il le fait en séparant, en fragmentant. Il crée de ce fait une situation d'indifférence collective

générateur de fracture sociale. "Nos sociétés ne sont pas à l'abri d'une crise morale. En prendre conscience est un signe de santé".

A lire absolument si l'on veut approfondir et réfléchir sur l'économie actuelle.

(*Michel Tricon*)

"LE MODÈLE FRANÇAIS"

Yvon Gattaz

Editions Plon

250 pages, 120 Francs.

La situation mise en exergue à l'ouverture du livre "les plus laxistes dans le bien-être, les Français sont les plus acharnés dans la difficulté" est - modestement - signée "Y.G.". On retrouve cette humilité à chaque chapitre de l'ouvrage, dans lequel on apprendra que le mouvement ETHIC et l'association Jeunesse et Entreprises sont les piliers de la France moderne, que le CNPF n'a été efficace que de 1981 à 1986 et que c'est grâce à ses nombreuses conversations avec le président de ce dernier que le président de la République prit le "courageux virage" de 1983.

L'auteur trace d'abord une fresque très idéologique de la France depuis 1945 où l'on découvre que les trente glorieuses ne sont que vingt-trois car à partir de 1968 a commencé la décadence molle, suivie en 1981-82 de la décadence triomphante et à partir de 1983 du redressement de la France car les socialistes ont réalisé "une œuvre économique qu'aucun gouvernement de droite n'aurait pu accomplir" (p. 83) et "notre pays connaîtra la plus forte croissance d'Europe dans les années qui viennent".

Regrettant le strabisme de ceux qui ont un oeil sur le modèle anglo-saxon et un sur le modèle "rhénan", Yvon Gattaz nous propose de nous intéresser à "l'exception française" après s'être efforcé de mettre en évidence (Ch. IV) les problèmes des trois majors de l'économie mondiale (Japon, Etats-Unis, Allemagne).

Deux "enquêtes" menées par l'auteur lui ont permis de repérer les principaux atouts des Français dans la compétition économi-

Notes de lecture

que mondiale. Les atouts "incontestables" sont au nombre de quatre: l'esprit d'innovation, la rapidité de compréhension, la capacité d'adaptation, la "débrouillardise"; les cinq atouts puissants sont le goût du travail, le don des logiciels, l'enthousiasme, la ténacité, le sens de l'épargne et enfin un troisième groupe comporte cinq critères jugés importants mais pas assez connus: la qualité actuelle des jeunes Français, la résistance aux épreuves, le souci de l'efficacité et l'optimisme inquiet.

Ce livre optimiste occulte bon nombre d'aspects de la société et de l'économie française, en particulier la gravité de la situation de l'emploi et les menaces qu'elle fait peser sur le lien social. Tout n'est pas à rejeter dans l'ouvrage mais la connaissance sociologique de la France de l'ancien président du CNPF est - c'est le moins qu'on puisse dire - fragmentaire.

(M.N.A.)

ATLAS STRATEGIQUE

GÉOPOLITIQUE DES RAPPORTS DE FORCES DANS LE MONDE. L'APRÈS-GUERRE FROIDE.

Gérard Chaliand et Pierre Rageau
Editions Complexe . décembre 1992
220 pages.

Si tout atlas est utile, celui-ci est d'un apport original. Son principe de cartes centrées sur un pays et le regard que l'on a sur le monde depuis ce point donne une compréhension neuve de beaucoup d'événements contemporains: comment voit-on ses rapports avec le reste du monde quand on est aux Etats-Unis, en Russie, en Europe de l'Ouest, comment se lit le monde et ses enjeux depuis le Cap Nord, depuis l'Inde, ou Hawaï? Voilà des éclairages fort originaux que l'on trouve dans cet atlas. Les conflits et leurs racines y sont visualisés et expliqués. Tous les grands thèmes démographiques, économiques y sont aussi présents, complétés par des tableaux chiffrés. Un très bon exercice de compréhension du monde!

Réalisé en 1983 pour la première fois, cet atlas a fait l'objet de plusieurs mises à jour, dont cette édition de 1993, complétée de tous les événements qui ont secoué le globe ces dernières années.

Sa lecture est cependant parfois rendue complexe (est-ce l'édition qui veut cela?), car les données n'ont pas toujours la rigueur nécessaire à leur présentation: comment comprendre facilement une carte qui n'a pas de titre, ou dont toutes les couleurs utilisées ne trouvent pas d'explications dans la légende (l'indication peut même être fausse, page 42 par exemple)? On passe de cartes à petite échelle à des cartes de détail sans avoir la moindre indication qui permette de restituer une comparaison des formats. Les cartes passent de projections classiques à des projections originales, tangentes à un pôle ou à un Etat sans fournir la moindre indication du Nord ou des parallèles de latitude... Dans la carte des grandes forêts, les forêts tempérées n'existent pas...

Ces imperfections ressemblent à une certaine précipitation dans l'élaboration des cartes ou leur mise à jour. C'est dommage, mais elles ne réussissent pas à altérer l'intérêt de l'ouvrage.

(*Marie Odile Paulet*)

LES CONDITIONS DE TRAVAIL EN 1992

La Documentation Française
350 pages, 220 Francs.

Bilan des actions menées en France sur les conditions de travail, publié par le Ministère du Travail. On passe successivement en revue les accidents du travail et maladies professionnelles, la prévention du risque chimique, le droit d'expression, l'activité du conseil supérieur de la prévention des risques professionnels et bien d'autres choses encore.

Notes de lecture

La préparation du XI^e Plan a donné lieu à un certain nombre de rapports d'un très grand intérêt. Citons:

. ENVIRONNEMENT, QUALITÉ DE VIE, CROISANCE

Commission présidée par Bernard Collomb.
La Documentation Française.

. VILLES, DÉMOCRATIE, SOLIDARITÉ: LE pari D'UNE POLITIQUE

Groupe présidé par François Geindre.
Le Moniteur, La Documentation Française.

. CHOISIR L'EMPLOI

Groupe présidé par Bernard Brunhes.
La Documentation Française.

. LE TEMPS DES RÉSEAUX

Groupe "Recherche, technologie et compétitivité" présidé par Guy Paillotin.
La Documentation Française.

. EDUCATION ET FORMATION

LES CHOIX DE LA RÉUSSITE

Groupe "Education et formation" présidé par Michel Praderie.

La Découverte - La Documentation Française.

. FRANCE: LE CHOIX DE LA PERFORMANCE GLOBALE

Commission "Compétitivité française" présidée par Jean Gandois.
La Documentation Française.

. COHÉSION SOCIALE ET PRÉVENTION DE L'EXCLUSION

Groupe présidé par Bernard Fragonard.
La Documentation Française.

. L'ÉCONOMIE FRANÇAISE EN PERSPECTIVE

Groupe "Perspectives économiques" présidé par Jean-Michel Charpin.
La Découverte - La Documentation Française.

Constitué de dessins parus dans une vingtaine de périodiques différents, l'album ne raconte pas vraiment une histoire, même s'il fait vaguement semblant.

Le graphisme est heurté, imaginatif et délirant. On aime ou pas!

(M.N.A.)

ANIMER ET GÉRER UN PROJET

Lionel Bellenger et Marie-Josée Couchaère

ESF Editeurs

111 pages de théorie, 56 pages d'exercices.

"Commander c'est prévoir", c'est pourquoi aujourd'hui, il est devenu impossible de manager une entreprise sans la projeter dans l'avenir.

Ce livre donne les règles pour penser et animer ce projet, c'est-à-dire associer un but à des objectifs.

"Anticiper, c'est faire preuve d'intelligence" nous disent les auteurs. Il faut aussi un esprit de méthode pour d'abord faire le concept, avant de le réaliser. Son identification doit être rigoureuse. Dix points clés sont énoncés, pour faciliter son élaboration, ainsi que six critères pour aider d'abord à son identification.

L'échec du journal "la Truffe" début 1992, démontre parfaitement le manque de projet étudié correctement, puisqu'il ne dura que sept semaines, un record en la matière. D'où l'importance d'un projet sérieusement préparé.

Le projet incite à aller de l'avant, mais en maîtrisant l'avenir, ce qui évite ou limite l'ampleur des difficultés.

Ce livre est surtout destiné à tous ceux qui ne peuvent suivre des stages spécialisés. C'est pourquoi, divisé en deux parties opposées dans la lecture recto-verso, il offre des travaux pratiques avec, ce qui est appréciable, des corrigés bien placés afin de ne pas être tenté de les lire en même temps.

Ce livre est donc un bon concept pour en préparer d'autres.

(P.S.)

TOUCHE SACOME OU LES AVENTURES D'UN CADRE AU MENTAL D'ACIER

Nicolas Vial

Le Cherche Midi éditeur

Après "l'ancêtre" Lauzier et quelques autres, un nouveau dessinateur se penche sur les cadres et l'entreprise.

Notes de lecture

GUIDE DU DROIT DES ETRANGERS

Réalisé avec le concours du Fonds d'Action Sociale (FAS) rédigé par François Bouille, secrétaire confédéral de la CFDT
Editions Syros-Alternatives
65 Francs.

Aller et venir, séjourner, travailler, vivre avec sa famille, se former et se reconvertis n'ont plus de secrets pour les étrangers avec ce guide.

Il est destiné aussi à tous ceux qui aident les immigrés à connaître leurs droits en France et à faciliter leurs démarches, depuis la loi Joxe du 4 juillet 1989 qui modifie la loi Pasqua du 9 septembre 1986, qui font suite à l'ordonnance du 2 novembre 1945 réglementant les conditions d'entrée et de séjour en France des étrangers.

Les salariés français peuvent également connaître les possibilités de travailler dans les pays de la communauté européenne.

Enfin des adresses utiles terminent en annexe ce guide.

(P. S.)

BOUGE TA GALÈRE

Noël Boffet
Les Editions Ouvrières
1992. 126 pages, 80 Francs.

«Bouge ta galère», avant d'être le titre de cet ouvrage, est le nom d'une association.

Le décor

. Une ville de province et des jeunes qui désirent être reconnus, qui voudraient gagner de l'argent et trouver un emploi.

. Un prêtre qui les écoute, les accueille, facilite l'organisation d'une structure hebdomadaire de dialogue, d'aide et de conseil mutuel.

Les acteurs

. Des galériens qui ont peur de parler, d'être critiqués et rejetés.

. Des galériens qui n'ont pas l'habitude de s'entraider et qui doivent ramer dans le

même sens dans ce groupe et s'ouvrir aux problèmes des autres.

. Des galériens qui ne doivent pas se renfermer sur soi pour s'en sortir.
Que disent-ils? Que vivent-ils?

. On a la trouille de l'entretien d'embauche et on balise.

. Quand on se fait abuser, on se sent coupable d'être victime.

. Dans la tourmente, un coup de vent supplémentaire devient une catastrophe. Les bricoles et coïncidences tuent ou font vivre.

. Les tentations de la publicité et des marchands sont alléchantes, comment ne pas se laisser embobiner.

. On veut être payé comme les autres salariés avec les mêmes droits.
Pour aller plus loin

. Quand on n'y croit plus, on a besoin que d'autres y croient à notre place.

. Un syndicaliste est venu de plus en plus souvent, et il est au courant de ce qui touche aux droits du travail.

. Et ce groupe de retraitées qui a noué le contact: elles ont essayé d'être les grand-mères que beaucoup n'ont jamais eues.

Quels principes gèrent «Bouge ta galère» ?

. Ne resteront avec nous que ceux qui se bougent, personne ne mènera l'action à leur place.

. Ne resteront que ceux qui parleront avec tous et chacun.

. Dans ce lieu, on peut parler de tout sans craindre d'être jugé et on reconquiert sa dignité pour aimer la vie.

(Alain Dermenjian)

MADE IN FRANCE

L'INDUSTRIE FRANÇAISE DANS LA COMPÉTITION MONDIALE

Dominique Taddéi. Benjamin Coriat
Le Livre de Poche
471 pages. 65 Francs.

Deux universitaires ont, en consultant des industriels, des fonctionnaires et autres acteurs de la vie économique, étudié, dans le cadre d'une mission confiée par le ministère de l'Industrie et du Commerce extérieur et le

Notes de lecture

Commissariat Général du Plan, l'industrie française et sa place dans la compétition internationale.

Il est impossible faute de place de citer autre chose que quelques titres de chapitres: La compétitivité française, réalités et défis (désinflation et compétitivité, deux réalités bien distinctes; l'industrie française, lumières et ombres; la nouvelle donne industrielle), Quelle stratégie pour les acteurs industriels? Qualité, implication et coopération (Impliquer les salariés: de l'organisation du travail à celle de la production; coopérer au sein des entreprises; coopérer entre entreprises), Construire des avantages compétitifs: le rôle des pouvoirs publics (entre Paris et Bruxelles; un nouvel art de la séduction: l'attractivité du territoire; accompagner et inciter: l'appui des pouvoirs publics aux stratégies industrielles; impulser et anticiper: politique technologique et marchés du futur); en guise de conclusion: La compétitivité industrielle, axe central d'une stratégie de la création d'emploi.

Un ouvrage de référence, que tout passionné de l'économie appréciera.

(M.N.A.)

GÉNÉRATION SACRIFIÉE LES 20-45 ANS

Christian Saint-Etienne

Plon Essai

124 pages. 92 Francs.

Le titre dès l'abord fait sursauter: les générations comprennent rarement vingt-cinq classes d'âge (dans le texte on voit d'ailleurs apparaître des "groupes d'âges" plus opérationnels : 18-30 ans, 30-45 ans, 45-60 ans, 60-75 ans) et la césure supérieure paraît assez mal placée : les gens qui ont 45 ans aujourd'hui sont nés en 1948, sur la crête du baby-boom, il n'est guère indiqué d'en faire une frontière.

L'auteur part d'un véritable problème: le fait qu'une part croissante du revenu national et la quasi-totalité du patrimoine échoient aux non-actifs de plus de soixante ans qui

par ailleurs représentent plus de la moitié des dépenses de santé. Mais les réponses à cette "guerre des âges" sont assez superficielles. Des idées, déjà vues ailleurs mais pas aussi popularisées qu'elles le mériteraient sont bien avancées, tels le congé sabbatique et le parrainage mais quand celui-ci devient obligatoire pour les retraités en bonne santé, on peut s'interroger...

L'ouvrage a un côté patchwork de notes de lecture (le Livre Blanc des retraites, Antoine Prost, Michel Serres et Francis Fukuyama sont ainsi l'un après l'autre abondamment cités) et un côté pamphlet (les deux causes originelles des maux de la société française sont la retraite par répartition et le collège unique). A propos de ce dernier, signalons à l'auteur que lorsqu'on se pique de démographie, il ne faut pas imputer le différentiel de chômage des jeunes entre la France et l'Allemagne à la seule excellence là-bas de la formation technique mais mentionner le fait que la classe d'âge 16-25 ans n'y est guère nombreuse.

En bref, la lecture de ce livre pourra servir à briller dans quelques salons mais il ne contribuera guère à faire avancer l'état de la science...

(M.N.A.)

A ne pas manquer: les numéros 8 "FINALEMENT, PILLONS-NOUS VRAIMENT LE TIERS-MONDE? 9 "CHOMÂGE, PAUVRETÉ, EXCLUSIONS: ET SI LE CAPITALISME VENAIT, LUI AUSSI, À IMPLOSER" et 10 "LES ANNÉES DE L'UTOPIE. BILAN CRITIQUE DES IDÉES SAGES ET FOLLES DES DÉCENNIES 60 et 70" de PANORAMIQUES (édité par Arléa-Corlet. A commander à Corlet-Panoramiques ZI route de Vire - 14110 Condé sur Noireau)

La 96e édition de L'ANNUAIRE STATISTIQUE DE LA FRANCE (Edition 1991-1992) est parue. 850 pages, 580 francs.

Vous pouvez vous procurer les ouvrages cités à "Vivre Livre": 84-86, rue Rébeval 75019 PARIS - Tél: (1) 42.06.33.77.

Rédiger, mettre en page

Vient de paraître

LA COPIE • LA PAO
LE PLAN • LE TEXTE
REDIGER • METTRE
E N P A G E
LE MESSAGE BULLETINS
L'ARTICLE • LE ET JOURNAUX
TRACT • LA MAQUETTE SYNDICIAUX
LA CORRECTION • LE DROIT DE LA PRESSE
LE TITRE • LE STYLE

CFDT

Savoir construire et rédiger efficacement vos articles, réaliser des mises en page attractives, se repérer face aux nouvelles techniques et matériels de la presse informatisée (PAO), connaître les complexes règles et formalités pour publier.

BON DE COMMANDE

DÉSIGNATION	PRIX A L'UNITÉ	QUANTITÉ	MONTANT
REDIGER METTRE EN PAGE	85,00 F		
à partir de 5 ex.	76,50 F		
Nom. Prénom :	Frais d'envoi		+ 21,00 F
Adresse :			
.....	Total à payer		

Chèque à l'ordre de "CFDT PRODUCTIONS" obligatoirement joint à la commande
CFDT PRODUCTIONS - 4, BD de la Villette, 75955 PARIS cedex 19

BULLETIN
D'ABONNEMENT

CADRES
CFDT

La revue de l'Union Confédérale
des Ingénieurs et Cadres
47, avenue Simon Bolivar
75950 PARIS Cedex 19
Tél : (1) 42.02.44.43

Nom: Prénom:

ou raison sociale:

Adresse:

Code postal: Ville:

Branche professionnelle de l'entreprise (s'il y a lieu):

. Ci-joint le titre de paiement établi à l'ordre de "CADRES-CFDT" au prix de 280 F (abonnement un an 5 numéros + le supplément "CADRES-PLUS").

. Abonnement de soutien au prix de 3 000 F

Date: Signature:

Si vous êtes déjà adhérent ingénieur ou cadre à la CFDT le prix du service de la revue est collecté avec la cotisation que vous payez (le timbre ou la carte doit porter la mention UCC). Si vous ne recevez pas encore la revue, signalez-nous votre situation en cochant la case ci-contre (précisez votre syndicat et votre fédération):adhérent CFDT

Modèle de Bulletin d'abonnement "CADRES-CFDT"

à reproduire et à retourner à l'UCC-CFDT
47, avenue Simon Bolivar - 75950 PARIS CEDEX 19

Cadres

édité par l' 

CADRES CFDT est la revue de l'Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres de la Confédération Française Démocratique du Travail.

Revue à thème, elle laisse à son supplément, CADRES PLUS le traitement de l'actualité. Chaque numéro est centré sur un sujet et s'intéresse tant aux aspects économiques et sociaux qu'aux métiers concernés.

Lieu d'échange, elle privilégie l'expression plurielle des cadres et des acteurs tels que dirigeants, syndicalistes, chercheurs, etc. La diversité des points de vue exprimés, par des professionnels ou des citoyens, des experts ou des usagers, nous paraît devoir aider les lecteurs à mieux comprendre le monde qui se transforme, et à y intervenir.

DERNIERS NUMÉROS PARUS :

- VASSAL, MERCENAIRE, ADEpte... N° 351
- SAINS ET PROSPÈRES JUSQU'A CENT ANS... N° 352-353
- L'INFORMATIQUE A MATURITÉ N° 354
- NOS COUSINS GERMAINS N° 355-356
- FÉMININ PLURIEL N° 357

Cadres CFDT

47, avenue Simon Bolivar - 75950 Paris Cedex 19

Tél : (1) 42.02.44.43

L'abonnement annuel (5 numéros) : 280 Francs

L'abonnement de soutien : 3.000 F

N° ISSN : 0398-31 45

Commission paritaire des publications et agences de presse
n° 1 175 D 73.