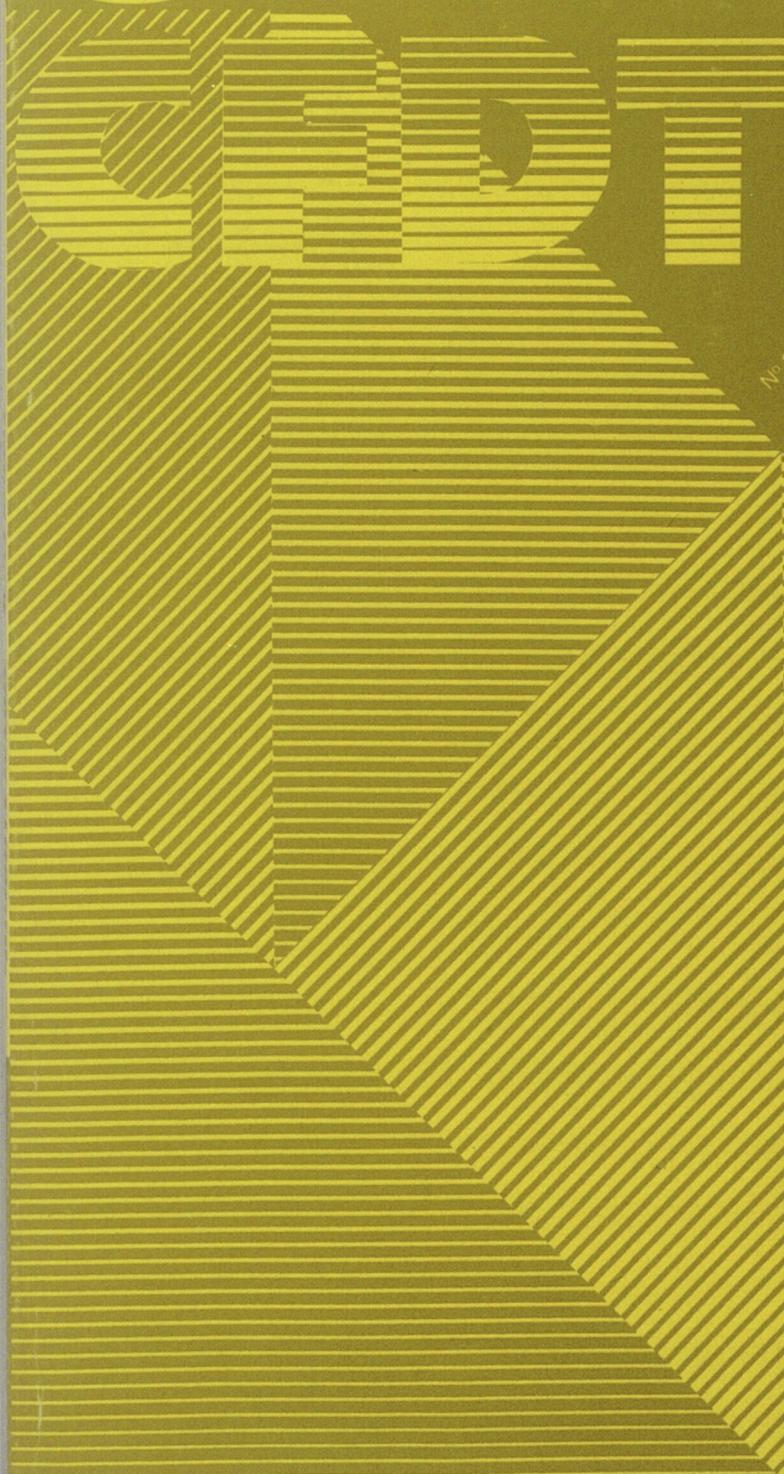


CADRES



N° 320 - NOVEMBRE 1985 - 25 F

Initiative locale 2. des acteurs

CADRES



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

Directeur-gérant, Daniel Croquette. Rédacteur en chef, Joseph Le Dren. .

26, rue de Montholon, 75439 Paris Cedex 09. Téléphone 280-01-01

Le numéro 25 F. L'abonnement annuel 110 F. Prix dégressifs pour les commandes groupées.

CCP 30 474 52 N La Source.

Composition Rotoflex-Meaux - Imprimerie Artésienne, coopérative ouvrière de production, à Liévin.

Initiative locale

2. des acteurs

N° 320

Sommaire

2 *Quelle modernité?* par Joseph Le Dren

3 Les conditions de l'initiative locale
par Hughes Sibille

DU CÔTÉ DES COMMUNES

10 L'aventure technopolitaine
par Jacques de Certaines

22 Les nouvelles missions des collectivités locales
L'école apprend l'entreprise, (R. Garandeau) p. 28

LES RÉSEAUX DE L'INNOVATION

30 Économie sociale et développement local
l'économie sociale sur ses terres (A. Mestre) p. 30
les scop, des îlots d'autogestion, (A. Chatainier) p. 40
l'économie sociale : une réponse à la crise, p. 44
l'économie sociale dans un département, p. 45

46 Le syndicat pour créer l'emploi
Atelier, p. 47 ; *Union, action pour la création*, p. 51 ; *Pour des fonds communs de développement*, p. 52 ; *le C.E. des "petites"*, p. 53

56 Faciliter l'entrée des jeunes au travail
Le réseau des missions locales, p. 58 ; *Pour en finir avec l'assistanat*, p. 62 ; *Le ticket T.U.C.* p. 64

68 Action communautaire à RIO
par Joseph Le Dren

ET DANS LES ENTREPRISES ?

79 Droit d'expression : le milieu du gué
par Pierre Tarrière

90 Brèves

Édition professionnelle FGE

Maquette : Joseph Defossez, Photos : Bellenand, p. 10, 11 ; Bloncourt, p. 25, 46, 47 ; Crié/Zelig, p. 2, 3, 62 ; Dewarez/Scma, p. 6, 7, 22, 23 ; Le Dren, p. 70, 71, 72, 73, 75, 76 ; Meyer, p. 65 ; Verney/Scma, p. 6, 7, 22, 23.

Quelle modernité ?

Les capacités créatrices de chaque collectivité dépendent du capital d'innovation et des structures de production établies sur son territoire comme le soulignait notre dernier numéro.

C'est donc localement, et non dans l'abstrait des statistiques globales que s'apprécient la modernisation, les effets du changement technique, la décentralisation.

Les pages que voici explorent ce qu'il en est du côté des acteurs sociaux, dans les réseaux anciens et nouveaux, et dans les entreprises.

D'abord, il faudrait dépasser l'apparence d'une innovation par îlots, issue de quelques cerveaux exceptionnels, et d'une minorité d'entrepreneurs dynamiques. Les dispositions à innover sont diffuses dans toute la société, encore faut-il répondre à cette attente et stimuler la motivation, en particulier chez les jeunes.

Ensuite, du côté des associations, des scops, de tout ce vaste champ qu'on appelle l'économie sociale, quels sont les points de vitalité, et quels sont les domaines où l'on se borne à perpétuer la tradition ?

Enfin et peut-être surtout, quel bilan peut-on faire dans les entreprises, après la mise en œuvre des lois Auroux et du droit d'expression ?

Sur tous ces terrains, le syndicalisme est partie prenante, et il y va de son avenir. De son audace à réinventer ses formes d'action et de son aptitude à créer des structures innovantes dépendent son crédit auprès des générations actuelles. C'est aussi un test de sa fidélité à sa propre histoire, qui n'a cessé d'enrichir notre société de ses réalisations, issues de ses revendications.

2

L
Di
26
Le
C
C



LES CONDITIONS DE L'INITIATIVE LOCALE

PAR HUGUES SIBILLE*

* Consultant au Cabinet TEN ; Membre de la revue « Alternatives Économiques ».

Il est des mots ou des idées qui vivent des heures de gloire. Ainsi des « initiatives locales », ou du « développement local », qui font fleurir des titres comme « le local dans tous ses

états » ou la « révolution du local ».

■ Si l'on se place d'un point de vue purement conceptuel, notons d'abord le flou qui se cache derrière ces termes. Quand on parle du local, on entend aussi bien la région, que

le pays, le bassin d'emploi ou la ville. On mélange des espaces politiques, administratifs, économiques. Quand on parle d'initiatives locales, on agrège aussi bien celles émanant d'entrepreneurs privés créant une entreprise, celles de groupes industriels pratiquant l'essaimage ou la mission de reconversion, celles de collectivités locales lançant une écloserie d'entreprises ou celles de missions locales de l'emploi s'efforçant de trouver du travail pour des jeunes. On est dans un vrai « melting-pot ». Cette difficulté conceptuelle se manifeste par exemple lorsqu'on aborde la question des « agents de développement local » pour savoir quels sont leurs besoins de recrutement, de formation, de qualification. On voit alors que ces agents sont au fond légions, avec des profils aussi différents qu'attaché d'une chambre de commerce ou d'agriculture, travailleur social rattaché à la DDASS, animateur d'un comité d'expansion ou d'une boutique de gestion, directeur départemental de l'emploi ou placier d'une agence locale de l'emploi, financeur dans une SDR (société de développement régional) ou syndicaliste au sein du CLE, du CBE ou du CESR (1)...

Flou, ce concept est également ambigu, car il débouche parfois sur une mythification du local dont les effets sont alors aussi négatifs que l'est le traditionnel hypercentralisme français. Il est vrai qu'il est sans doute normal que le balancier reparte loin avant de reprendre une plus juste place.

Pour clore cette introduction, disons que ce qui unifie ces initiatives locales aujourd'hui, ce sont à mon sens deux choses très simples. La première c'est que leur finalité est l'emploi, directement ou indirectement : créer des emplois en créant de l'activité économique, sauver des emplois en sauvant des entreprises,

former aux emplois de demain, etc. La seconde c'est que ces initiatives se situent dans un mouvement d'en bas, dans un mouvement endogène. A la phase DATAR de la croissance, celle où l'on parachutait des établissements industriels dans telle ou telle zone industrielle en fonction de décisions prises à Paris, succède une phase dans laquelle il n'y a plus d'établissement à parachuter et où il faut s'appuyer sur des ressources locales.

Du positif

Au-delà de l'ambiguïté du concept et des risques de mythification, ce retour au local présente des aspects positifs. J'en citerai rapidement trois.

D'abord, une *libération des énergies* absolument considérable, liée à la mutation qu'implique la crise, dans laquelle comme dans toute phase difficile de l'histoire sociale, des femmes et des hommes se发现 pour agir. Devant l'absence de solutions nationales ou industrielles classiques, des forces se mettent en mouvement à un niveau local. Exemples : des syndicalistes refusent l'agonie de leur entreprise de carrosserie, élaborent un plan de relance, le défendent devant le tribunal de commerce et obtiennent, à l'encontre de l'ancienne direction, de redémarrer sous forme de SCOP. Dans les Landes, des élus de petites communes se réunissent, créent une association, recherchent les ressources locales non exploitées, découvrent les possibilités ouvertes par la pisciculture, les petits élevages, la valorisation de la géothermie ou celle de la forêt. Quelques années après, des unités piscicoles fonctionnent, une entreprise de valorisation des cimes de pin sous forme d'huiles essentielles et d'autres activités commence à exister. Ailleurs, au pays basque ou en Bretagne, apparaissent des sociétés de collecte et de transformation locale de l'épargne, ailleurs encore, à Parthenay par

1. Comité local de l'emploi. Comité de bassin d'emploi. Comité économique et social régional.

exemple, ce sont des plates-formes d'initiatives locales qui accompagnent les créateurs d'entreprises.

Second aspect positif : *le décloisonnement*. La France, si on la compare à d'autres pays, est souvent un pays de rigidité cartésienne, d'enfermement dans des cases, qui aboutit à des gaspillages. La crise oblige à décloisonner, par exemple entre acteurs publics et privés. Entrepreneurs, chefs d'entreprises, services extérieurs de l'Etat, élus locaux, syndicalistes, commencent à se confronter les uns aux autres, à dépasser certaines barrières. Avec encore de grandes limites qu'il illustrent par exemple de nombreux comités locaux de l'emploi dans lesquels les jeux de rôles et la langue de bois l'ont emporté. En revanche lorsque des acteurs locaux se regroupent volontairement sur des objectifs constructifs on assiste à des choses intéressantes. Autre type de décloisonnement, celui entre économique, social et culturel.

Les *entreprises intermédiaires*, par exemple, telle l'ADES, en région parisienne ou l'ATFJ à Chambéry, permettent à des jeunes en difficulté, à des exclus du marché du travail, de se réinsérer dans une vie de travail, la collectivité acceptant depuis une circulaire d'avril 85, de financer le différentiel de productivité. On parle de réinsertion par l'économique par opposition à l'enfermement dans un ghetto d'assistantat social.

Des pistes de recherche se développent actuellement pour sortir d'une dichotomie entre traitement social du chômage et secteur productif performant. Les missions locales de l'emploi ont réuni près de dix mille personnes à La Villette sur ce thème en juin 1985 sans que la presse en parle, ce qui est scandaleux. Le secrétariat d'état à l'économie sociale vient de lancer une mission sur les possibilités de pérennisation des TUC par création ou développement d'activités nouvelles. Même si ces actions ne concernent qu'un



nombre limité (1 % des TUC) elles sont intéressantes en termes de dynamique locale.

Enfin troisième aspect positif : une solidarité locale plus forte, qui devrait sortir la solidarité nationale de son carcan bureaucratique et la rapprocher des gens. Ce réancrage local de la solidarité s'illustre dans les actions menées pour le traitement social de la délinquance au sein des conseils communaux de

prévention de la délinquance (2). Ou encore au sein des quartiers de développement social, coordonnés dans la commission animée d'abord par MM. Dubedout et Pesce, aujourd'hui par M. Geindre (3). Mais cette solidarité peut trouver des formes moins sociales, plus économiques. Ce sont par exemple des initiatives de collecte locale d'épargne et de leur transformation dans des projets de développements locaux (4).

Limites

Mais cet essor a ses limites. Il ne faudrait pas, après avoir si longtemps sacrifié au centralisme jacobin, mythifier le local.

La micro-initiative si originale et bourgeonnante soit-elle, ne peut pas corriger certaines déchirures du tissu industriel. Quand un groupe important supprime dans telle région, deux à trois mille emplois, il faut d'autres mesures : le « macro », tout de même, existe.

Ensuite la relation n'est pas toujours aisée entre le mouvement des « pays » et le nouveau contexte créé par la loi de décentralisation. Le cadre administratif ne coïncide pas nécessairement avec l'espace économique ou l'espace humain.

Il y a risqué de repli sur une approche institutionnelle des choses. Prenons par exemple la carte des aides décidées au niveau de l'Etat : on observe des effets pervers parfois importants aux frontières des pôles de conversion. Il en est de même pour la continuité des actions entreprises car souvent les élus locaux raisonnent en fonction du temps politique, et non du temps économique. Ils s'organisent en fonction d'échéances électorales dont les rythmes ne coïncident pas avec

ceux du temps du développement local.

Il y a aussi des risques sérieux de dispersion, car les initiatives locales sont peu coordonnées. Au niveau national, il existe un Secrétariat d'Etat à l'Economie sociale et aux initiatives locales, la DATAR, une Délégation à l'emploi, une Caisse des dépôts et consignations, etc. Tous se préoccupent de développement local, mais avec une incroyable déperdition d'information, de communication, de coordination. Il n'y a pas de transfert de l'expérience acquise d'un lieu à l'autre. Ces gaspillages sont très préjudiciables, et il ne semble pas que les pouvoirs publics envisagent de créer un lieu d'échanges et une banque de ressources. Dès lors l'action locale peut signifier le repli sur le village, le « micro », l'émettement, l'appauvrissement. Enfin comment s'exercera la solidarité entre les différentes communautés, d'abord dans le cadre national, ensuite dans le cadre international ? La poussée du local ne devrait pas conduire à la défense des intérêts de clocher. Il faut trouver des formes de solidarité entre « pays » de notre

communauté nationale et avec l'Europe et le tiers-monde. Des expériences concrètes de solidarité telles que les fonds communs de placement organisés par le Comité Catholique Contre la Faim, sont intéressantes mais restent marginales. Il nous faut apprendre à articuler vivre et travailler au pays avec une sortie des frontières, tout particulièrement en Europe. L'Europe ne vivra que lorsque s'échangeront ces initiatives locales. Par exemple il existe un groupe européen d'initiatives locales pour l'emploi (EGLEI), dont je fais partie, et qui essaie de faire des échanges d'expériences avec l'appui des communautés européennes. Mais il faut reconnaître que c'est un travail considérable de confronter ce qui se fait sur l'emploi des femmes, par exemple, en Irlande avec ce qui se fait en France dans nos missions locales.

Perspectives

D'abord on pourrait mieux valoriser l'entrepreneur collectif. L'innovation n'est pas l'apanage du créateur individuel d'entreprise. Elle ne se

ramène pas à la « success story » chère aux revues économiques, ni au seul Bernard Tapie. Les socialistes ont survalorisé là, un personnage dont le principal mérite est de se nourrir des valeurs capitalistes en dégénérescence. S'il témoigne à cet égard d'un certain talent, il n'est porteur d'aucun projet industriel. Il existe une conception « struggle for life » du créateur d'entreprise qui doit être dépassée. Associer sur un projet commun des groupes de partenaires locaux, c'est autre chose que de régresser vers le libéralisme individuel des créateurs d'entreprise du XIX^e siècle, cher à la revue « Autrement » (5).

Seconde ambition possible. Soutenir des initiatives locales qui se situent entre le marché et le service collectif. Il existe une demande sociale, non satisfaite, qui correspond à une certaine solvabilité, cependant insuffisante pour permettre à des entreprises classiques d'attirer des capitaux et d'atteindre un seuil de rentabilité : services à domicile pour les personnes âgées, animation culturelle dans les institutions d'hébergement, entretien et réparation des logements sociaux... Le décloisonnement entre l'économique et le social, déjà évoqué, reste à inventer et à développer, permettant d'articuler marché et utilité sociale, contrôle par la demande et solidarité.

Troisième ambition. Incrire les diverses initiatives dans un projet cohérent, d'abord au niveau régional, ensuite au niveau national. Il y a une étonnante façon à gauche d'enterrer la planification.

5. Notons que le secrétariat d'Etat à l'initiative locale et à l'économie sociale, finance actuellement une trentaine d'opérations *interpartenariales* locales.

2. Depuis janvier 1983, 250 conseils communaux se sont créés dans des villes de taille et de situation politique très diverses.

3. Rapport « Bilan et perspectives, 1981-84 ». La Documentation française.

4. *Les épargnes de demain*. Ed. Syros 1985.



Une forêt de pins en couveuse...

Les initiatives locales, doivent être replacées dans une perspective cohérente de développement local avec des objectifs à court terme et des moyens correspondants. Le tourisme, élément parfois essentiel du développement local en est la preuve la plus évidente. Notons au passage que cet effort de planifications doit s'accompagner d'une politique locale de communication qui ne doit pas se résumer à acheter de l'espace audiovisuel pour dire : « *notre région est la meilleure* ».

Informer et communiquer sont devenus les clefs du développement car elles permettent de valoriser les ressources.

Quatrième perspective : une réforme des relations entre administrations et usagers.

Autour de l'initiative locale se joue un certain avenir de ces relations. Services extérieurs de l'Etat, agences locales de l'emploi, directions de l'équipement, réformes des pratiques administratives, qui doivent trouver un meilleur équilibre entre le plan national et le plan local.

Le syndicalisme, en particulier celui de la fonction publique et des agents des collectivités locales, pourrait réfléchir davantage aux modes d'insertion des agents de l'Etat dans le tissu local, au contact avec les citoyens à ce niveau, et à une meilleure cohésion entre les actions des représentants de l'Etat qui siègent, par exemple, dans les commissions mises en place dans les préfectures.

Certaines attitudes montrent qu'un travail très considérable reste à faire.

Des dispositifs d'action concertée ont été mis en place, visant à former ces différents acteurs du secteur public au développement local. Mais les formations amorcées ici et là demandent elles-mêmes à être coordonnées.

On peut envisager un dernier point : c'est l'articulation entre le technique

et le politique pour le développement de la démocratie locale. Il n'est pas souhaitable que la décentralisation se réduise à un transfert de compétence vers des notables politiques locaux, à la fois étrangers aux vrais processus de participation des citoyens et aux dispositifs techniques de mise en œuvre de leurs décisions. Ceci concerne en particulier les cadres.

Mettons à part le niveau des grands corps : ils constituent un pouvoir où le politique et le technique coïncident, et pas toujours dans une logique de développement local. Si l'on fait l'analyse historique du pouvoir de gauche, on verra le rôle occulte, et probablement accru, qu'y ont joué les grands corps. Prenons un seul cas, celui de l'Agence française pour la Maîtrise de l'Energie (AFME). Dès le départ, elle s'est dotée de délégations régionales, mais elle a rencontré de puissantes oppositions, en particulier dans les directions départementales de l'Equipement : ce n'est pas d'abord une hostilité politique, c'est un problème de corps.

Mais par ailleurs, un certain nombre de cadres interviennent positivement dans le développement local, dans ou hors de leurs entreprises en tenant compte de l'environnement local. A noter le cas, limité peut-être, mais intéressant, des associations de cadres en retraite (Egée, ECTI).

Globalement le développement local a besoin de cadres, de compétences économiques. Les collectivités locales ont besoin de praticiens de l'entreprise ; les créateurs d'entreprise ont besoin de soutien psychologique et de conseils techniques, l'économie sociale a besoin de gestionnaires. Les cadres et leurs organisations ont de quoi faire !

BANQUE CENTRALE DES COOPÉRATIVES ET DES MUTUELLES

ADHÉRENTS, RESPONSABLES DE SYNDICATS,
DE COMITÉS D'ENTREPRISES...

La B.C.C.M. se met à votre service

Fidèle à sa vocation de Banque de l'Economie Sociale, la BANQUE CENTRALE DES COOPÉRATIVES ET DES MUTUELLES accompagne le développement des entreprises du secteur (**Coopératif, Mutualiste et Associatif**) et celui de leurs partenaires économiques.

C'est ainsi que, depuis longtemps, la B.C.C.M. met son expérience et sa volonté AU SERVICE DES ASSOCIATIONS D'EXPRESSION COLLECTIVE (Comités d'Entreprises, Syndicats...) et propose toute une gamme de services bancaires spécialement adaptés aux besoins des PARTICULIERS, appartenant à ses associations (salariés, adhérents...).

La Banque Centrale des Coopératives et des Mutuelles, ne veut pas être une banque comme les autres :

- **la B.C.C.M.** joue tout d'abord un rôle de CONSEIL, dans le cadre d'un contact simple et direct.
- **la B.C.C.M.** se met à l'écoute des besoins des Comités d'Entreprises et Syndicats et leur propose des FORMULES SUR MESURE.
- **Enfin, la B.C.C.M.** offre aux particuliers des FORMULES INTÉRESSANTES voire innovatrices élaborées en commun avec les représentants des Comités d'Entreprises et Syndicats.

**N'HÉSITEZ PAS A NOUS CONSULTER,
NOUS SOMMES LÀ POUR VOUS CONSEILLER**



Siège social : 12, place de la Bourse - 75002 Paris. – Tél. (1) 42.33.44.71

94 agences et points conseils dans toute la France

L'AVVENTURE TECHNOPOL'AINE

PAR JACQUES DE CERTAINES

Les technologies ouvrent la porte du futur. Elles seront cultivées dans de nouveaux espaces, les technopoles où déjà, il ne s'agit plus seulement de produire, mais de créer, produits et procédés.

Le technopolitain sera le héros de cette aventure moderne. La Silicon Valley, Tsukuba sont les lieux où s'inscrit la légende du 21^e siècle. Un élu local, aménageur d'une de ces cités, Rennes-Atalante, nous livre ses réflexions de scientifique et d'autogestionnaire.

■ L'aventure technopolitaine ne peut se réduire aux images d'Epinal, trop allègrement répandue par les médias et les discours officiels. Pour devenir une véritable expérience de réponse à la crise, il faut que la technopole soit autant lieu d'innovations sociales que d'inventions purement techniques.

Réduction du temps de travail, partage du savoir, et des pouvoirs,



modernisation de l'outil de travail, régionalisation et déséquilibre planétaire doivent être pris en compte autant que des percées en logiciel ou en génie génétique...

Diversité des expériences

Il n'y a pas un modèle de technopole, et il est même parfois trompeur de couvrir de la même appellation



Sophia-Antipolis : le bâtiment bioclimatique de l'AFME

des réalisations aussi différentes. Historiquement, sont d'abord apparues les zones de réponse à la croissance, avec pour but de créer un espace nouveau pour absorber et valoriser des activités mal insérées dans l'urbanisme classique : c'est le cas aux Etats-Unis de la Route 128 et de la Silicon Valley ; extensions peu planifiées, mais en lien évident avec les complexes universitaires de

Boston (Harvard, MIT...) et de la Californie (Berkeley, Stanford, Caltech...). C'est le cas aussi de Tsukuba, très planifié, contrairement aux réalisations américaines, mais créé également dans le but de désengager la ville ancienne, en l'occurrence Tokyo. On peut classer dans cette même catégorie d'enfants de la croissance, Sophia-Antipolis créé par Pierre Lafitte pour mettre le quar-

tier latin sous le ciel bleu de Provence ou la ZIRST de Meylan dont l'idée (et la lugubre appellation de ZIRST (1)...) date de 1967, bien que la réalisation soit restée peu connue jusqu'à la visite de Norbert Ségard, ministre des Télécommunications en 1979.

Réponses à une croissance trop rapide, les technopoles se sont, par la suite, plutôt développées comme des *réponses à la crise* avec deux variantes. La première correspond à une opération de sauvetage de régions sinistrées ; le technopole apparaît alors bien proche du pôle de conversion. On peut citer, dans cette catégorie la « *Technocity* » de Turin, essai de réponse à la crise de l'automobile, ou les réalisations de Nancy-Brabois ou Metz en

L'autre variante, fruit d'une crise localement moins aiguë, s'appuie sur la valorisation d'un potentiel de recherche (le plus souvent universitaire) préexistant : il s'agit, par exemple, d'expériences comme celles d'*Idéon* en Suède, Cambridge en Grande-Bretagne, Louvain-la-Neuve en Belgique, le *Research Park* de Caroline du Nord aux Etats-Unis, Rennes-Atalante ou Montpellier en France...

On peut aussi faire une distinction selon les liens avec les cités préexistantes : Tsukuba, proche de Tokyo, mais sans moyens de communication rapides, est conçu pour que les chercheurs n'en sortent pas. Sophia-Antipolis est voulu comme une ville équilibrée où règnent les arts et les sciences dans un climat de sagesse, mais de l'avis quasi-unanime, la beauté du site ne supplée pas à son relatif isolement. Une démarche inverse s'exprime à Louvain-la-Neuve où la science vit dans la ville, et à Rennes-Atalante où le parc scientifique entre Rennes et Cesson est à la recherche continue des

jonctions matérielles ou intellectuelles avec les quartiers environnants.

Zoning ou osmose ?

Réussir une technopole, c'est regrouper une population spécifique tout en augmentant, de ce fait, les contacts entre cette population et l'extérieur.

Sur ce point déjà, les solutions divergent : les uns refusent toute territorialité aux technopoles et propose un « cablage des cerveaux ». Cette utopie séduisante à l'heure de la télématique et des fibres optiques oublie tout-à-fait que les chercheurs sont d'abord des hommes : « câbler les cerveaux » en oubliant le reste (les contacts humains, les amitiés, les rencontres informelles...), c'est nier le processus humain qui, concrètement, favorise l'innovation. L'environnement de la photocopieuse, les couloirs, les machines à café, le restaurant... sont responsables de plus d'innovations que les bureaux et les laboratoires : les lieux concrets de l'innovation sont souvent les mêmes que ceux de la militance syndicale.

Si l'on rassemble les hommes, au lieu de câbler les cerveaux, il y a le risque de former un ghetto intellectuel où quelques privilégiés, entre deux voyages internationaux, vivent convivialement au laboratoire comme au golf. Cette concentration est socialement dangereuse et politiquement contestable, même si elle est plus ou moins inévitable : sur le territoire de la Cité Scientifique Ile-de-France, il y a 36 % de cadres et 32 % d'employés, contre respectivement 10,5 et 11 % dans l'ensemble de la population française. Le problème de l'aménageur est alors de gérer l'osmose entre les communautés scientifiques, les entreprises, et l'ensemble de la population.

Il dispose pour ce faire de deux moyens : la maîtrise de l'espace, et

1. ZIRST : Zone d'Innovation et de Recherche Scientifique et Technique.



Un domaine aménagé et accueillant

Aux limites de Rennes et de Cesson-Sévigné, sur le site de Coësmes-Beaulieu qui domine la ville, 30 hectares restent encore disponibles.

Ils sont destinés en priorité aux activités de "matière grise", aux entreprises en cours de création ou pour une première installation, lorsque l'immédiate proximité des centres de recherche est souhaitée.

Les entreprises peuvent s'installer dans des bâtiments locatifs à proximité de la Maison de l'Electronique, de l'Information et de la Télématique de l'Ouest (M.E.I.T.O.). Cette formule leur permettra de concentrer leurs premiers efforts d'investissements sur l'équipement productif.

Elles pourront bénéficier de la Prime d'Aménagement du Territoire-Recherche-Tertiaire à son taux le plus élevé (50 000 F par emploi).

Les entreprises de production dont l'implantation nécessite de grandes surfaces peuvent choisir d'autres zones d'activités

aux caractéristiques variées, facilement accessibles du site de Coësmes-Beaulieu ; elles peuvent également bénéficier des services offerts par l'Association Rennes-Atalante.

L'aménagement et l'environnement du site, qui soulignent son caractère innovant et attractif, seront particulièrement soignés.

Des services d'accueil nécessaires à la vie quotidienne des établissements de recherche, des entreprises et des visiteurs sont proposés : hôtellerie, restauration, commerces de proximité, guichets bancaires, bureau de poste utilisant les techniques les plus modernes, et activités de loisirs, sportives notamment.

Un effort tout particulier est consacré aux réseaux de communication permettant l'accès à tous les services, quel que soit l'éloignement du centre serveur.

De nombreuses possibilités de formations techniques et professionnelles sont offertes sur place.

Pour tout renseignement complémentaire s'adresser à :
 A.U.D.I.A.R., 16 boulevard Laennec 35000 RENNES - Tél. (99) 30.19.10
 SEMAEB, les Galaxies 3, square René-Cassin 35000 RENNES - Tél. (99) 38.36.38
 Hôtel de Ville de Rennes, Service Economique - Tél. 16 (99) 36.48.48
 Mairie de Cesson-Sévigné - Tél. 16 (99) 62.11.28

« Rennes-Atalante », le

ce sera alors aux architectes et urbanistes d'inventer, et la maîtrise de l'animation culturelle avec l'appui de la vie associative et d'institutions comme les Centres de Culture Scientifique, Technique et Industrielle (CCSTI).

L'architecture comme l'urbanisme technopolitains sont encore en grande partie à inventer. Certes, la *High Tech* est souvent associée à des architectures modernes de qualité, utilisant largement la lumière et ne craignant pas la recherche des formes ; de même l'urbaniste sait généralement utiliser au mieux des espaces verts abondants. Le problème d'inclure la technopole dans la cité reste entier et les exemples de réussite sont moins nombreux : cela suppose des plans d'urbanisme qui fassent de la zone un point de passage pour la population non spécifique avec des « lieux de vie » (restaurants, cinémas, terrains de sport, bibliothèques, magasins...), capables de retenir l'intérêt d'un public varié.

A une échelle moindre, la même réflexion serait à faire pour des lieux publics comme les écoles ou les hôpitaux et même, pourquoi pas, les casernes. Entre la zone industrielle traditionnelle et le parc de luxe, l'urbanisme des nouvelles industries a encore des efforts à faire...

Le partage des savoirs

Le désenclavement culturel se heurte lui aussi à des réflexes archaïques. Les « cultureux », professionnels ou associatifs, ont souvent vu dans la CST (Culture Scientifique et Technique) un nouveau réservoir à subventions les aidant à négocier le virage de la modernité.

On a vu ainsi fleurir, expositions scientifiques et journées portes ouvertes dans les laboratoires avec pour principal effet de montrer au grand public que la science « c'est vraiment compliqué », qu'ils peuvent regarder, mais pas participer et que, s'il est bon de financer la recherche,

il est prétentieux de vouloir s'en mêler. C'est là l'*« effet de vitrine »*, dénoncé il y a déjà dix ans par Philippe Roqueplo dans *« Le partage du savoir »* (2). On peut « voir » la science, mais dès qu'on tente de s'en approcher, la glace de la vitrine est là pour rappeler l'écart infranchissable. C'est plus une idéologie, consciemment ou inconsciemment élitaire, que la nature même de la science, qui crée la distanciation. Pourtant un lycéen, lecteur de *« Science et vie »* peut parfois trouver plus de profit dans une exposition scientifique que l'expert de tel composant électronique. La culture scientifique est aussi affaire de curiosité et la parcellisation des connaissances du spécialiste ne le prépare peut-être pas à en faire montre. La *« vulgarisation »*, quoi qu'on pense de ce terme, sera donc la même en direction du grand public et de la communauté scientifique. La seule différence entre ces deux populations est que le grand public sera sensible à l'*« effet de vitrine »*, alors que les chercheurs ne se laisseront pas prendre au piège.

Une tentative exemplaire en ce sens est la démarche du CCSTI de Rennes, créé sensiblement en même temps que la zone d'innovation de Rennes-Atalante. Il s'est fixé, dès le départ, la double mission d'animation, interne et externe de la communauté scientifique rennaise. Le terrain était particulier puisque pour une ville de 200 000 habitants, le pays rennais compte 2 500 chercheurs et 35 000 étudiants. Le CCSTI a mené une action pour que les chercheurs, organisateurs de congrès ouvrent une partie de la manifestation à la population avec le dialogue suffisant pour « casser la vitrine ». De même une semaine d'animation sur les sciences de la vie, organisée en commun avec l'INSERM a eu pour effet, non seulement de présenter la recherche médicale, mais surtout de mettre en contact direct le public intéressé et 2. Seuil

le, ou les chercheurs concernés : les visites individuelles de laboratoire qui en ont résulté, ont été d'une toute autre nature que la visite crain-
tive de l'ignorant au savant. De même, « Réseau », le journal mensuel du CCSTI, n'a pas pour but de faire de la « vulgarisation », mais d'informer les chercheurs, les politiques, les acteurs économiques, les associations..., de ce qui bouge dans la communauté scientifique, afin que l'information soit reprise, adaptée et multipliée par les divers réseaux existant dans la ville. La « vulgarisation » n'est plus alors le fait d'une élite, mais la tâche de chacun à son niveau. Une telle action est renforcée par la création d'un service APS (Agence de Presse Scientifique) visant à associer la grande presse à ce mouvement.

La grande force du CCSTI de Rennes est de ne pas s'être présenté comme détenteur d'une fonction de diffusion de la CST, mais comme collaborateur d'acteurs diversifiés en ce domaine, les chercheurs comme les associations non scientifiques,

rendant ainsi la CST à l'ensemble de la population.

Des « entrepreneurs universitaires »

Deux autres flux osmotiques à créer concernent d'une part les relations entre industriels et universitaires, d'autre part celles entre spécialistes de différentes disciplines. Là encore les vieux clichés encombrent les discours officiels : or, dans les technologies avancées, l'industriel n'est pas plus étranger à la recherche fondamentale que l'universitaire n'est ignorant de la vie industrielle.

Les frontières entre recherche fondamentale et recherche finalisée se sont estompées avec le raccourcissement des délais entre une découverte et son application. Les industriels savent qu'ils doivent rester en écoute de la recherche fondamentale, et ils n'ont plus le mépris qui a existé à certaines époques des gens productifs envers ceux, souvent fonctionnaires, qui étaient censés ne pas l'être. Même les japonais déve-

SYROS
6, rue Montmartre 75001 PARIS
Tél. 297 43 21

QUAND
VOYAGENT LES
USINES

DU PRINTEMPS
DANS
LES MÉTIERS

65 F

Atelier futur

Quand voyagent les usines

A. Wisner

Le transfert des technologies dans les pays en voie de développement.

Du printemps dans les métiers

Cadres CFDT

Les métiers vont changer avec les technologies. Comment peser sur cette évolution ?

69 F

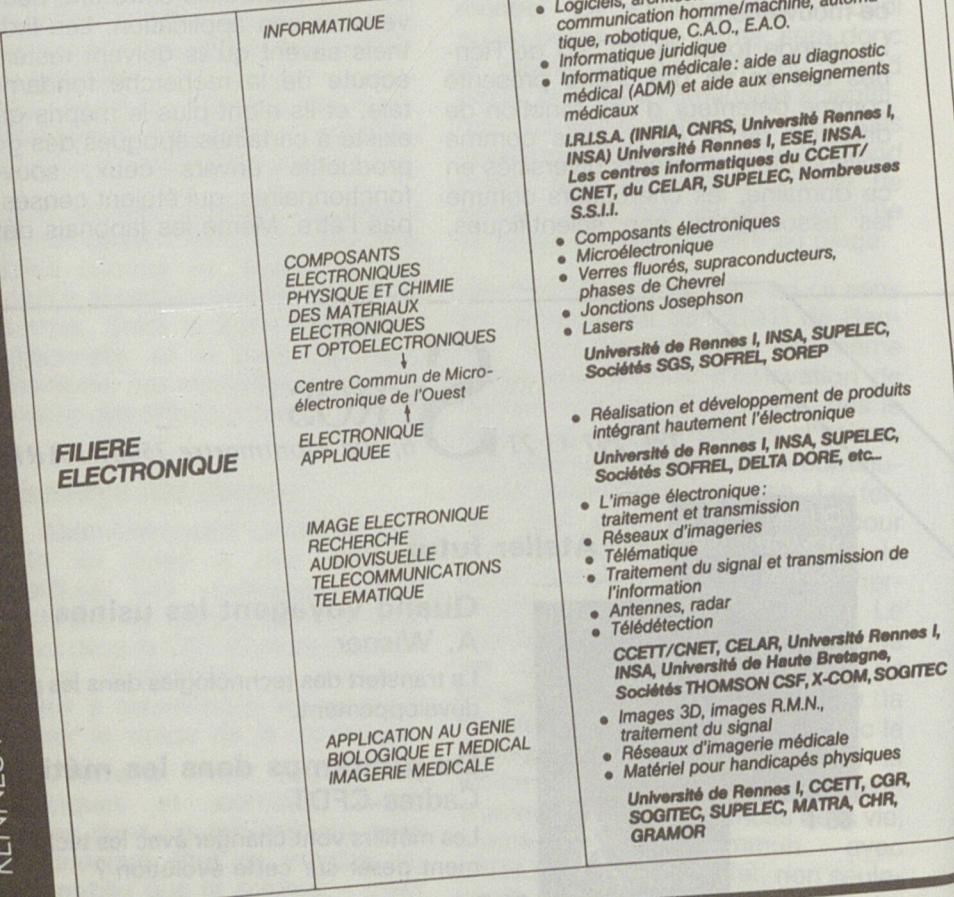


Le potentiel de recherche le plus important de l'ouest de la France

- 2500 chercheurs et chercheurs enseignants.
- 34000 étudiants.
- La diversité et la richesse de ses établissements de recherche et d'enseignement : CNET/CCETT, CELAR, INRA, CNRS, INRIA, Universités de Rennes 1 et de Rennes 2, INSA, ESE, ENSCR, ENSA, ENSP, ESEAT

Ecole d'Architecture, INSERM, IGR.
• Richesse de son tissu industriel dans des technologies de pointe :
SGS, SOREP, SOFREL, THOMSON CSF, TRANSPAC, X-COM, COPERNIQUE, TELMAT, CAP SOGETI, C.G.C.T., SEMA, SYSECA, etc...
BRIDEL, PREVAL, TRIBALLAT, CITROËN, etc...

Ses grandes spécialisations



Source : dossier "Rennes-Atalante", le domaine du futur.

La technopole telle qu'elle se montre

lloppent aujourd'hui activement une recherche fondamentale.

De son côté, l'universitaire n'est plus ce qu'il a été : les efforts d'Alice Sauvnier-Seïté pour brader les universités au profit des écoles professionnelles ont placé la recherche universitaire publique dans un état d'anémie que les efforts entrepris depuis 1981 n'ont pas suffi à résorber. Le chercheur qui débute n'a plus ni crédits « automatiques », ni personnel technique, ni même le droit d'en embaucher dans le cadre de l'université. Il a donc le choix entre ne rien faire, ce qu'hélas, certains ont choisi sans que l'administration semble s'en offusquer, ou créer son laboratoire en fonctionnant sur contrats, le plus souvent avec l'industrie, et en recrutant du personnel dans le cadre d'associations loi de 1901. Il fonctionne alors comme un chef d'entreprise, gérant aussi bien son budget que ses investissements en matériel, et passant sans transition de la fonction de directeur de thèse à celle de chef du personnel. Nombre de laboratoires universitaires fonctionnant ainsi sont en pleine expansion et les chercheurs qui y travaillent, parlent assez facilement le langage des industriels.

Connus, généralement en bien, des autorités de tutelle, il serait temps que ces « entrepreneurs universitaires » soient reconnus et que l'Education Nationale accepte d'entériner juridiquement ce qu'elle sait exister : les relations industrie-université en seraient grandement facilitées.

La dernière osmose à créer est celle qui devrait exister entre spécialistes de disciplines différentes. L'innovation naît souvent de ces rencontres interdisciplinaires : la première tâche est d'assurer une information large sur ce qui se fait, toutes disciplines confondues, dans les technopoles. La seconde est de favoriser au maximum les associations entre partenaires, apparemment très éloignés : ainsi, par exemple, l'enjeu des bio-industries en Bretagne, région parti-

culièrement riche en matières premières biologiques (lait, viande, produits de la mer...), réside dans la capacité à associer aux technobiologies tout le potentiel électronique existant ; c'est ainsi que Supélec fait partie du pôle de biotechnologie de Rennes, dans la mesure où les succès dépendent autant du contenu du bio-réacteur que de sa régulation et de son automatisation.

Technique et société duale

Qui dit lieu de compétition active, et toute technopole en est un, dit aussi danger d'écart croissant entre ceux qui réussissent et les « *burn out* », les sous-produits du « progrès ». Face à la société duale, deux attitudes existent : ceux qui la refusent et ceux qui l'aménagent pour la présenter comme acceptable.

Ce modèle de la technopole qui n'implique qu'une micro-société, peut-il représenter un phénomène plus global, celui d'une dualisation de la société ? Sans doute pas exactement, il est plutôt un symptôme de ce qui travaille la société en profondeur.

L'enjeu politique est considérable, et il ne devrait pas y avoir d'hésitations sur ce point.

L'aménagement de la société duale est pourtant subtil, qui tente de la faire accepter comme naturelle ; il y a des grands et des petits, des gens indispensables et un vivier d'interchangeables... C'est là une sorte de distribution naturelle aussi inéluctable que la loi de Gauss : un industriel japonais a fait mesurer le diamètre de pommes à ses ouvriers, leur a fait établir la distribution en courbe de Gauss et leur a ainsi expliqué que la hiérarchie, la distribution entre grands et petits, était une loi de la nature et qu'il ne fallait donc pas s'y opposer. Une telle acceptation d'une hiérarchie « naturelle » est la base de la société duale.

Une autre façon de faire accepter la hiérarchie est d'utiliser habilement la

formation permanente. Ainsi, André Gorz (3) propose une exemple convaincant de hiérarchisation par l'illusion d'accès à un savoir inutile. Il a eu l'entretien suivant avec un jeune technicien subalterne qui avait suivi pendant trois ans des cours de formation :

« J'ai fait du calcul différentiel et de la mécanique et je suis très bon en dessin industriel.

— Est-ce que tu te sers jamais du calcul différentiel dans ton travail ?

— Non, mais je suis content d'en avoir fait. Ça forme l'esprit.

— Et le dessin industriel, ça te sert beaucoup ?

— Forcément, tu ne peux pas réussir

3. « Technique, techniciens et luttes de classes », in *Les temps modernes*, Août-septembre 1971, pp. 141 à 180.

une pièce si tu ne sais pas lire un bleu. C'est le B.A.BA.

— Mais alors, si tous les ouvriers de ton atelier savent lire un bleu, quelles connaissances as-tu qu'ils n'ont pas, à par le calcul différentiel ?

— J'ai la vue d'ensemble. Mes gars, ils sont chacun le nez sur la machine. Moi, je connais les possibilités de toutes les machines, je prépare et j'organise leur boulot et quand il y a un problème, je leur explique comment s'en sortir.

— Est-ce que des ouvriers pourraient en savoir aussi long que toi sans avoir été à une école comme la tienne ?

— Il y a des vieux dans mon atelier qui en savent un sacré bout ; seule-

A QUOI SERVENT LES TECHNOPOLES ?

Les technopoles se contentent-ils de concentrer des moyens préexistants ou créent-ils des configurations originales ? *

L'étude des technopoles existants amène à conclure plutôt à la première solution : ce seraient encore des zones d'aménagement spécialisé dont les bénéfices s'expriment plus en terme d'images de marque, pour la ville d'accueil, la micro-région ou les entreprises de la technopôle, et de spécialisation sur une, voire deux filières. Le transfert vertical entre recherche et industrie pouvant ici s'appuyer sur des services technologiques communs, un micro-marché de l'emploi spécialisé et une capacité d'amortissement de l'investissement lourd. Mais la technopole reste un objet clos sur lui-même ; la communication toujours vantée dans les argumentaires n'est jamais pensée, ni canalisée. Elle constitue le « supplément d'âme » qui fleurit dans ces nouveaux espaces « High tech » ; comme si « L'innovation technologique, pourvue qu'elle soit suffisamment sophistiquée, était capable de vivre sa propre vie en se déplaçant spontanément à travers des entités sociales sans relations

* Voir « Economie et pratiques territoriales de développement ; le rôle des technopoles » par Yves Janvier, in *Espaces prospectifs*, revue du Groupe Espaces-DATAR, 1, avenue Charles Floquet, 75700 Paris.

structurées, dans la mesure où elles sont géographiquement voisines ».

Les enjeux de la diffusion

L'existence du technopole induit plus d'activités pour les entreprises. C'est en général sous cet aspect que les promoteurs des technopoles axent prioritairement leur argumentaire (efficacité du fonctionnement interactif, symbiotique...). Ce schéma de référence considère implicitement que l'évolution industrielle d'une micro-région se produira par superposition d'un secteur industriel high tech, porteur d'avenir, à une industrie traditionnelle vieillissante, voire condamnée, qui exploite des technologies banales. En quelque sorte, c'est le modèle d'une industrie à deux vitesses.

Au contraire, on peut penser que les acteurs engagés dans le high tech ont (par goût ou par nécessité) un comportement économique et industriel différent, mieux adapté aux conditions modernes de compétition, et dont le choix de créneau sur les hautes technologies n'est qu'un des aspects. Dans cette optique, l'enjeu de la diffusion est celui d'une transformation de l'ensemble du milieu industriel. Le technopole prend alors une signification qui dépasse sa spécialité technologique et la sophistication apparente des produits.

ment ça demande du temps.

— Combien de temps ?

— Oh, au moins cinq ou six ans.

Ce technicien avait suivi des cours pendant trois ans. On aura remarqué que c'est surtout sa connaissance du calcul différentiel qui lui donnait un sentiment de supériorité. Cette « formation de l'esprit » c'était le fondement de ses priviléges et de son autorité hiérarchique. Mais le calcul différentiel ne lui servait à rien dans son travail. Le calcul différentiel était le symbole culturel qui le plaçait au-dessus des ouvriers : de toutes ses connaissances, c'était à peu près la seule que ceux-ci ne pouvaient acquérir par leur pratique. Il s'agit là d'une illustration parfaite de la manière dont le système scolaire sert à la hiérarchisation sociale. La position hiérarchique de ce jeune technicien, sa certitude de valoir mieux qu'un simple ouvrier ne provenaient pas, en effet, de la supériorité de son savoir utile. De son propre aveu, son savoir utile pouvait être acquis par les ouvriers, sans formation scolaire, en cinq ou six ans de travail pratique. Sa supériorité hiérarchique était fondée sur la supériorité de son savoir inutile. On lui avait enseigné le calcul différentiel non pas pour que, dans son travail il devienne plus efficace (ou plus productif) qu'un ouvrier, mais pour qu'il devienne supérieur aux ouvriers. Et les ouvriers n'avaient pas appris le calcul différentiel non pas parce qu'ils étaient trop bêtes, mais parce qu'ils étaient destinés à devenir « culturellement » et donc hiérarchiquement inférieurs, quelle que fût d'ailleurs leur qualification ».

On peut aussi supposer que cette introduction au calcul différentiel aura eu pour effet de créer la conscience d'infériorité du jeune technicien par rapport à l'ingénieur. Le technicien se sera sans doute aperçu que, même s'il a fait du calcul différentiel, il n'en a pas fait assez ou n'a pas les autres connaissances nécessaires pour l'utiliser.

Cette initiation lui aura montré ce que l'ingénieur sait et que lui ne saura jamais de façon opératoire.

Supérieur à l'ouvrier grâce à un savoir inutile, inférieur à l'ingénieur parce que ce savoir insuffisant ne pourra que se révéler inutilisable, le technicien est « mis à sa place » dans la hiérarchie sociale.

Face à ces problèmes internes à l'entreprise, formation permanente, aménagement et réduction du temps de travail, participation..., l'aménageur public qu'est l'élu local n'a que peu de prise, même s'il est convaincu de l'enjeu, en positif comme en négatif, de cette évolution sociale de l'entreprise. Dans les technopoles, il s'agit en général de PME dont la maîtrise est le plus souvent favorable au changement ; de plus le personnel est souvent jeune, comme dans cette entreprise rennaise de 200 personnes où la moyenne d'âge est de 24 ans. Dans ce contexte relativement ouvert à l'innovation, le rôle de la collectivité publique locale sera de faire circuler l'information afin que dans chaque entreprise les employés aient les éléments pour proposer, voire imposer, les changements qu'ils souhaitent. Un aménageur de technopole qui ne ferait pas circuler cette information sur l'innovation sociale oublierait une partie de ses fonctions. Il serait de même souhaitable que les centrales syndicales adaptent leurs structures pour promouvoir localement cette évolution spécifique dans les technopoles.

Un atout pour la régionalisation

Deux phénomènes apparemment sans lien accompagnent l'installation dans la crise économique durable que nous vivons actuellement en France, comme dans le reste du monde. Le premier est la prise de conscience, surtout depuis 1981, d'une responsabilité économique locale dont la décentralisation n'est

cfdt

L'AVENIR DE LA S.G.S. ?

L'AVENIR DE LA S.G.S. ?

HIER :
"PROMESSES D'EMBAUCHES DE 300 PERSONNES"



Démarrage des travaux début 1984...

Le projet S.G.S. Ates va se concrétiser

Trois cents emplois supplémentaires à l'horizon 1987



S.G.S. : 250 emplois en trop
Même l'électronique...

AUJOURD'HUI : "LA CRISE DES SEMICONDUCTEURS"

CARTE D'IDENTITÉ

NOM : SGS ATES - Société de semi-conducteurs et de circuits intégrés.

Nationalité : Groupe italien.

Effectifs : au 31.12.84 : 520 salariés dont 58 % de femmes et 77 % d'ouvriers et employés.

Age : La moyenne d'âge est de 32 ans.

Ancienneté des salariés : En 1983 elle est de 10 ans en moyenne.

Signes particuliers : La formation professionnelle : les fonds qui lui sont attribués sont de 1,1 % de la masse salariale (obligation légale) en 1982-1983, et de 5 % en 1984.

Mais il y a 1 stagiaire en formation pour 11 ouvriers et 1 stagiaire pour 4 cadres.

Les syndicats : Aux élections des délégués du personnel de juin 1985, la CFDT et la CGT se partagent les voix du 1^{er} collège : 2 délégués CFDT et 2 CGT. Le comité d'entreprise est majoritairement FO et CGC.

ATTENTION ! FRAGILE

Il y a un peu plus d'un an, l'entreprise phare de la technopole rennaise c'était, assurément, la société italienne de semi-conducteurs « SGS ». Le marché international était en ébullition et l'entreprise prévoyait de créer trois cents emplois en 1987. Aucun homme politique, haut-fonctionnaire, responsable économique ne manquait autour du berceau, pas un colloque scientifico-industriel qui ne la mentionnait.

En février, même le Président de la République manquait de la visiter. Mais dès le printemps, le chômage partiel commençait. Le retournement durable du marché mondial, amenait la direction à déclarer 250 personnes « en sureffectif » lors du comité d'entreprise de septembre.

La direction proposait alors une série de mesures mais sans les chiffrer précisément : départs volontaires avec primes, reclassements dans d'autres entreprises, aménagement du temps de travail, formation... L'ensemble des syndicats engageait des négociations avec la direction sur ces propositions. Dans une entreprise où deux salariés sur trois sont des femmes ayant plus de dix ans de présence dans des qualifications ouvrières et employées, le risque est de voir la direction utiliser ce sureffectif pour embaucher un personnel à la qualification initiale supérieure, en se désintéressant des autres. Le souci majeur de la CFDT est au contraire de permettre aux moins qualifiés d'accéder aussi aux nouveaux emplois. Pour ce faire, elle participe au comité de développement économique et social du pays de Rennes, qui a participé à l'adoption du plan de développement du pays de Rennes.

Fragilité des marchés, dans une économie mondialisée, des qualifications, avec le progrès technologique rapide, voilà aussi la réalité des technopoles ; un aspect souvent oublié dans les discours technocratiques ou électoraux.

qu'un aspect institutionnel. La volonté de vivre et de travailler au pays, de purement revendicative par rapport à l'autorité parisienne, est devenue constructive dès lors que la crise a brisé la confiance dans le pouvoir central, obligeant les bassins d'emploi à inventer eux-mêmes leurs propres solutions. Comme l'a noté Shapero pour les créateurs d'entreprise, l'innovation naît de la contrainte. Symbole encourageant : l'idéogramme chinois qui veut dire « crise » est le même que celui qui signifie « chance » !

Un autre phénomène caractérisant notre époque est la chute des industries lourdes fortement centralisées sur les grands centres urbains et les bassins miniers. Simultanément l'émergence des nouvelles technologies permet la déconcentration des moyens de production. Le transport des matières premières comme des produits finis n'est plus le facteur déterminant d'une implantation : on déplace une « puce » ou un médicament plus facilement qu'un wagon de minerai. Au contraire, la mobilisation de bassins d'emploi nouveaux, d'énergies neuves, la recherche de cadres de vie moins oppressants... sont des éléments en faveur d'un essaimage des petites ou moyennes entreprises qui recherchent d'abord les hommes, dès lors que la matière grise devient l'élément déterminant de la croissance de l'entreprise. Depuis Schumpeter, cette idée n'est pas neuve ; en tirer jusqu'au bout les conséquences le serait !

De la *Nouvelle-Atlantide* de Francis Bacon, en 1627, aux socialistes utopiques du XIX^e siècle (la parabole de Saint-Simon considérait les savants comme « la fleur de la société française »), du Timée de Platon à la doctrine officielle du PCF, la science a souvent eu sa place dans les projets de société.

Mais scientisme et idéologie sont souvent associés et, selon l'expres-

sion de D. Bell, on n'a pas fini d'« explorer les suites politiques de la pensée technocratique ». L'élitisme scientifico-industriel de Saint-Simon plane sur les discours vantant le développement par les *High Tech*, sans que soient évoqués les risques de l'entreprise : société duale, déséquilibre Nord-Sud, dépolitisation de la société... Les dangers de la société duale ont été maintes fois décrits comme je l'ai brièvement rappelé.

On oublie plus souvent que la concentration des moyens les plus modernes de production et des produits à très forte valeur ajoutée dans quelques zones sélectionnées des pays les plus industrialisés ne fait qu'accentuer une division internationale du travail fort contestable. Le développement en France ne peut faire l'économie de la question de la répartition mondiale des activités et des richesses.

Un autre danger est la constitution d'un nouveau centre politique sur base d'idéologie technocratique : le problème est suffisamment présent en France pour qu'il ne soit pas nécessaire de le développer ici ; qu'on se rappelle l'expression de F. Bourricaud concernant les nouveaux intellectuels, chercheurs et techniciens qui ont « une localisation dans l'appareil de production diffuse, une idéologie confuse et une solidarité faible ».

Malgré les questions, ou les angoisses, exprimées ici, je ne voudrais pas paraître pessimiste mais seulement souligner que l'aventure technopolitaine n'est pas pré-programmée pour réussir nécessairement. Il reste quinze ans d'ici l'an 2 000, le temps d'une adolescence, le temps, comme le propose la mission interministérielle URBA 2 000, de « réussir le futur ».



LES INITIATIVES DES COLLECTIVITES LOCALES

22

Quand on doit gérer des communes où le chômage touche un jeune sur deux, la nécessité d'agir est évidente. De nombreuses collectivités de toutes les régions d'Europe l'ont bien compris. Une étude de l' O.C.D.E. dans le cadre du programme « Ile » porte sur huit localités comptant de six à six cent mille habitants dans huit pays différents ; elle met en évidence les nouvelles réponses locales.

■ Traditionnellement les régions et localités pauvres en emploi, s'effor-

çaien d'attirer les entreprises privées et publiques voire les adminis-

trations par des incitations fiscales, l'aménagement de zones industrielles ou bien encore l'entregent des élus... Ces temps sont révolus, un nouvel état d'esprit est nécessaire.

Les « île » et les types de stratégies de développement local

L'étude a révélé deux *principaux schémas* d'activités de création d'emploi entreprises par les communautés relatifs à l'approche, aux structures d'aide et de coordination et aux initiatives spécifiques.

Une approche basée sur le « terrain », stimulée et soutenue par l'autorité locale, l'autre engagée par une institution locale importante, la municipalité, qui lance et exécute des programmes d'emploi et de développement économique (Bradford).

Une des caractéristiques essentielles du premier modèle (Skinnskatteberg/Castanheira) réside dans la « participation » de l'autorité locale avec l'ensemble de la collectivité. Dans le modèle de Bradford, l'aide apportée par l'autorité locale prend davantage la forme d'un « secours » passant par les circuits institutionnels.

En ce qui concerne les *stratégies locales*, l'étude montre que celles-ci couvrent un large éventail dans lequel s'inscrivent les deux modèles. Des « variables » se font jour tant dans le domaine du contenu que dans celui de l'orientation de ces stratégies ; dans certains cas la stra-

UNE ÉTUDE DE TERRAINS

(Décembre 1983 - octobre 1984).

Six des huit villes étudiées connaissent une importante récession due à la disparition d'activités industrielles traditionnelles : extraction charbonnière à Heerlen, chimie et construction navale au Havre et Störstrom, textile et mécanique à Bradford, mine de fer et industrie du bois à Bergslagen. Toutes ces localités présentent des taux de chômage importants entre 10 et 30 % de la population active, particulièrement concentré sur les jeunes et les femmes. La montée des troubles sociaux a incité les autorités locales à se saisir des problèmes par des voies différencierées. (Voir article).

Quant à Castanheira de Pera, plus petite cité de l'échantillon, elle ne compte qu'une activité, le textile, éclatée au sein de multiples P.M.E. qu'il s'agit de dynamiser. Gaziantep, importante collectivité turque, présente la situation spécifique d'une région en voie de développement où l'exode rural annule les réalisations.

Les huit villes :

Heerlen (Pays-Bas) : 100 000 habitants, Le Havre (France) : 250 000 ha., Störstrom (Danemark) : 260 000 ha., Winnipeg (Canada) : 100 000 ha., Bradford (Royaume-Uni) : 450 000 ha., Castanheira de Pera (Portugal) : 5 400 ha., Bergslagen (Suède) : 25 000 ha., Gaziantep (Turquie) : 500 000 ha.

tégie cherche à agir sur le processus de modernisation/restructuration des secteurs industriels traditionnels.

Ailleurs, l'effort principal porte sur les

initiatives locales de base qui combinent des objectifs sociaux et économiques, ou sur les entreprises traditionnelles. Parmi les autres variables importantes : l'existence d'une orientation planifiée, c'est-à-dire d'une perspective générale et d'une approche structurée.

L'étude a permis d'établir une typologie sommaire des ILE étudiées. Le premier type correspond aux initiatives qui cherchent à mobiliser la collectivité, et recouvre notamment les efforts de « redressement de l'image de marque », fournis à Bradford et à Norberg, le Festival Choral de Skinnskatteberg et les activités du Groupe Culturel de Castanheira de Pera. Dans le second type, on rencontre des structures telles que des agences de développement local (SKUAB à Skinnskatteberg, Ribeira Pera à Castanheira et ATEC à Bradford [Centre d'alternatives de formation et d'emploi]). Le troisième type porte sur les ILE à caractère social ou s'intéressant à l'environnement, comme le projet charbon de bois de Skinnskatteberg, le projet moteur à vapeur de Norberg ou les propositions de micro-centrales électriques à Castanheira de Pera. Le quatrième type d'initiatives recouvre celles qui s'intéressent aux nouvelles attitudes face à la formation : compétences en gestion d'entreprises, nouvelles technologies, etc. Les exemples comprennent un certain nombre de projets de développement/formation/création d'entreprises à l'intention des jeunes (Skinnskatteberg, ITEC de Bradford). Enfin, le cinquième type rassemble les entreprises qui innovent dans le domaine de la propriété et de la gestion, la plupart sous forme de coopératives comme la Keighley Picture House à Bradford et Maskin & Hydraulic de Norberg.

Entreprenariat et processus de développement local

L'étude a montré que l'entreprenariat est au centre des initiatives locales

de création d'emplois non seulement l'entreprenariat individuel (à risques en vue de réaliser des profits) mais aussi un nombre important d'activités collectives entreprises par les communautés (lancement d'activités et regroupement des ressources humaines, physiques et financières). Cependant, une approche basée sur les initiatives locales de créations d'emploi court le risque de se voir limitée à certains types d'activités marginaux, essentiellement des services, et à certains types de marchés. L'étude a permis de découvrir deux manières de dépasser ce problème. La première passerait par des activités à faible volume/haute qualification et valeur ajoutée, du type des machines chasse-neige de Maskin & Hydraulic (Norberg). La seconde consisterait à intégrer les ILE au secteur commercial moderne en leur faisant jouer un rôle spécifique dans la restructuration des industries traditionnelles, comme c'est le cas avec le projet de services communs destinés aux principales industries textiles de Castanheira de Pera. D'une

LE PROGRAMME ILE

Animé par une équipe restreinte au sein de l'OCDE, le programme d'action et de coopération concernant les Initiatives Locales de création d'Emplois (ILE) a démarré il y a presque 3 ans. Aujourd'hui, y participent dix-neuf pays et la Commission des Communautés Européennes.

Le programme de travail est structuré autour de six grands thèmes : Echange et diffusion d'informations ; Diversification industrielle et création d'emplois dans les économies locales ; Innovation et développement des ILE dans les régions et pays les moins industrialisés ; Nouveaux rôles des collectivités locales dans le développement économique et la création d'emplois ; Crédit local d'emplois : besoins en matière d'innovation, d'information et de technologies appropriées. Besoins des nouveaux entrepreneurs et des initiatives locales de création d'emplois en matière d'enseignement, de formation et de services d'appui.

manière générale la viabilité des ILE dans un contexte compétitif normal serait largement mise en relief si l'on faisait rentrer en ligne de compte la valeur de la formation, des services rendus à la collectivité et des autres profits qui en dérivent.

L'impact des ILE et des stratégies locales axées sur les ILE est déjà net en termes qualitatifs. Comme l'indique l'effet produit sur les collectivités locales, tant dans le domaine de la prise de conscience des problèmes et des possibilités de les résoudre que pour l'implantation de produits et de services utiles à la société et à l'environnement ; dans le domaine de l'innovation en matière de formation professionnelle, etc. Les créations d'emploi restent quantitativement faibles. Elles peuvent représenter néanmoins le tiers des emplois perdus dans les dernières années.

Les nouvelles politiques des collectivités locales

Les collectivités locales ne se sont impliquées que depuis peu dans les problèmes d'emploi et de développement économique et sont rapidement devenues des acteurs locaux de premier plan. Leur approche a subi l'influence de divers facteurs : absence de pouvoirs légaux bien définis, faiblesse des ressources financières, manque de compétences nécessaires, urgence des programmes. Ces facteurs ont donné un caractère particulier aux activités des collectivités locales.

Elles cherchent à jouer un rôle de coordination des organismes publics à l'intérieur de la localité, tentent d'obtenir des fonds de sources publiques ou des grandes sociétés ; elles apportent leur aide aux initiatives émanant de la communauté sous forme de conseils, locaux, finance-

Accueillir... mais aussi susciter et soutenir les projets.

S'INFORMER POUR AGIR

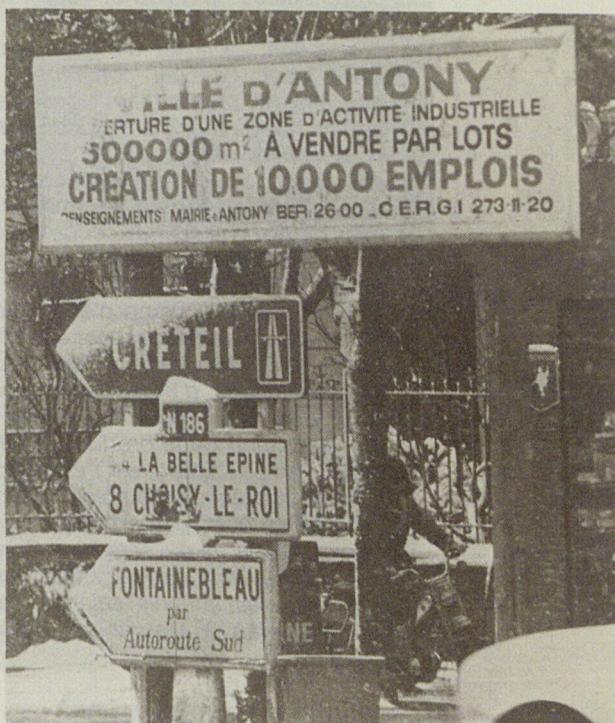
« Ce que veulent les acteurs du nouveau développement local, c'est s'informer de façon efficace afin de pouvoir se consacrer à l'action ; ils veulent donc des données pertinentes, accessibles rapidement, à peu de coût, en temps et en argent. Leur problème, c'est l'accès à l'information fiable et pertinente, en situation, ils ont besoin de personnes filtres dont ils ont testé la qualité et la fiabilité, qui les connaissent et qu'ils connaissent.

Ils ont besoin d'un réseau d'experts en différents domaines (droit, fiscalité, montages administratifs, technologie, formation...), d'un réseau d'« homologues » engagés dans les mêmes apprentissages.

Ils ont besoin d'être en contact avec des gens très différents, ou très lointains, pour faire naître des synergies imprévues.

Cet ensemble de personnes constitue non pas une banque de données, mais une « banque de ressources potentielles » mobilisable de façon beaucoup plus légère et plus efficace pour répondre à un problème précis qui survient à un moment donné. L'information est alors le produit de la communication. »

* Annie Bloch « Information, communication et développement local » in *Correspondance municipale* n° 253, Déc. 1984.



ment, etc. Les caractéristiques de cette approche s'éloignent considérablement du rôle traditionnellement dévolu aux collectivités locales. De simple prestataire de services qu'elle était, la collectivité locale est devenue le catalyseur des acteurs locaux publics ou privés.

Les collectivités locales n'ont cessé de chercher de nouvelles voies pour atteindre leurs objectifs dans ce domaine. Elles sont cependant confrontées à de graves problèmes. Il serait particulièrement important de clarifier et de renforcer les relations entre le gouvernement national et les collectivités locales en matière d'emploi et de développement économique. Dans le cadre actuel des restrictions financières, il faut de toute urgence que les collectivités locales évaluent l'efficacité des programmes de développement écono-

mique et d'emploi en cours et qu'elles ajustent leurs priorités par rapport aux autres services municipaux. Il leur faudrait encore réexaminer leurs fonctions d'aide et d'autres activités de développement afin de s'assurer la mobilisation des ressources de la communauté. La création ou le renforcement des dispositifs de coordination regroupant les acteurs locaux ou de tous les secteurs doit également être pris en considération.

Développer localement des compétences

A côté du rôle joué par les collectivités locales, l'avenir des ILE et des stratégies locales dépend d'un certain nombre d'autres avancées. La modification des attitudes au niveau local et national pourra avoir une incidence considérable sur l'avenir des

LES ILE : UN MOUVEMENT EUROPÉEN

L'expression « Initiatives Locales de création d'Emplois » (ILE) désigne un ensemble très diversifié d'activités et d'entreprises : entreprises autogérées, activités indépendantes, entreprises créées par ou pour des chômeurs, entreprises d'intérêt collectif, groupements d'artisans, de PME, réseaux d'entraide, coopératives de production, actions de développement local. Les ILE constituent un mouvement rassemblant tous ceux qui, au niveau local, ont décidé d'agir et d'innover afin de lutter contre le chômage. Plutôt méconnues tout récemment encore, les ILE font désormais partie de la scène économique et de l'emploi dans la plupart des pays de l'OCDE.

Les ILE sont un champ d'expérimentation pour de nombreux entrepreneurs qui cherchent à créer des emplois utiles, d'un type nouveau, ainsi que des modes de travail et d'organisation de la production différents. Parfois l'accent est mis non pas tant sur la création d'emplois à temps complet ou à temps partiel que sur la notion plus large d'« activité ». Certaines ILE ne visent pas nécessairement à fournir des emplois salariés traditionnels, mais à assurer aux partici-

pants, individuellement ou collectivement, une forme d'activité qui leur permette à la fois de jouer un rôle utile dans la société et de jouir d'une certaine indépendance économique.

Au niveau macro-économique, les politiques en faveur des ILE offrent une certain nombre d'avantages pour de nombreux gouvernements dans la situation économique et politique actuelle :

- les ILE renforcent l'offre et la demande, en entraînant un minimum d'effets de substitution sur la structure existante de l'offre et de la demande ;
- les ILE sont génératrices d'investissements et d'emplois ; elles n'ont que de faibles effets inflationnistes et exigent relativement peu de capitaux et d'énergie ;
- les ILE peuvent représenter pour les gouvernements un investissement quasi-gratuit sur les ressources humaines car elles permettent de dispenser une initiation pratique au travail ou une formation ;
- en montrant comment créer des entreprises et des emplois, les ILE produisent un « effet de démonstration », susceptible d'avoir de profondes répercussions psychologiques sur le moral et la vitalité des collectivités.

ILE. Un tel changement a pu par exemple être observé à Bradford au sujet du chômage, et à Castanheira de Pera, au sujet du transfert des subventions à l'emploi à un *fonds de création d'emplois nouveaux*. Le développement des capacités locales, c'est-à-dire la création de compétence permettant « d'aider la collectivité à s'aider elle-même » est une des clefs de l'approche ILE. Le développement des capacités à l'échelon local, notamment dans le domaine des compétences techniques et commerciales, est une dimension importante de la stratégie des communautés examinées (local entreprises, boutiques de gestion).

Ainsi au Havre, le réseau des conseillers techniques créé par le Conseil régional de Haute-Normandie et l'Université de Rouen, constitue un lien précieux entre le monde des petites et moyennes entreprises et celui de l'université, pour faciliter les transferts de technologie. Un système de ce type est à même de stimuler la croissance des entreprises nouvelles tout en les aidant à réaliser des projets de recherche-développement.

Il conviendrait de continuer à améliorer la transparence du marché du travail, en réunissant des informations et en les diffusant aux particuliers et aux entreprises d'une région donnée. Les établissements d'enseignement et de formation devraient de plus en plus fréquemment accueillir non seulement les étudiants et les stagiaires ordinaires, mais aussi tous ceux dont les difficultés sont susceptibles d'être résolues avec le concours d'écoles ou de centres de formation. Par exemple, l'Ecole technique de Nakskov, dans le comté de Storstrøm, aide les particuliers à construire leurs propres prototypes et à mettre ainsi leurs idées en pratique. Du fait que la région n'a aucune tradition en matière de travail indépendant, cette action n'a pas autant de succès qu'elle mérite. L'esprit d'entreprise de la jeunesse locale

pourrait être stimulé par des moyens tels que des cours pour inventeurs potentiels ou des concours réservés à certains groupes d'âge.

Les stratégies locales à venir ne suivront pas toutes un même schéma, mais malgré des différences, il demeure un certain nombre d'actions que les communautés peuvent entreprendre, essentiellement par l'intermédiaire des Collectivités locales et autres organismes locaux afin de promouvoir les ILE.

Ceci implique que les stratégies locales créent un cadre d'aide et de coordination adapté et obtiennent les ressources nécessaires. Elles doivent élaborer un processus permettant à la collectivité et aux institutions locales de rechercher les possibilités d'ILE, établir des priorités et évaluer initiatives et programmes existants.

27



**le droit
d'expression**

«Les travailleurs sont adultes, ils peuvent parler en classe...» Mais au fait comment ça se passe ?

C'est le moment de faire le point sur le droit d'expression dans les entreprises. Où en est-on ? Quelles expériences ? Négatives, positives... Et puis, quelles perspectives pour ce droit que la CFDT contribue à faire vivre. Un premier bilan.

Prix franco 30,00 F	Catalogue et tarifs par quantité sur demande A commander (paiement joint) à Montholon-Services 26, rue de Montholon 75009 Paris
--------------------------------	---

L'ÉCOLE APPREND L'ENTREPRISE

par Rémy Garandieu*

Quelque chose a changé au lycée de Liévin dans le Pas-de-Calais : les élèves viennent le mercredi après-midi travailler sur leurs projets de création d'entreprise, la classe de dessin industriel et l'atelier de chaudronnerie travaillent sur les prototypes, les élèves secrétaires tapent les courriers aux banques et aux fournisseurs, les professeurs assistent au cours de création d'entreprise, la population du quartier sert régulièrement de référence pour des études de marché...

■ Un vent d'initiatives et de dynamisme souffle sur Liévin. Pourtant la crise a frappé de plein fouet cette ville minière : 16,5 % de chômeurs. Un taux d'activité féminine plus faible que la moyenne nationale, et un nombre de préretraités supérieur. Dans un récent article, les journalistes du mensuel régional « *Dire* » expliquaient : « *la crise, ici, dans le bassin minier, a frappé plus tôt. Toute l'économie tournait autour du charbon* ». Cette mono-activité a empêché le développement d'autres filières. Elle

a aussi déteint sur les mentalités des « gueules noires » : les Houillères, c'était la sécurité d'un grand groupe qui prenait en charge votre vie quotidienne. Cette situation n'a pas favorisé l'épanouissement d'un esprit d'entreprise.

Encourager les créateurs

Ces handicaps, Liévin et sa région, veulent les surmonter. Il y a un an, sept communes (représentant 70 000 habitants) se sont associées pour créer un Comité de Développement Economique présidé par Daniel Percheron (PS), cette association cherche une alternative économique pour le secteur.

« *Il nous faut d'abord lutter contre les clichés qui nuisent au bassin minier* », explique Patrick Faillenet, directeur du CDE bref, redorer le blason. « *Nous voulons également générer des initiatives en utilisant les potentialités locales et faire reconnaître la « micro-économie » comme facteur de créations d'emplois* ». Autrement dit, il ne faut pas attendre les secours de l'extérieur, mais mobiliser sur place les énergies et les idées des jeunes et des chômeurs. Cette volonté s'est traduite par une campagne d'affichage pour encoura-

* Boutique de gestion « *Espace-Flandre* », 8 boulevard Jean-Baptiste Lebas, 59000 Lille. (NDLR. Sur les boutiques de gestion, voir aussi le n° 312 de « *Cadres CFDT* »).

ger les vocations de créateurs d'entreprise.

« Actuellement, nous recevons chaque semaine trois ou quatre personnes qui ont un projet. Nous facilitons leur parcours en mobilisant un réseau de partenaires : banques, chambre de commerce, boutiques de gestion, etc. Le comité participe aussi à l'aménagement d'ateliers et de zones d'activité. Enfin, nous réfléchissons au lancement d'une plateforme d'initiatives... » dont l'objectif serait de donner un coup de pouce aux projets de création les plus prometteurs.

Apprendre à faire

A Liévin, on parle aussi sur la relève des jeunes : depuis cette année, au lycée, tous les élèves en fin de cycle (classique, technique et BTS) reçoivent une formation à la création d'entreprise.

L'objectif n'est pas de transformer chaque élève en chef d'entreprise, mais plutôt de créer chez ces jeunes une dynamique de développement de leur capacité à prendre des initiatives et à les mener à bien. Il s'agit aussi de les sensibiliser à la « micro-économie » et de montrer que chacun peut être créateur d'emplois.

Pour cela, plusieurs actions ont été engagées depuis la rentrée d'octobre :

Pour les BTS 2^e année, une formation de 21 demi-journées réparties sur l'année scolaire plus 40 heures de travaux de recherche personnelle.

La pédagogie est centrée sur l'apprentissage par le faire avec mise en œuvre de projets de création à partir de produits choisis par les élèves.

Quatre groupes ont été constitués avec pour objectif de présenter un dossier complet de création d'entreprise devant un jury composé des principaux acteurs économiques locaux.

Pour les élèves des terminales techniques : une formation étalée sur trois mois pour un total de 38 heures réparties à raison de 30 heures sur un jeu pédagogique informatique spécialement conçu à cet effet, et de 8 heures de rencontres avec des créateurs d'entreprise.

Pour l'ensemble des élèves de terminale : une « conférence » de 3 heures permettant la prise d'initiatives et une initiation à l'entreprise.

L'ensemble de ces actions de formation intègre quelques points clés :

- donner aux élèves une image réaliste et claire d'une entreprise de production ;
- les faire entrer dans la structure et le fonctionnement quotidien de cette entreprise ;
- leur montrer comment une telle entreprise est en relation constante avec des partenaires nombreux dont elle dépend, mais qu'elle peut aussi influencer ;
- leur faire comprendre que derrière l'entreprise, il y a des hommes actifs et entreprenants, aussi bien les salariés s'ils sont responsabilisés dans leurs tâches, que le ou les dirigeants de cette entreprise ;
- les amener à s'imaginer comme créateurs potentiels d'entreprise en leur faisant expérimenter une démarche progressive de création.

Cette démarche sera simplifiée, mais réaliste : elle soulignera les principales étapes du processus qui mènent de l'idée à sa réalisation.

Voilà. Quelque chose a changé au lycée de Liévin ainsi que dans toute la ville. Les « gueules noires » ont décidé de prendre leur avenir en main et d'engager toutes leurs forces pour relever le défi des mutations industrielles.

Un vent d'initiatives et de dynamisme souffle sur Liévin ; un beau rayon de soleil sur les crassiers éteints.

Rémy Garandeau

1. ÉCONOMIE SOCIALE ET DÉVELOPPEMENT LOCAL

Le développement local manifeste la volonté des habitants d'une région de valoriser les richesses locales. L'économie sociale offre un cadre favorable à cette coopération. Dans le droit fil de la décentralisation, volonté de développement et formes nouvelles de l'activité économique devraient donc se rencontrer.

Dans certaines régions, l'acquis est important et peut-être valablement évalué.

Les opinions sur l'économie sociale entravent parfois son développement. Cette méconnaissance, le Secrétariat à l'Economie sociale et au développement local s'emploie à la lever et à doter ce nouveau secteur d'instruments adaptés (voir page 38).

■ Certaines régions et localités sont par tradition, depuis des années voire

des décennies, plus réceptives que d'autres à l'économie sociale.

Une analyse de la localisation géographique des associations, coopératives et mutuelles fait ainsi apparaître des spécificités : la région Ile-de-France regroupe, à elle seule, 13,5 % des établissements et 25 % des salariés de l'ensemble de l'économie régionale.

A l'opposé, certaines régions comme la Corse ou le Limousin sont pratiquement exclues du mouvement de l'économie sociale, d'autres restent faiblement concernées comme l'Auvergne, la Basse et la Haute-Normandie, la Franche-Comté, la Bourgogne et la Picardie. En dehors de la Région Parisienne, deux fortes implantations, l'Ouest (Bretagne et

Pays-de-Loire) et le Sud-Est (Rhônes-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur) où les entreprises de l'économie sociale représentent en moyenne entre 5 % et 10 % du nombre total d'établissements et de salariés de la région.

Que remarque-t-on ? deux types de régions : l'une rurale, l'autre, industrielle avec une large ouverture sur les services. L'une, Rhône-Alpes, plus axée sur les associations, qui emploient les 3/4 des salariés de l'ensemble « économie sociale », contre 2/3 seulement, en Bretagne où les coopératives tiennent une plus large part.

Deux constantes dans ces régions, le poids de l'action sanitaire et sociale et des services non marchands et l'importance des scops du bâtiment, très concentrées, et dont les clients les plus importants appartiennent à l'économie sociale.

Rhône-Alpes : la pépinière associative

Dans la région Rhône-Alpes les secteurs d'activités de l'économie sociale qui prédominent sont respectivement ceux de la santé, de l'action sociale, de l'enseignement et enfin les services non marchands ; les industries manufacturières occupent une place modeste.

Les divers statuts juridiques sont très typés. Les SCOP représentent un poids important dans trois secteurs : les industries laitières, le Bâtiment/Génie-civil (55 SCOP), les Prestations et Services Intellectuels et Culturels (30 SCOP) et enfin les industries manufacturières (Métaux : 28 SCOP). Les associations sont concentrées respectivement dans : l'action sociale, la santé, l'enseignement et la recherche, les services récréatifs (loisirs, tourisme, culture) et les industries manufacturières (en effet la formule associative est paradoxalement plus facilement retenue

que la formule SCOP, dans ce domaine d'activité). La région Rhône-Alpes a une tradition associative et coopérative ancienne, principalement Lyon et la Drôme dans le secteur sanitaire et social. Les associations ont pris le relais des familles d'accueil des congrégations religieuses et des bonnes œuvres de la bourgeoisie catholique lyonnaise créées dès la première guerre mondiale.

Lyon connaît une vénérable tradition de grandes SCOP du Bâtiment comme « l'Avenir », créée en 1918, qui emploie actuellement plus de 900 salariés, et de petites SCOP du textile (cooptiss, maison des canuts...). La place de la recherche et de l'enseignement et des prestations de services intellectuels et culturels dans l'économie sociale en Rhône-Alpes est à rapprocher de

UN ENSEMBLE DISPARATE : L'ÉCONOMIE SOCIALE

Les chiffres présentés dans le tableau ci-contre proviennent du secrétariat d'Etat à l'économie sociale ; ils sont néanmoins à prendre avec réserve, car ils amalgament sur une base juridique des formes d'activité et des forces économiques extrêmement disparates.

Deux types de problèmes se conjuguent pour rendre ces chiffres vulnérables à la critique : d'une part il est très difficile de prendre en compte les associations, mal répertoriées d'où des chiffres audacieusement arrondis, et de l'autre la nature et surtout le fonctionnement de nombre d'entreprises et d'institutions se situe aussi loin de l'esprit que de la lettre des textes. Ainsi de la « Caisse nationale de crédit agricole », ou de la « Mutualité sociale agricole », à laquelle l'adhésion est obligatoire et non volontaire, tel encore ces « faux nez de l'administration », que sont l'Afpa, les Assedic ou les écoles... privées financées sur fonds publics.

La délégation interministérielle à l'économie sociale s'emploie à établir des comptes plus fiables qui permettraient de valoriser les véritables résultats de ces entreprises pas tout à fait comme les autres.

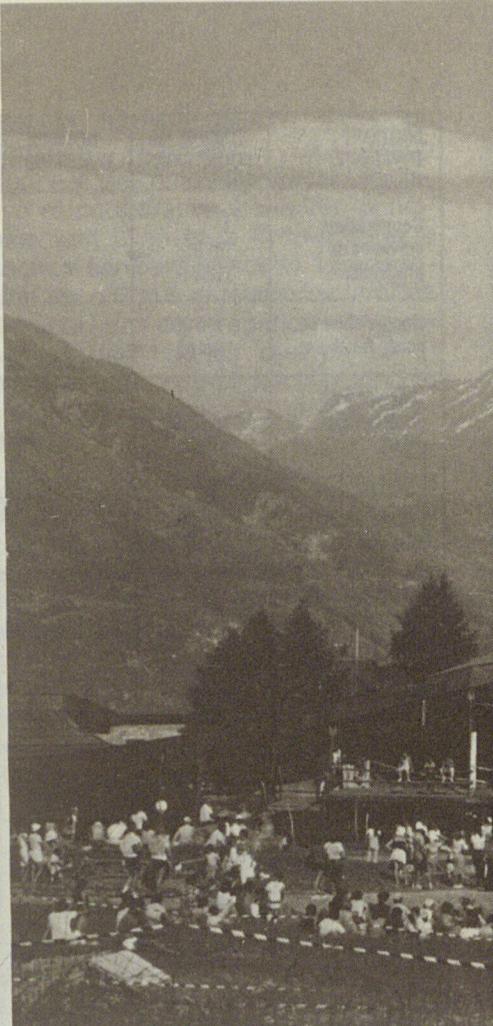
SECTEUR D'ACTIVITÉ	NOMBRE DE SOCIÉTAIRES	NOMBRE D'ADMINIST.	STRUCTURES	NOMBRE DE SALARIÉS	GRANDEURS SIGNIFICATIVES
Coopératives ouvrières de production	21 958 (1984)		1 305	36 381	C.A. : 10,5 milliards
Coopératives de consommateurs	1 185 000 (actifs)	3 500	13 usines 5 554 points de vente	38 000	C.A. : 31,1 milliards
Coopératives de logements (HLM)	167 000 (1984)	2 250	130 Coop de location attribution 95 Coop de production	2 000	C.A. : Coop. de production 1,3 milliard 3 460 construits en 1980
Coopératives maritimes	23 000		140	3 000	C.A. : 800 millions
Coopératives de commerçants détaillants	12 916	1 670	35 coopératives représentant environ	110 000	C.A. : 57,2 milliards
Coopératives d'artisans	110 000	7 000	1 500	5 000	C.A. : 8 milliards
Coopératives de transporteurs			27 coopératives	3 800	C.A. : 1,3 milliard
Coopératives Agricoles	2 000 000	60 000 (non compris les CUMA)	4 100 7 300 CUMA	130 000	C.A. 1982 : 167 milliards de francs (Coopératives de plus de 10 salariés)
Assurances Mutuelles Agricoles	3 000 000	2 000 000 pour les Caisses locales	67 caisses région 28 000 caisses locales	30 000	6,2 milliards de cotisations
Mutualité Sociale Agricole	5 561 000 de ressortissants	130 000 délégués Communaux 2 155 administrateurs (caisses départementales)	85 caisses Dép. ou Région		Dépenses de protection sociale 1982 : 86 milliards
Crédit Agricole	3 550 000	40 000	3 057 caisses locales et 10 787 bureaux permanents et périodiques	72 834	Bilan consolidé 31.12.83 : 753 milliards
Crédit mutuel	3 100 000	40 000	3 085 caisses locales	11 500	Bilan : 14,3 milliards
Crédit Coopératif	12 000	140	31 agences	950	Bilan : 16,3 milliards
Groupe des banques Populaires	1 223 000	506	38 banques région, 1 810 agences et bureaux	28 500	Bilan consolidé : 170 milliards
Crédit maritime	55 000		95 agences	700	31,4 milliards
Mutualité	30 000 000	100 000	6 700	45 000	23 milliards
Assurances Mutuelles	6 500 000			12 000	9 milliards
Associations	20 000 000		600 000	776 000	

l'influence de Grenoble, ville universitaire largement ouverte à des nouvelles formes d'entreprises et d'activités. Les principales SCOP du domaine des prestations de services intellectuels et matériels ont pour nom : A8, Alma, Cogear, Manivelle.

Enfin, il faut souligner l'importance des associations dans le secteur des services récréatifs dans les départements de montagne (Isère, Savoie, Haute-Savoie). Le tourisme y pèse en effet d'un poids considérable, la région Rhône-Alpes se plaçant en tête pour la fréquentation touristique.

Au niveau national, le tourisme social associatif (à but non lucratif) a un poids économique non négligeable même s'il connaît à l'heure actuelle certaines difficultés : 12 milliards de F de CA, 250 000 lits, 12 000 centres de vacances, 70 000 emplois avec les saisonniers.

L'expérience des Karelis, station savoyarde située près de Saint-Jean-de-Maurienne, illustre typiquement le développement généré par une solidarité très forte de tous les acteurs sociaux dans une zone délaissée. Ce village a réussi, sur une base associative, à se doter des équipements nécessaires pour être une station de sports d'hiver mais pas n'importe laquelle. Ici, la population entière entend maîtriser le développement de la commune. Pour ce faire, une convention a été passée entre la commune propriétaire des sols et une association d'action récréative « Renouveau », à laquelle se sont joints plusieurs partenaires du tourisme associatif (Accueil - Loisirs Picardie, Arc-en-Ciel, Léo-Lagrange, Rencontres - Horizons - Nouveaux, Vacances PTT, les Carlines). Dans ce cadre, les structures de l'économie sociale ont été privilégiées : ainsi, les décisions touchant au fonctionnement et aux nouveaux investissements de la station, de même que la gestion des services communs essentiels (remontées mécaniques, services d'information et notamment



Les Karelis : une station d'hiver qui sait vivre l'été

une radio associative – Radio Karelis –, écoles de ski, animation socio-culturelle variée, services de soins, jardins d'enfants et services familiaux) ressortent-elles du domaine d'une association, le *Conseil Supérieur des Karelis*. Parallèlement des coopératives du site se chargent de la construction et de la gestion des commerces. Les organismes extérieurs qui ont participé à la réalisation (technologie, finance, conseil) font également partie du mouvement associatif et coopératif.

C'est un tourisme où toutes les ressources locales (environnement humain, matériel, savoir-faire, culture) sont exploitées pour satisfaire des besoins locaux (arrêt du dépeuplement, emploi, vie locale) en répondant à une demande sociale

DES ASSOCIATIONS DE QUARTIER AUX ASSOCIATIONS DE PAYS

Les Karelis ne sont pas un exemple isolé, « Loisirs Vacances Travail » organisme qui fédère cent cinquante associations de vacances et gère plus de deux cents centres a noté l'implication croissante des pays dans l'aménagement touristique :

« Une évolution est nettement perceptible depuis quelques années. Les premières maisons familiales ont été créées par des associations de quartier qui voulaient permettre aux familles de leur quartier et de leur milieu – le milieu populaire – de profiter réellement de leurs congés payés. Leurs administrateurs sont pour la plupart

gens des villes et leur lieu d'habitation peut être éloigné du centre de vacances. Des associations de Dunkerque, de Lyon, de Paris, gèrent respectivement des centres de vacances en Savoie, sur la côte vendéenne et dans le Finistère. Ce type d'association, encore majoritaire, cède chaque année plus de terrain à un autre modèle. Dans le Dauphiné, le Beaujolais, le Vercors, l'Entre deux mers, la vallée pyrénéenne du Baretous, etc... des hommes et des femmes amoureux de leur petite région ont créé des centres ou des activités de vacances pour la promouvoir en l'aider à vivre ».

spécifique (touristes en quête d'authenticité régionale). A cet égard, les « séjournants » sont considérés comme des partenaires et bénéficient de conditions de prix et services plus favorables que celles rencontrées habituellement ; quoique la comparaison entre les services rendus soit difficile, si on la veut précise.

Ceci a permis de créer 400 emplois dont 150 attribués à des savoyards, dont la priorité d'embauche s'accompagne d'une formation préalable ; enfin de donner à la municipalité davantage de moyens pour conforter le développement local à partir des revenus fiscaux apportés par le tourisme et les activités commerciales qui lui sont liées ; un développement local respectant la culture, l'environnement mais également la tradition architecturale puisque l'hébergement est véritablement intégré aux habitations traditionnelles existantes et constitué en majeure partie de gîtes ruraux. La Savoie est à cet égard la championne de France des gîtes ruraux (1 700) devant l'Aude, la Charente-Maritime, l'Isère et l'Ardèche (avec 850 gîtes ruraux pour chacun des départements).

Les « Pays » de Bretagne

En Bretagne, les activités à caractère social, éducatif ou touristique dominent également et sont le plus souvent organisées au sein d'associations, mais la part des coopératives de production apparaît notablement plus forte qu'en Rhône-Alpes.

Tradition rurale et catholique, ouverture touristique donnent une image très contrastée de l'économie sociale en Bretagne. Une intense activité culturelle, liée à la revendication identitaire a donné le jour à de nombreuses associations : maisons d'édition, salles de spectacles, revues régionales, radios locales associatives financées et animées par les auditeurs (Radio Côte d'Armor, Littoral, Kreizh, Rance Kaösette, etc.). La coopéra-

tion maritime qui a une structure largement décentralisée joue un rôle important en matière d'emploi : un emploi en mer induirait 2 à 3 emplois à terre. Son rôle est fondamental au niveau de l'assistance sociale, juridique, financière, de la formation à la gestion des patrons pêcheurs, ou de l'implantation (ou reprise) de coopératives de conserverie.

Une large majorité des salariés du Bâtiment en Bretagne travaillent dans des SCOP, la plupart anciennes comme la CMA (Construction Moderne d'Armor), créée en 1937 et employant près de 800 personnes.

Parler de développement local dans cette région conduit immédiatement à évoquer le *mouvement des pays* qui a émergé dès le début des années 50 avec la création du CELIB (Comité d'Etude et de Liaison des Intérêts Bretons), traduisant la prise de conscience du retard économique de la Bretagne et de l'urgence d'une réponse globale. Le mouvement se résume aujourd'hui dans le slogan : « Vivre, travailler et décliner au pays ». Le Pays étant le niveau micro-régional où « peuvent être apportées des solutions originales aux problèmes du chômage, à l'organisation du temps de travail, où certains des thèmes les plus importants de l'aménagement du territoire peuvent faire l'objet d'une avancée significative : baisse des oppositions villes-campagnes, amélioration du cadre de vie, protection de l'environnement » (1). Il s'agit donc bien ici de prendre en compte les données économiques, sociales et culturelles, d'aménagement et de prospection, pour mener une action de développement global avec la population elle-même.

Ce mouvement est issu d'un sentiment régionaliste très prononcé qui affirme : « C'est par la revitalisation du tissu social et par l'identité retrouvée d'une culture que l'on trouvera

1. P. Houée : *Les Pays de Bretagne*. Edition Association pour la promotion des Pays, 1982.

les énergies nécessaires et les solutions originales pour la mise en valeur des potentialités du milieu »(1).

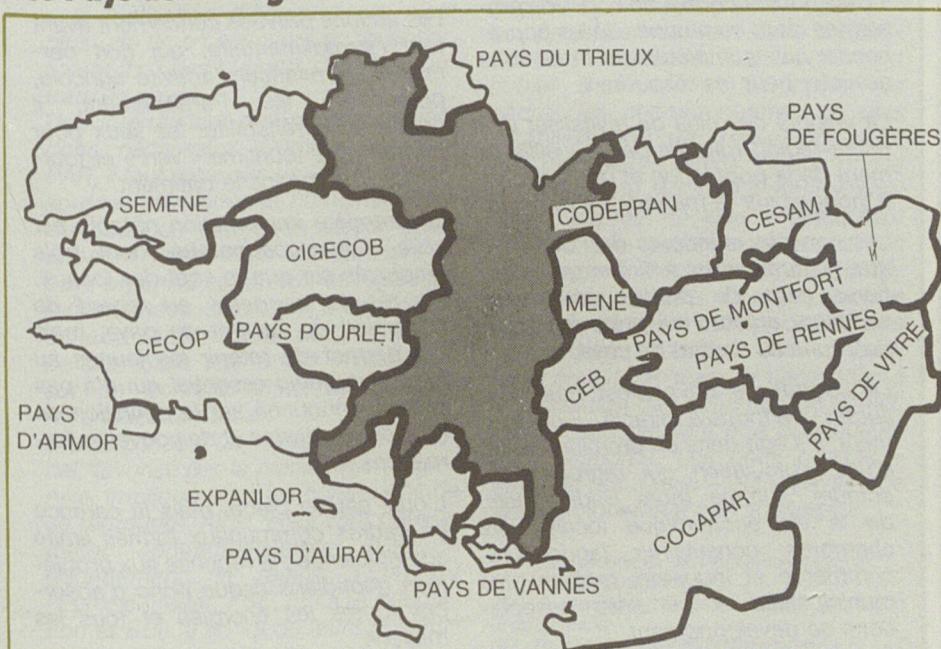
C'est dans ce contexte que se constitueront, après 1968, les premiers Comités de développement des micro-régions ou « *Comités de pays* » qui sont aujourd'hui au nombre de dix-huit. Pour mieux maîtriser leur développement, les comités de pays ont créé en 1975 des structures de coordination avec « la Fédération des Pays de Bretagne » et de promotion avec « l'Association pour la Promotion des Pays » dont les objectifs sont : de diffuser l'*idée de pays* et d'aider, toute initiative locale de développement, de soutenir l'action des Comités de Pays et de faciliter leur concertation et coopération, d'assurer une liaison entre les Comités et les instances régionales et nationales, intéressées par le développement local. Les *Comités de Pays* sont des organes fédératifs de coordination, d'animation et de rencontre d'un ensemble d'associations (regroupant les élus, les représentants

tants d'organisations socio-professionnelles et socio-culturelles et la population elle-même) agissant dans le pays donné. Les Comités de Pays les plus avancés sont ceux du Mené, de Dinan, de Vitré, et de Cornouaille.

Ainsi dans le Pays du Mené, pionnier du mouvement, s'est constitué sous forme associative un syndicat mixte intercommunal, ayant pour vocation de redonner vie à ces communes, et de créer une animation locale, basée sur les spécificités de la culture bretonne.

Parallèlement, se sont installées diverses associations comme l'ADECAMB (Association pour le Développement Associatif, Coopératif et Mutualiste en Bretagne) à Rennes, avec pour double objectif de créer un collège coopératif en Bretagne et de contribuer au développement des expériences coopératives, associatives et mutualistes dans la région et des boutiques de gestion comme « l'Odicé » à Rennes, « Chassemarée » à Douarnenez dans l'optique

Les Pays de Bretagne



Source : Association pour la promotion des pays. 1982.

d'une mise en valeur du patrimoine maritime (une SCOP d'édition sur la culture maritime a été créée).

Après une certaine récession du Mouvement des Pays jusqu'en 1981-

2. Association nationale pour le développement local et les pays, 54, bd Garibaldi, 75015 Paris. Tél. : (1) 43.06.76.25, créée à l'occasion des « Etats généraux des Pays ».

82, on assiste à sa relance, avec les Etats généraux de juin 1982 à Mâcon (2). L'actuelle expérimentation des chartes intercommunales d'aménagement et de développement peut permettre au mouvement des pays de développer et d'affermir sa pratique.

Alain Mestre

UN CONTRAT DE PAYS EN BRETAGNE

■ Un fonctionnaire communal dans une ville de 5 000 habitants explique comment il participe depuis deux ans à une « opération survie ».

Quatre cantons ruraux du centre Bretagne se sont associés dans un contrat de « pays » pour réussir enfin le développement de leur micro-région.

Quatre cantons, autrement dit, vingt municipalités aux options politiques différentes qui collaborent à un objectif commun : le développement local ; l'urgence de la situation et la dynamique de la décentralisation l'ont permis.

« Cela nous a permis de sortir les problèmes de la commune, de les apprécier plus complètement et de nous associer pour les résoudre ».

La volonté des élus de revitaliser une micro-région frappée par le vieillissement de la population et des activités achoppait sur le manque de moyens.

Les services extérieurs de l'Etat, jusqu'à présent plus enclins à diriger qu'à coopérer avec de petites communes semblent aujourd'hui prêts à participer, suite au contrat de pays.

Le contrat de pays n'est pas pour autant une formule miracle. Juridiquement, il s'agit dans un premier temps, d'une association qui regroupe les acteurs, somme toute traditionnels, de la vie économique locale : les chambres consulaires (agriculture, commerce et industrie, métiers), les municipalités et certaines associations de développement.

Par son extension, le contrat de pays fait plus que ne pouvaient les syndicats intercommunaux d'aménagement. Financièrement, l'accès aux subventions est facilité par les engagements contenus dans le document arrêté.

Pour le secrétaire de mairie de la commune centre, le but est de constituer autour de sa commune une dynamique de développement à l'échelle du pays. Sur le littoral, l'influence des communes centres peut se faire sentir jusqu'à cinquante ou soixante kilomètres.

Dépasser le fatalisme

Les actions prévues concernent avant tout l'agroalimentaire, qui doit permettre de relancer l'activité agricole, primordiale ici. Parallèlement, il convient de réhabiliter les lieux pour permettre le tourisme « vert » et fournir du travail dans le bâtiment.

La première implantation notable est celle d'un supermarché, dont trois employés sur quatre sont des locaux. Un résultat modeste au regard de l'ambition du contrat de pays, mais qui permet de retenir les jeunes au pays ; un souci essentiel qui n'a pas encore débouché sur la définition de nouvelles activités et de nouvelles formations.

L'outil est en place, mais la carence en cadres communaux formés limite son efficience ; la réponse aux problèmes quotidiens risque donc d'absorber toutes les énergies et tous les moyens.

UN NOUVEL OUTIL DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

■ Le mouvement des pays existe. Depuis une vingtaine d'années, il a connu des formes et des fortunes diverses. Il a, néanmoins, toujours représenté une réponse forte à la dévitalisation des zones rurales. Une réponse formulée localement, sur une base de solidarités effectives et non plus dans le cadre de regroupements imposés par l'Etat. A l'envers des traditions centralisatrices et des administrations cloisonnées, les pays ont gagné un début d'autonomie. L'Etat l'a d'ailleurs reconnu depuis dix ans, au travers des PAR (Plans d'aménagement rural), de l'aménagement des parcs naturels et des contrats de pays. Aujourd'hui une nouvelle démarche est en gestation, plus ouverte, plus incitative que prescriptive : **les chartes d'aménagement et de développement.**

Par rapport aux actions de pays précédentes (PAR, contrats de pays...) la charte introduit une double rupture :

- ses objectifs ne sont pas ponctuels (ordures ménagères, création et gérance d'un équipement) mais globaux : **développer le pays** selon une stratégie économique, sociale et culturelle ;
- la réalisation d'équipements n'est plus une fin en soi, alors qu'ils absorbent 2/3 des budgets dans les contrats de pays.

Une interrelation des actions devient donc nécessaire. Comme pour les PAR, il faut recenser ensemble les ressources physiques et humaines locales pour les mettre en valeur. Mais apparaît l'idée d'un échéancier : le pays organise son avenir et évalue les moyens nécessaires. Ce n'est pas un échelon redistributeur de crédits dispersés, mais une entité investissant sur un nombre limité de priorités reconnues par tous.

L'émergence d'un niveau micro-régional, favorisé par la planification régionale, implique pour les communes de se regrouper. Ainsi, elles vont pouvoir traiter contractuellement avec le département, la région, l'Etat ou l'Europe (Feder, FSE, FEOGA orientation et BEI). Il en va de leurs ressources et de leur crédibilité.

Charte et concertation. L'initiative de la charte peut être prise, évidemment, par des élus, mais aussi par un syndicat intercommunal ou une association créée pour l'occasion.

Chaque conseil municipal reste maître de sa participation et ce durant toute la phase d'élaboration ; des engagements partiels sont concevables.

La concertation préalable n'est pas seulement un large échange de vues, elle nécessite l'animation du niveau local. Ainsi autour du maintien ou de la création d'activités, un nouveau maillage du territoire s'organise. Des associations très verticales se modèlent sur de nouveaux territoires, milieux associatifs et professionnels collaborent.

Cette concertation implique la circulation d'informations, la création de média. Ainsi, depuis novembre 1984, une messagerie télématique Teledev relie une trentaine d'équipes travaillant sur le développement local. L'association nationale pour le développement local et les pays gère sa propre boîte « Dev pays », ainsi que les associations régionales de Rhône-Alpes, Devra, et de Pyrénées, Dev-Pyr.

Un financement par convention. Il n'existe de la part du pouvoir central aucune « prime à la charte ».

Les projets s'inscrivant dans la **planification régionale** font notamment l'objet d'un contrat particulier. Le cadre des chartes permet, de plus l'établissement de conventions avec des partenaires privés. Dès la phase d'études, une réflexion s'engage pour savoir auprès de quel interlocuteur telle ou telle action peut trouver un financement. **Par ailleurs, à la différence des contrats de pays, aucune limite de temps n'est imposée à ces conventions.** Chacun des contractants établit l'échéancier nécessaire à la réalisation des objectifs. De ce fait, des projets peuvent être continuellement élaborés. Les deux phases – étude et réalisation – étant davantage accompagnement que succession.

1. FEDER : fonds de développement régional.
FSE : fonds social européen.
FEOGA orientation : fonds européen d'orientation et de garantie.
BEI : banque européenne investissements.

LES SCOP : DES ÎLOTS D'AUTOGESTION

par Alain Châtaignier*

■ La santé économique des entreprises n'incite pas à l'euphorie... Les coopératives ouvrières n'échappent pas à ce contexte, mais le constat est moins catastrophique qu'on ne le dit souvent chez leurs détracteurs. Comme quoi, l'information économique circule assez mal et l'analyse concrète de la réalité cède parfois le pas aux phantasmes, y compris au sein des syndicats. Il faut donc établir la vérité des faits, mais également s'interroger sur les causes profondes de la capacité de résistance et d'offensive des SCOP dans la crise, revenir sur les bases du projet coopératif ouvrier et interroger les pratiques sociales spécifiques de ces entreprises et leur idéologie revendiquée.

Serrer les boulons face à la crise

Ce titre traduit clairement la détermination des coopérateurs et leur volonté de se battre dans une conjoncture durablement difficile. Les résultats sont là et démentent les allégations de mauvaise foi répandues par le CNPF et son Président.

Quelques chiffres s'imposent : (1)

- Les SCOP ont créé, entre 1978 et 1984, près de 10 000 emplois nets

1. Statistique des chambres de commerce.

(*) Conseil en entreprises du secteur de l'économie sociale.

(créations moins disparitions), même s'il y a eu un tassement en 83 et 84.

- le mouvement coopératif a créé entre 1978 et 1984, trois fois plus d'entreprises que la moyenne de l'Economie nationale (1 320 SCOP en 1984 contre 770 en 1978)... et 60 % des SCOP ont moins de quatre ans d'ancienneté.

- depuis 1978, trois créations de coopératives sur quatre aboutissent, alors que trois entreprises ordinaires sur quatre ne passent pas le cap de leur troisième année (1). Excellent taux de mortalité juvénile, donc !

- le chiffre d'affaires a quasiment doublé entre 81 et 83, passant de 6,545 milliards à 11 milliards de francs.

- 46 % des SCOP ont moins de dix salariés et 10 % plus de cinquante contre 65 % et 8,5 % des entreprises françaises... contrairement à une image tenace de marginalité économique, les SCOP comportent un pourcentage beaucoup plus faible de petites entreprises que la moyenne nationale.

D'autres données factuelles pourraient fournir des éléments significatifs de cette capacité des SCOP « à s'en sortir », comme la croissance de la part exportée sur le chiffre d'affaires réalisé, l'augmentation volontariste et délicate des fonds propres coopératifs (réserves + capital + fonds de participation), qui atteignent en moyenne 30 000 F par coopérateur salarié, mais demeurent insuffisants. F. Espagne évoque souvent « la famine de capitaux des SCOP ».

L'image des SCOP (assez favorable dans un sondage SOFRES de février 84, mais floue dans les catégories ouvriers-employés !) traduit mal ce dynamisme.

N'en déplaise à M. Gattaz, il va falloir chercher ailleurs que dans les largesses gouvernementales post-1981 et dans les privilégiés fiscaux exorbitants, les fondements de ce développement positif.

D'abord, comme toutes les entreprises, les SCOP ont « serré les boucliers » quant à leur gestion, cherché de nouveaux marchés, amélioré la productivité du travail et la qualité des produits, pour se maintenir et aussi innover. Mais ces efforts ont été, dans l'ensemble, engagés au terme d'une consultation démocratique au sein des équipes de travailleurs.

Ces « vertus » coopératives ne peuvent être des notions magiques pour entreprises en difficulté, elles ne peuvent, à elles seules, les réanimer sans un projet viable : Manufrance l'a prouvé bien péniblement.

Il nous faut maintenant revenir au projet social des travailleurs coopérateurs.

Militer pour un projet socialement innovant

Vivre autrement *de* et *dans* son travail en coopérateurs associés, informés, formés et responsables pour gérer collectivement l'outil de production : voici défini le projet idéal. Comment se concrétise-t-il en pratiques sociales ? C'est pour faire l'inventaire de ces innovations qu'une équipe de chercheurs (travaillant eux-mêmes dans une SCOP : *Le Frène*) a mené en 1983-84, grâce au concours du ministère de l'Industrie et de la Recherche, une étude qui fut publiée en juin 84 aux éditions Syros sous le titre « *Portraits de SCOP* ». (2)

D'une méthode élaborée à partir de 40 cas, nous sommes passés à une recherche sur sept coopératives. Cet échantillon restreint n'est ni un tableau d'honneur du mouvement coopératif, ni un indicateur représentatif de la SCOP « moyenne ». Il ne permet pas de brosser un tableau général des pratiques sociales, tout juste une réflexion sur les champs,

2. « *Portraits de SCOP, pratiques coopératives et innovations sociales* », par Alain Châtaignier, M.-F. Lefilleul, M. Fabian, préface de H. Sibille. Editions Syros, 1984.

les modalités, les conditions de développement de l'innovation sociale en SCOP, ainsi que sur les résistances et les obstacles qu'elle rencontre.

Le statut : un seuil minimal de vie coopérative

L'entreprise coopérative, avec son statut juridique, sa référence aux grands principes coopératifs, constitue en elle-même un terrain propice à la mise en œuvre et à l'avancée d'une démarche sociale innovatrice. Elle ouvre un champ considérable de potentialités. Elle assure des bases statutaires et juridiques solides.

En SCOP, les apporteurs de capitaux sont les producteurs. La dichotomie qui règne dans l'entreprise classique entre intérêts du travail et intérêts du capital est inconnue.

Ainsi la politique sociale de l'entreprise, et la politique de l'emploi en particulier, y bénéficient-elles d'une place tout à fait spécifique dans la mesure où elles sont de l'intérêt premier et immédiat de ces entrepreneurs que sont les travailleurs associés.

Mais, si prometteur que soit le projet coopératif, il est essentiel aujourd'hui, après un siècle et demi d'histoire et le développement important de ces dernières années, de se demander dans quelle mesure les SCOP ont mis en œuvre ces potentialités, quelles voies elles ont suivies, quels moyens elles se sont données ?

L'observation du monde coopératif prouve rapidement qu'il n'y a pas de lien automatique, mécanique, entre socialisation du capital et socialisation du fonctionnement.

Aussi essentielle que le statut, apparaît la volonté partagée d'entamer une démarche de prise en charge par les salariés de leur destin et de l'outil de travail. Une volonté qui se donne des moyens humbles, multiples et évolutifs. Une démarche qui exige du

temps, de la ténacité, et qui connaît souvent des piétinements et des retours en arrière.

Nombre de SCOP adoptent cette démarche, vivifiant ainsi le statut coopératif, lui donnant une réalité, le concrétisant. Leurs pratiques sociales ne sont pas nécessairement celles-mêmes, différentes de celles qui fonctionnent dans les entreprises classiques. Subordonnées à l'innovation fondamentale que constitue le projet coopératif, elles ont pourtant un tout autre sens.

De multiples cas de figures

On est très souvent tenté d'établir une corrélation entre ces pratiques sociales « inhabituelles », innovantes et un certain nombre de critères tels la petite taille de l'entreprise ou un mode de création spontané ; or l'observation oblige à nuancer ces a priori.

Le mode de formation de la SCOP, que ce soit une reprise d'entreprise défaillante ou une création ex-nihilo, n'intervient pas sur la faculté à innover. Tous les cas de figure se présentent avec cependant une prédisposition à innover dans les SCOP fortement amarrées à un projet, ou les SCOP issues d'une lutte syndicale énergique.

La taille de la SCOP, contrairement à une idée tenace, ne joue pas comme un frein absolu au développement de l'innovation sociale. Il est vrai que les problèmes à résoudre dans une SCOP à effectif important sont plus nombreux et plus complexes. Vrai aussi que le mode de production industriel tend à y imposer ses schémas et son organisation du travail.

A l'inverse, les SCOP de petite taille peuvent se croire dispensées de cette recherche, faisant confiance à la convivialité et à la spontanéité pour résoudre leurs difficultés de fonctionnement.

La jeunesse de la SCOP n'est pas non plus un critère de l'épanouissement d'innovations sociales.

L'innovation sociale dans la vie de la coopérative

L'innovation est liée à des étapes de la vie de l'entreprise, de son histoire économique et sociale souvent concomitante de sa création, elle se développe aussi bien lors de phases de croissance que de périodes de crise.

La volonté de travailler autrement est le plus souvent partie intégrante du projet initial de la SCOP.

Elle constitue un objectif mobilisateur, un élément planifié. Les fondateurs, souvent en opposition à leur passé de travail, cherchent ici à réaliser leurs aspirations, et aussi à créer une image spécifique de la SCOP vis-à-vis de l'extérieur. Citons, à titre d'exemple, des innovations comme des mécanismes de diffusion de l'information aux Solidaires, la gestion collective à PSB (SCOP *Prestations de Service Bâtiment à Montbard*), la responsabilisation du travail à *Italiques* (photocomposition Paris) et à *Episcope*, l'évaluation participative des postes de travail à *Manuest* (fabrication de meubles de cuisine dans les Vosges). Peu soumises à des remises en cause, ces innovations semblent des innovations au long cours, des acquis pérennes, qui se sont imposés à tous.

Dans une seconde période de l'histoire coopérative, l'innovation apparaît lors d'une phase de développement économique ou technologiques, parfois en forme de compensation.

Le phénomène de la croissance renvoie les SCOP à des choix difficiles si elles veulent en faire un processus maîtrisé collectivement, tant au niveau des objectifs économiques qu'au niveau des impacts sociaux et des incidences sur le vécu coopératif. C'est au moment d'un choix cru-

cial de développement (le passage au stade de la production industrielle) que l'AOCM a mis en place des mécanismes de gestion collective complexes et innovants, afin de maintenir la qualité des rapports sociaux coopératifs. Ainsi l'innovation a eu un rôle préventif et compensatoire visant à éviter que la croissance industrielle ne fasse perdre à la SCOP ce qui faisait sa spécificité sociale.

A Italiques, l'informatisation accélérée remet en cause le fonctionnement coopératif et interroge certaines innovations « au long cours » (rotation des tâches, salaire égalitaire), mais s'accompagne d'une aspiration générale à la maîtrise de la croissance technologique sans dégradation du fait coopératif. Le besoin d'innovations compensatoires (peut-être en terme de formation, d'information, de maîtrise collective des outils de pointe) est de même nature qu'à l'AOCM, même si le cas de figure est différent. En ce sens, croissance économique ou développements technologiques sont des moments-clés (des failles) où l'innovation sociale apparaît comme un élément d'équilibre, indispensable en termes de vécu coopératif. Elle est un élément de compatibilité avec ces phénomènes.

Enfin, l'innovation sociale peut apparaître comme un remède dans une conjoncture de crise.

La crise interne est vécue comme salvatrice. L'innovation (par exemple : nouveau mode de fonctionnement démocratique) est alors une réponse à la crise, sur laquelle se recristallise un nouveau consensus.

D'une certaine façon, l'innovation apparaît ici comme « un bon usage » de la crise, une sortie gratifiante qui va re-motiver le groupe humain au travail, régénérer les rapports sociaux au sein de la SCOP.

Les processus d'innovation sociale naissent dans des contextes précis,

des histoires spécifiques, sur la base de diagnostics circonstanciés. C'est pourquoi on ne peut les isoler de leur contexte comme des recettes reproductibles, des produits standards. C'est pourquoi aussi, *on ne peut jamais réduire l'innovation sociale à la seule description d'un dispositif technique* qui n'en est qu'une des modalités.

Qu'est-ce qui fait courir les SCOP ?

On commence à analyser les difficultés à modifier les comportements des acteurs sociaux, dans les entreprises privées et dans l'administrations, en période de crise. On constate que même les impulsions législatives des nationalisations, des lois Auroux, ou des lois de démocratisation du secteur public, ne modifient que très lentement les rapports collectifs de travail.

L'accès aux responsabilités sur la gestion de l'entreprise, sur la vie quotidienne de travail reste encore bien médiatisé. Le modèle autogestionnaire demeure un horizon somme toute assez lointain... mais peut-être qu'en SCOP, il l'est moins ! Certes la SCOP n'est pas l'îlot paradisiaque, le phalanstère moderne que rêvaient les socialistes utopiques du XIX^e siècle ; elle n'est qu'un lieu propice pour faire fleurir des démarches autogestionnaires.

Mais il faut dans toute équipe une volonté de prendre en main son destin et celui de l'entreprise, de réconcilier l'individu et le collectif. Alors, par l'information, la formation, la communication, les modes de gestion, l'organisation du travail et du salariat... on pourra tenter l'autogestion « au goutte-à-goutte », suivant la belle expression de Daniel Mothé (3).

Alain Châtaignier

3. *L'autogestion au goutte-à-goutte.* Daniel Mothé. Privat, 1983.

1. L'ÉCONOMIE SOCIALE : UNE RÉPONSE À LA CRISE ?

Accréditer l'idée que l'économie sociale constitue une réponse à la crise est l'un des rôles attribués au secrétariat d'Etat auprès du premier ministre chargé de l'économie sociale. Jean Gatel a pu développer la politique de son secrétariat à l'occasion du dixième anniversaire des Karellis.

L'économie sociale reste un concept flou, mal appréhendé par le public et les statistiques (voir tableau). Pourtant comme le rappelle constamment Jean Gatel, « un français sur deux est adhérent d'une association ou d'une mutuelle », l'économie sociale serait donc le continent immergé de l'économie nationale.

Pour son ministre, l'économie sociale doit en effet intervenir tout azimuts : « l'économie sociale doit se vivre et non pas se théoriser » ; c'est pour cela que l'exemple des Karellis lui semble particulièrement riche. Il illustre la capacité des familles de l'économie sociale à travailler ensemble pour leur plus grand bien : « elles partagent les mêmes valeurs, les mêmes principes de fonctionnement, la même philosophie ; rien d'étonnant à ce que le regroupement de mutuelles, de coopératives, de banques coopératives (le crédit coopératif), d'associations n'aboutissent à un succès. C'est dans ce sens que nous avons créé une nouvelle forme juridique, les Unions d'économie sociale ».

Une réalisation comme les Karellis rend, peut-être, compréhensible au public, en tout cas celui qui fréquente la station, ce que ces entreprises de l'économie sociale ont de particulier : « Un homme : une voix, pas d'appropriation privée du profit, ce qui ne signifie pas qu'il ne doit pas y en avoir, mais que le but est l'enrichissement collectif. Il y a dans ce type d'entreprise une autre relation au capital, aux structures de pouvoir, et entre les hommes, client et producteurs. Le développement local, est le terrain d'élection de l'économie sociale ; ces entreprises expriment la capacité de résistance à la crise des populations appartenant souvent à un même territoire. Parties du terrain, elles savent s'adapter et permettent à un groupe de concrétiser une démarche entrepreneuriale et solidaire. »



2. L'ÉCONOMIE SOCIALE DANS UN DÉPARTEMENT* : FAITS ET OPINIONS

Le secrétariat d'Etat a entrepris de promouvoir l'économie sociale dans les régions ? Comment réagissent les acteurs locaux ? Quelle image se font-ils du tiers-secteur ? En note, figurent les moyens à leur disposition. (Le département étudié est le Tarn).

A L'ÉCHELON RÉGIONAL, l'économie sociale apparaît un partenaire comme les autres ; l'établissement public régional déclare : « Nous soutenons tout ce qui contribue au développement économique régional... mais nous n'avons pas de ligne budgétaire affectée aux entreprises de l'économie sociale, car ce secteur a déjà trop naturellement tendance à vivre dans un ghetto. »

Même son de cloche chez les financeurs.

L'institut régional de développement admet néanmoins : « être plus attentif aux initiatives sous forme de scop, à la demande du conseil général ». Pour les banquiers, y compris ceux de l'économie sociale : « il n'y a pas d'allergie envers les entreprises à participation de salariés ; mais il y a cette tare des scops, leur manque dramatique de capitaux ». Quant aux organismes de l'économie sociale, la délégation interministérielle à l'économie sociale avoue « travailler

* Voir « l'ancrage des entreprises du tiers-secteur », étude de M. Keil et de P. Guillotin ; communication aux journées de l'A.E.P.A., juin 1984.

plus au niveau central pour faire bouger les structures juridiques ». L'union régionale Scop ne s'« intéresse qu'à ses affiliés » et se consacre surtout à changer l'image de marque des entreprises coopératives : « qu'on nous considère plus comme de véritables entreprises industrielles et non comme des entreprises temporaires permettant d'amortir les effets des désengagements du patronat. Quant à la création d'entreprises, nous n'avons pas de politique de prospection, nous répondons au coup par coup ; mais si le mouvement coopératif s'engage, la création est acquise. »

■ La région est pourtant le niveau choisi par le secrétariat d'Etat pour développer l'économie sociale ; à cette fin il œuvre pour la mise en place d'« Outils régionaux du développement des entreprises de l'économie sociale ». Ces outils régionaux figurent dans une dizaine de contrats de plan sur les vingt-deux conclus. Ils doivent préparer les entreprises de l'économie sociale à apprécier les retombées de la décentralisation sur leur action. Ils seront les interlocuteurs des « groupements régionaux de la coopération, des mutuelles et des associations » (GRCMA). Certaines régions ont pris les devants en créant leur propre mission à l'économie sociale animée par un élu.

A L'ÉCHELON DÉPARTEMENTAL, un appui sans restriction est le plus souvent affirmé :

Le conseil général, bien « qu'il n'existe aucun préalable de taille ou de statut à l'aide d'une entreprise est enclin à aider les coopératives. »

■ Les aides directes de la région peuvent être complétées par des mesures spécifiques du conseil général ; celui de la Loire double les P.R.C.E.I. (primes régionales à la création d'entreprises industrielles) ou les P.D.R. (primes de développement régional lorsqu'il s'agit de l'implantation d'une Scop).

Le comité d'expansion a pour sa part une sensibilité particulière aux initiatives provenant de l'économie sociale, tout spécialement aux reprises d'exploitation par les salariés, sous forme de scop.

DANS LES COMMUNES.

L'action des élus se fait généralement au coup par coup ; les élus de gauche n'étant pas forcément les plus favorables. Les traditions locales et la situation de l'emploi sont déterminantes.

■ Les collectivités locales peuvent favoriser les entreprises de l'économie sociale en leur accordant des marchés, ou la gestion de services communaux. Elles peuvent contribuer à leur financement, en participant, par l'intermédiaire de sociétés d'économie mixte au capital des unions d'économie sociale (à concurrence d'un quart du capital, à l'heure actuelle) en souscrivant des titres participatifs (scop) et des titres associatifs.

Quant aux C.C.I., elles se désengagent volontiers des secteurs à risque : « risque, par exemple, qu'une équipe de salariés trop combatifs entendent reprendre une exploitation. »

Les syndicats, pour leur part, soutiennent toujours, dans un premier temps, la poursuite de l'exploitation d'une entreprise menacée de fermer, puis il se pose la question de la reprise par les travailleurs. A ce sujet, CFDT et CGT évoluent de manière assez contradictoire.

La CFDT inconditionnelle, il y a quelques années, de la formule coopérative a ouvert un débat « pour plus de réalisme économique et moins d'a priori de principe ». Ainsi, Jean-Paul Jacquier, secrétaire national de la CFDT, déclarait au congrès des scop de juin 84 : « que de nouveaux rapports devaient s'établir entre un syndicalisme rénové et une coopération entreprenante ; cette collaboration pouvant passer par les comités d'entreprise, clients potentiels, de l'économie sociale et par les fonds communs de placement, initiés par les syndicats qui pourraient servir au financement de l'économie sociale ». Quant aux reprises d'entreprise si « le syndicalisme doit juger positivement la recherche d'une solution coopérative, il ne doit pas en faire la solution magique qui, à tous coups, sauverait l'entreprise et l'emploi. »

Pour la CGT, longtemps réfractaire à la coopération, elle s'ouvre à l'économie sociale, et connaît d'ailleurs de nombreux déboires.

2. LE SYNDICAT POUR CRÉER L'EMPLOI

Le syndicalisme ne peut se contenter d'enregistrer la croissance du chômage et la fonte de ses effectifs. Quelles sont donc nos pratiques syndicales pour créer des emplois et agir sur le développement régional et local ?

La situation créée par la décentralisation, la mise en œuvre

des contrats de plan Etat-région, les réalisations des comités locaux de l'emploi et des CESR offrent des opportunités que le mouvement syndical doit pouvoir saisir.

■ De toutes les organisations, la CFDT est la seule à faire du développement local un axe constant de sa politique. Aujourd'hui, elle est à l'offensive dans nombre de régions sur des enjeux diversifiés :

- élaboration de dossiers sectoriels : cuir, lait, bois (Poitou-Charentes, Pays de Loire) ;
- élaboration de contre-plan dans les cas d'entreprises en difficulté (Haute-

Normandie, Auvergne) ;

- réflexions et propositions concernant : les emplois nouveaux (textile des Vosges), la diversification industrielle (Lorraine) ;
- promotion d'initiatives (assises de la planification en Lorraine, journée de l'emploi...) ;
- réflexion et réalisations dans les domaines transversaux de l'activité économique (formation professionnelle, financement du développement).

Cette action la CFDT la mène au sein d'instances diverses en relation avec des partenaires qui ont leurs propres stratégies, et avec lesquels il faut savoir passer alliance pour aboutir concrètement.

De tous les lieux de débat, les comités de bassin d'emploi et les comités

locaux de l'emploi (1) ont la faveur des militants syndicaux. Des études, expertises, accompagnées de propositions y sont fréquemment réalisées, mais à notre gré la concrétisation est trop rare.

Les comités économiques et sociaux régionaux apparaissent également comme un moyen de populariser une initiative, la possibilité d'autosaisine étant fréquemment utilisée (2). Cette instance peut prolonger et authentifier le travail effectué au sein des comités de bassin d'emploi.

Les comités d'expansion et chartes intercommunales présentent des visages divers, mais généralement l'apport syndical n'est pas reconnu d'emblée. Quant aux commissions paritaires régionales de l'emploi, créées par l'accord interprofessionnel de 1969, elles ne sont guère actives.

A ce propos une question se fait jour :

- Comment passer d'une phase d'élaboration de propositions, durant laquelle apparaît souvent une forme de consensus (la CFDT sert de boîte à idées), à une phase de mise en œuvre concrète, en évitant le blocage et la récupération sans contrôle possible ?

Un acteur parmi d'autres

Dans tous ces lieux, de débat mais aussi de décision, les militants syndicaux rencontrent tous les acteurs locaux, patronat, élus, administration qui ne sont pas toujours des acteurs du « développement local ». Le patronat apparaît extrêmement hétérogène dans ses organisations comme dans son expression locale. Ses représentants se contentent

donc souvent d'une présence passive et font par exemple capoter des projets exprimés en termes de filière qui impliquerait une prise en compte des problèmes mieux intégrée. Quant aux élus, ils ont mauvaise réputation : incomptents souvent, ils s'y entendent pour récupérer dans une logique électoraliste des projets qui n'émanent pas d'eux. Ils peuvent de plus s'appuyer sur des techniciens qui leur assurent un leadership sur les réalisations ; ils en viennent ainsi à confisquer à leur profit toutes les initiatives.

Paradoxalement l'action de l'Etat recueille plus d'avis positifs que celle des groupes industriels même si on la considère trop cloisonnée ; peut-être du fait de l'apport essentiel des commissaires de la République dans la mise en place des CBE (comités de bassin d'emploi) ; certaines administrations telles l'Insee (3) ou l'Afpa, sont également bien ressenties par les syndicalistes. Par contre il est reproché aux grands groupes de ne pas percevoir les enjeux locaux, y compris dans les opérations de reconversion.

3. Le secret statistique empêche de néanmoins de connaître précisément les relations économiques tissées sur un site. La mise en place de « comités régionaux de l'information économique et sociale » peut aborder une ébauche de solution, mais l'information économique reste en fait à conquérir.

Quant aux innovateurs-createurs, ils ne sont présents qu'en filigrane ; leurs rapports avec l'organisation syndicale reste à préciser.

Le mouvement syndical débute en matière de création d'activité .

nement local et régional existent qui constituent autant d'outils.

Les contrats de plan Etat-région

Le contrat de plan Etat-région fixe le cadre général, dans chaque région, des actions prioritaires de développement. Il mobilise des moyens importants qui lui sont propres (sur l'ensemble du pays 65 milliards de francs, dont 54 % provenant de l'Etat et 46 % de la région).

Les contrats particuliers doivent être signés (300 à 400 le sont déjà) qui correspondent à la concrétisation sur des points précis des objectifs, for-



1. Charte des comités de bassin en 1983, et décret du 14.7.84.

2. Pierre Gauzelin de la CFDT a rapporté le 8 octobre devant le comité économique et social, une étude sur le fonctionnement des comités économiques et sociaux régionaux. Il recommande, malgré les imperfections constatées de donner vie à un « bicaméralisme régional » dans lequel le pouvoir politique élu saurait écouter l'avis des « hommes de terrain » par delà les procès d'intention.

cément généraux, contenus dans le contrat de plan Etat-région.

Les contrats de bassin d'emploi constituent un sous-ensemble du contrat de plan Etat-région applicable au niveau du bassin d'emploi.

On s'aperçoit donc que les contrats de plan Etat-région, qui constituent le cadre d'ensemble, se ramifient au niveau de leur application effective en sous-ensembles, correspondant soit à des objectifs transversaux valables pour la région (contrat particulier) soit à l'application au niveau infra-régional (bassin) des objectifs d'ensemble.

Le suivi effectif de la planification régionale ne se limite donc pas à celui des contrats de plan Etat-région, mais passe impérativement par la connaissance et le contrôle du déroulement des « sous-contrats » qui lui sont liés.

Là encore après une phase d'élaboration satisfaisante où la CFDT joue tout son rôle au sein « d'assises du développement » (Alsace, Auvergne), la concrétisation se fait difficile et le contrôle des applications quasi-impossibles.

Dans le Nord-Pas de Calais, l'orientation politique du conseil régional et la qualité de ses services techniques ont permis un travail en profondeur liant, technologies et formations, reprise économique et diversification, sans oublier le cadre de vie des habitants.

Dans certaines régions (NPC, PACA), la mise au point de procédures locales de suivi semble seule à même d'éviter la récupération du contrat par le président du conseil régional. La capacité de contrôle de l'organisation syndicale dépendant de sa force militante et de la capacité technique des militants engagés.

D'une manière plus profonde, le plan régional pose la question de l'articulation entre niveaux local et régional. La contradiction peut s'instaurer entre un niveau régional fortement institutionnalisé, doté d'outils techniques puissants (les structures écono-

miques régionales réunissent 400 salariés en Nord-Pas de Calais, 200 en Provence-Alpes-Côte d'Azur !), raisonnant le plus souvent en termes de priorités, sectorielles ou transversales, s'inscrivant dans des schémas de développement à moyen ou long terme et un niveau local, à travers lequel s'affirment des individus, souvent reliés en réseaux et qui fonctionnent davantage sur la base de « coups », concernant un nombre limité de personnes.

Les comités de bassin d'emploi

Les comités de bassin d'emploi ont semblé mériter d'être traité à part, car il sont à l'évidence la structure où les militants ont le plus le sentiment de pouvoir agir efficacement.

Le bassin d'emploi représente un ensemble doté d'une cohérence économique et sociale, puisque, dans les textes, se définit comme « une zone où l'on peut changer de travail sans changer d'habitat » ; ou encore : « un espace à l'intérieur duquel les habitants trouvent normalement un emploi et dans lequel les établissements trouvent la main-d'œuvre nécessaire pour occuper les emplois qu'ils procurent ».

De plus le bassin d'emploi peut être le lieu d'une convergence entre tous ceux qui au niveau local comme régional entendent agir sur le développement économique.

La CFDT est souvent à l'origine des comités locaux (Auray, Millau) et elle a obtenu dans ces cas des résultats tangibles : sur l'élaboration du 9^e Plan, les TUC et leur mise en œuvre ou la prise en compte des réalités locales de l'emploi (travail saisonnier), le financement d'entreprises innovantes, des stages de formation, ou la décision d'achat de machines.

Les comités locaux sont aujourd'hui au nombre de 400, les 2/3 fonctionnent, 50 sont les acteurs les plus en vue du développement du bassin d'emploi.

Ces chiffres ne suffisent pas à pro-

clamer la réussite des comités locaux de l'emploi ; des problèmes de fonctionnement se posent pour le financement qui est à la charge des collectivités locales ou de par l'attitude des représentants patronaux peu enclins à favoriser cet échelon.

Pour renforcer leur pouvoir de négociations, les CLE viennent de se doter d'un « comité de liaison des comités de bassin d'emploi » (CLCBE) présidé par le député de la Loire Jacques Badet (4) qui organisait les 25 et 26 octobre une rencontre nationale des CLE. A cette occasion, la CFDT a renouvelé ses propositions pour un meilleur fonctionnement des comités :

- protection des salariés et remboursement des pertes de salaire ;
- consultation impérative des comités pour l'attribution des emplois d'initiative locale et des primes d'aménagement du territoire.

L'enjeu de la syndicalisation

La CFDT remplit donc son rôle d'agent du développement local en se heurtant à ses propres faiblesses, en hommes, en compétences, en disponibilités, aux stratégies inconsistantes ou récupératrices d'autres acteurs enfin à la contradiction massive entre niveaux local et régional.

Elle le fait en posant à cette occasion quelques questions. Comment passer de l'élaboration de la proposition à sa mise en œuvre ? Comment ensuite en garder la maîtrise ?

La proposition économique au niveau local et régional est un nouveau terrain pour l'action syndicale, comment mieux la lier aux formes plus classiques de la revendication, conditions de travail, salaires. Cette nouvelle pratique peut s'avérer payante sur le terrain de l'emploi ; la syndicalisation qui reste un objectif essentiel, pourrait en être facilitée.

Michel Dughéra

5. Voir « Initiatives Locales » CLCBE: 7-11, rue Georges-Pitard, 75015, Paris. Tél. : 842.64.64.

L'emploi passe par l'entreprise, et l'entreprise par la constitution de fonds propres. Les organisations CFDT, particulièrement dans le Sud, ont décidé d'agir sur ces terrains : en aidant les candidats-createurs, dans le Var (*1. Union, action pour la création*), en favorisant la collecte de l'épargne locale et en veillant à son affectation pour l'emploi (*2. Pour des fonds communs de développement*)... mais les entreprises créées seront petites, comme la plupart de celles qui, déjà existent. Il faut syndiquer leurs salariés en leur offrant des services comparables à ceux d'un comité d'entreprise. (*3. Atelier 47 : le CE des « petites »*).

1. UNION, ACTION POUR LA CRÉATION

Des syndicalistes repreneurs d'entreprises, on connaissait déjà ; mais des permanents et des adhérents qui font du conseil au près des créateurs potentiels, nettement plus rare. Quand de plus cette structure réunit CFDT et CGC, voilà une totale nouveauté.

Mai 1984, l'union départementale CFDT du Var adresse un document sur l'emploi à tous ses partenaires et interlocuteurs. Seul la CGC répond positivement. Elle se reconnaît dans l'analyse faite d'un patronat particulièrement peu dynamique et d'une classe politique surtout préoccupée d'électoralisme, le tout sur fond de chômage endémique aggravée par le recul de la « navale ».

Cette inertie des autres forces socio-économiques, détermine les syndicats à intervenir pour l'emploi d'une manière originale.

Au mois d'octobre, les deux organisations, CFDT et CGC, créent un bureau « d'Aide aux créateurs d'entreprises » sous forme de groupement d'intérêt économique. La responsabilité des deux unions départementales et des fondateurs est formellement engagée. Une manière de montrer la volonté d'entreprendre et la nécessité de réussir, à l'égal des créateurs d'activité que l'on conseille.

Une assistance professionnalisée. Le GIE aide les créateurs, de l'évaluation initiale du projet au montage financier et juridique, et peut continuer de les conseiller en matière de gestion, une fois l'entreprise créée. Ainsi, tous les 4 mois en sus d'un suivi comptable régulier, la situation de l'entreprise est mise à plat et les résul-

tats comparés au prévisionnel initial. L'aide aux créateurs peut aussi prendre la forme d'un repérage des champs d'activité possible dans le département. Un chargé d'étude réalise en lien avec le ministère du travail, de quasi-études de marchés pour des entreprises à créer ; six ont été publiées : informatique, agro-alimentaire, robotique marine, tourisme de santé, matériaux composites, artisanat d'art.

Ces services sont en règle générale offerts gratuitement à l'exception du prévisionnel qui ne coûte que trois cent francs ; de la même manière, le suivi de l'entreprise est assurée pour six cents francs par mois. Alors qu'à l'heure actuelle la rédaction des statuts d'une SARL coûte douze mille francs sur la place de Toulon.

Cette quasi-gratuité a permis à une nouvelle population de se lancer dans l'aventure de la création. Depuis janvier, quatre vingt dix projets ont abouti (un sur trois), créant cent trente deux emplois.

Nul besoin de préciser qu'une telle initiative a suscité des réactions ; l'ordre des experts-comptables a hurlé au loup, la chambre patronale « casse-cou », FO à la trahison. Cette réalisation prend il est vrai à revers un certain nombre de préjugés et contribue à la recherche d'un nouveau type de syndicalisme.

2. POUR DES FONDS COMMUNS DE DÉVELOPPEMENT

Dans sa lutte pour la création et le maintien d'emplois dans les régions, la CFDT bute immédiatement sur les problèmes de financement.

Ce sont les petites et moyennes entreprises qui créent de l'emploi directement et contribuent à en créer par le renouvellement de l'ensemble du tissu économique local. Ces entreprises manquent cruellement de capitaux propres. La tradition nationale d'une épargne de sécurité, la faiblesse du capital-risque limite énormément les sources de financement. Les pouvoirs publics au travers de « Société de développement régional » ou d'*« Instituts régionaux de participation »* essaient d'apporter ces fonds pro-

Points-clés

L'intervention locale et régionale

Comment agir pour l'emploi ?

1. Bien connaître le tissu industriel territorial :
 - Les grands établissements industriels régionaux, leurs perspectives et les stratégies des entreprises concernées. Quelle importance et quels effets sur l'activité économique et l'emploi dans les bassins d'emploi, la région ? Cela suppose d'être en contact avec les équipes syndicales.
 - Les PME, leur assise économique, en particulier leurs liens de sous-traitance avec les grands établissements régionaux, ou certaines activités propres à la région (ex. : tourisme).
 - La nature et l'importance des emplois tertiaires : services aux entreprises, aux particuliers, service public, etc.
2. Etre présent dans les instances locales, départementales ou régionales de concertation, pour acquérir l'information, établir des contacts, être en état de faire des propositions (comités de bassin d'emploi, CESR, comités d'expansion, comités départementaux ou régionaux de la formation et de l'emploi, comités départementaux des prix, missions locales, instances de planification ou de développement économique régional). Il convient en particulier de suivre l'élaboration et l'application du plan et du contrat de plan régional.
3. Participer à l'élaboration de propositions locales, régionales en matière de développement régional, de création d'emplois. Quels axes de développement pour la région ? Quelles formations correspondantes, avec qui et quels moyens ? Nouer des liens avec les services économiques de l'administration, l'université et la recherche.
4. Favoriser les contacts entre les militants de sections syndicales, de CE, les services administratifs, l'université, les autres organisations syndicales, les élus, les responsables administratifs, les chambres patronales, de commerce, les chefs d'entreprise. Mettre en place des structures régionales d'intervention économique concrète (montage et financement d'activités économiques) utilisant l'épargne régionale (caisses de retraite).
5. Recenser les instances administratives, techniques, financières d'intervention publique et d'aide aux entreprises (Trésor, Industrie, Emploi, etc.). Connaitre leur mode d'action, repérer leur cohérence (ou, le plus souvent, leur incohérence : guichets indépendants), les changements (mise en place aujourd'hui du FIM (1) par le biais des délégations régionales de l'ANVAR).
6. Suivre la réalisation de la déconcentration administrative et de la décentralisation politique. Comment, à cette occasion, ouvrir les services locaux ou régionaux au dialogue ? Comment élargir la réflexion et l'action des élus hors du champ électoral traditionnel ?
7. Former les militants d'entreprise aux questions économiques, les aider à prendre en charge ces questions à temps et à préparer d'éventuelles reconversions. Veiller au lien entre formation professionnelle et interprofessionnelle.

pres, mais leurs propres apports restent limités et sont affectés sur des critères qui peuvent ignorer les besoins ressentis localement. Il est donc apparu nécessaire de compléter leur action dans une forme originale répondant à une volonté consciente de développement local.

Les fonds communs de placement régionaux. De nombreuses URI, Aquitaine, Midi-Pyrénées, Langue-doc-Roussillon ont contribué à mettre sur pied des fonds communs de placement régionaux. Crées par la loi du 13 juillet 1979, ces fonds provenant de la collecte de l'épargne régionale sont investis pour 80 % en valeurs cotées (actions et obligations) et pour les 20 % restant peuvent l'être en valeurs non cotées. La proposition des organisations CFDT est d'affecter ces sommes en fonds propres aux entreprises régionales. Le choix dès investissements en valeur non cotées sera effectué sous la responsabilité légale de la société de gestion agréée du fond, en concertation avec une association régionale tripartite (élus et éta-

blissement public régional, syndicats, patrons et chambres de commerce). Ainsi en Aquitaine, l'ADEPAQ (Association pour le développement de l'épargne et son investissement en région Aquitaine) se charge de promouvoir la collecte de l'épargne en faveur du développement régional et oriente les fonds vers la création d'emplois productifs dans la région. Expression de la concertation entre les partenaires régionaux, ces associations permettent à l'organisation syndicale d'aborder les problèmes de l'épargne et de son affectation. Ce nouveau terrain d'intervention syndicale crée de nouvelles obligations, il faut réussir la mobilisation locale de l'épargne, et pour cela informer et convaincre les adhérents et l'ensemble des salariés de l'utilité de ce « fonds commun de développement ». Cette formule peut réussir ; elle est rodée, s'appuie, en général sur le savoir faire financier d'un groupe de prévoyance, la C.R.I. et s'inscrit dans les options nationales et régionales d'orientation de l'épargne.

3. ATELIER 47 : LE CE DES « PETITES »

La rénovation du syndicalisme était un enjeu central du congrès de la CFDT à Bordeaux. Parmi les stands, celui de l'Atelier 47 était, malgré sa modestie, un des plus novateurs. Là, les congressistes pouvaient discuter avec des militants du Lot-et-Garonne (47), qui ont imaginé un réseau de services pour les salariés des PME, dont l'emploi et la situation sont particulièrement précaires. Il n'y a pas là un substitut du syndicalisme de revendication, mais son complément, signe de sa force et de sa créativité.

Nous sommes d'ailleurs ici dans la plus pure tradition du syndicalisme solidaire, et il est temps de rappeler le rôle décisif du syndicalisme et du militantisme dans la naissance de tant d'institutions protectrices de l'emploi, de la retraite, de l'enfance, du loisir, des vacances et de la santé. Certaines d'entre elles ont évolué vers le conservatisme : raison de plus pour inventer d'autres.

L'entretien suivant avec René Sallé, provient du trimestriel reçu par les adhérents de l'atelier ; celui qui en est le premier responsable s'explique sur

le pourquoi de l'expérience.

Peux-tu nous expliquer pourquoi l'association de services aux salariés des PME s'est appelée l'Atelier 47 ?

□ Ce choix a effectivement une signification profonde. C'est d'abord un hommage et une fidélité. Le premier journal ouvrier est né en 1841, il s'appelait l'Atelier. Il a été créé par l'ouvrier imprimeur Anthime Corbon. C'est un peu la marque de naissance du syndicalisme.

Jusqu'à cette date, il y avait les mutuelles pour s'entraider, mais avec l'Atelier, est apparue la formulation de demandes concrètes des salariés, pour tous, quelle que soit leur profession.

Le deuxième aspect de ce choix, c'est de bien marquer que les services de l'Atelier sont destinés aux salariés des PME. Dans l'expression, il y a le côté artisanal, créatif, petite unité de travail et le 47 est l'indicatif départemental.

Cette référence au syndicalisme naissant n'est-elle pas le signe d'une certaine incapacité actuelle du syndicalisme ?

□ Aucune confusion n'est possible. L'Atelier 47 est une association de services complémentaires à l'action syndicale, c'est un enrichissement, pas une

deuxième organisation CFDT. Le syndicat a ses responsabilités : actions, représentations, négociations, etc. L'Atelier 47 est une structure charnière qui rend des services concrets, immédiats pour ses ressortissants. Il réalise ce que le syndicat n'a pas mission de faire.

Mais pourquoi pour les salariés, faut-il être syndiqué à la CFDT pour être membre de l'Atelier 47 ?

□ Être syndiqué, c'est mettre en commun, partager une même réalité sociale, s'enrichir. Trop souvent les gens ont pour vision du syndicat celle des conflits. Certaines pratiques ont pu faire apparaître le syndicat comme quelque chose d'à côté des salariés. Mais pour nous, le syndicat est rassemblement, défense, promotion humaine et collective.

Parmi les salariés des PME, nous avons constaté beaucoup d'inégalités. Nous voulons que leurs problèmes soient pris en compte. Si nous réalisons ensemble des services pour faire face à cette situation dans un grand esprit de solidarité, cela exige que chacun soit partie prenante. Nous n'avons aucune vocation pour l'assistance, si les gens ne sont pas partie prenante, il n'y a pas d'avancée. L'Atelier 47 n'est pas ouvert qu'aux salariés, mais à tous ceux qui n'ont pas d'emploi ou qui ont quitté la vie active. Tous ces gens ne doivent pas être rejetés, ils font partie de la société. Comme ils ne peuvent être syndiqués, par l'Atelier 47 ils pourront être partie prenante.

L'Atelier 47 est donc un complément de l'action syndicale.

□ C'est cela, nous créons des services, comme le font les comités d'entreprises des grandes sociétés. Les réalités des PME nécessitent une approche différente. Il faut, dans une société où les rapports de force sont pesants, que les salariés des PME puissent dire « Nous existons, nous comptons ». Et personne ne peut le faire à leur place.

Le syndicat garde toutes ses prérogatives. Les inégalités entre les secteurs sont tellement importantes, notre responsabilité est de trouver des mesures qui les réduisent. Il y a des choses que nous pouvons faire sans s'en remettre à d'autres et bien, nous les réaliserons.

Mais que vont dire les autres syndicats ?

□ C'est le moindre de mes soucis ; ce qui nous importe, ce sont les salariés, ce que pensent les salariés. Nous sommes libres, indépendants.

Et les employeurs ?

□ Chaque groupe a ses organisations représentatives, les antagonismes existent, mais cela n'empêche pas d'avancer, de négocier.

Quel que soit le statut de l'entreprise et son importance, il faut des responsables compétents. Un chef d'entreprise n'est rien sans personnel. La représentation du personnel est indispensable. Il ne peut être demandé au personnel d'être conscient, responsable et de ne pas lui laisser la possibilité de se former, de s'exprimer, de s'organiser. Ce serait un non-sens. Je ne connais pas un salarié qui, un jour, a voulu la mort de son entreprise. La plupart des exemples sont contraires.

L'Atelier 47 est une des réponses aux inégalités vécues par les salariés des PME. Si leurs employeurs ont le respect de ce personnel, je ne vois pas quelles peuvent être leurs objections. En revanche, nous avons tous en commun une responsabilité, c'est qu'il y a 12 000 demandeurs d'emploi dans le département, et qu'il faudra bien trouver des solutions. Et, pour cela, il ne faut pas que chacun s'enferme dans son entreprise sans voir que, dans une société, tout est lié.

LE FONDS RÉGIONAL MIDI-PYRÉNÉES INVESTISSEMENT UNE FORMULE SOUPLE, SÛRE ET RENTABLE

C'est un Fonds Commun de Placement à moyen terme dont une partie est investie dans la région (20 %) sous forme de prise de participation dans les fonds propres des entreprises locales sélectionnées, et le reste placé en obligations et actions françaises (80 %).

UNE FORMULE SOUPLE, SURE ET RENTABLE

■ versements à votre gré, d'un minimum de 100 F après un versement initial de 5 000 F.

■ disponibilité totale,

■ la diversification du portefeuille vous assure un maximum de sécurité,

■ avantages fiscaux propres aux Fonds Communs de Placement.

COMMENT SOUSCRIRE

■ auprès des Conseillers Groupe CRI qui sont à votre disposition à la Délégation Régionale Midi-Pyrénées à TOULOUSE.

■ aux guichets des Banques Populaires, dans les 8 départements concernés (HAUTE-GARONNE, GERS, HAUTES-PYRÉNÉES, TARN ET GARONNE, LOT, AVEYRON, TARN et ARIÈGE).

■ aux guichets des établissements bancaires dans les 8 départements cités ci-dessus.

DES SERVICES AUX ADHÉRENTS

INFORMATION

- Informations de tous ordres lors de permanences : droit du travail, droit civil ;
- Intervention ou orientation quelle que soit la nature du problème ;
- Aide à la correspondance avec structures d'accueil pour les chômeurs : machine à écrire, texte rédigé ;
- Défense du consommateur ;
- Un journal trimestriel ;
- Accès aux prêts bancaires.

SÉCURITÉ

Une mutuelle pour la prise en compte du ticket modérateur et du forfait hospitalier, pour les salariés des PME, avec remboursement sous huit jours. Conseils pour les assurances véhicules, habitation. La défense pénale pour les conducteurs moyennant une adhésion particulière.

CONTRATS DE GROUPE

- Billetterie cinéma et loisirs ;
- Contrats de réduction de prix sur les bien d'équipement.

VACANCES - TOURISME

Négociation avec tous les organismes de tourisme populaire pour permettre l'accès à tous les adhérents qui n'ont pas de possibilités, n'étant pas dans une grande entreprise. Réservation de séjours de vacances et de voyages à l'étranger. Antenne locale pour la vie associative.

SERVICE - PROPOSITION

(Ouvert également aux non-adhérents). Intervention dans l'économie sociale de manière concrète.

CONTRAT DE PROPOSITION

Négocier dans l'entreprise avec des contrats adaptés aux P.M.E. pour assurer la couverture de l'incapacité temporaire et permanente en dépassant les obligations législatives ou conventionnelles.

RELAIS ET ANTENNES DE SOUSCRIPTION

Pour le fonds Commun de Placement Régional. Il permet de mieux rémunérer l'épargne et d'investir 20 % du fonds dans le développement économique régional.

CONTRATS DE GROUPE

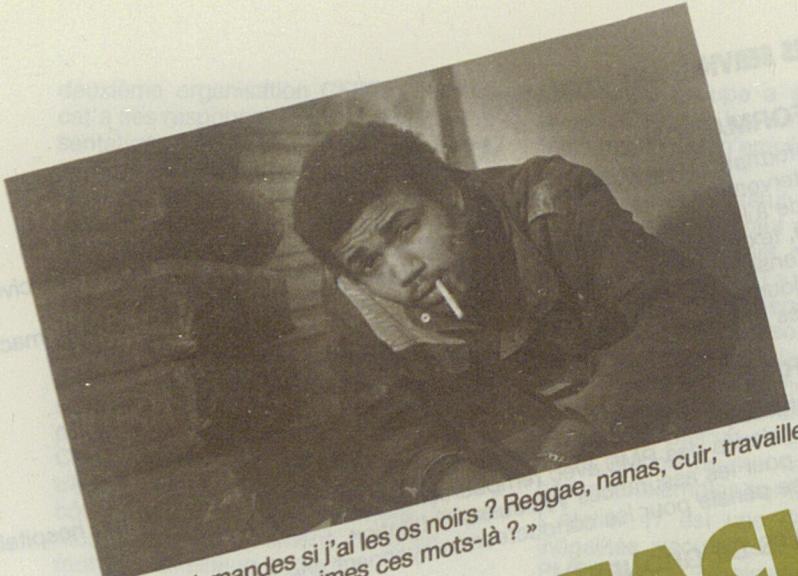
Dans le cadre de la maîtrise de l'énergie : organiser un diagnostic thermique avec la participation de l'A.F.M.E.

SERVICE FORMATION

A mettre en place. Pour la formation que ne peut dispenser la CFDT, pour les actifs et les inactifs, et la préparation à la retraite.

DES SERVICES AUX SYNDICATS

- Prélèvement des cotisations et ventilation (comme le SCPVC) pour les structures ;
- Gestion de leur fichier, bandes adresses ;
- Structure d'accueil complémentaire ;
- Traitement de texte.



« Tu te demandes si j'ai les os noirs ? Reggae, nanas, cuir, travaille, vivre. Toi aussi tu aimes ces mots-là ? »

Ces images, ces visages sont extraits de l'album d'une entreprise intermédiaire : l'A.D.E.S. (Association pour le développement économique, et social) à Meaux.

Dire qui on est en quelques phrases, en une image...



Mick, animateur technique du bâtiment. « Je vous salue bien et je rejoins Martial qui m'attend sur ma vespa. »



Medjoubi. Fin de journée en peinture sur un des chantiers HLM. « J'enlève ma cotte et je m'apprête à venir à la réunion à l'ADES comme chaque fin de semaine. »

« Un bureau de pub dans une entreprise intermédiaire... Surtout ne pas hésiter à créer les besoins pour pratiquer des métiers différents. »

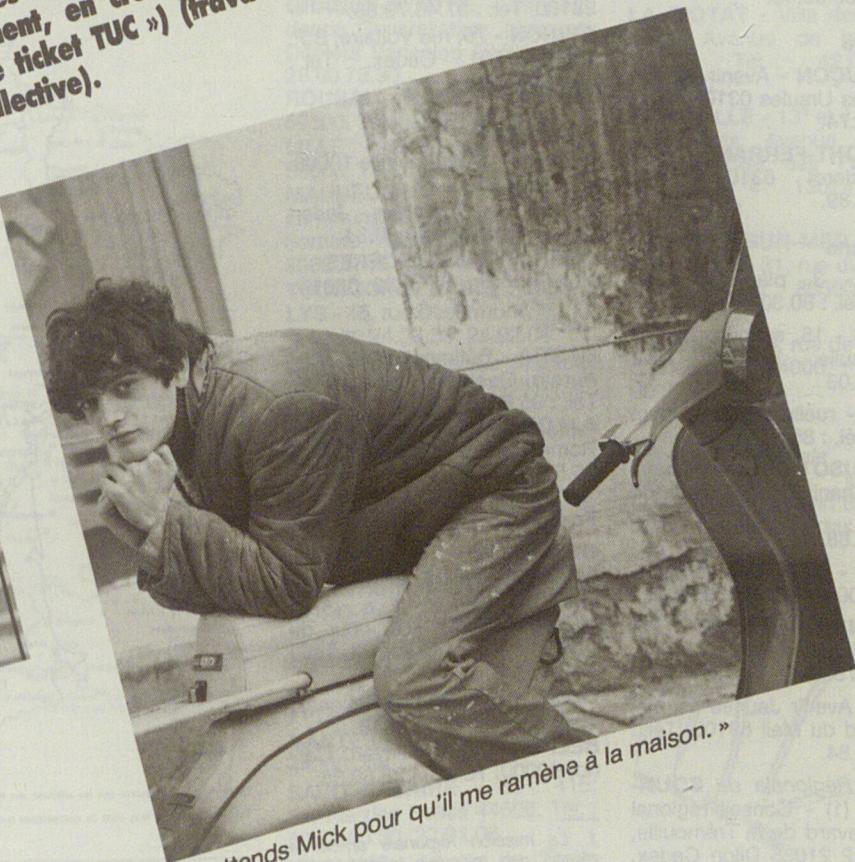
3. FACILITER L'ENTRÉE DES JEUNES AU TRAVAIL

Le quart des jeunes au chômage ; un chômeur sur deux âgé de moins de 25 ans, souvent moins bien indemnisé que ses aînés. Ces problèmes communs aux pays développés, la France les a portés à un extrême.

La gauche au pouvoir devait régler ; elle l'a fait selon des modalités

différentes : tout d'abord en suscitant la création de missions locales (l. « le réseau des missions locales pour l'emploi des jeunes s'appuyant sur les acteurs à la base puis, massivement, en créant les « TUC » (3. « le ticket TUC ») (travaux d'utilité collective).

Sur le terrain, de nombreuses initiatives, par exemple la création des entreprises intermédiaires (3. « Pour en finir avec l'assistance (3. Des démarches qui butent sur la rareté des emplois disponibles, la formation initiale et son corollaire, la sélection scolaire et sociale.



« J'attends Mick pour qu'il me ramène à la maison. »

Rhône-Alpes

BOURG-EN-BRESSE - 34, cour de Verdun 01000. Tél. : 74.23.56.82.

ROMANS - Villa Bel Air, Allée Pascal 26100. Tél. : 75.72.45.90.

VALENCE - 14, rue du Jeu de Paume 26000. Tél. : 75.56.10.68.

GRENOBLE - Et des Femmes - 13, rue F. Garcia Lorca 38000. Tél. : 76.25.08.54.

ST-MARTIN-D'HERES - 111, avenue Ambroise Croizat 38400. Tél. : 76.51.32.11.

SAINT-ÉTIENNE - 6, rue de la République 42000. Tél. : 77.33.04.04.

GIVORS - 9, allée Jean Moulin 69700. Tél. : 78.73.79.68.

VAULX-EN-VELIN - 15, chemin Auguste Renoir 69120. Tél. : 78.79.03.98.

VENISSIEUX - 83, boulevard Ambroise Croizat 69200. Tél. : 78.67.05.57.

CHAMBÉRY - 11, place Saint-Léger 73000. Tél. : 79.33.50.84.

SAINT-JEAN-DE-MAURIENNE - Jeunes Maurienne, Place du Champ de Foire, B.P. 82 73300. Tél. : 79.64.41.02.

ANNECY - B.P. 305, Hôtel de Ville 74011. Tél. : 50.51.39.22.

SAINT-FONS, SAINT-PRIEST

- Assintercom, 1, place Roger Salengro 69190. Tél. : 78.70.94.70.

VIENNE - 7, rue de la Chaîne 38200. Tél. : 74.85.21.06.

Île-de-France

MEAUX - 46, rue Aristide Briand 77100. Tél. : 60.25.28.95.

CONFLANS-STE-HONORINE - 23, avenue Maurice Bertaux 78700. Tél. : 39.19.32.27.

MANTES-LA-JOLIE - Avenue du Général de Gaulle, Val Fourré 78200. Tél. : 30.94.23.44.

GRIGNY - 19, rue Gabriel Péri 91350. Tél. : 69.43.25.45.

MONTGERON VAL D'YERRES

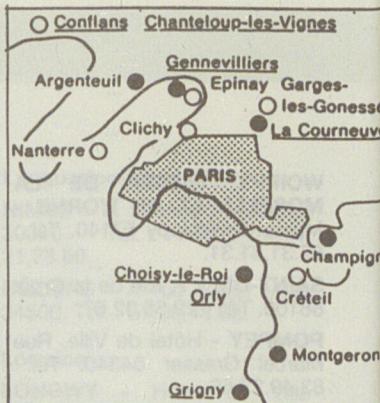
VAL DE SEINE - 27, rue de Chalandray 91230. Tél. : (6) 940.50.57.

CLICHY - Hôtel de Ville 92110. Tél. : 42.70.99.00.

NANTERRE - 3, rue Voltaire 92000. Tél. : 42.25.91.20.

GENNEVILLIERS - 10, rue Amélie 92230. Tél. : 47.99.90.81.

LA COURNEUVE - 2, rue de la République 93120. Tél. : 48.38.58.08.



ÉPINAY-SUR-SEINE - 10, rue Dumas 93800. Tél. : 48.26.05.64.

CHAMPIGNY - 27, rue Albert Thomas 94500. Tél. : 48.81.45.33.

CHOISY - 21, rue Paul Carle 94600. Tél. : 48.84.81.26.

CRÉTEIL - Annexe de la Maison des Associations, rue Maurice Deménitroux 94000. Tél. : 48.99.50.53.

ARGENTEUIL - 101 ter, rue Paul Vaillant Couturier 95100. Tél. : 39.61.80.30.

GARGES-LES-GONESSES - 2, rue Jean-Baptiste Corot 95140. Tél. : (1) 39.86.96.31.

LES RENDEZ-VOUS DE L'INITIATIVE

Trois jours de fête pour cent missions locales : près de dix mille visiteurs, la plupart jeunes, souvent issus des banlieues. Les missions locales ont trouvé la civile, sauf celle des grands médias nationaux qui ont boudé ce concert, cette manifestation trop originale. Mais les jeunes sortis d'« NRJ »... rien ne les intéresse !

□ Trois ans après leur création, les missions locales ont pu faire à l'occasion de ces rencontres nationales, un premier bilan. Elles sont aujourd'hui une centaine, dans les régions les plus peuplées (Île-de-France, Rhône-Alpes) ou en crise (Lorraine, Nord-Pas de Calais). Depuis trois ans, elles ont accueilli deux cent mille jeunes souvent les plus

défavorisés, en ayant soin de répondre globalement à leur situation. A côté de l'axe emploi-formation, les « missionnaires » s'efforcent de trouver des solutions au problème de logement (mutuelles d'appartements), d'éducation sanitaire et d'expression culturelle.

Quant à la panoplie de stages proposés, peut-elle constituer un viatique pour

une véritable insertion ? De nombreux problèmes se posent : il est extrêmement difficile de pratiquer une remise à niveau pour des élèves qui ont rejeté l'école et qui cherchent avant tout un travail immédiatement rentable ; l'intervention des entreprises n'est pas acquise dans la mesure où les incitations financières sont faibles, et surtout les emplois manquent cruellement. Pour cet ensemble de raisons, les missions locales mettent de plus en plus leurs espoirs dans la création d'activités en périphérie immédiate : scops, associations ou entreprises intermédiaires. (Voir « 2. Pour en finir avec l'assistantat »).

EN ALSACE : L'UNION RÉGIONALE ET LA MISSION LOCALE RÉALISENT

Semaine européenne de la jeunesse

1^{er}-8 juillet 1985

LES MESURES POUR L'INSERTION SOCIALE & PROFESSIONNELLE DES JEUNES EN FRANCE

cfdt ALSACE
MISSION LOCALE DE SCHILTIGHEIM



LES MESURES D'INSERTION



G.I.P - PLAN DE FORMATION

G.I.P - PLAN DE FORMATION	
AFPA ICFDT FORMATION PROFESSIONNELLE	
CT:	Pratique
AVD:	Pratique
DIC:	Pratique
JAN:	Pratique
FEV:	Pratique



AU-DELA DES PRÉJUGÉS...

15 jeunes filles suivent actuellement une formation d'installatrice conseil en matériel électronique grand public.



DES MÉTIERS NOUVEAUX

2 projets sont en cours autour des métiers du conditionnement et des métiers de laboratoire. Une affaire à suivre...

SANS CONTRAT DE TRAVAIL

– Stage d'orientation 20 heures à 120 h.

– Stage d'insertion 5 mois à 10 mois.

– Stage de qualification 8 mois.

– Stage jeune volontaire 12 mois.

– Travail d'utilité collective 3 mois à 12 mois à mi-temps.

– Stage d'initiation à la vie professionnelle.

– Stage de préparation à la vie professionnelle 3 mois à 6 mois.

AVEC CONTRAT DE TRAVAIL

– Contrat de qualification 6 mois à 24 mois.

– Contrat d'adaptation 12 mois ou plus.

– Contrat emploi-formation 12 mois.

61

A LA RECHERCHE DE NOUVELLES QUALIFICATIONS

Bertrand Schwartz a passé les rênes de la délégation interministérielle à François Robineau. Aujourd'hui il anime une recherche-action qui vise à répondre à l'interrogation essentielle sur les nouvelles qualifications et les formations qui devraient y préparer.

En quoi consiste l'opération « Nouvelles qualifications ? »

B.S. : Durant toute mon existence, je me suis battu pour qu'on élève le niveau culturel des gens. Curieusement, le projet « nouvelles qualifications » m'a conduit à aborder le problème en sens inverse. Dans beaucoup d'entreprises entre les techniciens et les OS, de plus en plus, il n'y a plus personne. L'industrie est en train de supprimer, à travers la modernisation, tous les postes d'ouvriers qualifiés qui étaient de niveau CAP. Dans la situation d'incertitude qui pèse sur l'évolution des métiers, les recherches ont tendance à éléver le niveau de recrutement.

Celà c'est le constat. Que proposez-vous ?

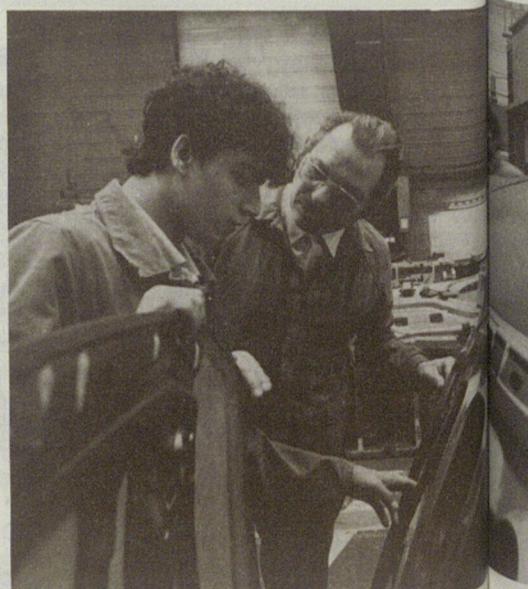
B.S. : Nous essayons dans une série d'entreprises de faire travailler ensemble des techniciens et des jeunes sortant de CPPN (Classes préprofessionnelles de niveau) ou de SES (Sections d'études spéciales). Le but de cette expérimentation est que les techniciens leur confient un certain nombre de tâches qui font partie de leur travail, mais qui ne nécessitent pas leurs compétences. A la fin de l'opération, le regroupement de l'ensemble de ces tâches pourrait constituer un nouveau métier de niveau V, qui serait un CAP rénové, avec des techniciens et des formations.

C'est-à-dire que le jeune apprendra ce nouveau métier sur le tas, en même temps qu'on parviendra à donner un contenu au poste de travail. Simultanément, les techniciens devraient prendre en charge certaines tâches assumées jusqu'alors par les ingénieurs placés au-dessus d'eux dans la hiérarchie professionnelle actuelle.

Bref, il s'agit de faire correspondre de façon plus précise la nature du travail effectué et la qualification réelle qu'elle requiert et ce à tous les niveaux de l'atelier ou du bureau. Ce faisant, on élève le niveau de tout le monde.

Et ça fonctionne ?

B.S. : Nous avons déjà démarré cette opération sur une dizaine de sites industriels (Renault-Sandouville, Bull-Nantes...). Il devrait y en avoir au total une trentaine en septembre. Nous avons déjà bien avancé dans le domaine de la maintenance d'automatismes, où l'expérimentation s'opère à quatre niveaux. Premièrement, nous recherchons sur place, dans quatre sites industriels, les dix ou douze situations de travail qui constitueront le nouveau poste de travail de maintenance de niveau V. Deuxièmement, nous menons parallèlement une enquête auprès de la hiérarchie sur la division des tâches et l'organisation du travail. Troisièmement, un ingénieur, spécialement détaché pour ce travail, mène une enquête sur la maintenance dans les PME environnant les entreprises concernées. Enfin, nous venons de constituer sur le sujet une commission d'experts nationaux. L'ensemble de ces quatre actions et recherches aboutira à un colloque qui devrait déboucher sur la création d'un nouveau métier de niveau V concernant la maintenance.



2. POUR EN FINIR AVEC L'ASSISTANAT

En quelques années, la progression du chômage a renforcé les phénomènes de marginalité sociale. Hier, les difficultés d'insertion professionnelle et sociale concernaient ceux que l'action sociale appelle les « handicapés sociaux ». Aujourd'hui l'entrée au travail pose problème pour la moitié des jeunes...

□ La notion de réinsertion par l'économique a été forgée voici quelques années par des travailleurs sociaux désireux de rompre avec les pratiques de l'assistanat social, qui renforçaient, selon eux, l'exclusion.

En 1979, la circulaire 44 du ministère des Affaires sociales prenaient acte des initiatives en matière d'organisation du travail des handicapés sociaux. Suite à ce texte, clubs de prévention, associations de détenus, d'immigrés, de sauvegarde de l'adolescence ont développé des actions de réinsertion par l'économique.

La crise et le chômage ont depuis beaucoup élargi le concept d'« handicap social » tel qu'il était contenu dans la circulaire 44 ; en fait, c'est le passage de l'école à l'emploi pour les jeunes les plus défavorisés qui est visé.

En effet les différentes mesures pour les jeunes mises en œuvre depuis 1981 (insertion, qualification) échouent sur une population plus instable, manquant d'un début de savoir scolaire, parfois analphabète.

Quelles entreprises sont prêtes à accueillir ces jeunes au risque de les voir rejeter la structure même du travail ?

Un travail préalable d'insertion est donc nécessaire.

Des projets audacieux. C'est sur ce terreau qu'ont fleuri ces entreprises-écoles, ateliers-relais, entreprises de transition ou intermédiaires.

Elles mettent des jeunes en situation de travail dans des conditions adaptées à leur problème, et les confrontent aux contraintes de production, à la réalité de l'entreprise, aux relations de travail.

Des entreprises ont poussé un peu partout ; à Saint-Etienne des jeunes récupèrent et débroussaillent, à La

Courneuve, d'autres retapent les appartements des « 4000 »... Les projets grossissent, visent la conquête de marchés, intègrent des technologies nouvelles.

Toutes les entreprises n'en sont pour autant pas là, et l'on arbitrairement les classer suivant leurs rapports avec le marché, de l'atelier de sensibilisation au travail, à l'entreprise autonome sur un marché ouvert...

Mais toutes, à des degrés divers, remplissent cette double tâche, contradictoire, de formation et de production.

Une formation-adaptation qui permet à chaque jeune de mieux connaître le monde du travail, d'augmenter ses capacités à l'emploi et son « repérage » de la société. (Régularité sur le lieu de travail, apprentissage de l'échange salaire-travail, communication au sein d'un groupe...).

Une formation-qualification professionnelle par un contact avec des « pros » qui permet l'apprentissage d'un minimum de technique et parfois de formation générale.

Mais la nature même de ces entreprises qui les amènent à se séparer des jeunes alors qu'ils sont devenus productifs pèsent sur leur rentabilité. Elles peuvent alors soit se transformer en entreprises et garder les jeunes formés, soit négocier avec les pouvoirs publics des moyens de financement garantissant leur autonomie.

Des réponses ont vu le jour dans ce domaine qui s'éloignent de l'assistance : marchés prioritaires concédés aux entreprises intermédiaires, financement sur les fonds de la formation (fonds national de l'emploi), conseils gratuits auprès des boutiques de gestion, soutien aux structures régionales des entreprises intermédiaires.

De toute manière les fonds investis ne sont pas perdus puisque les jeunes perçoivent un salaire, payent des cotisations sociales, ne dépendent ni du chômage, ni de l'assistance sociale. Ces entreprises contribuent à dégager de nouvelles formes d'intervention publique, mieux adaptées sans être plus coûteuses.

Structures fragiles soumises à de fortes tensions, les entreprises intermédiaires secouent l'inertie de nombreuses situations acquises. Elles ont choisi de s'exposer mais restent soucieuses de collaborer avec l'ensemble des partenaires locaux.

3. LE TICKET T.U.C...

Les jeunes ont admis les T.U.C. souvent mieux que leurs aînés. Deux propositions sur trois ont trouvé preneur : 180 000 jeunes, la plupart de faible niveau scolaire, ont travaillé dans une association ou une collectivité locale (80 % des emplois proposés). Ce succès n'est pas exempt d'ambiguités : ils n'ont travaillé qu'un an au plus, parfois seulement trois mois. Et quelle formation ont-ils reçue ? pour préparer quel futur emploi ? Ces questions restent ouvertes, même si les préfets ont pour mission de contrôler la nature du poste proposé, la formation prévue et la rémunération (1 200 francs minimum et jusqu'à 1 700 francs pour un mi-temps, voilà qui n'est pas si loin du SMIC...peut-être suffirait-il de généraliser la part à la charge de l'employeur).

Des dynamiques locales. Mais localement des réponses se sont fait jour. Des collectivités locales, des associations ont pris les T.U.C. au mot en organisant de véritables *Travaux d'Utilité Collective*. Plus question ici de sous-payer la main-d'œuvre ou de l'occuper en pure perte, des activités socialement utiles, voire indispensables sont développées sans s'arrêter à la stricte rentabilité. En Lorraine, un club de micro-informatique grand public, Microtel, a confié à des *tucs*, la mise au point d'une banque de

données inter-associative. A Rennes, tous les organisateurs de T.U.C. participent à une fonds mutuel de formation. La création d'entreprise pouvant constituer l'objectif du stage (2 % créent leur entreprise à la sortie d'un T.U.C.) (1).

Ainsi les T.U.C. ont parfois, permis de lancer une dynamique locale de mobilisation contre le chômage des jeunes. Moins exigeant que d'autres dispositifs antérieurs (missions locales, stages Rigout), ils traduisent le recul de l'Etat qui délègue aux collectivités locales et à l'ensemble des acteurs locaux la charge de faire quelque chose. Une charge qui peut aussi être une chance, quand les commissaires de la République appuient leur mise en place, quand élus, associations, banques et entreprises décident de s'y mettre et l'assument financièrement. (2) Le chantier de l'innovation est ouvert mais il n'est pas exempt de danger ; une occasion de plus pour les syndicats d'être vigilants, d'autant que les comités d'entreprise peuvent accueillir des *tucs*, des occasions de répondre concrètement aux insuffisances constatées.

1. Alternatives économiques, n° 30, octobre 1985. « *T.U.C. : utiles pour qui ?* »
2. La mairie de Poitiers vient de signer, le 12 novembre, une convention partenariale avec le secrétariat d'Etat à l'économie sociale. Les deux parties s'engagent à amener chacune 400 000 francs au compte du développement de l'économie locale. (Le Monde, 15-11-85).

Joël a vingt ans ; avec son B.E.P. de tôlier, il s'occupe de personnes âgées, et il aime ça. Ils pourraient être vingt mille dans ce cas l'an prochain.

« Je ne peux pas rester à rien faire... » Il a 20 ans, depuis deux ans il cherche du boulot. En poche un BEP de tôlier. A Saint-Nazaire, pas d'avenir. Ici, jeunes et vieux se retrouvent au bureau de pointage. Les uns par manque d'expérience, les autres parce qu'ils en ont trop...

En 83, Joël avait devancé l'appel. On lui disait : « Fais ton service militaire d'abord ! ».

Après, ce fut une longue errance, la quête pour l'emploi.

Et la solitude. Joël a perdu son père, il n'a personne derrière lui.

« On ne me donne pas de boulot, alors je me débrouille avec les autres ». Le café se transforme en ANPE du travail au noir.

Ne pas rester à rien faire. Tel un leit-motiv, Joël martèle cette phrase.

En 84, il trouve un boulot à la DDASS ; non déclaré !

Trois mois durant, il assiste une vieille dame à son domicile.

Il la lève, la change, la couche, pour 1 200 F par mois.

La dame vers d'autre cieux s'en est allée, lui est retourné pointer.

Un jour, l'espoir : la création des Tucs.

On en demande partout : à la mairie, dans les associations, à l'hôpital.

C'est l'hôpital et plus particulièrement l'aide aux personnes âgées qui retient son attention.

Fort de sa première expérience, il postule. Candidature rejetée : le BEP tôlier colle à la peau.

Ne pas rester à rien faire... il apprend le départ d'un tuciste et propose à nouveau ses services. Devant tant d'obstination, l'administration cède : il sera le seul garçon dans l'équipe.

Aider, comprendre et aimer

Quatre heures par jour, il transforme sa vie et celle des autres. Dans le service de long séjour de l'hôpital de

Saint-Nazaire, comme ailleurs, les effectifs sont insuffisants et, ceux qui partent ne sont pas toujours remplacés.

La plupart des pensionnaires sont invalides. Pour les soignants le nursing est important. Les soins bouffent tout le temps. L'humanisation à l'hôpital reste un vœu pieux.

Ici les tucistes accompagnent les résidents, leur parlent, les écoutent. Ces derniers n'ont pas quitté leur chambre depuis longtemps... Une vie coincée entre une chaise et un lit. La télé que l'on ne regarde plus et qui reste allumée pour le son, pour la compagnie. Joël est lucide, trop lucide sur la façon dont on traite les personnes âgées : « Plus les années passent, plus les personnes perdent leur qualité, on les traite comme des enfants ». Il critique, au passage, l'activité « confection de pompons » qui n'intéresse personne. Il veut proposer un projet. Faire une sorte de tableau de famille avec les photos de tous ceux qui vivent là ! « Certains ne savent pas comment ils sont, ils ne se regardent jamais dans la glace, puisqu'on fait leur toilette ; cela serait moins impersonnel que ce tableau de noms à l'entrée du service ».

« J'apprends plus à leur contact qu'à l'école. Il faut les respecter, ils ont fait du bien, avant ils avaient une vie. Ici, ils se retrouvent à zéro. Moi, le petit peu que je leur donne c'est le souffle du dehors ; la rumeur de la ville

n'arrive pas jusqu'ici. Ils ont perdu le contact avec le Temps, celui qu'il fait, celui qui passe. »

Joël ne reste plus à rien faire. Il se bat, propose. Il se révolte, parfois, contre la discrimination qui sévit entre les valides et les invalides. « Ici on ne sort que la « vitrine » de l'hôpital, ceux qui peuvent marcher, les autres sont punis, consignés faute de jambes. » Il est vrai, qu'à la longue, ceux qui avaient toutes leurs facultés intellectuelles, les perdent.

Joël, toujours souriant, fait le tour des chambres. Remonte un drap, dit un bon mot, parle du dehors. Il n'a pas assez de ses quatre heures pour voir tout le monde.

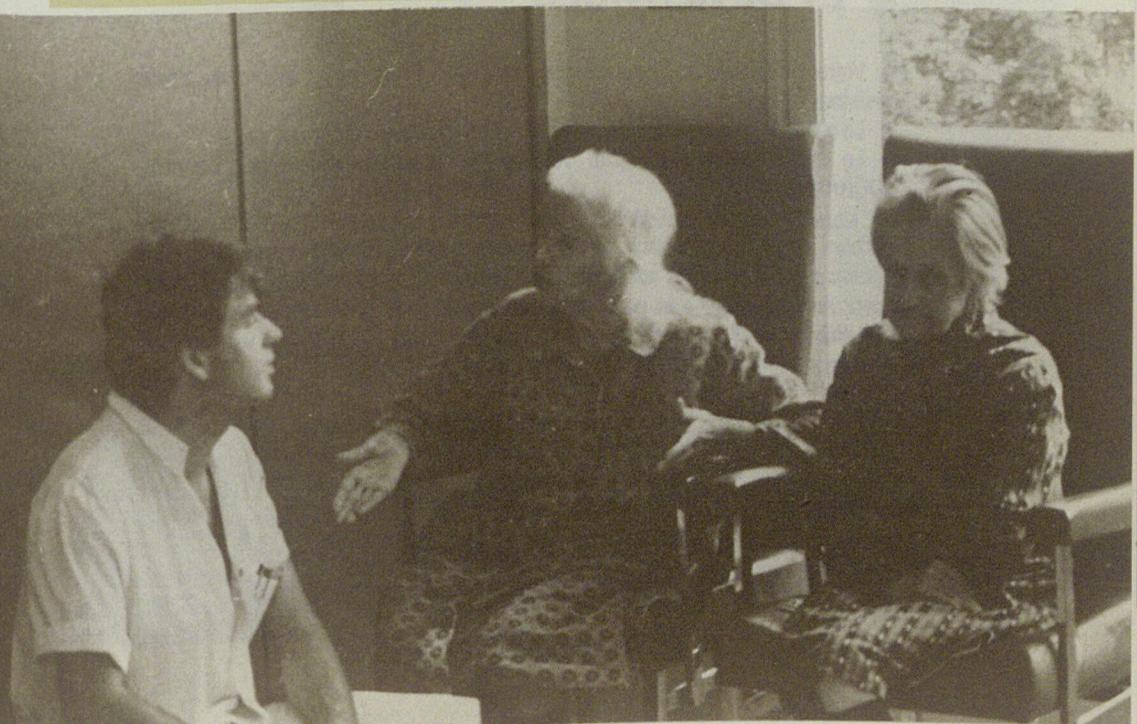
Les anciens le connaissent, l'estiment et surtout s'aperçoivent de son absence lorsqu'il est en repos.

Lui s'inquiète pour l'avenir, le leur : « Que vont-ils devenir lorsque les tucistes seront partis ? Pourquoi ne débloque-t-on pas de postes ?

Nous faisons quelque chose d'utile, ceux qui sont ici ont besoin de nous. Ils ont l'habitude, ils en ont besoin ; ils valent la peine qu'on se défonce pour eux, j'ai envie de faire avancer les affaires. Même si je suis là pour 1 700 F par mois, je bosse au maximum. » Ce que fait Joël, tous les jeunes n'y sont pas près.

Il a vingt ans, d'aucuns disaient « c'est le bel âge » lui, tremble à l'idée de se retrouver au chômage.

Françoise Meyer





LA MACIF

Société d'assurance à forme mutuelle et à cotisations variables.
Entreprise régie par le cadre des assurances

2 et 4, rue de Pied-de-Fond - 79037 NIORT CEDEX

Une mutuelle d'assurance, au service des salariés du commerce et de l'industrie, qui s'inscrit dans le vaste mouvement de « l'économie sociale », et répond à tous vos besoins de protection par :

■ SES CONTRATS D'ASSURANCES

INDIVIDUELS OU FAMILIAUX.

- Votre véhicule : assurance auto.
- Votre habitation : Multigaranties Vie Privée (MVP).
- Votre bateau de plaisance, votre planche à voile : navigation de plaisance (NP).
- Votre caravane et les loisirs qui s'y attachent : caravaning.

■ SES RÉGIMES DE PRÉVOYANCE

- Votre protection et celle de votre famille en cas d'accident et de maladie : régime de prévoyance familiale accident (RPFA) et maladie (RPFM).
- Votre retraite : plan d'épargne et de retraite (PER).
- Votre épargne : Macif épargne 10

■ ET DE SERVICES

- Votre assistance en France et à l'étranger : inter mutuelle assistance (IMA).
- La réparation rapide de votre véhicule : nos garages agréés.
- Le crédit avantageux pour votre auto, caravane, bateau de plaisance : SOCRAM.
- Notre fonds de solidarité : Fonsomacif, ayant pour but « d'accorder des secours exceptionnels dans les cas dignes d'intérêt et notamment en cas de dommages subis par les sociétaires ou leurs ayants droits et résultant d'un événement non assurable » et parce que ses sociétaires sont aussi des militants, des élus, une réflexion commune a permis la création du contrat de votre comité d'entreprise « multigaranties activités sociales » (MAS).

**MILITANTS SYNDICALISTES,
VOUS AUREZ A COEUR,
EN NOUS REJOIGNANT,
DE FAVORISER UN ORGANISME
A BUT NON LUCRATIF**

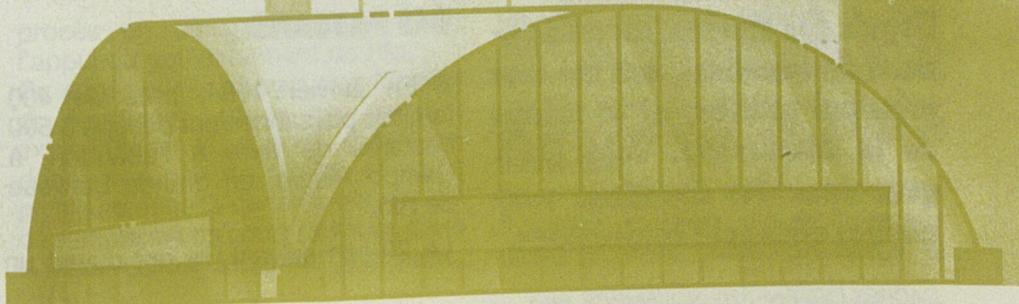
**LE GRAND RENDEZ-VOUS
DES DÉCIDEURS
DE L'ENTREPRISE**

**FORUM
GESTION DE
L'ENTREPRISE**

TRAVAIL EXPO EXPO GESTION

*Organisé en collaboration
avec l'Usine Nouvelle*

CNIT PARIS LA DEFENSE 10-13 DECEMBRE 1985



ACTION COMMUNAUTAIRE A RIO DE JANEIRO

PAR JOSEPH LE DREN

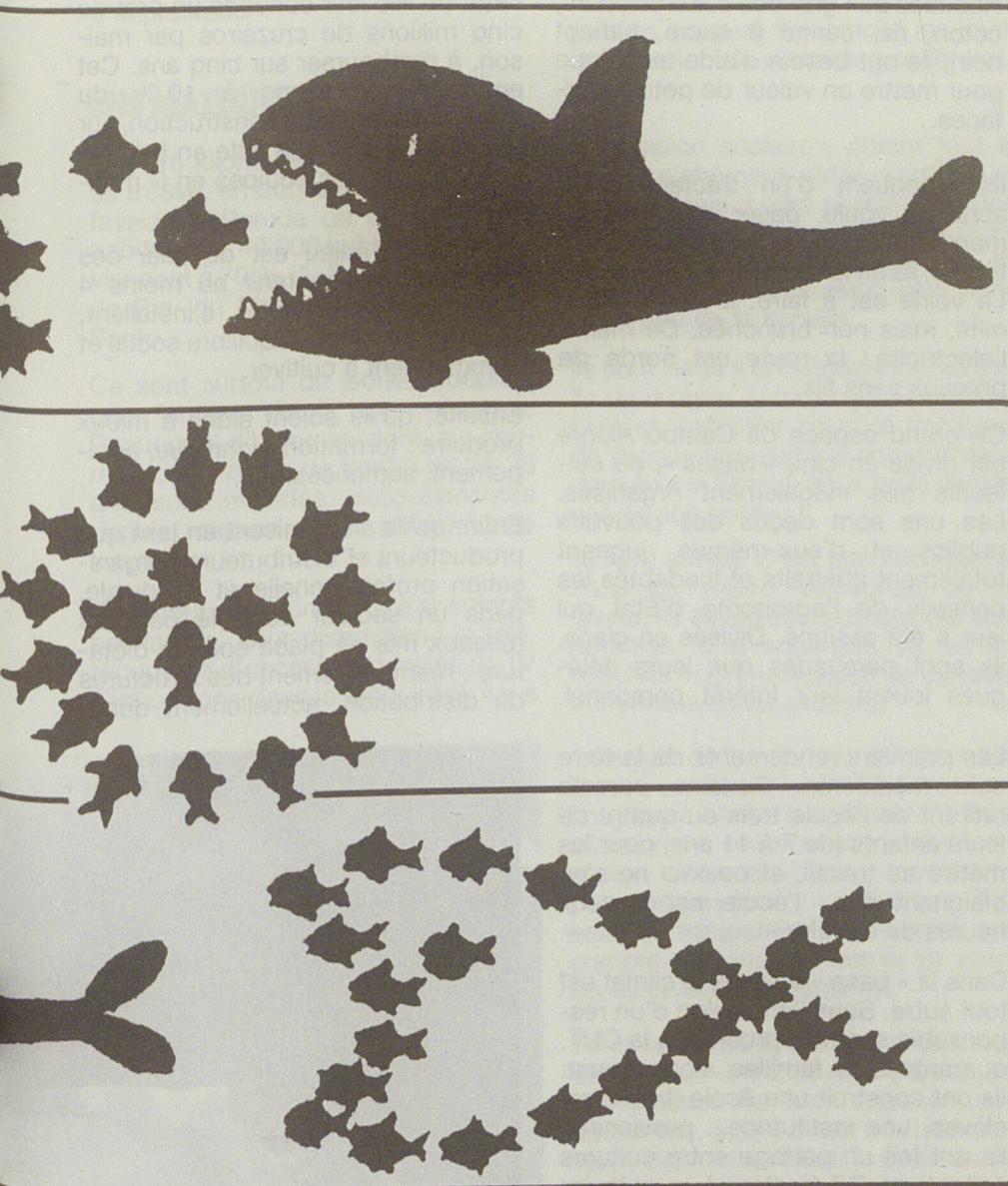
La « nouvelle démocratie » brésilienne commence dans un contexte économique, monétaire et démographique difficile. Rio-de-Janeiro, ville prestigieuse et naguère encore capitale, est de toutes parts pénétrée de bidonvilles « les favelas », dont les habitants, au bout d'un long exode, vivent d'expédients, très au-dessous du minimum vital.

Depuis des années, les associations de quartiers, ont été leur principal soutien, et le refuge de la démocratie. Voici quelques-unes des situations auxquelles elles sont confrontées.

DES PAYSANS

■ En janvier 1984, près de 400 familles paysannes ont occupé 3 500 hectares de terre à l'abandon, à Campo Alegre, en grande banlieue de Rio.

Le 20 juin suivant, ils ont ouvert un



Source : CEDAC. Collectif d'associations brésiliennes.

procès en désappropriation, avec l'appui du gouvernement de Rio. Ce sont pour la plupart des familles du Nordeste, venues des grandes exploitations à culture extensive, donc avec peu de métier, et après plusieurs échecs certains ont essayé de s'implanter en cours de route, dans le Minas Gerais, à Espírito Santo, etc.,

souvent dans les métiers du bâtiment. Un agriculteur père de dix enfants s'est ainsi construit une cabane avec des matériaux de récupération cédés par son précédent employeur.

Le problème ici est de s'installer, d'obtenir le droit d'exploiter deux hectares, mais aussi de savoir le

faire, et de durer.

Venus sans rien, ils attendent que l'État tienne ses promesses de subvention, d'équipement, de formation. Habituer à grandes cultures (maïs, coton, riz, canne à sucre, haricot noir), ils ont besoin d'aide technique pour mettre en valeur de petites surfaces.

Ils manquent d'un tracteur qu'ils auraient voulu payer progressivement et en nature. Faute d'en avoir trouvé, ils en louent à l'heure, et cher. La voirie est à faire. L'eau à proximité, mais non branchée. De même l'électricité : la route est bordée de poteaux sans fils.

Ce grand espace de Campo Alegre est divisé en cinq « bases », ou collectifs très inégalement organisés. Les uns sont déçus des pouvoirs publics et d'eux-mêmes, jugeant totalement abstraits et inadaptés les conseils de l'agronome d'État qui leur a été assigné. Divisés en clans, ils sont persuadés que leurs délégués jouent leur intérêt personnel.

Les premiers rendements de la terre sont médiocres. Certains parents retirent de l'école trois ou quatre de leurs enfants (de 7 à 11 ans) pour les mettre au travail, et ceux-ci ne s'en plaignent pas : l'école est à deux heures de marche.

Dans la « base » voisine, le climat est tout autre. Sous l'impulsion d'un responsable syndical proche de la CUT, quarante-trois familles s'organisent. Ils ont construit une école (trente-six élèves, une institutrice... provisoire). Ils ont fait un partage entre cultures collectives (18 hectares) et cultures familiales.

Le jeudi est la journée d'entraide (« mutirao ») pour la voirie, les adductions d'eau, les constructions, etc. Ils ont un projet d'« agroville » de quarante trois maisons : un village avec puits aérien, centre de consommation, garage pour le tracteur à venir, terrain pour bâti la coopéra-

tive. Les familles préfèrent des maisons individuelles.

La banque de développement de l'État de Rio leur concède un prêt de cinq millions de cruzeiros par maison, à rembourser sur cinq ans. Cet emprunt correspond à 10 % du salaire minimum. La construction, sur lots de 600 m², sera faite en briques et tuiles, par des équipes en (« mutirao »).

Le premier enjeu est de fixer ces migrants : les soutenir au moins 4 mois, le temps qu'ils s'installent, trouvent un certain équilibre social et commencent à cultiver.

Ensuite, qu'ils soient aidés à mieux produire : formation technique, équipement, semences, etc.

Enfin, qu'ils s'organisent en tant que producteurs et distributeurs : organisation professionnelle et syndicale, dans un secteur contrôlé par des réseaux mis en place sous la dictature ; réaménagement des structures de distribution, actuellement domi-

nées par un organisme d'État, la CEASEA, dont le fonctionnement est peu compatible avec les intérêts de cette petite paysannerie en cours d'implantation.

UNE MATERNELLE

■ A 15 kilomètres du centre de Rio se trouve, en bordure d'autoroute, la favela de Parada de Lucas : 7 000 habitations, 40 000 habitants. Ils proviennent à 70 % du Nordeste, à 30 % de Rio, du Minas Gerais, d'Espírito Santo.

Ce sont surtout de jeunes couples. Les femmes font des ménages. Beaucoup d'hommes sont au chômage, des pères de famille de 25-30 ans sont malades, sous-alimentés depuis toujours, et ne peuvent pas travailler.

Beaucoup de jeunes : 5 à 6 enfants par famille. Leur distraction : la télé, récupérée d'occasion, bricolée (la TV Globo règne dans le bidonville), il y a

aussi la plage, la danse – clubs de samba –, le cerf-volant, le football. Quand les habitants des favelas ne paient pas leur électricité ; par mesure de rétorsion, les pouvoirs publics coupent l'électricité les jours de diffusion de certains grands matches.

L'« évasion scolaire » atteint tout le pays. Le chômage est le problème n° 1 des jeunes. Leurs parents ont une expérience professionnelle, eux n'ont pas. Oisifs, marginalisés, ils subissent une répression plus forte de la part de la société.

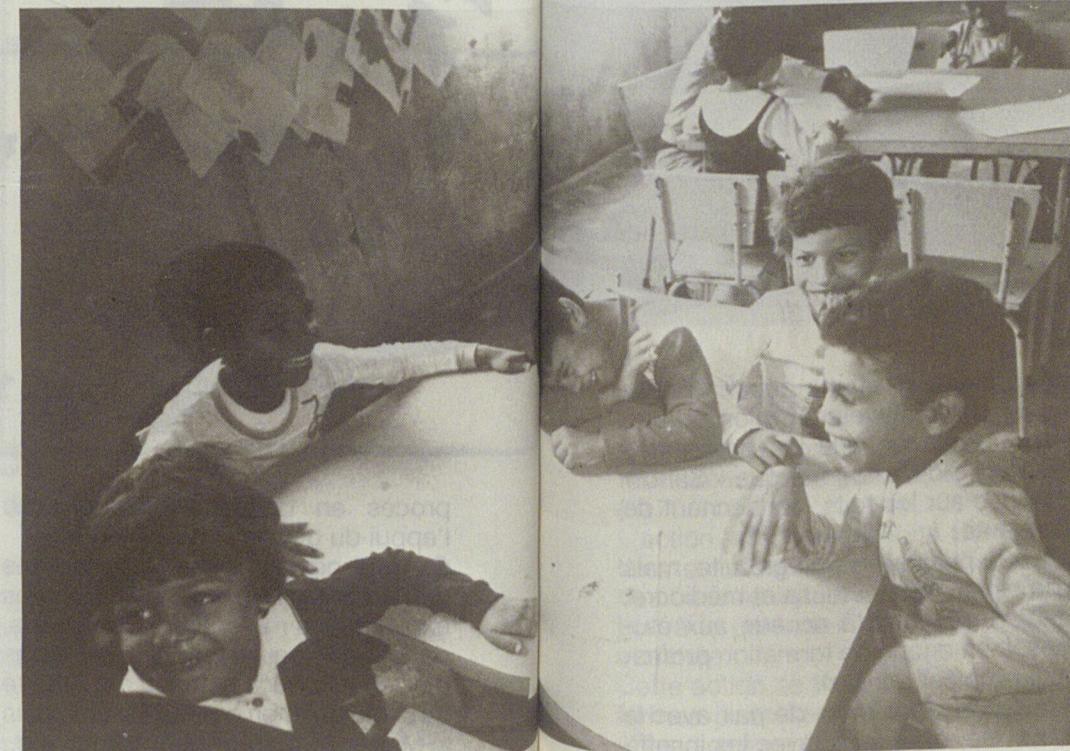
Ils sont livrés à la délinquance, au trafic de drogue. Ainsi, un jeune adolescent se voit offrir pour un transport de drogue une somme équivalente à deux fois le Smic – deux mois de travail de son père.

Ils sont armés. C'est une valorisation dans ce milieu défavorisé de la favela. Ils se savent protégés par des notables. S'ils sont pris, ils seront relâchés sur l'intervention de certains commissaires ou avocats.

A Parada de Lucas, une crèche a été fondée par Dom Helder Camara dans un groupe scolaire comprenant trois niveaux de scolarisation – dont un atelier artisanal : cuir, menuiserie pour adolescents –. Quelque 200 enfants fréquentent la crèche qui compte sept institutrices et six auxiliaires et aides-maternelles.

Tous ces enfants souffrent de sous-alimentation chronique, d'anémie, de verminoses. Ils sont exposés aux épidémies, sujets à des troubles nerveux, des maladies de la peau ou de la vision – dans le Nordeste, d'où ils viennent, des enfants naissent aveugles –. L'attrait principal de la crèche, c'est qu'on y sert un repas, et que les enfants sont à l'abri. L'éducation vient en plus.

São João de Meriti - La maternelle



DES ASSOCIATIONS DE QUARTIER

■ Sao Joao de Meriti est une ville dortoir du « grand Rio ». Ici affluent par vagues successives des émigrés du Nordeste, de Minas Gerais ou Espírito Santo, aggravant une situation urbaine déjà préoccupante : expansion démographique rapide, occupation désordonnée des sols, carence des infrastructures – voirie, égouts, transports – et des équipements collectifs : santé, éducation, culture, sports, etc.

Surtout, la commune est très mal pourvue en industries, commerces et services, d'où le chômage, ou l'exode quotidien vers les petites emplois qui s'offrent dans les divers quartiers de Rio, en particulier le travail domestique pour les femmes, dont les enfants sont souvent laissés à eux-mêmes.

Sao Joao de Meriti s'est développée dans l'anarchie urbaine : spéculation immobilière des uns, occupations clandestines des autres, rues tracées au hasard, circulations aberrantes, absence de voirie, accumulation des ordures ménagères et des déchets (2). Les associations de quartiers qui s'efforcent de gérer ces situations sont donc confrontées à des problèmes d'écologie élémentaire (pollution urbaine : l'air, l'eau, les parasites), à l'insuffisance des équipements collectifs, la nette insuffisance du système de santé, l'absence totale de terrains de sports, jardins, bibliothèques publiques, centres socio-culturels, etc.

Certains salariés passent deux heures par jours en transports, et ceux-ci coûtent près de la moitié du salaire minimum. Durant la dictature, les pouvoirs publics ont multiplié les vaines promesses, concernant l'eau par exemple. On a plaisanté sur les « députés-robinets » qui faisaient campagne sur la promesse d'un

2. Tout récemment, les services urbains de la mairie ne recueillaient que 60 % des ordures ménagères, 25 % des ordures commerciales, et 15 % des déchets industriels.



São João de Meriti : sur le mur de la favela

point d'eau ou d'une douche publique dans les favelas. Et l'on répète, avec insistance que les parois des réservoirs d'eau de marque « Sano » perchés sur les toits, contiennent de l'amiante.

L'école publique se dit gratuite, mais elle est en fait coûteuse et médiocre, seule une minorité accède aux études. Le manque de formation professionnelle est général.

L'évasion scolaire va de pair avec la pauvreté, mais aussi avec les insuffi-

sances de la nutrition et de la santé. Les crèches, maternelles et dispensaires font cruellement défaut. Le taux de mortalité infantile est estimé à 170/1000.

L'action des associations de quartiers est donc dictée par l'urgence des besoins autant que par l'opposition à la corruption politique et à la dictature.

Cette action se traduit par toutes les formes possibles de résistance, de revendication, de pression, mais

aussi d'entraide et de projet.

La résistance s'affirme, par exemple, face à des ordres d'expulsion ou d'évacuation, ou par le refus de payer des impôts ou loyers abusifs. Des pressions s'exercent, simultanément, auprès des pouvoirs publics, pour le droit à la terre, au logement, à des titres de propriétés, aux divers équipements de base : eau, électricité, égouts, transports, école, loisirs, santé, sécurité publique, etc. Il y faut évidemment de la persévé-

rance (ainsi dans ce quartier qui manifesta deux années durant pour faire plier le directeur de la Compagnie des Eaux).

Il y faut aussi toute une stratégie, dit-on à São João de Meriti, et savoir se battre sans se tromper d'adversaire. En outre, il faut gérer ses conquêtes en sachant que si la *revendication* est affaire de masse, pour la *gestion*, on s'en remet à une minorité qui peut, soit en être écrasée, soit en abuser : « *il existe aussi un autoritarisme populaire* ».

Autre impératif : savoir digérer les échecs, et souvent reconnaître leur rôle de révélateur sur la réalité des obstacles et la hiérarchie des enjeux. Il n'y a pas de combat mineur. Obtenir une adduction d'eau, une crèche, c'est important. Mais les membres

de l'association doivent comprendre que cet objectif s'inscrit dans une démarche plus globale, visant à dépasser l'assistance, ou le simple service, vers une vie plus égalitaire et participative.

L'aspiration au changement, aujourd'hui stimulée par l'avènement officiel d'un pouvoir plus démocratique, anime les associations de quartiers. Malgré les tensions, la crise, la dette, elles s'efforcent d'accumuler les menues victoires qui peuvent fissurer le vieil édifice.

Le Brésil est un pays où le droit du travail date encore de Mussolini, où le pouvoir latifundiaire continue d'écraser la paysannerie, et où les grandes villes peuvent devenir folles. D'où la nécessité, disent les dirigeants associatifs, de « *voir loin et profond* ».

INFORMATION COMMUNAUTAIRE

■ La vitalité du courant associatif se traduit aussi par un travail d'information et de documentation, tel celui réalisé par l'IBASE, Institut brésilien d'information socio-économique. Crée par Herbert de Souza, 50 ans, après son retour d'exil en 1979, il est passé d'un effectif de quatre personnes en 1981 à trente-sept en 1985 : parmi eux beaucoup de bénévoles, d'étudiants, de journalistes, sociologues, économistes, historiens... Doté d'un ordinateur scopus, appuyé sur un financement international qui assure son autonomie, le centre travaille au service des groupes, associations ou institutions les plus variés, sur les thèmes qui les intéressent.

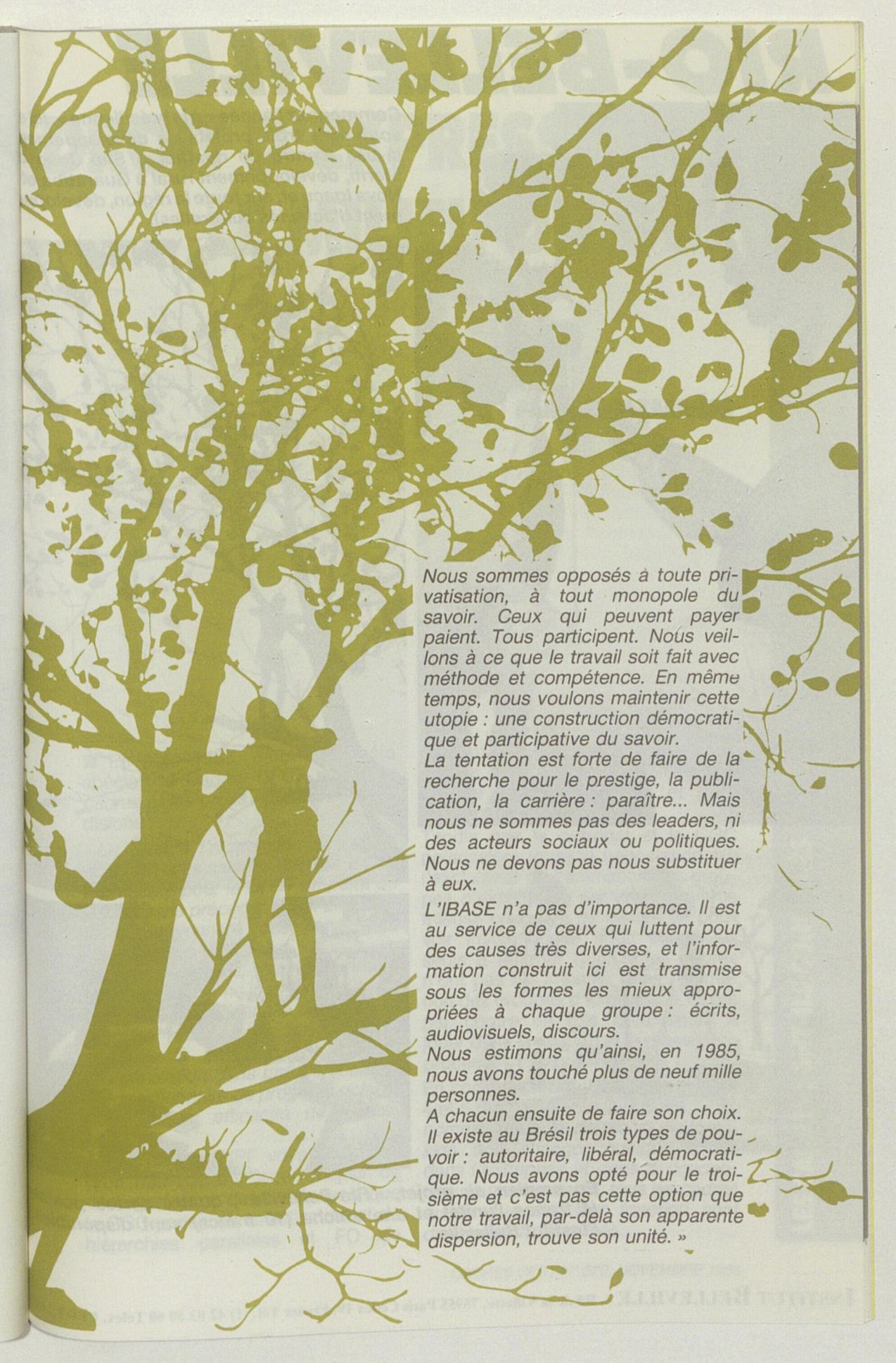
Ici c'est un groupe de femmes, un collectif de défense des enfants à l'abandon, ou de salariés agricoles, ou d'aveugles ; là, une association de quartier, des petites municipalités. Ou bien encore ce sont des demandes concernant les indicateurs

sociaux, l'étude de la conjoncture, l'impact des multinationales, la pollution, l'Amazonie.

Vient de paraître, une impressionnante enquête réalisée par l'IBASE à la demande des évêques du Nordeste, sur les morts par famine et sécheresse de 1979 à 1983.

Plus de 5 000 noms, la plupart d'enfants de moins d'un an, ont ainsi été dénombrés, sur le témoignage des familles, des curés, des voisins. Les morts sortent de l'anonymat, parfois plus de 600 dans une même commune. Véritable génocide, dit l'IBASE, qui évoque pour les survivants les risques de dégénérescence, et estime que treize millions et demi de Nordestins vivent dans un état de misère absolue.

« *Notre mission est d'informer*, dit Herbert de Souza, *mais seulement sur demande, et à partir d'informations publiques. L'information est à tous. Le savoir, la connaissance, ne sont la propriété privée de personne.*



Nous sommes opposés à toute privatisation, à tout monopole du savoir. Ceux qui peuvent payer paient. Tous participent. Nous veillons à ce que le travail soit fait avec méthode et compétence. En même temps, nous voulons maintenir cette utopie : une construction démocratique et participative du savoir.

La tentation est forte de faire de la recherche pour le prestige, la publication, la carrière : paraître... Mais nous ne sommes pas des leaders, ni des acteurs sociaux ou politiques. Nous ne devons pas nous substituer à eux.

L'IBASE n'a pas d'importance. Il est au service de ceux qui luttent pour des causes très diverses, et l'information construit ici est transmise sous les formes les mieux appropriées à chaque groupe : écrits, audiovisuels, discours.

Nous estimons qu'ainsi, en 1985, nous avons touché plus de neuf mille personnes.

A chacun ensuite de faire son choix. Il existe au Brésil trois types de pouvoir : autoritaire, libéral, démocratique. Nous avons opté pour le troisième et c'est pas cette option que notre travail, par-delà son apparence de dispersion, trouve son unité. »

RIO-BELLEVILLE

Commencez l'année « à la brésilienne », ici soutenant trois projets de développement là-bas (centre de quartier à São João Meriti, développement rural à Guaratiba et Nova Igaçu et, sur toute la région, développement d'activités culturelles).



En soutien au projet, « Rio-Belleville », quatre cartes postales (4 francs l'unité) et une affiche (10 francs) sont disponibles à l'Institut Belleville.

DROIT D'EXPRESSION : LE MILIEU DU GUÉ

PAR PIERRE TARRIÈRE

■ En août 1983, dans le numéro spécial de Cadres CFDT sur « Les cadres et les droits nouveaux » nous disions :

« Le droit à l'expression directe et collective des salariés sur leur travail représente pour la CFDT un point de départ sans précédent pour une véritable citoyenneté des travailleurs dans l'entreprise.

Il dépend de tous, mais notamment des cadres, de ne pas ignorer cette occasion exceptionnelle de transformer les relations de travail et de conduire à de nouvelles formes d'organisation dans une perspective autogestionnaire de progrès social et de meilleure efficacité de l'entreprise. »

Alors que le CNPF voyait dans ce droit nouveau un risque majeur de désorganisation des entreprises, que la CGC parlait de soviétisation et de hiérarchies parallèles et FO de

détournement du syndicalisme, nous disions « il s'agit au contraire d'une chance pour les salariés et pour l'entreprise ».

Tandis que le patronat et la CGC polarisaient toute la négociation sur l'exclusivité de l'animation des groupes d'expression par une hiérarchie frileuse craignant de perdre un pouvoir institutionnel, nous étions les seuls à affirmer que, si les cadres n'ont pas à s'imposer dans l'animation des groupes d'expression, ils ont par contre un rôle déterminant à jouer dans la gestion et la réussite du processus d'expression.

En conclusion de notre colloque des 4 et 5 mai 1984 nous ajoutions : « Si, comme nous le pensons, l'expression doit changer quelque chose dans l'entreprise et dans la conception du management, tous les cadres quelle que soit leur fonction sont directement concernés.

LES CADRES SONT-ILS CONCERNÉS ?

Plutôt que de se cantonner dans le rôle de garde-fou contre les débordements supposés des autres salariés, ils se doivent d'être moteur pour stimuler la participation et la créativité de tous, au bénéfice de l'entreprise et de son personnel».

Avec deux ans de recul, il est sans doute possible et certainement utile de se poser deux sortes de questions :

- où en est l'expression des salariés dans les entreprises ?
- quel rôle les cadres jouent-ils dans ce processus ?

L'occasion nous en est donnée par la publication de divers bilans, résultant de l'obligation prévue par la loi, pour les entreprises de plus de 50 salariés. Nous nous référerons notamment au rapport de synthèse établi en juin 1985 par le ministère du Travail à l'intention du parlement, ainsi qu'à celui dressé à la même date par la CFDT sur la base de la banque de donnée qu'elle a constituée à ce sujet et à partir des rapports et des journées d'études consacrés à l'expression des salariés par ses fédérations.

Nous nous proposons de voir successivement les aspects suivants :

- la négociation sur les modalités de mise en œuvre,
- l'exercice concret du droit d'expression,
- l'avis des principaux acteurs et les perspectives d'avenir en nous efforçant de dégager dans chaque cas la place tenue par les cadres.

Janvier-décembre 1983 : la négociation

Une nouvelle articulation entre le légal et le contractuel. La négociation sur les modalités de mise en œuvre du droit d'expression résulte du fait que pour la première fois la loi posait un principe et affirmait un droit pour tous les salariés, mais laissait à une négociation contractuelle décentralisée au niveau des entreprises et des établissements, entre les directions et les sections syndicales, le soin de

décider des modalités d'application. Cette loi ouverte, donnant le pouvoir de faire, crée donc une nouvelle articulation entre le légal et le contractuel, qui répond à une aspiration croissante des partenaires sociaux. Elle a permis de fait une vague d'accords sans précédent, de l'ordre de 4 000 sur 6 200 entreprises de plus de 200 salariés directement concernés, soit environ 50 % de ces entreprises, si l'on tient compte du fait qu'un nombre important d'entreprises de moins de 200 salariés ont elles-mêmes négocié et signé un accord sans y être obligées.

Une mobilisation active des syndicats. Il est à remarquer que malgré l'hostilité de départ du patronat, de la CGC et de FO le taux de signature des syndicats présents dans les entreprises a été de 62 % pour FO, de 77 à 87 % pour les autres, de 80 % pour la CFDT.

Malgré un blocage majeur du à la position dogmatique du patronat d'imposer partout l'animation des groupes par la hiérarchie, les diverses organisations de la CFDT, fédérations, syndicats et sections, se sont mobilisées activement pour aboutir dans la majorité des cas de janvier à décembre 1983.

Une action volontariste de la CFDT. Pour la CFDT il s'agissait à la fois d'asseoir de façon irréversible une certaine autonomie d'action de chaque salarié dans une perspective autogestionnaire et d'utiliser ce levier permanent pour transformer le travail et tourner la page du taylorisme en répondant aux attentes et en utilisant le potentiel de créativité de chacun.

Il se trouve que, la question ayant mûri dans beaucoup d'esprits, ces préoccupations ont pu trouver un écho auprès de certains patrons soucieux d'une meilleure implication des salariés dans leur travail et conscients de la nécessité de modifier le rapport du travailleur à son entreprise.

En appui à ces actions décentralisées, et compte tenu de l'importance

de l'enjeu, la confédération a mis en place des moyens exceptionnels :

- création d'une banque de données résultant de l'analyse détaillée de 3 600 textes d'accords, qui fait d'ores-et-déjà autorité auprès de nombreux organismes extérieurs et se propose de continuer sur les modalités de mise en œuvre,
- appui pour diverses enquêtes et études au niveau des fédérations,
- contrat de recherche commune, cogérée avec le CNRS sur la pratique du droit d'expression, à travers l'expérience de plusieurs dizaines de sections syndicales CFDT. (1)

Des moyens importants au ministère du Travail. De son côté, le ministère du Travail s'est donné des moyens de coordination et de suivi importants en vue de promouvoir « un droit réel, véritablement exercé et permanent » :

- analyses des négociations et des accords,
- visites de 2 000 entreprises par les inspecteurs du travail, avec établissement de synthèses par départements et par régions,
- enquêtes approfondies auprès de 36 établissements significatifs, confiées à des organismes d'études spécialisées,
- appui technique de l'ANACT auprès des entreprises qui le souhaitent,
- enfin, collecte, analyse et synthèse régionale et nationale de 14 300 bilans d'entreprises de plus de 50 personnes correspondant à 4 500 000 salariés, dont plus de 500 000 cadres.

Pour ce qui est du contenu de ces accords, il a été très largement influencé par la circulaire Auroux du 18 novembre 1982, qui énumérait les points essentiels à traiter (constitution et fonctionnement des groupes, durée et fréquence des réunions, domaines d'intervention...), et par la volonté patronale d'un maximum de

contrôle institutionnel de l'expression des salariés.

Il en est résulté peu d'originalité dans les dispositions prévues. A noter que 62 % des accords prévoient l'animation exclusive des groupes par la hiérarchie, et que 12 % mentionnent explicitement la création de groupes spécifiques d'expression de la hiérarchie. Dans cette phase de négociation institutionnelle les cadres, comme l'ensemble des salariés d'ailleurs, se sont trouvés peu impliqués.

L'exercice du droit d'expression

Il existe une réelle difficulté à saisir objectivement la réalité d'un phénomène dispersé dans 15 000 entreprises, après seulement un an de fonctionnement. Ce handicap se trouve aggravé par la rareté des remontées d'information de syndicats et sections syndicales, peu motivés et peu préparés à un tel suivi, et souvent surchargés par l'ampleur des négociations décentralisées engendrées par l'ensemble des droits nouveaux.

Premiers bilans quantitatifs. C'est à travers les bilans adressés par les entreprises de plus de 50 salariés au ministère du Travail qu'on peut apprécier les premiers résultats quantitatifs d'ensemble.

Sur 14 300 bilans, 9 400 entreprises annoncent qu'elles ont commencé à appliquer la loi, les groupes d'expression constitués s'étant réunis au moins une fois. La population ainsi concernée est de 3 500 000 salariés, soit environ 50 % des effectifs des entreprises de plus de 50 salariés. Cette proportion des entreprises ayant réuni au moins une fois les groupes d'expression est de 66 % (55 % pour les entreprises de moins de 100 salariés, 87 % pour les entreprises de plus de 1 000 salariés).

Une analyse rapide de ces résultats met en évidence quelques facteurs

1. Programme P.A.R.O.L.E.S.

favorables au développement de l'expression :

- taille d'entreprise supérieure à 100 ou 200 personnes,
- présence syndicale minimale et accord négocié,
- niveau de formation, de technicité et de qualification élevé.

A contrario, il apparaît que l'expression est plus difficile pour un personnel peu qualifié, effectuant des tâches répétitives, ou encore dispersé ou isolé.

Alors que 12 % des accords prévoient des groupes d'expression spécifiques de cadres et agents de maîtrise, les bilans en mentionnent très peu qui se soient réunis : opposition des uns, indifférence des autres ? Il y a là une question qui mériterait d'être approfondie, d'autant plus que la totalité des syndicats, sauf FO, et une partie du patronat, en soulignent maintenant la nécessité, rejoignant ainsi la position prise depuis 1982 par l'UCC-CFDT.

Extrême diversité des situations d'entreprises. Cependant au-delà de ces résultats quantitatifs d'ensemble, il faut lourdement insister sur l'extrême diversité des situations, reflet direct de celle des terrains et des entreprises concernées. Alors que la phase de négociation des modalités théoriques d'application de la loi avait été conditionnée par le dogmatisme patronal et le volontarisme CFDT, c'est la logique de chaque entreprise avec ses priorités sociales et économiques, son climat relationnel spécifique et plus encore peut-être la motivation des principaux acteurs, qui s'avère déterminante pour l'application pratique.

On ne s'étonnera donc pas de trouver, suivant les cas, le meilleur ou le pire sans qu'il existe un lien évident avec la « qualité » de l'accord négocié et conclu. Il ne suffit pas de concevoir un enfant dans la passion... la suite a également son importance !

Cette situation contrastée explique que l'on entende les jugements péremptoires les plus opposés sur l'état actuel du droit d'expression et sur son espérance de vie. Il faut dire qu'après trois ou quatre réunions, le cap de la première année représente comme nous l'avions prévu, un moment crucial pour les groupes d'expression. Après le déroulement et parfois l'enthousiasme du début suivi de « *l'attente des réponses de la Direction à ses vœux et avis* », chaque groupe se doit de trouver un second souffle, en prenant directement en charge la recherche et la mise en œuvre des solutions à ses problèmes de travail quotidien.

Une course d'obstacles

A entendre les échos à dominante pessimiste rapportés par nombre de militants ou de responsables ce sont les obstacles à cette mutation des comportements qui sont les plus voyants. Paradoxalement, alors que la légitimité du droit d'expression, débarrassé des phantasmes qu'avait suscité le vote de la loi, est l'objet d'un consensus croissant de l'ensemble des partenaires sociaux, et que certains sondages placent ce droit immédiatement après la retraite à 60 ans et la réduction du temps de travail, certains observateurs se demandent si on ne s'est pas mis d'accord tacitement « *pour ne pas en faire trop* » sinon « *le moins possible* » !

L'attentisme de la base

C'est d'abord les intéressés eux-mêmes. Les salariés de base, conditionnés par 50 ans de taylorisme et souvent de paternalisme, sont très inégalement motivés pour se prendre en charge et dépasser le petit jeu des questions-réponses avec la Direction.

Au-delà de l'a-priori des idées, la crédibilité du droit d'expression dépend d'une expérience réussie, dont les facteurs déterminants à court terme leur échappent en grande partie.

Les stratégies patronales

Il en va différemment de la stratégie, ou de l'absence de stratégie, patronale. Si, à travers l'expression des salariés, il s'agit d'un autre management de l'entreprise, condition de son efficacité et parfois de sa survie, on conçoit que la palette des comportements des directions soit très large :

une minorité importante (4 900 entreprises sur 14 300) n'a pas jugé utile de donner suite, soit qu'il s'agisse à ses yeux d'un faux problème, soit qu'elle ait mieux à faire « qu'à perdre son temps en parlottes ».

Une application formaliste et bureaucratique. D'autres appliquent la loi « sans illusion » et l'accord signé « à la lettre », quatre heures par an, pas une de plus, à des dates planifiées pour l'année, quoi qu'il arrive dans l'atelier ou l'équipe. Le souci de bien maîtriser le processus peut aller jusqu'à collecter les questions à l'avance, nominalement, ce qui doit plus inciter à la prudence qu'à la spontanéité des assujettis. La palme dans ce domaine revient à une entreprise qui a utilisé une technique avancée, l'informatique, pour codifier par écrit toutes les questions que pourraient se poser les groupes, et, bien entendu, les réponses correspondantes de la direction : le summum de l'efficacité en quelque sorte ! Ces exemples limites illustrent combien une pratique bureaucratique et formaliste, parfois renforcée involontairement par un juridisme syndical soucieux d'obtenir des garanties, peut tuer dans l'œuf toute velléité de participation.

Une bonne volonté sans tonus ni perspective. A l'opposé de nombreuses entreprises disposées à jouer le jeu aboutissent à des résultats également décevants faute de prendre les moyens minimums appropriés : information insuffisante du personnel, absence de formation des animateurs, réponses tardives ou dilatoires, ignorance de la résistance des

services centraux, non-implication de la hiérarchie. Faute d'une prise de conscience de l'importance et de la difficulté de l'enjeu par la direction et de la nécessité d'intégrer l'expression au projet global de l'entreprise, à condition qu'il existe, le risque est grand de déboucher sur un désenchantement général.

Une stratégie de confrontation inégale avec les cercles de qualité. Certaines entreprises par contre, doutant de l'efficacité du droit d'expression pour tous quant à la motivation du personnel ont décidé de mettre les groupes d'expression en compétition avec d'autres formes de participation comme les cercles de qualité ou autres groupes de progrès, proposés à un personnel sélectionné.

On peut imaginer, et quelques entreprises le conçoivent ainsi, une complémentarité de deux formes d'*expression-participation* disposant de moyens d'action comparables comme le réclamait l'UCC-CFDT.

Il est vrai qu'à l'occasion de la première convention nationale des cercles de qualité des 14 et 15 juin dernier, - au moment précis où le ministère du Travail publiait son rapport de synthèse sur les groupes d'expression - convention qui rassemblait plusieurs milliers de « battants de la qualité » à grand renfort de cuivres et de dîner-spectacle, Gilbert Raveleau, secrétaire général de l'AFCERQ (2), a dénoncé les directions qui utiliseraient les cercles de qualité comme machine de guerre contre les groupes d'expression. Mais à une exception près, la contribution de l'EDF, le silence massif observé à leur sujet était lourd de signification.

Et que dire de la *disproportion des moyens* ? 4 à 6 heures par an pour des groupes d'expression le plus souvent démunis de moyens d'action et de supports méthodologiques, à côté de cercles de qualité se réunissant une fois par semaine ou par quinzaine, dotés d'une « trousse

2. Association française des cercles de qualité.

d'outils d'analyse » et de démarches méthodologiques et épaulés par une armée impressionnante d'animateurs, de facilitateurs, de coordinateurs - la voilà la fameuse hiérarchie parallèle ! - chargée entre autres, de la « fertilisation croisée » des cercles, ainsi que de « leur protection » contre les pluies acides : jalouse des non-membres, récriminations de la maîtrise, sarcasmes des techniciens, acrimonies syndicales » (3). Ouf !

Voilà beaucoup de monde considéré comme allergique à la qualité et on comprendra que cet état d'esprit ne facilite pas la coexistence harmonieuse avec les groupes d'expression.

Une volonté d'utiliser pleinement l'opportunité de la loi. Il existe enfin une minorité de directions d'entreprises, quelles que fussent leurs positions de départ sur l'utilité de la loi Auroux, qui ont décidé de profiter pleinement de cette opportunité de valoriser au maximum leur potentiel humain en vue d'améliorer leur efficacité économique et sociale : leur nombre est moins décisif que la qualité des résultats obtenus, parfois remarquables, et qui serviront de référence à d'autres entreprises moins bien inspirées au départ. Sans entrer dans le détail des causes de leur réussite, disons surtout qu'elles ont pris l'expression des salariés suffisamment au sérieux pour en faire l'un des axes privilégiés de leur projet global d'entreprise, car elles en ont un ! Elles ont mis en place un groupe de pilotage du processus chargé de préparer le terrain et de coordonner le démarrage progressif des groupes d'expression. Elles ont fixé des objectifs ambitieux et des étapes, comme cette banque qui a prévu trois phases dans l'évolution des groupes :

1. aborder les problèmes matériels de confort et d'organisation en s'efforçant non seulement de demander, mais de proposer ;

3. Cf. brochure de la direction de la qualité d'Automobiles Peugeot.

2. devenir un groupe de travail qui analyse les problèmes de fonctionnement de l'équipe, et qui recherche et applique des solutions ;

3. enfin se transformer progressivement en équipe de travail plus autonome, capable de s'organiser elle-même et se réunissant régulièrement pour faire le point de son fonctionnement.

Enfin elles ont doté les groupes d'expression de moyens méthodologiques d'analyse et de recherche, élémentaires mais essentiels à leur ambition de devenir concrets et productifs.

Le rôle déterminant des cadres

Compte-tenu de l'impact sur le devenir de l'expression des salariés des politiques des directions, on conçoit le rôle déterminant des cadres moyens ou supérieurs dans cette affaire. A l'exception des secteurs de recherches ou de méthodes, ils ne sont ni participants, ni animateurs des groupes de base. Cette dernière responsabilité est le plus souvent assumée par le premier échelon hiérarchique de la maîtrise. Par contre, entre ce niveau et l'équipe réduite de direction générale, la direction, à des degrés variables, c'est eux. Suivant les cas et leur position hiérarchique, ils peuvent plus ou moins influencer la stratégie générale, mais *tous* disposent d'un certain degré de liberté et d'initiative au moins dans leur propre secteur de responsabilité. Qu'en ont-ils fait dans la mise en œuvre du droit d'expression ?

Le silence massif des cadres. La réponse à cette question est difficile, car à part quelques exceptions, ce qui frappe surtout c'est le silence massif des cadres à ce sujet. Alors que directions et syndicats ont formulé un avis à l'occasion du bilan, les cadres, en tant que tel, sont totalement absents. Si bien que leur

comportement est caractérisé, peut-être de façon injuste, par d'autres acteurs, patrons ou syndicalistes.

Les cadres non impliqués. Alors que la maîtrise est embarquée par la force des choses, les cadres, nous dit-on, un moment inquiets pour leur pouvoir, se sont vite rassurés. N'ayant plus de raison d'être hostiles, la majorité d'entre eux resterait neutre, attentiste, non impliquée... ce n'est pas son problème !

L'absence de suite concrète aux avis des groupes, de réponse appropriée et rapide à leurs questions, de décision décentralisée à prendre par les cadres intermédiaires, est considérée comme une des principales sources d'échec des groupes d'expression : « quand ça ne marche pas, c'est l'accompagnement des cadres qui est en question ».

Les cadres valorisés. A l'inverse, dans les cas favorables, alors que beaucoup craignaient leur intervention abusive, la plupart des observateurs soulignent à plaisir le rôle décisif des cadres, de leur style de relation avec le personnel, du modèle d'organisation participatif qu'ils choisissent de mettre en œuvre, de leur volonté de décentralisation du pouvoir de décision, de leur personnalité elle-même et, dans les cas difficiles, de leur combativité pour faire réussir l'entreprise avec son personnel.

Plutôt que d'être des défenseurs de la forteresse hiérarchique assiégée par des hordes autogestionnaires avides de pouvoir, ces cadres-là ont compris combien ils valoriseraient leur fonction aux yeux de leurs collaborateurs, comme à ceux de leurs patrons en favorisant l'esprit de créativité et de responsabilité de tous, en alimentant les groupes d'expression par tous les problèmes techniques nouveaux qui se posent et en proposant le cas échéant leur aide méthodologique.

Touche pas à mes cadres ! Sur un autre plan, celui des groupes

d'expression spécifiques pour la maîtrise et les cadres hiérarchiques, prévue par 12 % des accords, aucune information n'est donnée par les bilans d'entreprises. Alors que les cabinets spécialisés font périodiquement leurs choux gras depuis trente ans du traitement du malaise des cadres, et que quiconque a vécu en usine sait à quel point leur moral constitue le talon d'Achille des entreprises. Faut-il voir dans ce silence le résultat de la volonté constante du patronat de nier ces problèmes et son opposition tenace à toute réflexion autonome des cadres ? Il s'agit du domaine réservé par excellence : touche pas à mes cadres !

Cette interprétation semble confirmée par le fait que nombre de groupes spécifiques de cadres qui se sont réunis ont été contraints de le faire en présence d'un cadre de niveau nettement supérieur à leur chef direct, soit en vue de monopoliser le débat, soit pour faire admettre aux participants l'inutilité évidente de ces réunions.

Il reste sans doute aux cadres à prendre conscience que la libération de leur propre parole, la liberté de dire *oui* ou *non* pour pouvoir dire *je*, est la première condition pour être reconnu et respecté dans l'entreprise.

La responsabilité des syndicats

Il nous faut également évoquer la part de responsabilité des syndicats, et notamment de la CFDT dans cette mise en œuvre de l'expression des salariés.

On l'a déjà vu, les organisations se sont mobilisées efficacement pour la négociation, elles se sentaient à l'aise dans cette confrontation classique avec les directions, à l'aise pour défendre ce droit nouveau des travailleurs.

Quel que soit l'alibi évoqué (autres priorités, manque de disponibilité), le militant syndical s'est trouvé désemparé vis-à-vis de cette première émancipation de ses troupes, ainsi

que mal préparé et débordé pour assurer un suivi efficace du fonctionnement des groupes d'expression.

On a vu les responsables osciller entre une approche boulimique du suivi, recevoir tous les compte-rendus, les réponses, demander à être présents à toutes les réunions, rechercher des systèmes d'analyse et de traitement de ces informations, et une attitude d'indifférence ou de retrait devant les piles de documents s'entassant dans les armoires de la section syndicale.

Devant cette situation inédite : négociation des modalités de l'expression par la section syndicale, mais exclusion de l'organisation en tant que telle du fonctionnement interne des groupes, il est normal que le militant s'interroge :

- doit-il laisser ses adhérents, sympathisants et les autres se débrouiller seuls avec la hiérarchie souvent responsable de l'animation ? Mais, dans ce cas, quel sens doit-il donner à la signature d'un accord dont il ne contrôle pas l'application ?
- doit-il au contraire être partie prenante, soit pour récupérer les questions posées et les faire aboutir car « les groupes ne peuvent pas et ne pourront pas avant longtemps traiter eux-mêmes les problèmes qu'ils posent », au risque de conforter leur infantilisation ? soit pour respecter leur autonomie, en proposant seulement une aide méthodologique ou une information complémentaire ? La question est simple à poser, les réponses sont plus difficiles à formuler et à appliquer. Les réponses sont très variables suivant les entreprises et surtout suivant le type de sujets traités. Les intéressés, en effet, se sentent plus à l'aise pour poser les problèmes de conditions de travail, dont ils sous-estiment parfois la technicité, que pour aborder les questions d'organisation, de qualité, de technologies, de productivité pourtant essentielles à leur devenir professionnel et à celui de l'entreprise. Dans l'immédiat prévaut une

approche pragmatique mais floue dans ses finalités. On conçoit qu'il faudra du temps et des étapes pour maîtriser des problèmes aussi complexes et surtout pour échapper au conditionnement taylorien et à la répartition traditionnelle des rôles entre hiérarchie, exécutants et syndicalistes.

Premiers résultats de l'expression

Quoi qu'il en soit de ces difficultés de mise en œuvre de l'expression, difficultés normales et aisément prévisibles, mais riches d'enseignement pour demain ; il ne faut pas més estimer les premiers résultats. Du point de vue des modalités de fonctionnement de l'entreprise on peut distinguer *trois aspects différents* :

- D'abord *une fonction de convivialité*. Pour la première fois au sein de l'équipe chacun est invité à donner son point de vue. Tel qui semblait jusqu'alors insignifiant parce que silencieux se révèle avoir nombre d'idées intéressantes et concrètes. Travaillant ensemble depuis de nombreuses années on croyait bien se connaître alors qu'on se sous-évaluait mutuellement entre ouvriers et maîtrise notamment. « C'est drôlement intéressant ton idée, pourquoi n'en as-tu pas parlé plus tôt ? C'est qu'on ne m'a jamais posé la question ! et puis... je n'y croyais pas tellement moi-même, en voyant parler les copains, ça m'a donné confiance. »
- Ensuite *un révélateur de dysfonctionnements*. Dans cette perspective les problèmes les plus anodins méritent considération dès lors qu'on ne se pose plus la question « à qui la faute » ? mais qu'on s'attache au contraire à rechercher systématiquement les causes (machines - matières - méthodes - milieu - main-d'œuvre) conduisant à un mauvais résultat. Encore faut-il que le premier échelon hiérarchique se sente solidaire et valorisé par la créativité critique de son équipe et non l'inverse.

● Enfin l'apprentissage du travail de réflexion en groupe (agent de maîtrise inclus) lui permet de dépasser le stade des « vœux et avis » irresponsables pour devenir producteur de solutions. C'est le groupe qui possède les questions qu'il se pose et qui décide de leur avenir, soit pour les résoudre sur-le-champ, soit pour les sous-traiter, après consultation éventuelle d'un expert.

Des résultats concrets. Mais dira-t-on, qu'en est-il des résultats concrets ? Apporter une réponse précise à cette question est prématuré, bien que les bilans donnent des précisions intéressantes.

A côté des effets sur les relations dans l'entreprise déjà cités, c'est l'action sur les conditions de travail qui vient généralement en premier lieu et concerne souvent plus de 50 % des questions (caractéristiques des postes de travail et facteurs d'ambiance). Viennent ensuite les problèmes d'organisation du travail de l'équipe à égalité avec ceux relatifs au produit et à la qualité auxquels les salariés, par ailleurs consommateurs exigeants, deviennent de plus en plus attentifs.

Un autre aspect intéressant est la forme prise par les questions, demandes d'explication, constats d'une situation, revendication d'une solution, mais également en proportion très variable, marginale dans certains groupes et dominante dans d'autres, suggestions et propositions plus ou moins élaborées. La visite de certaines entreprises et un contact direct avec les ouvriers et employés permettent de relever de nombreuses transformations peu spectaculaires, relatives à la manutention, la sécurité, les modalités d'entretien des machines, généralement sous-estimées par les intéressés.

A la limite, comme le note un responsable chargé de la coordination des groupes d'une entreprise, « un groupe fonctionne bien, quand il

n'éprouve plus le besoin de faire du papier et ne transmet plus rien ».

Le bilan économique. Il est également évoqué. Il est plus facile de chiffrer avec précision le coût financier des heures de réunions et des investissements consentis que les contreparties positives pour l'entreprise, généralement à moyen terme. Toute la question est de savoir si les responsables en attendent quelque chose par rapport à leur projet d'entreprise et s'organisent en conséquence. Sinon, ils subissent l'expression comme une contrainte bureaucratique et une charge inutile supplémentaire.

Un bilan favorable. En conclusion, il semble que là où la loi et les dispositions contractuelles ont été loyalement expérimentées les responsables patronaux et syndicaux donnent un avis favorable. Aucun conflit n'est mentionné, lié à l'application de la loi. A l'inverse on constate une revalorisation du rôle de la hiérarchie là où elle a pu ou voulu s'impliquer.

Cela ne doit pas masquer les nombreuses entreprises où une application formelle aboutit à des résultats douteux, à des groupes en difficulté ou à la recherche d'un second souffle après un an de fonctionnement.

C'est cette situation ambivalente « l'expression au milieu du gué » qui donne son intérêt aux propositions et perspectives formulées par les partenaires sociaux.

Avis et perspectives d'avenir

A la vue de ce tableau particulièrement contrasté, il apparaît que la partie n'est pas encore jouée. Certes les ostracismes et les illusions du départ se sont estompés, mais si les protagonistes se sont déchaînés dans le débat d'idées n'est-il pas à craindre qu'ils baissent les bras face aux difficultés de la mise en œuvre, ainsi qu'à la ténacité requise par tout changement en profondeur des comportements. L'expression des salariés sera-t-elle autre chose que

l'avant-dernière idée à la mode, un slogan politique soumis aux aléas de l'alternance ? Malgré la précarité des résultats actuels il semble que ce ne soit pas l'avis des principaux responsables, sollicités de donner leur point de vue sur la réactualisation de la loi prévue pour fin 1985.

Les patrons pour le statu quo. En dépit de leurs réserves de départ les organisations patronales, écartant toute conclusion prématurée souhaitent préserver la diversité des expériences, éviter toute formalisation supplémentaire et reconduire le texte en l'état.

De nombreuses directions prenant conscience de l'impérative nécessité de transformer le fonctionnement de leurs entreprises, ainsi que du regard nouveau porté par leurs partenaires syndicaux sur les contraintes économiques, reconnaissent que l'expression des salariés peut apporter une contribution positive à cette évolution. Cependant cette bonne volonté est généralement tempérée par la conviction qu'une saine émulation avec d'autres formes de participation, comme les cercles de qualité ou groupes de progrès, est la meilleure garantie contre un dérapage éventuel. Mais, comme on l'a vu, là où certains jouent la complémentarité, d'autres misent sur la marginalisation des groupes d'expression, ce qui justifie une grande vigilance.

Les syndicats favorables à l'extension de l'expression. A l'exception de FO qui associe une réserve de principe à une assez large participation sur le terrain les autres organisations syndicales, CGC comprise, expriment un point de vue globalement favorable à la poursuite de l'expérience.

La majorité des propositions faites par la CFDT, la CFTC et la CGT vont dans le sens d'une extension progressive de l'application de la loi aux entreprises de 50 ou 100 salariés ainsi que de la définition de modalités minimales, sans tomber pour autant dans le piège du formalisme.

Il est remarquable que les quatre organisations réclament avec insistance la création de groupes d'expression spécifiques pour la maîtrise et les cadres hiérarchiques, en faisant le plus souvent un point clé de la réussite de l'expression de l'ensemble des salariés.

Ces positions de principe faut-il le rappeler, coexistent avec une relative passivité des sections syndicales d'entreprises. Consciente de ce fait la CFDT a décidé de réactiver l'action de ses organisations et, dans le cadre des 9 propositions qu'elle a retenues (voir encadré), elle insiste particulièrement sur l'importance d'un suivi paritaire et de bilans périodiques à ne pas confondre avec des procédures administratives supplémentaires. Elle souligne spécialement le lien étroit qui doit exister entre l'expression des salariés et les problèmes de qualité, les conditions d'introduction des nouvelles technologies, les plans annuels d'amélioration des conditions de travail ainsi que de formation aux techniques d'animation et d'analyse du travail.

Ces orientations sont le fruit d'une réflexion collective largement engagée dans l'organisation et associant diverses équipes de chercheurs. Il est souhaitable qu'elles soient progressivement partagées et approfondies par l'ensemble des acteurs y compris la totalité des salariés, cadres inclus.

Elles sont révélatrices de la prise de conscience que l'expression des salariés est bien autre chose qu'une initiative partisane, et qu'elle correspond à une exigence de notre temps dans la mutation en cours de nos entreprises. Si le projet est fondamental, les résistances qu'il rencontre auprès de toutes les parties prenantes ne doivent décourager personne. Elles sont seulement à la mesure d'un enjeu qui ne se réalise pas par décret.

La loi, disons-nous, donne seulement la possibilité de faire. Elle invite

NEUF PROPOSITIONS

① Étendre le champ

a) Le seuil légal d'application de 200 salariés élimine du bénéfice de la loi sur le droit d'expression la majorité des entreprises et des salariés. Le seuil devrait être abaissé à 50 salariés, sachant que, dans certaines entreprises de moins de 200 salariés, le droit d'expression a été mis en œuvre.

b) Dans de nombreux accords, la mise en place des groupes a été décidée de façon progressive par unité de travail et non pour l'ensemble de l'entreprise d'un coup. La CFDT a approuvé cette méthode, pour autant qu'elle ne se transforme pas en course d'escargots avec comme conséquence de généraliser dans plusieurs années le droit d'expression à tous les salariés de l'entreprise.

c) La négociation sur le droit d'expression était obligatoire et non son résultat. Mais aucune nouvelle tentative de négociation n'est imposée. Conséquence: dans les entreprises où la négociation a été un échec, cet échec peut être éternel. Or, les acteurs et les situations évoluent. Nous sommes donc partisans que les parties se retrouvent pour vérifier si les désaccords persistent et tenter, le cas échéant, une nouvelle négociation. Ce qui existe d'ailleurs pour les salariés et la durée du travail.

② Un objet régulier d'activités paritaires

Trop d'accords se sont contentés d'être des accords de mise en œuvre et n'ont prévu aucun dispositif de bilan régulier et de suivi paritaire. Sans procédures excessives, ces lacunes peuvent être comblées. Il paraît normal que des parties ayant négocié un accord s'entendent sur les moyens de suivre ses résultats, sur les difficultés existantes dans tels groupes d'expression, etc. Il paraît normal que si la pratique diffère quelque peu des textes, ceux-ci soient réajustés. Entreprises, syndicats et salariés devant vivre avec le droit d'expression, les rapports contractuels entre direction et section doivent devenir réguliers.

Le fait d'avoir réalisé un accord de mise en œuvre ne règle pas la question une fois pour toutes; les instances (sections syndicales et CE) doivent donc, à la fois, s'informer elles-mêmes de l'état du droit d'expression et être informées par la direction. De ce point de vue, trop de directions considèrent qu'une fois l'accord négocié avec les syndicats, le droit d'expression ne les regarde plus. Trop de syndicats le considèrent aussi.

③ Un passage obligé

Le recours aux nouvelles technologies se multiplie. La réussite de leur introduction passe par un certain nombre de conditions, dont celles de l'information et de l'expression des salariés. La CFDT veut que les groupes d'expression soient saisis et puissent intervenir en cas de changements technologiques. Le plan annuel d'amélioration des conditions de travail est pour la CFDT un des dispositifs essentiels à la prise en charge des conditions de travail. Ce plan ne saurait être établi en ignorant totalement la nature des demandes et problèmes soulevés par les groupes d'expression.

④ Le contenu du droit d'expression

Compte tenu de la tradition juridique française et de l'état des relations sociales, la circulaire d'application de la loi du 4 août 1982 a fait la liste, avec une certaine préciosité, du contenu du droit d'expression. Cela peut donner lieu ensuite à une interprétation traditionnelle des employeurs: ce qui n'est pas dans les textes est exclu du champ des groupes d'expression. Il en est ainsi dans beaucoup de cas de la qualité des produits, des

services, du travail, dont trop de directions estiment que l'exclusivité en revient aux seuls cercles de qualité.

La CFDT refuse une telle exclusivité: la qualité fait partie du droit d'expression. Outre une volonté stratégique en faveur des cercles plutôt que des groupes d'expression, cette attitude patronale tend à séparer économique et social, ce qui a effet sur la productivité du reste (les satisfactions dites sociales), à diviser le «noble» de l'assistance sociale. La CFDT refuse une telle répartition des contenus et des rôles.

⑤ Ne pas rigidifier le droit d'expression

Le principal problème est que le droit d'expression vive, c'est-à-dire crée une certaine convivialité entre salariés et aboutisse à des changements de différentes natures. Ce n'est donc pas que les groupes se réunissent tel mois à telle heure parce que l'accord l'a écrit. Quand un gros problème apparaît, quand un changement technologique important doit intervenir, il est efficace de pouvoir se réunir plus longtemps et plus fréquemment, quitte, le semestre suivant, à ne pas tenir toutes les réunions prévues. L'efficacité sociale et économique du droit d'expression ne passe pas par le respect d'un nombre d'heures, d'une fréquence de réunions, d'un type d'animation défini une fois pour toutes.

⑥ Les cadres aussi

La nature des groupes d'expression est d'être inter-catégorielle. Il reste que l'organisation du travail, la hiérarchie existante nécessite que ce principe s'adapte aux réalités pour, justement, qu'il y ait expression. Les accords doivent donc faire place à la nécessité pour les cadres aussi de pouvoir s'exprimer.

⑦ La formation

Des formations ont été expérimentées, certaines avec succès. Ces formations portent sur l'animation, l'analyse du travail ou des questions spécifiques techniques ou autres. La CFDT appuie tout développement de ces formations estimant que le plan de formation de l'entreprise doit leur faire une place.

⑧ Des tutelles moins bureaucratiques et des ministères plus conséquents

Le refus par les structures de tutelle de certains accords ou de certaines dispositions d'accords relève de Courteilne. Ce n'est pas sérieux du point de vue de l'efficacité sociale. Rien à voir avec une application conséquente d'un texte de loi qui s'impose à tous. A l'exception du ministère de l'Agriculture, qui non seulement n'a pas eu une politique d'agrément bureaucratique, mais qui a même mis en œuvre ce droit dans son administration centrale, tous les autres ministères (Santé, Transports, Défense nationale...) ont une attitude restrictive à l'égard du droit d'expression, y compris pour les salariés non fonctionnaires.

⑨ Nécessité d'un bilan public régulier

Le ministère du Travail doit rendre public un bilan du droit d'expression sur lequel la CFDT a été consultée. Ce bilan est le résultat d'un intéressant travail d'analyses et de confrontations sur le terrain. Il montre qu'une administration peut fonctionner autrement. Nous souhaitons donc que les pouvoirs publics trouvent les formes d'une poursuite de ce travail de suivi et d'analyse du droit d'expression et qu'ils en rendent compte aux acteurs sociaux, économiques et politiques.

Source : brochure confédérale « *Ce droit d'expression* », Septembre 1985. 30 Francs.

les différents acteurs à considérer l'expression comme un des axes majeurs de leur projet d'entreprise et de leur stratégie d'action qu'il s'agit, avec opiniâtreté, d'inscrire dans le temps d'une décennie.

Les cadres concernés. S'il en est ainsi oserons-nous poser la question « les cadres sont-ils concernés » ? A moins de décider de camper hors de l'entreprise, il est évident qu'ils le sont et de multiples façons. Il est hautement significatif que l'ensemble

des organisations s'exprime à cette occasion sur l'importance décisive de leur action et sur la nécessité d'une implication plus explicite, notamment au sein de groupes d'expression spécifiques à la maîtrise et aux cadres hiérarchiques. Cette disposition est importante, mais seuls les intéressés peuvent la faire vivre et prendre ainsi la place légitime qui leur revient dans l'entreprise d'aujourd'hui et de demain.

Pierre Tarrière

**Chaque année, la réussite
de 6 000 recrutements de cadres
fait de l'APEC
le 1^{er} point de rencontre
des cadres et des entreprises**

Recruter, s'informer, trouver un emploi, découvrir de nouvelles perspectives professionnelles, quel que soit votre projet immédiat faites appel à l'APEC



**PARTENAIRE
DES CADRES
ET DES ENTREPRISES**

alsace 13 quai Kléber, 67000 Strasbourg ☎ 88.32.92.06 **aquitaine** 41 rue Durieu-de-Maisonneuve, BP 26, 33029 Bordeaux Cedex ☎ 56.44.96.76
bourgogne-franche-comté 39 rue Jacques-Cellerier, BP 1350, 21023 Dijon Cedex ☎ 80.56.13.51 bureau : 45 avenue Carnot, Immeuble Infop, 25000 Besançon ☎ 81.88.02.57 **bretagne** 9 rue de Suède, BP 2225, 35022 Rennes Cedex ☎ 99.51.71.33 **centre** 13 rue du Bourdon-Blanc, BP 2107, 45011 Orléans Cedex 38.68.06.53 et 38.68.01.09 **languedoc-roussillon** 32 avenue Georges-Clémenceau, BP 1151, 34009 Montpellier Cedex ☎ 67.58.11.00 **lorraine-champagne-ardenne** 25-29 boulevard Joffre, BP 3077, 54013 Nancy Cedex ☎ 83.32.85.32 bureau : 4 rue Rogier, BP 110, 51054 Reims Cedex ☎ 26.88.44.86 **méditerranée** 229 avenue du Prado, BP 352, 13271 Marseille Cedex 8 ☎ 91.79.32.52 bureau : 58 avenue Jean-Médecin, 06000 Nice ☎ 93.92.02.73 **midi-pyrénées** « Le Tholose », 55 rue Bayard, 31070 Toulouse Cedex ☎ 61.63.82.82 **nord-pas-de-calais** 3 rue Jeanne-Maillette, BP 1208, 59013 Lille Cedex ☎ 20.57.97.21 **normandie** « Normandie II », 55 rue Amiral Cecille, BP 1130, 76013 Rouen Cedex ☎ 35.72.97.97 bureau : 13 boulevard Maréchal-Juin, 14000 Caen ☎ 31.43.87.70
pays-de-la-loire 1 rue Julien-Videment, 44063 Nantes Cedex ☎ 40.89.52.83 et 40.48.09.44 **picardie** 4 place Notre-Dame, BP 204, 80002 Amiens Cedex ☎ 22.92.63.63 **poitou-charentes-limousin** « Le Capitole V », 14 boulevard Chasseigne, 86000 Poitiers ☎ 49.55.91.16 **région parisienne** 51 boulevard Brune, 75689 Paris Cedex 14 ☎ (1) 45.39.22.29
rhône-alpes-auvergne 204 avenue Berthelot, 69361 Lyon Cedex 07 ☎ 78.69.04.77 bureau : 7 rue Général Ferrié, 38100 Grenoble ☎ 76.46.01.14.

ET AUSSI... L'APEC SUR MINITEL 36.15.91.77

THOMSON. LA CHAINE DE L'IMAGE.



BAZAINÉ

Thomson est présent à chaque maillon de la chaîne de l'image. Les caméras et les régies Thomson créent l'image. Les émetteurs et les relais Thomson transmettent l'image. Ces images, recevez-les sur un téléviseur et un magnétoscope Thomson.

THOMSON

BRÈVES

INDIVIDUALISATION DES SALAIRES : IL FAUT CONTRER LES DÉRAPAGES

□ Dans le précédent numéro de « Cadres CFDT » nous avons présenté brièvement les principaux résultats des enquêtes salaires OSCAR et SOSI qui permettent d'évaluer l'évolution du pouvoir d'achat de l'année 1984 par rapport à 1983.

Une caractéristique mise en évidence à cette occasion est l'importance des augmentations individuelles.

En effet 18 % des ouvriers, 39 % des employés, 40 % des agents de maîtrise et techniciens, 40 % des cadres, indiquent avoir bénéficié d'une augmentation individuelle. L'augmentation individuelle devient ainsi un élément déterminant pour le pouvoir d'achat. Comme le montre le tableau ci-après, parmi les cadres 72 % de ceux qui n'ont disposé d'aucune augmentation individuelle ont connu

une baisse de pouvoir d'achat, alors que la proportion est de 39 % parmi ceux qui ont reçu une augmentation individuelle. A noter qu'une récente enquête de la SOFRES souligne de son côté que 51 % des entreprises interrogées associent aux augmentations générales des augmentations personnalisées fondées sur le mérite.

Le congrès de l'UCC d'octobre 1984, avait reconnu que les rémunérations pouvaient être, pour partie, liées aux performances de l'individu et du groupe de travail, mais avait posé nos conditions : transparence et négociation.

Depuis on a même vu en 1985 la chambre patronale de la métallurgie et des mines, l'UIMM, refuser toute augmentation des salaires minima de la convention collective des ingénieurs et cadres. C'est inacceptable car cela revient à ne préconiser que des augmentations individuelles sans augmentation collective.

Pour s'opposer à ce type d'évolution et pour contrôler le processus il apparaît

indispensable de mettre en œuvre trois orientations :

● **Assurer la transparence des salaires.**

Il est indispensable d'assurer la transparence des revenus salariaux dans chaque entreprise et dans les administrations. Outre la connaissance de l'évolution des salaires individuels, cela concerne également les primes et avantages en nature divers.

● **Négocier l'ensemble des revenus salariaux.**

La négociation salariale doit concerner l'ensemble des revenus salariaux, c'est-à-dire :

– les salaires réels et non seulement des minimas souvent très éloignés de la réalité ;

- les augmentations collectives mais aussi les règles d'individualisation ;
- les primes et avantages divers, individuels ou collectifs.

● **Contrôler l'individualisation des salaires**

Lorsqu'il y a individualisation des salaires, notamment en lien avec les performances de l'individu ou du groupe de travail, des règles claires doivent être négociées dans l'entreprise :

- L'organisation syndicale doit pouvoir négocier les règles (notamment la part d'individualisation) et les critères d'attribution ; elle doit avoir connaissance des résultats auxquels conduisent ces règles et en contrôler l'application.

– L'individu doit avoir connaissance des critères qui lui sont appliqués (en relation notamment avec les moyens qui lui sont attribués) ; il doit disposer d'une procédure d'appel au niveau hiérarchique supérieur à celui qui a pris la décision.

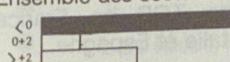
Un bilan des procédures d'attribution des salaires, avec ses conséquences sur la répartition des salaires doit être établi annuellement.

Ces orientations devraient permettre de clarifier la situation. En tout cas, les évolutions dans ce domaine ne peuvent être laissées au bon vouloir des chefs d'entreprises, nous serons donc amenés à intervenir, tout en poursuivant notre réflexion.

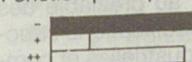
Evolution (1984 / 1983) du pouvoir d'achat du salaire des cadres (salaire annuel net)

Ensemble de cadres

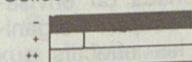
Ensemble des secteurs



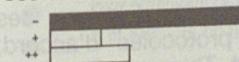
Fonction publique d'état*



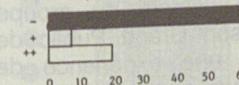
Collectivités locales*



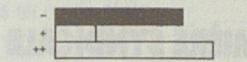
Secteur nationalisé



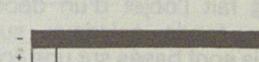
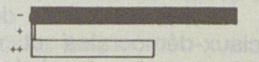
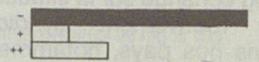
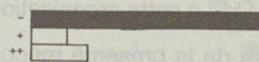
Secteur privé



Cadres avec augmentation individuelle



Cadres sans augmentation individuelle



Ce tableau visualise le pourcentage de cadres ayant eu une évolution de pouvoir d'achat

– négative

– comprise entre 0 et + 2 %

– supérieure à + 2 %

On voit que l'attribution ou non d'une

augmentation individuelle de salaire est déterminante.

* Dans la fonction publique et les collectivités locales, une augmentation de 2 % au titre de 1982 est intervenue selon un calendrier échelonné entre le 1.12.82 et le 1.1.84. Cela a notamment conduit les salaires des cadres à enregistrer une augmentation fictive de leur pouvoir d'achat (comparé à 1983) d'environ 0,7 point.

EN EUROPE

LE SYNDICAT QUI VIENT DU FROID

En réponse à l'invitation de l'U.C.C., une délégation de S.I.F. (Suède), conduite par son président Inge Granqvist, a séjourné à Paris du 16 au 18 septembre 1985.

□ S.I.F., fédération de T.C.O., regroupe 270 000 membres, 85 % des « cols blancs » (cadres, ingénieurs, techniciens, employés) des branches de l'industrie suédoise. Les deux organisations, S.I.F. et U.C.C., se réjouissent de la collaboration engagée depuis 1979 et prolongée à l'intérieur de la F.I.E.T. (Fédération internationale des employés, techniciens et cadres) depuis 1984, date de l'adhésion de l'U.C.C. à cette organisation.

Lors de la présente rencontre, nous avons pu avoir un long échange sur la situation du mouvement syndical dans nos pays, notamment face à une situation politique marquée, en Suède, par la récente victoire des sociaux-démocrates et en France par les prochaines échéances électorales.

Les fonds salariaux mis en place en France et en Suède ont fait l'objet d'un débat. Les fonds salariaux suédois sont basés sur une cotisation obligatoire des employeurs de 0,2 % de la masse salariale et de 20 % des bénéfices. Ces fonds, combattus par la fédération patronale et par la droite, permettent aux salariés de contrôler une masse d'actions et d'orienter certains

investissements. L'ensemble des cinq fonds régionaux devraient totaliser 15 milliards de couronnes en 1990, ce qui les situe bien au-delà des onze fonds d'entreprises repérés jusqu'à présent en France.

Nous avons échangé par ailleurs sur les systèmes salariaux, la syndicalisation des cadres et celle des jeunes.

Cette collaboration étroite, faite d'un travail important de confrontation sur des points précis, se poursuivra dans les années qui viennent, tant lors des rencontres bilatérales que lors des activités du groupe de travail « cadres » de la F.I.E.T.

PREMIÈRE SYNDICALE EN EUROPE

Les salariés de Thomson auront le premier Conseil d'entreprise européen.

□ Prenant en compte le caractère supranational des activités de la branche Thomson Grand Public, avec des unités de production en France, Allemagne, Italie et Espagne, la Société Thomson Grand Public (TGP) et la Fédération Européenne des Métallurgistes ont signé, le 7 octobre 1985 deux protocoles d'accord instituant, d'une part, un Comité de Liaison TGP-FEM et, d'autre part, une Commission de Branche Européenne TGP, créant ainsi le

premier Conseil d'Entreprise Européen.

Ces instances instituées, à titre expérimental, pour une durée de deux ans, doivent permettre une information des syndicats et des représentants du personnel de la branche Thomson Grand Public à un niveau européen sur la situation économique, industrielle et commerciale.

Le Comité de Liaison TGP-FEM se réunira deux fois par année. Il sera composé de 15 représentants des organisations, affiliées ou associées à la FEM des quatre pays.

La Commission de Branche Européenne TGP se réunira une fois par an. Elle sera composée de 26 représentants du personnel, élus dans les Comités ou Conseils d'Entreprise de la branche TGP en France, RFA, Italie et Espagne.

Ces deux instances seront informées, au préalable des grandes modifications structurelles, industrielles et commerciales, comme des mesures prises ou envisagées pour adapter l'organisation et les effectifs aux évolutions technologiques.

Lors de la signature des deux protocoles d'accord, Hubert Thierron, Secrétaire Général de la FEM, a apprécié la volonté du groupe Thomson Grand Public de tenter une expérience de dialogue social au niveau européen avec les syndicats et les représentants du personnel. La délégation de la FEM a souligné l'importance du précédent qui vient d'être créé, en souhaitant que l'exemple fasse école.

COMPLÉTEZ VOTRE RETRAITE SELON LES POINTILLÉS.



Vous êtes en pleine activité et votre retraite est encore loin. Vous croisez le temps d'y penser ; pourtant si vous ne la préparez pas dès maintenant, vos revenus diminueront sensiblement.

Assuravenir, une formule efficace de préparation à la retraite proposée par la BNP, vous assure le complément nécessaire pour profiter d'une retraite plus sereine.

ASSURAVENIR. UN COMPLÉMENT DE CONFORT.

Assuravenir est une solution simple. Vous choisissez :

- la périodicité de vos versements, leur montant (minimum : 7 200 F/an) ;
- la forme sous laquelle vous voulez bénéficier de votre épargne au moment de votre retraite :
 - versements d'une rente viagère revalorisable, éventuellement réversible ;
 - retrait de votre capital en une ou plusieurs fois ;
- le bénéficiaire de votre contrat en cas de décès.

ASSURAVENIR. UN COMPLÉMENT DE LIBERTÉ.

Vous pouvez si vous le désirez :

- modifier ou interrompre provisoirement, voire même définitivement, vos versements ;
- effectuer des versements exceptionnels ;
- désigner un autre bénéficiaire en cas de décès ;
- le cas échéant, résilier votre contrat.

ASSURAVENIR. UN COMPLÉMENT DE SÉCURITÉ.

Grâce :

- à la gestion active d'un portefeuille essentiellement obligataire et à une répartition à hauteur de 100 % des résultats.
- à un taux minimum garanti de rémunération de l'épargne de 4,5% l'an (quelle que soit la conjoncture à venir) ;
- à l'expérience et au savoir-faire de la BNP ;

Assuravenir : contrat souscrit auprès de Assu-Vie. Société française d'assurances sur la vie - 10, rue Chauchat, 75009 PARIS.

Pour obtenir un complément d'informations, remplissez et découpez ce bon et retournez-le dès maintenant à la BNP - 6, bd des Capucines, 75009 PARIS.



NOM _____ PRÉNOM _____

ADRESSE _____

LOCALITÉ _____ CODE POSTAL | | | | |

TÉLÉPHONE _____

BNP. LA BANQUE EST NOTRE MÉTIER

LECTURES

L'AVENIR A CHANGÉ

par Jacques Belleville
Ed. Syros, 69 F

■ Le dernier texte « d'envergure » publié par la CFDT sur la crise date de 1976. Il insistait sur la baisse de la productivité du capital, sur la chute des taux de profits. Ces phénomènes étaient antérieurs au choc pétrolier de 1973. Les propositions de sortie de crise étaient optimistes et ancrées sur l'héritage de mai 1968.

Le livre de 1985 « *L'avenir a changé* » est plus complet dans l'analyse, et plus pessimiste quant à l'issue de la crise.

Une analyse claire de la crise. Pour les auteurs, la crise où nous sommes est la crise du fordisme, défini comme le stade du capitalisme ouvert après la crise de 1929, et qui combine un mode dominant d'organisation du travail (le taylorisme) et la production en masse de biens de consommation. Aujourd'hui la crise du mode d'organisation du travail entraîne une baisse de la rentabilité du capital. Cette dernière est à l'origine de la dépression économique. Pour restaurer leur rentabilité les capitalistes font pression sur les salaires. La baisse de ces derniers entraîne alors la chute de la consommation. Cette chute s'inscrit dans un climat général de saturation de consommation (électroménager, automobile...) pour certaines couches de la population, et la spirale dépressive s'accélère. Si le système (français) ne s'effondre pas, c'est en grande partie grâce aux divers systèmes de protection sociale (assurance chômage, sécurité sociale), qui maintiennent malgré la crise un niveau global de consommation.

Cette analyse de la crise aurait mérité plusieurs compléments. Le premier consistant à faire de l'économie comparée, et à nous

expliquer pourquoi à partir d'une telle modélisation de la crise, cette dernière avait autant de spécificités en Allemagne, en Grande-Bretagne, au Japon, aux U.S.A. Est-on bien sûr par ailleurs que la crise de l'organisation taylorienne (2) du travail soit à l'origine de la crise ? A-t-on bien répondu, autrement qu'en termes statistiques, aux analyses qui font de facteurs exogènes (les hausses brutales du prix du pétrole) les raisons essentielles du déclenchement de la crise ?

S'il peut paraître acquis (au moins en termes d'hypothèse de travail) que c'est dans la baisse de la rentabilité du capital qu'il faut chercher l'origine de la crise, il ne faudrait peut-être pas faire l'économie d'une analyse sérieuse de la formation des coûts salariaux (salaire, charges sociales) dans leurs diversités pour essayer de modéliser la crise actuelle.

De plus, il serait souhaitable d'introduire des facteurs subjectifs importants comme celui du comportement des patrons face au risque d'entreprendre. Toutes les statistiques l'éclairent, la chute des profits ne concerne pas toutes les entreprises. Enfin, le rôle des politiques économiques face à la crise semble insuffisamment étudié.

Par contre il faut féliciter les auteurs pour la clarté de leurs analyses des politiques Delors (blocage des prix et des salaires, politique de rigueur, austérité). Il est probable qu'un plan, tel celui de mars 1983, de type Delors, était incontournable. La relance de 1981, qui s'appuya sur l'économisme classique des restes du programme commun (une relance par la consommation), était vouée à l'échec dans un environnement international hostile. La France, qui ne doit pas devenir un pays dominé, se devait de rétablir son commerce extérieur. Faute de posséder un

tissu industriel suffisamment compétitif, seule une politique de pression sur la consommation permettait de limiter les importations.

Simultanément, de manière à éviter les dévaluations à répétition, il fallait redresser notre inflation par rapport à nos principaux partenaires (l'Allemagne en particulier). En conséquence l'emploi devenait un solde, le ralentissement de l'économie et les restructurations inévitables allaient faire croître le nombre des chômeurs.

On avait beau tourner le problème dans tous les sens, le chômage était sans solution : au mieux (car on était de gauche !), on pouvait le traiter de façon sociale. La CFDT dès l'origine a indiqué que ce pari (les lendemains qui chanteront après les restructurations) était irrecevable. Elle demandait la réduction du temps de travail, y compris avec négociation sur la question de la compensation salariale. Sur ce point, en dehors de la faute de politique de Mitterrand sur le passage à 39 heures avec le maintien intégral du salaire, le gouvernement a progressivement abandonné toute velléité réformatrice. Le patronat étant opposé aux 35 heures, on a un peu l'impression que le gouvernement s'est rallié à ce point de vue.

Par ailleurs, le gouvernement emboîtant le pas à la droite, s'est mis en demeure de faire baisser les prélèvements obligatoires, et de limiter le déficit budgétaire à 3 % du P.I.B. Sur le premier point, la CFDT a marqué son hostilité, en regrettant que le 1 % Delors soit supprimé. Sur la limitation du déficit budgétaire, il y a tout lieu de s'interroger sur le dogme de l'O.C.D.E. qui vise à supprimer toute possibilité d'intervention macro-économique à l'Etat (à l'exception des problèmes monétaires).

Les sorties de crise. Pour les auteurs, il ne faut pas s'attendre à une effondrement généralisé du capitalisme, il faut donc s'atteler dès maintenant (et même avant !) à œuvrer pour une issue positive à la crise. Elle doit allier rigueur et utopie.

La rigueur exige un meilleur apprentissage par les salariés

1. P. de Pierre Héritier, Coll. « Alternatives Économiques »

2. Comment la mesure-t-on notamment ?

des réalités économiques. Il faut donc mettre en œuvre les nouveaux droits acquis après le 10 mai 1981. Il faut donc imposer, au patronat et à l'Etat, le syndicalisme comme interlocuteur complet dans tous les domaines économiques. Il y a là un grand chemin à faire. Du côté CFDT, il y aura sûrement à préciser jusqu'où l'on souhaite que le syndicalisme soit un acteur de la vie économique.

Dans le domaine de l'*utopie*, le livre nous laisse sur notre faim. Certes, les auteurs réhabilitent la notion de besoins sociaux non satisfaits (*la nouvelle demande sociale*), en souhaitant qu'enfin on étudie leur prise en charge. Une prise en charge qui devrait s'écarte de la voie classique de l'intervention directe de l'Etat. Faire de l'autogestion en quelque sorte. Mais à l'exception de cette piste, nous avons le sentiment d'une régression importante par rapport à 1976. Plus un mot sur les divers appareils d'Etat (école, justice, armée), comme si les auteurs n'osaient plus réaffirmer les valeurs positives élaborées collectivement depuis les années 68. Dommage !

Notons qu'il y a deux secteurs que les auteurs souhaitent voir bénéficier de mesures de relance :

- *l'habitat* : malgré l'hostilité actuelle de nombreux décideurs, ce secteur, où souvent le « mal-vivre » est très fort, doit être une priorité nationale et notamment dans le domaine de la maîtrise de l'énergie et de la réhabilitation des cités ouvrières.

- *les nouvelles technologies* : il y a là consensus national. Mais il est utile que le mouvement syndical s'en préoccupe, pour éviter les dérives technocratiques si fréquentes dans ce secteur.

Pour les autres domaines, on en reste aux interrogations.

Ce livre doit être pris comme un instrument indispensable pour les militants qui veulent s'emparer des questions économiques (et notamment macro-économiques). Il est aussi un vif plaidoyer pour une plus forte place du syndicalisme dans la vie économique.

Jean-Pierre Bompard

MÉMOIRE D'USINE

Ed. Syros

■ Voici un livre remarquable, conçu et réalisé par le Comité d'Etablissement de l'Aérospatiale de Châtillon-sous-Bagneux (Hauts-de-Seine).

Il est préfacé par Dominique Wallon, Directeur du développement culturel au ministère de la Culture, et par là il marque une étape vers la reconnaissance des valeurs créatrices propres de l'entreprise et de la culture du travail.

Il s'agit ici d'une usine de l'Aérospatiale spécialisée aujourd'hui dans la conception de systèmes d'armes : missiles anti chars, sol-air, air-sol, antinavires.

Crée en 1924, dans le site verdoant de Châtillon, par un ancien chef de fabrication de Latécoère à Toulouse, cette usine devient, dès 1930, la maison Brandt.

On peut en suivre le destin depuis les mortiers des années 30 jusqu'aux Exocet, de la Guerre d'Espagne aux Malouines. C'est l'histoire d'une lon-

gue tradition aéronautique d'étude de prototypes, avec la Limousine D. 14 de Dewoitine, en 1924, le Transall en 1963, et dans l'entre-deux, toute la gamme des avions de recherche, tels que le Gerfaut et le Griffon.

Mais cet ouvrage ne se réduit pas à un catalogue illustré de machines volantes. Il nous restitue aussi la vie, l'expérience, les épreuves d'une communauté de travailleurs – culture, métiers, vie quotidienne, luttes – racontée au travers de témoignages des salariés eux-mêmes, anciens ou encore en activité : ceux des ateliers, des études, des essais en vol... une mémoire sauvegardée, pour la compréhension du présent et à la construction de l'avenir.

280 pages - format 220 x 250. Plus de 450 illustrations. **Prix relié 209 F, broché 161 F** (réduction de 5 % déduite) pour les commandes adressées au « Comité d'Etablissement Aérospatiale - 12, rue Béranger, 92320 Châtillon-sous-Bagney. Tél. 46.47.46.13.

Merci d'avance.

Veuillez contacter **Alain Mestre à l'UCC-CFDT** : (1) 42.80.01.01 ou écrivez-nous.

Le groupe de métiers « Documentation » souhaiterait que des documentalistes intéressé(e)s par le devenir de leur métier se joignent à leur groupe. **Ecrire à Marie-Dominique Calça, à l'UCC-CFDT, 26, rue de Montholon 75439 Paris Cedex 09.**

Organisme de recherche proche de la CFDT effectuant une étude sur « les expériences françaises de concertation et/ou de négociation d'introduction de systèmes d'automatisation dans les entreprises françaises » serait très intéressé par toutes informations que pourraient lui transmettre les lecteurs de « Cadres-CFDT » sur une ou des expériences qu'ils vivent ou connaissent.

TROISIÈME VOIE D'ACCÈS A L'ENA

Le 19 janvier 1983 était votée une loi qui instaurait une nouvelle voie de recrutement à l'école nationale d'administration, ouverte aux responsables syndicaux, nationaux et locaux, aux élus locaux, aux responsables élus des mouvements associatifs. L'âge limite est fixé à quarante et un an, sous réserve des dispositions concernant les droits des pères et mères de famille, du temps passé au service national...

Les trois premières promotions ont rassemblé une quarantaine de personnes, dont cinq responsables CFDT.

Nous ferons le point sur cette expérience dans un numéro, à paraître, de « Cadres CFDT ».

Pour le prochain concours, l'inscription doit se faire d'ici mai 1986. Des préparations sont organisées, soit par correspondance auprès du centre de formation du Ministère des finances, soit sous forme de cours dans de nombreuses universités et à « Sciences-po » Paris. Elles démarrent en janvier, il est donc grand temps de s'inscrire...

Pour tous renseignements, contacter la CFDT, secteur « Développement et organisation », 4, boulevard de la Villette, Paris (19^e). Tél. : 42.03.80.00.

Vient de paraître

UN LIVRE
NOURRI
DU TRAVAIL
COLLECTIF

DU PRINTEMPS
DU PRINTEMPS

DU PRINTEMPS DANS LES MÉTIERS

CADRES CFDT

SYROS

atelier futur



QUESTIONS
D'AUJOURD'HUI
POUR CRÉER
LES MÉTIERS
DE DEMAIN

Tous les métiers, paraît-il, vont changer : parce que changent les savoirs, les technologies, la société. Mais le futur ne se construit pas seulement dans l'abstrait des Écoles, les techniques de pointe ou la vaine copie du Japon.

Car le travail est au cœur de la technologie. Par là, nous avons prise sur elle autant qu'elle a prise sur nous.

Encore faut-il résister à l'inquiétude, au fatalisme, au vertige du « tout-technologie » et prendre la mesure des enjeux culturels et sociaux des mutations. Pour construire les qualifications et les métiers de demain.

SYROS

Commandes à **Montholon-Services**

26, rue de Montholon 75439 PARIS cedex 09

**PRIX
69 F**

Derniers numéros parus

Cadres CFDT, revue bimestrielle de l'Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres, l'UCC-CFDT

TRAVAIL ET SANTÉ n° 298

POUR LA DÉMOCRATIE INDUSTRIELLE n° 303

LE POIDS DES GRANDES ÉCOLES n° 304

Les grandes écoles sont une exclusivité française. Au-delà de la compétence technique, elles produisent des modèles, des hiérarchies, des castes.

CADRES DANS LES COLLECTIVITÉS LOCALES n° 306

Des élus fédéraux et des cadres débattent des problèmes qui se posent dans leurs fonctions et dans leurs localités, à l'heure de la décentralisation.

A QUI SERT L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR n° 307

Débattues avec le SGEN-CFDT, des questions que se posent les étudiants, enseignants et cadres sur l'avenir des enseignements supérieurs.

LA GESTION DES SAVOIRS ET DE L'INFORMATION n° 308

Stockage et transmission des connaissances passent désormais par l'informatisation, les banques de données, les médiathèques, ce qui pose des questions nouvelles aux professionnels comme aux usagers.

LES CADRES ET LES DROITS NOUVEAUX n° 309

Les lois Auroux existent. La CFDT les commente dans une série de brochures. Ce numéro est spécialement destiné aux cadres, qui ont un rôle important dans la mise en œuvre de ces droits, pour eux et pour les autres.

NORD-SUD 1. QUELLE COOPÉRATION ? n° 310

NORD-SUD 2. TECHNOLOGIE ET DÉVELOPPEMENT n° 311

Un double numéro portant sur les enjeux du développement. Le premier précise les priorités et les choix actuels de la CFDT et du syndicalisme européen. Le second analyse les enjeux du transfert de technologie dans les politiques industrielles du Nord et du Sud.

GESTION n° 312

La bonne gestion n'existe pas ; les critères pour l'apprécier non plus. Le bon fonctionnement d'une organisation résulterait d'un compromis entre exigences contradictoires ; placé sous le double signe du gaspillage et du flou.

QUALIFICATION n° 313

La première partie d'une recherche sur ce qui constitue la qualification, les cultures professionnelles et donc les identités syndicales. A la clef, les métiers de demain.

ART, CRÉATION, INDUSTRIE n° 314

A travers l'histoire de l'utopie saint-simonienne et la dérive des ingénieurs du dix-neuvième siècle, se consomme le divorce entre art et industrie, entreprises et créateurs, architectes et ingénieurs, etc. Comment et, à quand, la réconciliation ?

CRÉONS LES MÉTIERS DE DEMAIN n° 315-316

Au 6^e congrès de l'UCC, 350 ingénieurs et cadres réunis à Strasbourg se sont confrontés aux problèmes d'avenir du syndicalisme, enraciné dans de nouvelles cultures, de nouveaux métiers et, peut-être, une citoyenneté européenne.

UNE MEILLEURE SANTÉ n° 317-318

Les questions de santé se posent, au Nord comme au Sud, dans un éclairage nouveau. Gestion hospitalière, médecines douces, techniques de pointe, psychiatrie, ergonomie, associations d'usagers : tout cela, c'est notre vie, notre équilibre, et nos budgets.

INITIATIVE LOCALE. 1. DES TERRITOIRES n° 319

La crise économique a fragilisé les tissus économiques, sociaux, culturels de nombreuses régions. Favorisé par la décentralisation le développement local peut formuler des réponses multiples et originales en termes de formation, de coopération.

N° ISSN : 0398-3145. Commission paritaire des publications et agences de presse, n° 1175 D 73

UCC cfdt

**Le syndicalisme pour les cadres
au cœur d'un grand syndicat**