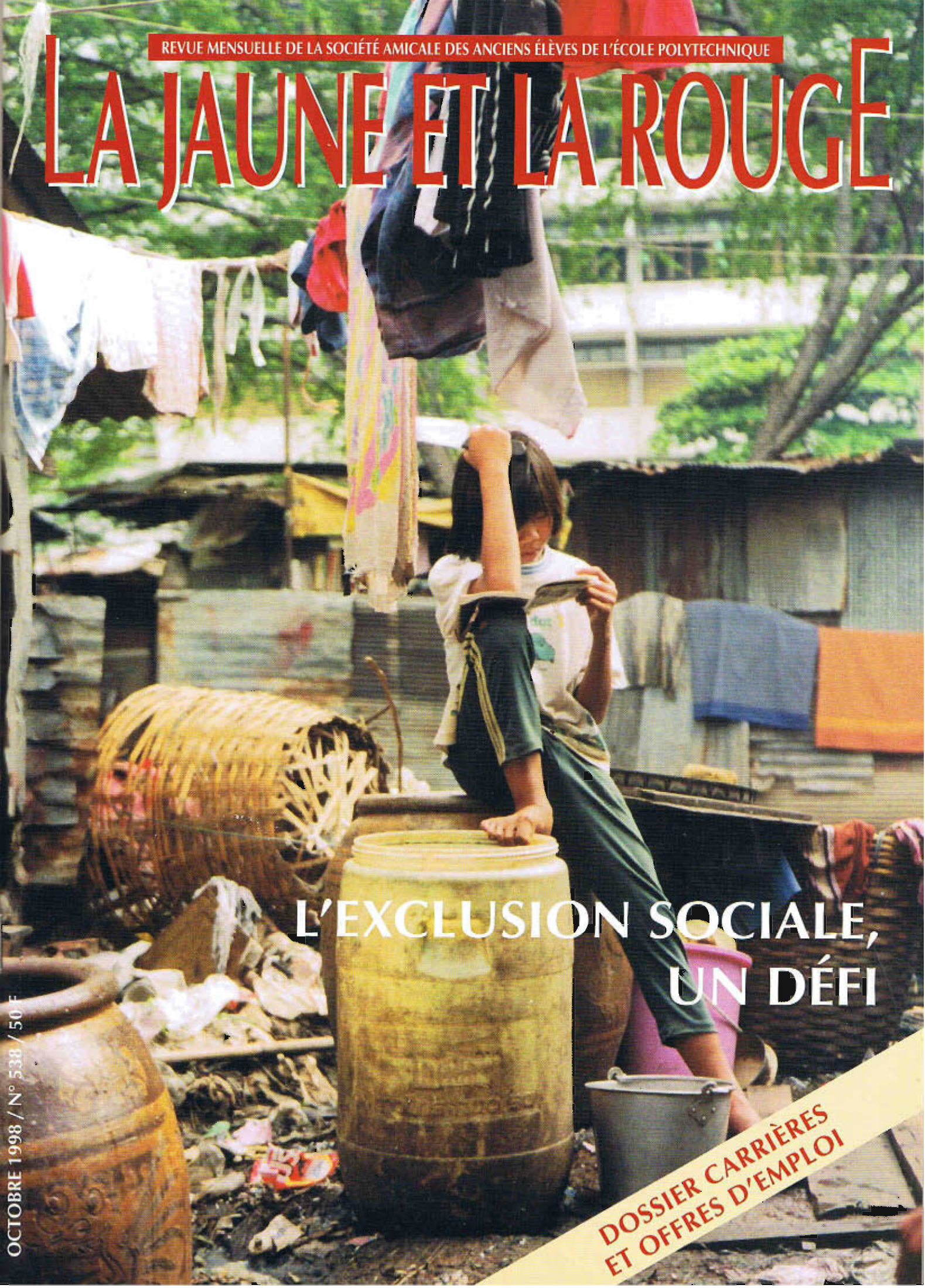
REVUE MENSUELLE DE LA SOCIÉTÉ AMICALE DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE

# LA JAUNE ET LA ROUGE



## L'EXCLUSION SOCIALE, UN DÉFI

DOSSIER CARRIÈRES ET OFFRES D'EMPLOI

OCTOBRE 1998 / N° 538 / 50 F

Abu Dhabi Amsterdam Anvers Auckland Austin Athènes Atlanta Bangkok Barcelone Berlin Bogota Boston Bruxelles Budapest Buenos Aires Caracas Charlotte Chicago Cleveland Cologne Copenhague Dallas Detroit Dubai Dublin Düsseldorf Francfort Genève Göteborg Hambourg Helsinki Hong Kong Houston Istanbul Jakarta Johannesburg Kuala Lumpur Lisbonne Londres Los Angeles Madrid Manille Melbourne Mexico Miami Milan Minneapolis Monterrey Montréal Moscou Mumbai Munich New Delhi New Jersey New York Orange County Osaka Oslo Pacific Northwest Paris Pékin Pittsburgh Prague Rio Rome San Francisco Santiago São Paulo Seoul Shanghai Silicon Valley Singapour Stamford Stockholm Stuttgart Sydney Taipei Tel Aviv Tokyo Toronto Varsovie Vienne Washington Zurich

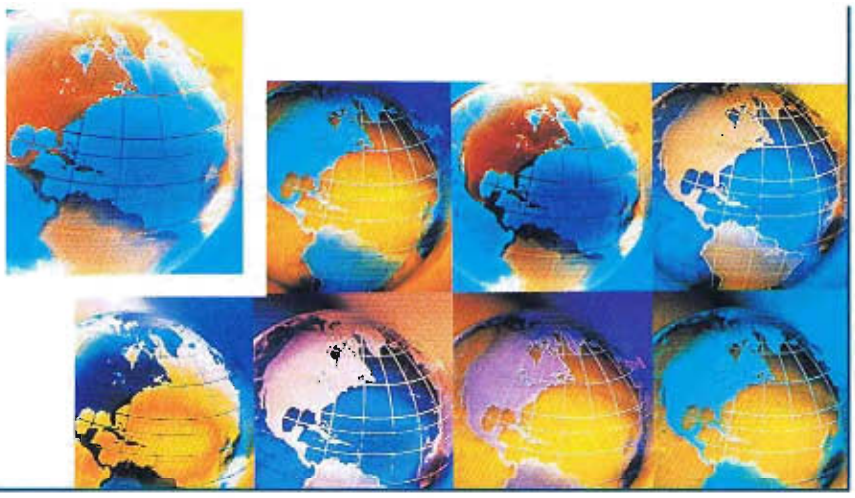
CONSEIL
DE DIRECTION
GÉNÉRALE

*L'excellence :*
*notre exigence et notre tradition*

**si Vous** souhaitez mieux nous connaître et rejoindre nos équipes, contactez: Yann Duchesne (77), Directeur Général McKinsey France, Bruno Angles (84), Arnaud de Bertier (82), Eric Labaye (80), François Lepicard (82), Jean-Christophe Mieszala (85), Tidjane Thiam (81), Directeurs Associés, McKinsey France
79, avenue des Champs-Elysées · 75008 Paris
Tel. : 01 40 69 14 00 · Fax : 01 40 69 93 93
e-mail: par-recruiting_dept@mckinsey.com
www.mckinsey.com et www.mckinsey.fr

McKinsey&Company

SOLVING
*International*



# Un métier passionnant, une carrière exceptionnelle

**Nous recrutons des**
**Consultants haut niveau en stratégie**

**ESSEC, HEC, ESCP, MBA, MS, PH.D,...**
**Ingénieurs Mines, Télécoms, X, Ponts, Centrale...**

Les missions de SOLVING visent l'atteinte des meilleures performances et le renforcement des positions concurrentielles.
De dimension internationale, SOLVING est une société dont la taille autorise à la fois une capacité importante d'intervention et une forte personnalisation des contacts avec ses clients.

**LES CONSULTANTS DE SOLVING** interviennent dans des réorientations stratégiques majeures, des fusions d'entreprises et des améliorations substantielles de rentabilité. SOLVING, par le pragmatisme de ses approches et le haut niveau de ses missions, offre d'excellentes opportunités de développement personnel pour des candidats à fort potentiel. Nous cherchons à intégrer dans nos équipes des "tempéraments de leaders" bénéficiant d'une expérience professionnelle réussie, parfaitement bilingues et réunissant l'ensemble des qualités suivantes :

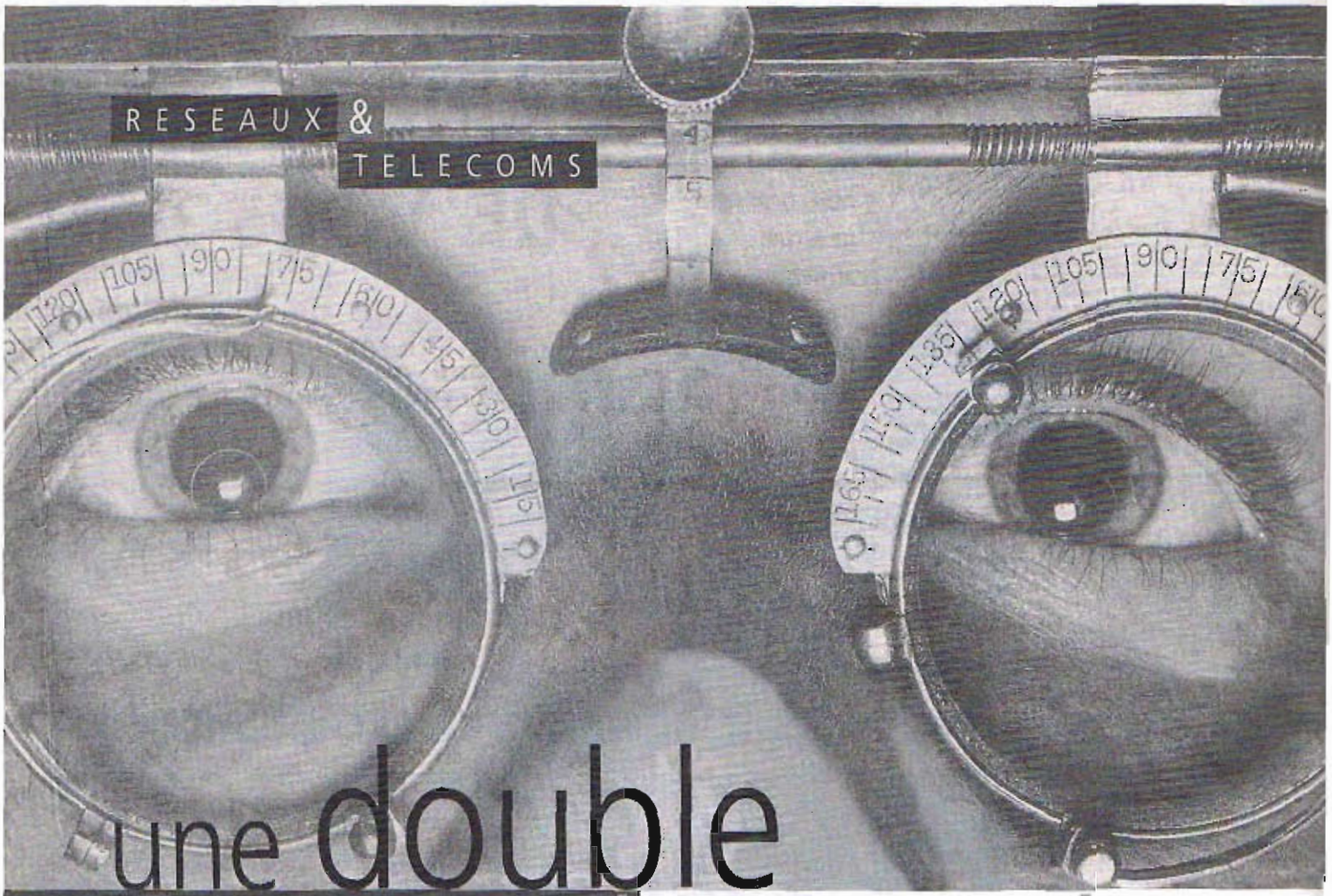
- Intelligence de la vie des affaires,
- Largeur de vue et créativité,
- Esprit analytique et grande rigueur intellectuelle,
- Forte capacité de travail,
- Excellentes aptitudes à communiquer et à promouvoir le changement

En nous rejoignant, **vous intégrez un cabinet où vous pourrez concrétiser vos exigences d'entrepreneur,** tant en matière d'initiatives et de développement personnel que de participation au capital. La cotation de SOLVING INTERNATIONAL à la bourse de Paris nous permet en effet de déployer notre politique de stock-options.

Adressez votre candidature (C.V., photo et lettre manuscrite) à SOLVING INTERNATIONAL
à l'attention de Serge GANDON - 144, avenue des Champs Elysées - 75008 PARIS.

PARIS • BARCELONE • BRUXELLES • BUENOS AIRES • LONDRES
MILAN • MUNICH • NEW YORK • ROME • SAO PAULO

RL&A




# une double vision du conseil

**CESMO GROUPE guide les plus grandes entreprises ou opérateurs télécoms d'aujourd'hui dans la mise en œuvre de nouvelles technologies de l'information. Notre entreprise ouvre ainsi la voie à de nouveaux champs d'expertise pour une meilleure maîtrise des systèmes de communications du troisième millénaire.**

DANS LE CADRE DE SON EXPANSION,
CESMO GROUPE RECRUTE
DE NOUVEAUX COLLABORATEURS

recrute@oxara.cesmo.fr - fttp://www.cesmo.fr

## Consultants Réseaux et Télécoms

### > CESMO

Nos activités sont :

**l'audit et le conseil auprès des entreprises utilisatrices de télécoms :**

> Schéma directeur télécoms
> *Études d'architectures*
> Organisation et externalisation

**Le marketing et la stratégie sur les marchés télécoms :**

> Analyses stratégiques
> Études de marché
> Marketing opérationnel

### > OXARA

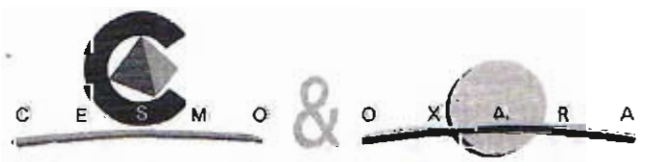
**Nos missions :**

> Architecture et conseil réseaux & télécoms
> Conduite de grands projets
> Expertise technique
> Assistance à maîtrise d'ouvrage

**Nos domaines de compétences :**

> Lan, Wan (IP, ATM) et réseaux hauts débits (SDH)
> Téléphonie (CTI, centres d'appel, PABX, mobilité
> Internet/Intranet
> Réseaux intelligents, service opérateurs
> Systèmes et réseaux

**Merci de nous adresser vos dossiers de candidature à : CESMO GROUPE, Jean-Yves Demandre (DHR, 83/87 Av. d'Italie, 75013 PARIS.**



**EXECUTIVE INTERIM MANAGEMENT**
EGON ZEHNDER INTERNATIONAL / BOER & CROON GROUP

# E I M

AMSTERDAM • BRUXELLES • HAMBOURG • LONDRES • LYON • MELBOURNE
MILAN • MUNICH • NEW-YORK • PARIS • SYDNEY • ZURICH

Créé en 1987, le groupe EIM est aujourd'hui le leader international du "management de transition". Il est détenu par Egon Zehnder International et Boer and Croon, le créateur hollandais du concept de management de transition en Europe depuis 25 ans.

EIM propose aux entreprises une force opérationnelle additionnelle constituée de managers de transition pour gérer des périodes de transition et d'urgence, d'une durée de 3 à 18 mois.

A titre d'exemple :

- accompagnement d'opérations de fusion, d'acquisition ou de cession,
- création, lancement ou développement d'une activité hors frontières,
- introduction rapide de nouvelles connaissances, procédures ou systèmes de gestion,
- gestion de l'innovation, conduite d'une mutation ou d'un changement
- remplacement temporaire d'un dirigeant en cas de départ ou de maladie,
- prise en charge d'une restructuration, redressement d'une situation critique, mise en place d'une nouvelle organisation,
- prise en main d'une activité nouvelle ou d'un projet atypique.

**Gérer la transition**
**Maîtriser l'urgence**
**Trouver la solution opérationnelle**

28, RUE DE LA TRÉMOILLE, 75008 PARIS
TÉLÉPHONE: 01 53 57 34 56 TÉLÉCOPIE: 01 47 20 39 72

© ÉDITIONS QUART MONDE

REVUE MENSUELLE DE LA SOCIÉTÉ AMICALE DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE

# LA JAUNE ET LA ROUGE

## L'EXCLUSION SOCIALE, UN DÉFI 7

*Introduction*

7 La fracture sociale : un défi à relever par le **Général NOVACQ (67)**

8 L'exclusion et le développement des technologies par **Jacques BOUTTES (52)**

10 La fracture sociale : un défi à relever – Présentation du numéro par **Jacques GALLOIS (45) et Jacques DENANTES (49)**

*La soirée du 26 novembre 1997 sur le service civil à l'École*

☛ *Les interventions de sept élèves de la promo 96*

12 L'insertion sociale et professionnelle des jeunes sans qualification par **Laurent MIRGUET et Stéphane DONZÉ**

13 Le portrait d'une élève d'un collège d'Aulnay-sous-Bois par **Tony LELIÈVRE**

14 Neuf mois dans un commissariat de quartier sensible par **Martin JACHIMOVICZ**

15 " Les grands frères " à Chanteloup-les-Vignes par **Catherine SUEUR**

17 La réinsertion des jeunes délinquants par **Sébastien JEAN**

18 La réinsertion des exclus par le travail à Pilier d'Angle par **Jean-Jacques PARMENTIER**

☛ *En réaction à ces interventions, trois témoignages de personnalités que leurs activités professionnelles ont confrontées à l'exclusion*

19 Le témoignage d'un habitant de Vaulx-en-Velin par **François PERDRIZET (61)**

21 La violence à l'école en Seine-Saint-Denis par **Guy CLOGNE**

23 Le témoignage d'un chef d'entreprise par **Pierre VAREILLE**

*Le diagnostic*

25 Ne laisser aucun enfant sans protection contre le risque de l'échec scolaire par **Claude PAIR**

29 L'insertion des jeunes : une ardente obligation par **Hervé SERIEYX**

32 Lutter pour loger les plus défavorisés par **Louis MOREAU de SAINT-MARTIN (91)**

*Des témoignages d'acteurs confrontés aux terrains de l'exclusion*

34 L'insertion des jeunes dans une mission locale par **Sylvie WEILL**

37 L'itinéraire d'entrée à l'X d'un élève dont la scolarité s'est déroulée dans une ZEP par **Benoît DELATTRE (97)**

39 La création de leur propre emploi par les jeunes d'un quartier sensible par **Florence LARDANCHET**

41 De la difficulté de passer de l'emploi à la situation de chômeur indemnisé **Témoignage anonyme extrait d'un article du journal *La Rue***

43 " Pilier d'Angle ", une entreprise d'insertion par l'économique par **Jean-Claude PONSIN (54)**

47 Le jour où des hommes libres et instruits rejoindront le quart-monde, la misère sera détruite par **Thierry VIARD (71)**

*Des points de vue de témoins et d'entreprises qui se sont engagés*

49 Au-delà du périphérique par **Bertrand TAVERNIER**

51 La musique, facteur d'insertion par **Jean-Claude CASADESUS**

53 Les communautés d'Emmaüs par **Dominique MOYEN (57)**

55 France Télécom : face aux défis de l'emploi et de la cohésion sociale par **Paul SCHIETTECATTE**

57 Accueillir des jeunes en difficulté : l'expérience de Suez Lyonnaise des Eaux à Nantes par **Gérard PAYEN (71) et Isabelle MANSOUR**

**La Jaune et la Rouge,**
*revue mensuelle de la Société amicale des anciens élèves de l'École polytechnique*
5, rue Descartes, 75005 Paris
Tél. : 01.46.34.57.01
Mél : jaune_rouge@wanadoo.fr

***Directeur de la publication :***
François Ailleret
***Rédacteur en chef :***
Jean Duquesne
***Rédacteur conseil :***
Alain Thomazeau
***Secrétaire de rédaction :***
Michèle Lacroix

***Éditeur :***
**Société amicale des anciens élèves de l'École polytechnique**
5, rue Descartes, 75005 Paris
Tél. : 01.46.33.74.25
Mél : ax@wanadoo.fr

***Tarif 1998***
Prix du numéro : 50 F
Numéro spécial : 90 F
Abonnements :
10 numéros/an : 350 F
Membres de l'Association :
Promos 87 et antér. : 210 F ;
88 à 91 : 160 F ; 92 à 94 : 105 F

***Publicité :***
Ofersop, M. Baratta,
55, bd de Strasbourg, 75010 Paris
Tél. : 01.48.24.93.39
***Fabrication :***
Éditions de l'Aulne
***Impression :***
Loire Offset Plus

Commission paritaire n° 65 147
ISSN 0021-5554

***Tirage :*** 12 300 exemplaires

***N° 538 – OCTOBRE 1998***

DIFFUSION CONTROLÉE OJD 1996

## FORMATION 60

## VIE DE L'ÉCOLE 61

61 Cérémonie de la remise des diplômes à la promotion 1995
62 Allocution de François Ailleret, président de l'A.X.,
Remise des prix Poincaré et Jordan
63 Allocution de Guillaume Panié, major de la promotion 1995
64 Places offertes dans les Services publics en 1998

## LIBRES PROPOS 65

65 Présence de Bernanos
II - Expatriation et retour (suite du n° 536 de juin-juillet)
par **Gérard Pilé (41)**

## ARTS, LETTRES ET SCIENCES 73

73 Bridge, Récréations scientifiques, Allons au théâtre
74 Œnologie
75 Discographie
76 Mots croisés
77 Livres

## VIE DE L'ASSOCIATION 81

81 Élection du Président
Procès-verbal du Conseil d'administration de l'A.X. du 9 mars 1998
Cérémonie de la Flamme à l'Arc de Triomphe
83 Carnet polytechnicien
84 GPX
85 Groupes X
86 Convocations de promotions

## VIE DU CNISF 86

## ANNONCES 87

87 Dossier Carrières et offres d'emploi
88 X-Entrepreneur
89 Bureau des Carrières
111 Autres annonces


Ce numéro comprend un encart jeté INSEAD de six pages.

## LES RÉSEAUX DU GÉNIE URBAIN

La SADE, première entreprise en France
dans sa spécialité, met au service des collectivités
et des entreprises son savoir-faire
dans les domaines suivants du génie urbain :

- eau potable et irrigation
- assainissement
- tuyauteries industrielles
- stations de pompage et d'épuration
- forages et captages
- travaux souterrains et fondations spéciales
- réseaux câblés
- gestion et exploitation de services publics.

La SADE, 25 directions régionales
et filiales à l'étranger
« Les atouts conjugués d'une grande entreprise
et d'établissements régionaux permanents ».

sade

Sade, 28, rue de la Baume - 75008 PARIS
Tél. : 01 40 75 99 11 - Télécopie : 01 40 75 07 10

## BBR ROGIER

Société de Gestion de Portefeuilles
S.A. à Directoire et Conseil de
Surveillance au capital de 15 648 000 F

**51, avenue Hoche – 75008 PARIS**
**Tél. : 01 47 66 06 06 – Fax : 01 47 66 10 67**

## 51 ANNÉES D'EXPÉRIENCE

Président du Conseil de Surveillance
**Claude PICHON** (pr. 46)
Vice-Président
**Bernard SIRET** (pr. 60)

DÉPOT DES FONDS
ET TITRES
CHEZ UNE BANQUE
ET UNE SOCIÉTÉ DE BOURSE

**Envoi de renseignements détaillés sur demande**

Institution de Gestion Sociale des Armées

# IGESA

## GROUPES & SÉMINAIRES

Une
sélection de régions
et d'établissements pour réussir vos
séjours de groupe et séminaires

Contactez notre cellule
"Groupes et Séminaires" au

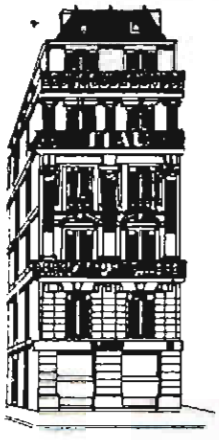
**04 95 55 30 75**

*vous pouvez également également demander notre documentation à*
**INSTITUTION DE GESTION SOCIALE DES ARMÉES**
**"Groupes Séminaires"** - BP 335 - 20297 BASTIA Cédex
ou **"Allo CATALOGUE !!" 04.95.55.31.31.**

*Je souhaite recevoir votre documentation "Groupes et Séminaires"* ❑
*Je souhaite recevoir votre catalogue voyage* ❑

M.

Adresse



GROUPE
**FÉAU**

Paul-Louis CAMIZON (61)

IMMOBILIER D'ENTREPRISE

IMMOBILIER RÉSIDENTIEL

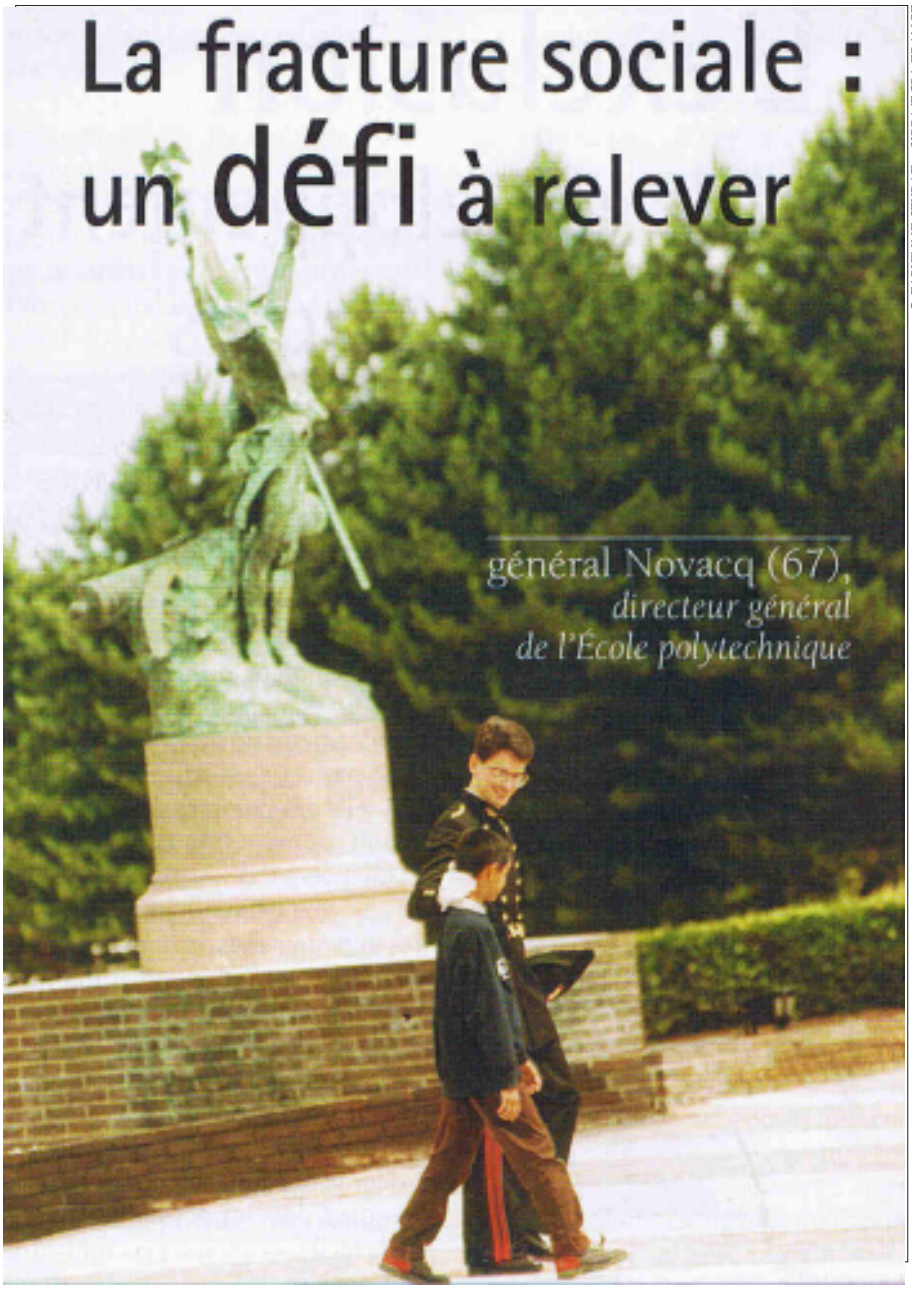
ADMINISTRATION DE BIENS

PROMOTION-CONSTRUCTION

132, BOULEVARD HAUSSMANN 75008 PARIS

**01 40 08 10 00**

# La fracture sociale : un défi à relever



© FABIENNE SEYRAT – SIRPA/ECPA FRANCE

*général Novacq (67), directeur général de l'École polytechnique*

La fracture sociale est une réalité qui, du simple fait de son existence ou en raison des risques qu'elle génère pour la cohésion du pays, ne saurait laisser personne indifférent. Ni le citoyen, ni *a fortiori* le cadre investi de responsabilités dans la cité.

Or il est souvent reproché à notre système éducatif, notamment à celles qui parmi les grandes écoles constituent un vivier de recrutement pour la haute administration, de former des cadres ignorants de la réalité du terrain et peu au fait de la réalité sociale. Ce reproche est certes excessif et se révèle en tout cas peu fondé pour ce qui concerne l'École polytechnique.

Déjà, quand tous les élèves effectuaient leur service militaire préalablement à leurs deux années de scolarité, ils avaient l'occasion de prendre conscience de la diversité du tissu social et de se frotter avec certaines réalités parfois peu reluisantes. Ce sont là les vertus bien connues du service national dans une armée de conscription. C'est la raison pour laquelle d'ailleurs la première année du cursus polytechnicien était qualifiée d'année "de formation humaine et militaire", la formation humaine recouvrant tout à la fois l'apprentissage des responsabilités, l'acquisition de qualités nécessaires à de futurs cadres, mais aussi une formation par l'expérience aux relations sociales.

Avec la suspension programmée de la conscription, cette première année du cursus polytechnicien s'est diversifiée et un nombre croissant d'élèves peuvent désormais être affectés dans des organismes civils à l'issue de leur formation militaire. Les différents emplois qui leur sont proposés, que ce soit dans la police nationale, dans les établissements d'enseignement, dans l'administration pénitentiaire ou encore dans un certain nombre d'organismes caritatifs ou de réinsertion, outre qu'ils sont choisis avec soin pour permettre aux élèves de développer leurs qualités foncières, constituent des postes d'observation privilégiés pour acquérir une connaissance intime de la réalité sociale. Sans verser dans le misérabilisme, l'École veille en effet à choisir pour ses élèves des affectations situées préférentiellement dans des quartiers difficiles, à tout le moins dans un milieu offrant un fort contraste par rapport à celui dont ils sont originaires.

Les premiers retours d'expérience sont sans conteste très encourageants. Les témoignages portés par les élèves, qui font preuve d'une maturité exceptionnelle, montrent qu'ils ont rencontré des situations dont ils n'avaient pas conscience et qu'ils se sont réellement investis, avec tout l'enthousiasme de leurs vingt ans, pour apporter leur contribution à la résorption de ce fléau que constitue la fracture sociale.

Bien entendu, chaque expérience vécue est différente, et tous nos élèves n'ont pas pu vivre une telle aventure. Nul doute cependant que la somme et le partage de ces expériences ne concourent à diffuser chez les polytechniciens une vision des problèmes sociaux plus conforme à la réalité et à faire d'eux des citoyens et des cadres parfaitement avertis de ces problèmes et attentifs à leur porter remède. ■

# L'exclusion et le développement des technologies

Jacques Bouttes (52),
*président du groupe X-Action*

© ÉDITIONS QUART MONDE

La stabilité des sociétés modernes passe par la lutte contre l'exclusion "culturelle" ; les jeunes étudiants, les moins jeunes et les retraités de bonne volonté, sans oublier les "inclus", sont appelés pour mener ce combat.

Dans les sociétés modernes, le moteur principal des changements observables est le développement de la technologie. C'est par cette voie que la créativité naturelle des hommes s'exprime et se traduit par des produits, des services, en un mot, par des activités nouvelles. Or ces changements jouent un rôle très important dans le domaine social ; c'est ainsi que, pendant plus d'un siècle, la plupart des hommes ont cru que la science conduirait au bonheur. Ceci n'est malheureusement que partiellement vrai et le progrès a pu engendrer des effets pervers : l'exclusion moderne que nous connaissons dans nos pays développés est un de ces effets qu'il faut analyser et combattre.

L'analyse de l'exclusion moderne est présentée à partir de deux constatations.

Le progrès technologique fournit aux hommes des instruments de puissance qui, s'ils sont maîtrisés, facilitent leur travail et leur donnent un avantage sur ceux qui ne peuvent les utiliser ; le cas le plus évident est l'usage de l'informatique. Or l'apprentissage des métiers nouveaux fondés maintenant, de plus en plus sur l'utilisation de l'informatique, exige une formation que ceux qui, du fait de leur situation d'exclusion, auront été en situation d'échec et donc prêts à s'éliminer d'eux-mêmes de la possibilité d'apprendre qui pourrait leur être donnée. Pourtant, les expériences menées dans les cités défavorisées sont là pour prouver avec quelles facilités ceux qui sont accompagnés se mettent à l'informatique, quels que soient leur âge et leur niveau de formation. Encore faut-il que cette possibilité leur soit donnée d'acquérir les concepts abstraits de plus en plus nécessaires dans les emplois futurs.

La complexité provenant de l'accumulation de nouveaux moyens et des concepts abstraits correspondants laisse donc beaucoup d'hommes et de femmes sur le bord du chemin. Ce fait s'aggravera naturellement, à la fois parce que le progrès technologique continuera et parce que les parents, qui pouvaient aider leurs enfants quand l'évolution des technologies était suffisamment lente, ont de plus en plus de difficultés eux-mêmes à dominer les nouveaux concepts. Les classes les plus défavorisées seront les plus touchées et tout particulièrement les enfants issus des milieux déjà exclus s'ils ne sont pas accompagnés et soutenus.

Un autre phénomène résulte du progrès technologique. En effet, les technologies récentes ont contribué au développement des moyens de transport et de télécommunication qui ont conduit à la mondialisation

des marchés. Ce phénomène est loin d'être achevé. Une de ses conséquences est la concurrence des pays en développement à salaire bas par rapport aux pays industrialisés comme la France. Ceci a de fortes implications sur les industries manufacturières, qui emploient des personnels peu qualifiés. C'est ainsi que l'industrie textile ou l'industrie de la chaussure ont perdu de nombreux emplois. La délocalisation des industries à forte proportion de salaires bas se poursuit et se poursuivra tant que les disparités de salaire seront fortes entre les pays du monde. De ce fait, les personnes à qui n'aura pas été donnée la possibilité de suivre les progrès technologiques trouvent peu d'emplois qu'elles puissent assumer, sinon les emplois de proximité. Les victimes de l'exclusion "culturelle" deviennent des chômeurs. Ils perdent leur moyen d'existence et tombent dans la grande pauvreté.

Les jeunes générations sont obligées de faire de gros efforts pour accéder au savoir, de plus en plus abstrait. De ce fait, les jeunes des milieux favorisés consacrent l'essentiel de leur temps à leurs études et il leur est difficile de connaître ce qui se passe dans les milieux les plus défavorisés. Ce phénomène est d'autant plus important que les nantis du savoir et les exclus "culturels" se regroupent, chacun de leur côté, dans des lieux qui prennent alors des caractères de ghettos. Il en résulte une connaissance caricaturale des uns et des autres qui engendre d'abord méfiance et incompréhension, puis haine et climat insurrectionnel. Ce phénomène est observable dans tous les pays développés et notamment en France. Il est d'autant plus inquiétant que l'accroissement prévisible de nouvelles innovations et la concurrence mondiale que nous connaissons ne pourront que creuser encore le fossé qui existe entre ceux qui peuvent suivre le progrès technologique et ceux qui sont laissés au bord du chemin.

Cette analyse est certes simplifiée. L'observation de l'évolution du monde développé durant les deux dernières décennies montre qu'elle est sensiblement conforme à la réalité.

Que peut-on faire pour profiter de l'explosion de l'imagination et des innovations tout en évitant l'exclusion "culturelle" qu'elle provoque naturellement dans l'état actuel des choses ?

Il ne peut être question de condamner le penchant des hommes à chercher toujours plus et donc à innover : il s'agit là d'un phénomène intrinsèque à la nature humaine, qui ne pourrait être combattu qu'avec des moyens totalitaires dont l'histoire a montré les dangers et les limites. Il faut à la fois orienter les esprits innovants vers les objectifs les moins dangereux pour l'humanité en s'appuyant sur des comités d'éthique et rechercher dans l'accès de tous à la culture et à la formation des solutions sociales tenant compte de l'évolution probable des innovations et du développement qui les accompagnent.

Les actions concrètes à mener sont de deux natures : tout d'abord, il faut informer les uns et les autres des tendances de l'évolution de la société, qui sont caractérisées par une rupture culturelle entre deux groupes : ce point est essentiel, car on ne peut entreprendre aucune action sur les hommes sans l'information nécessaire.

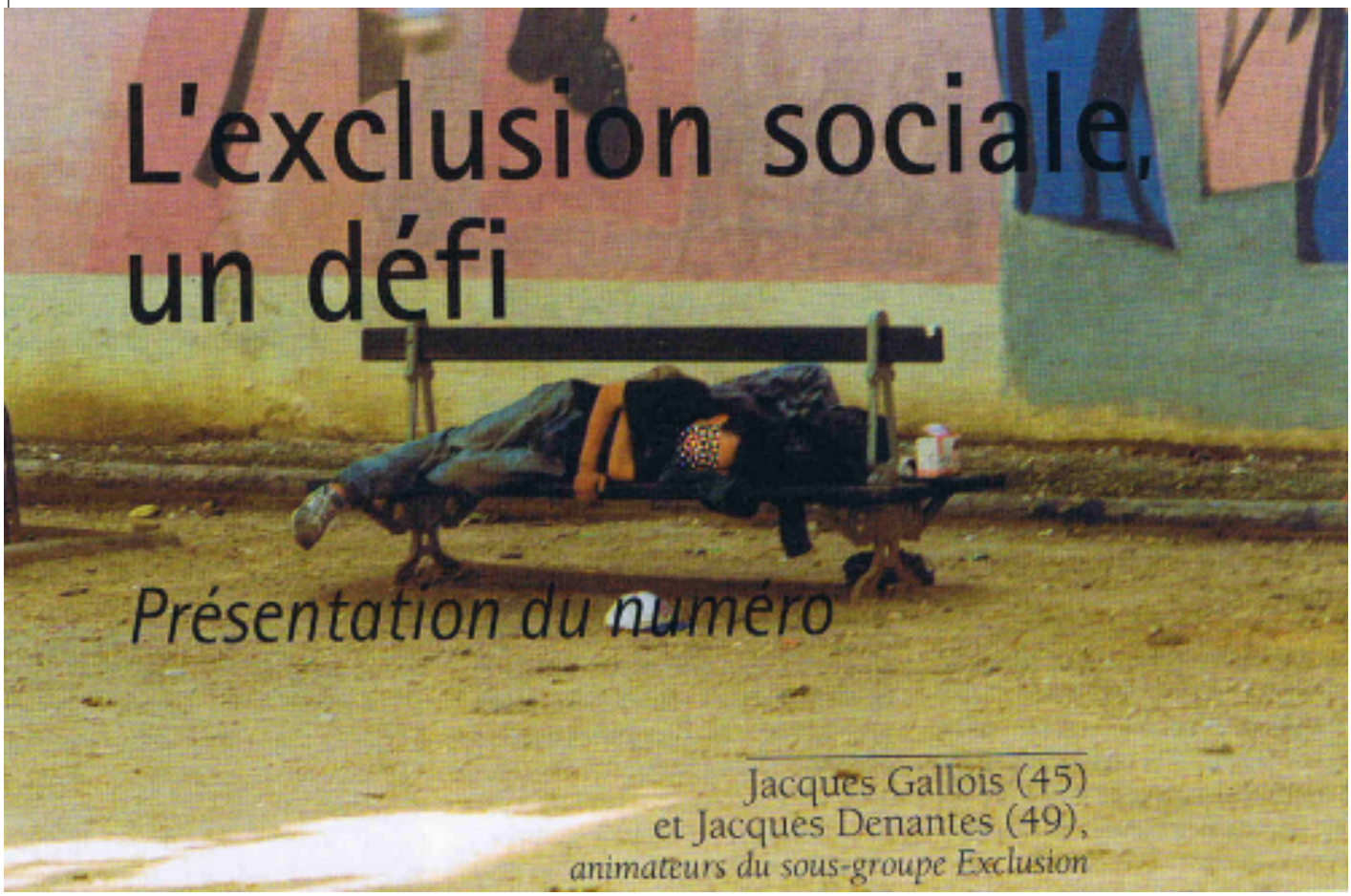
Il faut expliquer à ceux qui ont la chance de suivre les progrès technologiques et scientifiques que leur intérêt bien compris n'est pas de se détacher du reste de la société, mais au contraire d'accroître l'impact de leur formation auprès des populations en difficulté. Cet intérêt résulte d'abord du risque d'explosion de la société dont ils seront certainement les victimes ; il provient aussi du fait que les clients futurs seront plus nombreux si le nombre d'exclus diminue ; enfin pour ceux qui ont un idéal moral, leur action de combat contre l'exclusion prend une justification encore plus grande à leurs yeux.

Il faut enfin connaître et écouter les exclus, comprendre leur détresse, leur expliquer d'abord qu'ils ne sont d'aucune manière coupables de ce qui leur arrive. Il faut qu'ils reçoivent de quoi vivre décemment. Mais ce qui est le plus important, me semble-t-il, c'est que tout soit fait pour qu'ils retrouvent dignité et espoir. C'est en effet la condition nécessaire pour qu'eux-mêmes et surtout leurs enfants puissent rattraper le train dans lequel sont embarqués les plus nantis en matière de savoir.

Il faut donner de l'espoir. Dans le monde actuel, ceci passe par la possibilité pour les exclus ou plutôt pour leurs enfants de participer activement au développement de nos sociétés. Cela n'est probablement pas possible pour tous. Pour que tous les exclus aient la même chance et de l'espoir et ainsi puissent participer à l'ascension sociale, il faut compenser le handicap culturel. Il faut détecter les talents et les mérites de chacun sans aucune exclusive.

Tout cela est bien sûr et avant tout le rôle des enseignants et des formateurs, mais il existe des hommes et des femmes prêts à jouer le rôle des instituteurs et des prêtres des époques précédentes et qui parraineraient les jeunes de qualité pendant leurs études. Ce rôle pourrait être rempli par de jeunes étudiants qui auraient pris conscience de l'injustice de l'exclusion et de leur intérêt propre et par des retraités en manque d'activité. Ce type d'action existe déjà à petite échelle ; c'est ainsi que de jeunes polytechniciens ont fait leur service national dans des organisations d'insertion et cette opération, certes limitée, est un succès. Il faut amplifier ces efforts en utilisant intelligemment les moyens de communication modernes et en s'appuyant sur les organisations existantes, associatives notamment. Il existe beaucoup de bonnes volontés chez les jeunes et chez les personnes retraitées qu'il faut mobiliser.

En conclusion, la lutte contre l'exclusion "culturelle" moderne est un enjeu essentiel pour la stabilité des sociétés humaines. Compte tenu du rythme de l'évolution des technologies, moteur du changement, nous devons sans tarder mener des actions de combat nécessaires, comme celles qui sont proposées ci-dessus et qui demandent peu de moyens matériels, mais beaucoup de bonne volonté. Les associations jouent déjà et joueront un rôle décisif : l'A.X. et le groupe X-Action s'y sont engagés. ■



# L'exclusion sociale, un défi

## Présentation du numéro

Jacques Gallois (45)
et Jacques Denantes (49),
*animateurs du sous-groupe Exclusion*

**Le 26 novembre 1997, à l'École polytechnique, une dizaine de jeunes élèves de la promotion 1996 ont présenté au général commandant l'École, à quelques-uns de leurs camarades et à une centaine d'anciens ce qu'ils avaient vécu avant d'entrer à l'École, durant leurs huit mois de service civil dans des quartiers sensibles de banlieue.**

Affectés à des collèges de l'Éducation nationale, à des commissariats de police, à des missions locales ou à des associations qui œuvraient dans le domaine de l'insertion sociale, ils avaient rencontré des mondes et des mentalités très éloignés de tout ce qu'ils avaient connu jusqu'alors, faisant la découverte d'un véritable fossé culturel. C'est en fonction de leur regard que nous avons proposé à la rédaction de *La Jaune et la Rouge* de composer ce numéro spécial sur le thème de la fracture sociale.

### Le contenu

Nous avons commencé par les interventions des élèves auxquelles font suite celles de trois adultes qui, lors de cette même soirée, leur avaient fait écho en relatant comment, dans le cadre de leur vie professionnelle, ils avaient rencontré l'exclusion sociale. Nous avons voulu ensuite entrer dans la compréhension des mécanismes de la fracture, et pour cela nous avons sollicité trois experts de donner leur point de vue sur les trois principaux domaines de l'exclusion, que sont l'école, l'emploi et le logement. Puis nous avons donné la parole à des témoins : les uns ont personnellement vécu les processus de l'exclusion dans le déroulement de leur vie scolaire ou dans leur situation de chômeurs, d'autres se sont engagés dans la lutte contre l'exclusion, acteurs dans des services sociaux, dans des organisations humanitaires ou dans des entreprises ; d'autres enfin ont fait un détour pour la rencontrer, cinéastes, musiciens, hauts fonctionnaires ou responsables d'entreprises.

### Le message

Les auteurs de ce numéro sont évidemment très sensibles à la dimension sociale du problème de l'exclu-

sion, car pour eux les valeurs en jeu sont celles des droits de l'homme pour tous et de la solidarité. Mais ils sont également convaincus de la dimension économique des problèmes qu'ils soulèvent. Dans ce temps de mondialisation des économies, il leur paraît évident que la meilleure compétitivité de la société française dépend aussi de sa capacité à mieux valoriser son potentiel humain, et notamment à refuser que soient si nombreux ceux qui restent sur le bord, sous prétexte d'ignorance ou de marginalité. Ils voudraient, par ce numéro, interpeller la communauté polytechnicienne sur trois points.

• Il s'agit d'abord de l'éducation et de la formation : il est ici question d'échec scolaire qu'il faut prévenir, et plusieurs de nos témoignages font ressortir tout ce qu'il reste à faire dans ce domaine. Mais il faut entendre aussi une autre interpellation sur la nécessité de rendre cet échec réversible en développant la formation à tous les niveaux. Les entreprises avaient autrefois leurs ateliers d'apprentissage, qui les confrontaient à la tâche de former des jeunes sans qualification. Cette tâche est maintenant renvoyée sur l'école où ses résultats ne sont mesurés qu'à l'échelle de diplômes, lesquels marquent les individus pour leur vie entière. Nous parlons ici d'une seconde chance qui permettrait de reconnaître et de valoriser le plus grand nombre de nos concitoyens. "*Je crois qu'il est très important que nous disions que personne, absolument personne, n'est incapable d'avoir une vraie formation*", déclarait Geneviève Anthonioz de Gaulle lors du colloque organisé pour le 200e anniversaire de l'École.

• Il s'agit ensuite de l'emploi et du chômage : ce numéro traite des difficultés de l'accès des jeunes à l'emploi, de l'irréversibilité du chômage et de l'inertie qui paralyse la création d'emplois. Pour améliorer leur image boursière, des entreprises font le choix de supprimer des emplois. Les artisans préfèrent refuser du travail pour s'épargner les soucis d'une embauche. Enfin ceux qui désirent créer leur propre activité choisissent souvent de rester dans l'informel pour éviter des tracas et échapper aux prélèvements obligatoires. Que pourrait-on faire dans tous ces cas, pour préserver l'avenir sans mettre en péril les institutions ?

• Il s'agit enfin de curiosité pour la réalité du fonctionnement social de notre pays. Aucune statistique ne peut remplacer la connaissance des hommes, des femmes et des familles que ce fonctionnement tend à exclure, et aucune politique, si généreuse soit-elle dans sa présentation, ne peut s'appliquer correctement si elle n'est pas fondée sur cette connaissance. On parle maintenant de l'intelligence économique nécessaire à la direction des entreprises et des États[1]. Dans ce numéro, c'est de l'intelligence sociale qu'il s'agit, celle qui serait nécessaire pour organiser un développement harmonieux dans la démocratie.

D.R.

## L'envoi

Nos parlementaires ont débattu pendant plusieurs semaines d'un projet de loi sur l'exclusion sociale. Par ce numéro nous voulons signifier que ce problème concerne particulièrement la communauté polytechnicienne. Suivant les termes de Geneviève Anthonioz de Gaulle lors de ce même colloque, "*il serait temps qu'on s'en occupe sérieusement. Je pense que c'est tout à fait votre rôle, à vous Polytechniciens. D'abord, c'est notre rôle à tous, bien sûr, nous sommes tous privilégiés ici, mais peut-être que sans l'être particulièrement, vous avez, me semble-t-il, une dette envers les autres. Vous avez reçu quelque chose d'exceptionnel et je pense que cela, vous devez le partager.*" ■

(1) "*L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution... de l'information utile aux acteurs économiques.*" Extrait du rapport "Intelligence économique et stratégie des entreprises". Commissariat au Plan, 1994, La Documentation Française.

# L'insertion sociale et professionnelle des jeunes sans qualification

Laurent Mirguet et Stéphane Donzé,
*élèves de la promotion 96*

Les Missions locales pour l'insertion des jeunes, qui sont des associations financées par l'État et par les municipalités partenaires, sont chargées d'accueillir tous les jeunes de 16 à 25 ans qui éprouvent des difficultés à se trouver une place dans la société. Leur principale tâche est l'accompagnement de ces jeunes dans leur recherche d'emploi, de stage et de formation. Le parcours ordinaire d'un jeune de mission locale, qui part généralement du niveau VI ou Vbis (1), est le plus souvent une succession de stages, de contrats "jeunes", de formations (pas toujours adaptées), tous de courte durée et n'aboutissant que très rarement à une embauche définitive. On peut trouver de nombreuses raisons pour justifier cette situation, mais une des explications sur laquelle il nous paraît nécessaire d'insister est l'inadéquation de leur formation avec ce que recherchent les employeurs. Des chefs d'entreprise se plaignent de ne pas trouver de jeunes pour travailler chez eux.

Le réseau des Missions locales suit les parcours de 900 000 jeunes en situation précaire et recherche des entreprises susceptibles de leur offrir du travail. Il est vrai que ces jeunes manquent de savoir être, qu'il est souvent nécessaire de reprendre leur formation à la base, et qu'ils ne possèdent pas les repères essentiels à la vie en entreprise. En mission locale, on doit parfois commencer par leur (ré)apprendre la ponctualité, la politesse, la propreté, l'hygiène... Ces jeunes y sont admis jusqu'au jour de leurs 26 ans ; et ensuite, s'ils n'ont rien trouvé, ils touchent le RMI, et n'ont plus comme interlocuteurs que les services de l'ANPE, lesquels sont mal adaptés à l'accueil de ces jeunes qui ont un fort besoin d'accompagnement.

Pour illustrer notre propos, voici une situation typique de celles que nous avons rencontrées en Mission locale. Cette situation ne résume pas toutes celles que nous avons rencontrées, mais elle permet de mieux comprendre pourquoi les jeunes perdent confiance dans le monde du travail. Abel, 20 ans, est inscrit à la Mission locale depuis deux mois. Il s'y était présenté parce qu'il avait entendu dire que l'on y proposait des formations rémunérées. Après discussion avec deux conseillers, on ne lui propose pas une formation, mais un "contrat ville d'assistant gardien d'immeuble". Abel est "en galère", il lit difficilement, et jusqu'à présent n'a jamais eu d'emploi stable. On lui explique rapidement ce qu'est le travail d'assistant gardien d'immeuble : cela semble correspondre tout à fait à ce qu'il sait faire. Mais dès le premier jour, après avoir été accueilli cinq minutes par le gardien, il se retrouve avec un seau et une serpillière à nettoyer la cage d'escalier. L'après-midi, il se fait engueuler parce qu'il est arrivé dix minutes en retard. Il en est de même le lendemain où il arrive à 10 heures ("*je ne me suis pas réveillé...*"). Au bout de deux jours il ne vient plus au travail, mais de toute façon le gardien ne veut plus le voir. Abel revient à la Mission locale en expliquant que "le gardien n'était jamais là, je suis sûr qu'il ne faisait rien pendant que je bossais". Le contrat a duré deux jours. Il faudra du temps pour retrouver du travail à Abel, mais ce sera toujours trop dur, ou les patrons ne voudront pas de lui...

Peut-on considérer qu'on a donné une vraie chance à ce garçon ? Comment aurions-nous réagi à sa place ? Ces jeunes sont fragiles, ils ont de la peine à réaliser ce qu'est un travail quotidien. Mais ils sont nos contemporains et nos compatriotes, ils méritent qu'on s'intéresse à eux, et ils le prouvent, chaque fois qu'on veut bien leur prêter un peu d'attention et leur donner les moyens d'exprimer les qualités qu'ils possèdent ! C'est là que se trouve le challenge social des années à venir. ■

(1) Selon les critères des ministères de l'Éducation nationale et du Travail, cela correspond à un niveau de fin de cinquième.

# Le portrait d'une élève d'un collège d'Aulnay-sous-Bois

Tony Lelièvre,
*élève de la promotion 96*

J'ai fait mon service dans des établissements de l'Éducation nationale, à Aulnay-sous-Bois en Seine-Saint-Denis. Nous étions deux affectés à ce poste, parmi la cinquantaine d'X qui avaient choisi le service civil. Nous avons travaillé dans un lycée et surtout dans deux collèges dont les élèves venaient de cités difficiles et violentes. Dans les collèges, notre action consistait en soutien scolaire, qui malheureusement n'atteignait pas ceux qui en auraient eu le plus grand besoin, mais aussi en interventions directes dans les classes, pendant les cours, pour essayer d'aider les jeunes les plus en difficulté.

J'ai notamment travaillé dans une classe de troisième particulièrement difficile. Précisons le terme "difficile", qui a perdu son sens dans la mesure où on l'applique indistinctement aux classes, aux élèves, aux établissements et aux banlieues ! Cette classe était difficile parce que l'ensemble des élèves était en situation d'échec : un seul parvenait à suivre. Elle était aussi difficile à cause de la violence : au début de l'année, un élève en avait tué un autre d'une balle en pleine tête – les journaux en avaient à peine parlé car c'était arrivé en même temps que l'attentat dans le RER B. Le copain du meurtrier avait de la peine à s'intéresser à autre chose qu'à tenir son rôle manifeste de leader – il avait un téléphone portable. L'atmosphère était souvent tendue, et pourtant les cours de mathématiques auxquels je participais se déroulaient plutôt bien dans l'ensemble.

Je m'occupais particulièrement d'un groupe d'élèves qui se distinguait par un relatif intérêt pour l'école. J'ai notamment en mémoire une jeune fille maghrébine, dont la famille paraissait très attachée aux traditions islamiques : elle portait le voile à l'extérieur du collège, mais avait convenu avec l'établissement de le retirer dans les locaux – ce point semblait d'ailleurs ne poser aucun problème dans les établissements que j'ai fréquentés. Elle était assez motivée et je l'ai soutenue tout au long des huit mois passés au collège. J'avais pris le parti de me comporter avec les élèves comme je l'aurais fait en faisant travailler un frère ou une sœur du même âge. J'avais une attitude ferme et je prenais garde de ne pas tisser de liens affectifs qui auraient pu s'avérer dangereux dans les moments difficiles, "*Je n'ai pas réussi : c'est de ta faute...*" risquait-on de me reprocher. Mais je prenais garde de toujours encourager les jeunes.

C'est ce que j'ai fait avec cette élève tout au long de l'année, jusqu'au brevet des collèges qu'elle a obtenu – ce fut une de mes rares satisfactions personnelles. À la fin de l'année, j'ai appris par son professeur de mathématiques que cette jeune fille vivait une situation familiale dramatique : elle ne connaissait pas sa mère et, quand elle avait douze ans, son père avait été tué d'une balle sous ses yeux. Depuis, elle vivait dans une famille d'accueil. Je me souviens du choc profond que m'a fait cette révélation : je ne me serais pas comporté de la même façon avec elle si j'avais su cela. Et cependant je crois qu'il valait mieux que je l'ignore. Chacun peut être efficace en tendant simplement la main, sans vouloir trop s'impliquer : on l'est même plus quand on n'en sait pas trop, car il est plus facile de traiter l'autre "d'égal à égal".

J'ai choisi de présenter cette élève car elle me semble assez représentative de la population des collèges dits "en difficulté" : des jeunes en grave échec scolaire, en quête d'identité, en contact permanent avec la violence, ayant des difficultés à communiquer entre eux et avec le monde des adultes, mais qui veulent réussir. Tous ont l'ambition de réussir, mais la plupart ne comptent plus sur l'école.

C'est à nous de leur faire comprendre que la réussite scolaire conditionne en grande partie la réussite sociale, et qu'elle ne dépend que d'eux-mêmes et de leur travail. C'est là une difficulté majeure, car beaucoup de jeunes voudraient suivre l'école sans avoir à faire d'effort. Il nous appartenait de leur prouver le contraire et sans doute y sommes-nous parfois parvenus. ■

# Neuf mois dans un commissariat de quartier sensible

Martin Jachimovicz,
*élève de la promotion 96*

J'ai passé neuf mois au sein de la police nationale, dans une circonscription, Juvisy-sur-Orge, considérée comme " chaude " car incluant de nombreuses cités comme la Grande Borne et Grigny II, qui font souvent parler d'elles. Je ne sais pas si cela me qualifie pour parler de l'exclusion en général, mais j'ai bien l'impression d'en avoir rencontré certaines formes.

Ce n'était pas une première rencontre, j'avais déjà eu l'occasion d'aller dans des cités, pour voir des amis par exemple. Mais un bref passage ne peut se comparer à un long séjour, particulièrement si ce séjour a lieu dans la police. Il m'a apporté un concentré des phénomènes les plus sombres de la vie de cette banlieue : délinquance, violence, agressivité.

J'ai rencontré un premier aspect de l'exclusion que j'appellerai l'exclusion légale. Mon travail au commissariat me mettait au contact d'une population qui, dès son plus jeune âge, avait été mise à l'écart du rang des " honnêtes citoyens ". Je peux encore citer de mémoire les noms d'une demi-douzaine de jeunes de douze à quinze ans qui avaient, chacun à leur actif, plus de dix procédures pénales enregistrées, pour des motifs aussi divers que le vol de scooters, le racket, le vol à l'étalage, des violences volontaires... Je ne suis pas resté assez longtemps pour le voir, mais mes collègues me disaient que cette même population fournirait plus tard " les caïds " de la cité, ceux pour qui passer la moitié de leur vie en prison était considéré comme normal, comme il est normal de dormir. La cité de la Grande Borne a été relativement calme pendant la plus grande partie de mon séjour, parce qu'une partie de ses " caïds " était en prison à la suite d'un règlement de compte avec une cité voisine, qui s'était terminé par un meurtre. Au commissariat, comme parmi les " victimes ", l'opinion généralement admise était qu'une quarantaine de durs à cuire suffisait pour mener les autres et rendre la Grande Borne invivable. Le poste de police avait été attaqué au cocktail Molotov deux mois avant mon arrivée...

Si je parle d'exclusion légale, c'est parce que j'ai rencontré une population pour qui le terme de " loi " est très précisément synonyme de " problème ", et sans aucun rapport avec les idées de " sécurité " et de " liberté ". Une telle mise à l'écart, qui s'alimente d'elle-même, m'apparaît d'une immense gravité, menaçante pour notre société.

J'ai rencontré aussi un deuxième aspect, plus subtil et peut-être aussi plus profond. Il s'agit du confinement à l'intérieur de la cité : certains jeunes m'ont donné l'impression que, pour

D.R.

eux, l'horizon s'arrêtait aux limites de la cité et qu'ils avaient à peine conscience de l'au-delà de ces limites. J'ai été sensible à cette exclusion-là qui m'apparaît signifier la constitution de ghettos, des ghettos sociaux et non ethniques, qui enferment les individus dans un système de relations dont ils ne savent plus sortir. Cette exclusion géographique n'est pas une alternative à l'exclusion sociale, elle en est simplement une autre face. Il y a aussi le chômage, l'illettrisme, la drogue, l'alcoolisme... J'ai rencontré tout cela durant ce séjour à la Police nationale, au commissariat de Juvisy. ■

D.R.

# "Les grands frères" à Chanteloup-les-Vignes

Catherine Sueur,
*élève de la promotion 96*

Avant de parler d'intégration, il faut préciser qui l'on considère en situation d'exclusion et qui ne l'est pas. Cela est implicite dans le cas de l'extrême pauvreté puisque manque ce qui est à la base même de la vie dans nos sociétés. En revanche, dans les cités, l'exclusion est un phénomène complexe parce que le système de références en vigueur n'est pas celui d'une ville française traditionnelle.

Qui est l'exclu dans les banlieues? Celui qui tire son épingle du jeu en cueillant les fruits de "l'économie parallèle" ou celui qui ne veut pas ou n'ose pas s'y impliquer ? Le premier s'intègre dans le système banlieue (et enferme en retour la banlieue dans son système), tandis que le second en est exclu. Mais à terme, il a des chances de mieux s'intégrer dans la société française.

Il n'y a pas que l'économie parallèle pour séparer les deux systèmes. L'organisation sociale des cités est différente à cause du chômage. Perdre son emploi, c'est pour tout le monde perdre son statut, mais dans les cités, certains enfants sont seuls à se lever le matin pour aller à l'école. Leurs parents, qui ne se lèvent plus, sont discrédités. Sans autorité parentale, il est difficile de faire reconnaître aux enfants l'autorité des institutions, de sorte que la crise au sein de la famille s'étend à la cité tout entière. Ailleurs, la famille et l'entreprise engendrent des liens sociaux. Quand ces liens disparaissent, on voit croître l'individualisme de ceux qui se désintéressent des autres, de ce qui peut arriver à leurs enfants, par exemple. La rue devient un espace de non-droit, où les enfants sont livrés à eux-mêmes, où plus aucune règle n'est respectée, du moins celles de la société française dans l'environnement urbain traditionnel. Et finalement, quand le travail n'est plus perçu comme une valeur, quand l'autorité parentale ou celle des institutions n'a plus de sens, quand l'individualisme prime sur la solidarité, il devient difficile d'élaborer des projets professionnels, même si par ailleurs on est bien intégré dans la cité.

La situation est d'autant plus complexe que les deux référentiels de valeurs se superposent. Pour ceux qui viennent de l'extérieur, il n'est évidemment pas question de nier le système de la cité, sous peine de se faire rejeter sans même

avoir eu le temps d'entreprendre quoi que ce soit. Les solutions à base de gros sabots sont inefficaces, qu'il s'agisse d'un renforcement policier brutal ou de relogements massifs. Il y a par contre des initiatives qui, intégrant cette dualité, ouvrent des perspectives, comme celle à laquelle j'ai participé avec des jeunes de la cité La Noé à Chanteloup-les-Vignes (Yvelines).

À la suite d'émeutes urbaines dans les années 90-91, les jeunes ont pris conscience des dangers de la "ghettoïsation". Un incident a tout déclenché : après avoir provoqué un incendie dans une cage d'escalier, des adolescents de 12-15 ans ont empêché l'intervention des pompiers en jetant des pierres sur leur camion. Les plus grands ont alors compris qu'il fallait faire quelque chose. Ils étaient seuls à pouvoir raisonner leurs petits frères ; les autres, parents, enseignants, travailleurs sociaux avaient perdu toute influence. Soutenus par Jean-Marie Petitclerc, un X 71, les jeunes de Chanteloup ont créé l'association "Les Messagers". Ils ont inventé le métier "d'agent de prévention urbaine", et les jeunes se sont mis à intervenir dans la cité pour limiter les actes de malveillance et rétablir un bon climat. L'action était basée sur la méthode de "grand frère", ceux-ci faisant valoir leur expérience pour montrer l'impasse de la violence qui ne mène à rien, pour savoir parler aux adolescents, et finalement pour réintroduire les notions de citoyenneté et de solidarité dans la vie quotidienne des jeunes. Ils ont réussi et l'association compte aujourd'hui plus de 80 salariés sur différents sites (la cité de Chanteloup, des surfaces commerciales, des lignes de train de banlieue).

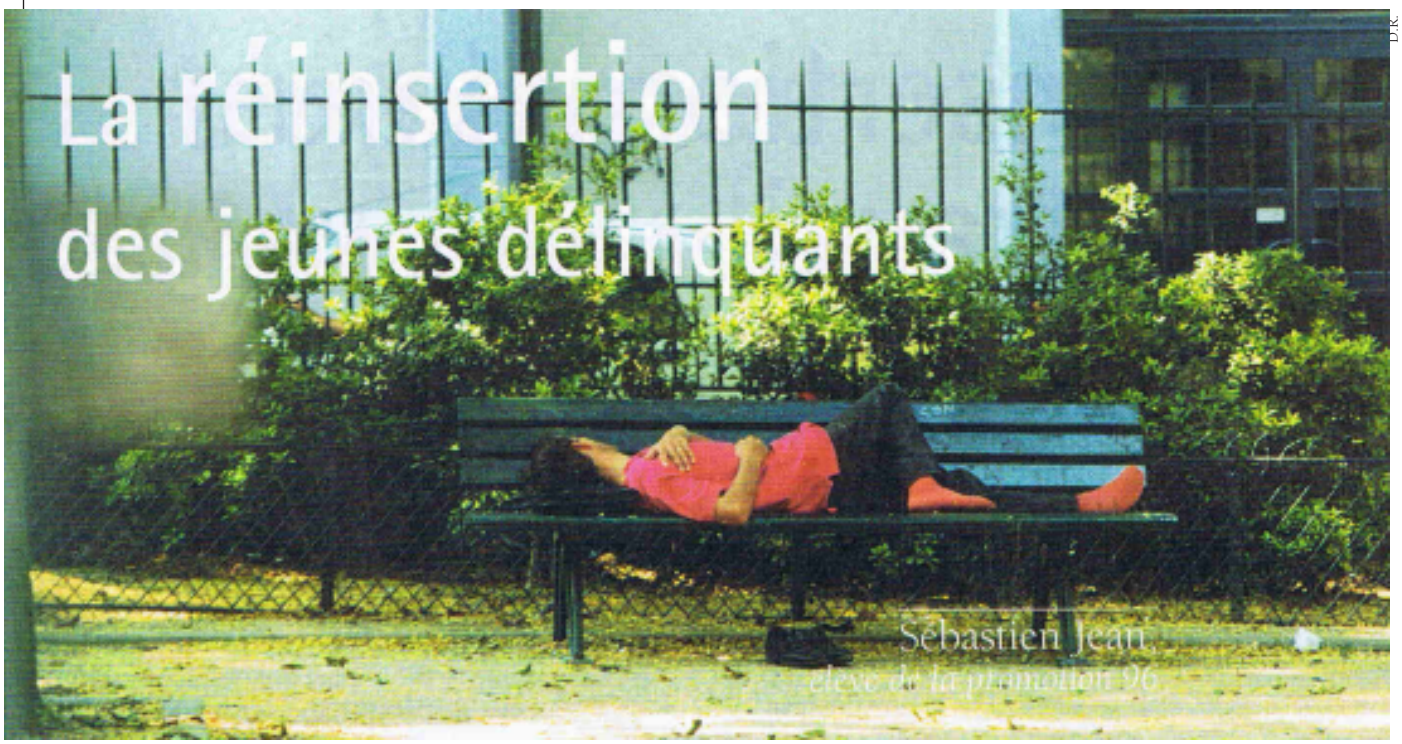
D.R.

Cependant la prévention est un métier difficile, surtout lorsqu'on appartient soi-même au système de la cité. Ainsi, les Messagers sont-ils souvent dans une situation ambiguë comme François dont je vais raconter l'histoire. Dès l'origine, il s'est investi dans l'association, intéressé qu'il était par cette mission de prévention. Il pouvait à la fois "passer de l'autre côté de la barrière", avoir un métier stable, et faire profiter les adolescents de son expérience et leur éviter de refaire ses erreurs. On lui a confié un poste d'agent de prévention urbaine sur la ligne SNCF Chanteloup-Mantes-la-Jolie, puis la responsabilité d'une équipe de cinq personnes. En mai 1995, son petit frère a été tué au cours d'un règlement de compte entre cités. Les jeunes de Chanteloup se sont regroupés, armés de fusils à pompe, pour aller venger leur ami, mais François est intervenu pour les dissuader, leur disant que la violence engendrerait encore plus de violence. Grâce à lui, le conflit a été évité ; et dans cette occasion, il a choisi nos valeurs traditionnelles, entraînant le groupe avec lui. Mais plus tard, il a fait un autre choix qui a entraîné son licenciement et des poursuites judiciaires.

Les Messagers sont finalement des équilibristes ; marchant sur un fil entre deux pôles et c'est cela qui les rend convaincants. Cependant il n'y a pas de miracle, François a été rattrapé par la justice et Chanteloup-les-Vignes reste l'une des cités les plus sensibles de la région Île-de-France.

Quand on lui demandait "*quel est ton rêve le plus cher pour la banlieue ?*" Mohand, un des Messagers, répondait "*que ce ne soit plus la banlieue.*" ■

# La réinsertion des jeunes délinquants



Sébastien Jean,
élève de la promotion 96

DR

Lorsque l'amiral Brac de La Perrière a fondé l'association Jeunes en équipes de travail (JET) il y a maintenant plus de onze ans, il partait du constat suivant : lorsque des jeunes délinquants primaires sont condamnés à purger une peine mineure, ils se trouvent au contact de délinquants multirécidivistes. Il fallait les sortir le plus tôt possible d'une telle influence. Deux centres ont été créés : l'un près de Clermont-de-l'Oise, l'autre près de Grenoble. De capacité réduite (30 à 40 places), ils accueillent des jeunes stagiaires qui, âgés de 19 à 25 ans, ont déjà purgé la moitié de leur peine. En assurant un complément d'instruction à ces jeunes et en leur proposant des travaux en groupe, l'association contribue à leur réinsertion.

Lorsque j'ai été confronté à cette population, j'ai eu l'impression d'une masse homogène qui avait été formatée par la prison. La discipline imposée par l'encadrement militaire accentuait cette impression, et il est de fait que jamais je ne suis arrivé à repérer des individualités.

Ayant côtoyé ces groupes vingt-quatre heures sur vingt-quatre pendant plusieurs mois, j'en ai découvert les façons de vivre. Tout d'abord, un profond désir d'affirmation de soi qui m'a choqué, tant leur orgueil zélé les poussait parfois à accomplir des actes apparemment dénués de sens et leur portant préjudice. À l'issue du stage JET, les stagiaires se voient attribuer un travail – un simple contrat CES le plus souvent –, un logement et… la liberté, qui peut être définitive ou conditionnelle. L'association permet aussi à ses stagiaires de passer leur permis de conduire.

Tout cela apparaît rationnel, mais tous les intéressés ne le vivent pas toujours comme tel. Je me souviens d'un jeune qui, deux jours avant la fin de son séjour, n'a plus accepté l'autorité du chef de stage, car il avait l'impression de se sentir rabaissé aux yeux du groupe. Sa conduite entraîna son exclusion. Entre deux jours à attendre pour sa liberté et une révolte pour affirmer sa fierté, il avait choisi la fierté.

Cela me conduit à évoquer une autre caractéristique, que j'ai trouvée bouleversante, il s'agit de leur incapacité à se projeter dans l'avenir. Il ne restait à ce jeune que deux jours, alors qu'il s'était spontanément investi tout au long du stage pendant trois mois, et sur un coup de tête, il abandonnait la chance de réinsertion qui lui avait été donnée. Beaucoup semblaient ainsi vivre au jour le jour, saisissant une opportunité un jour pour ensuite la laisser s'envoler…

Ceci ne doit pas faire douter cependant de la capacité de ces jeunes à s'investir dans un projet et à le mener à bien.

Les nombreux chantiers que nous avons menés prouvent la vaillance des stagiaires, quand ils sont bien encadrés. Je vois une autre preuve de leur acharnement à s'en sortir dans le souvenir de ce jeune qui ne savait pas lire. Ils étaient nombreux dans son cas quand ils arrivaient à JET. Lui, issu du milieu forain, connaissait à peine l'alphabet. Contrairement à certains de ces camarades qui s'en souciaient peu, il manifestait un vif intérêt pour l'apprentissage de la lecture. Après deux semaines de travail intensif, il parvenait à lire des phrases simples. Nul ne peut se figurer mon émotion lorsqu'un soir ce jeune de mon âge est venu me retrouver, les larmes aux yeux, pour me présenter SA première lettre. Pour la première fois, il écrivait quelque chose de compréhensible !…

J'ai retiré de cette année la conviction que, bien encadrés et plongés dans un univers différent du leur, ces jeunes pouvaient se réinsérer. ■

# La réinsertion des exclus par le travail à Pilier d'Angle

Jean-Jacques Parmentier,
*élève de la promotion 96*

J'ai effectué mon service national dans l'entreprise d'insertion Pilier d'Angle, qui œuvrait dans le bâtiment. Mon travail consistait à encadrer les ouvriers sur des chantiers de rénovation, surtout de peinture, mais aussi tous les corps d'état. Créé par le docteur J.-C. Ponsin (50), Pilier d'Angle a pour ambition de réinsérer par le travail. Il faut en effet un contrat de travail pour obtenir un logement, pour fonder un foyer, pour retrouver sa dignité, pour retrouver une vie sociale, pour acquérir une compétence, enfin pour construire un projet d'avenir.

Les salariés de Pilier d'Angle sont issus de différentes sortes d'exclusion : l'exclusion économique (SDF, RMI, chômeurs de longue durée…), mais aussi l'exclusion psychologique (en majorité des anciens alcooliques, mais aussi des toxicomanes, délinquants, sortants de prison, dépressifs chroniques, etc.). Ils sont assez âgés (peu ont moins de 30 ans, beaucoup ont plus de 55 ans). Au contraire des jeunes, ils ont déjà vécu longtemps dans l'exclusion, l'alcoolisme ou la drogue. Ils ont amorcé une démarche pour s'en sortir, par exemple une cure de désintoxication.

Le cas de Denise illustre bien cette aspiration à se réinsérer. Elle est issue de la grande pauvreté, fille de famille nombreuse, avec une sœur dépressive, un frère toxicomane et sidéen, un père alcoolique mort d'un cancer du larynx. Seule une de ses sœurs semble s'en sortir. Avant Pilier d'Angle, vivant avec un agent hospitalier alcoolique, elle était devenue elle-même alcoolique. Elle décida de s'en sortir, quitta son copain, suivit une cure dans un centre d'alcoologie et consulta le docteur Ponsin qui lui proposa un travail à Pilier d'Angle. Cela lui permit de trouver une place dans un foyer, puis un appartement. Après trois ans à Pilier d'Angle, Denise a décidé de quitter l'entreprise lors de sa restructuration en juin 1997. Elle m'a avoué que travailler dans l'atmosphère tendue de la réinsertion était devenu trop dur psychologiquement. Elle n'a pas encore retrouvé de travail. Je garde d'elle le souvenir d'une femme très tolérante envers les gens et leurs croyances. Elle était consciente des problèmes de chacun car elle-même luttait pour s'en sortir. Malgré la précarité de sa propre situation, elle avait acquis un certain recul face aux problèmes de l'exclusion. Elle était prête à se mettre elle-même en difficulté pour aider les autres. Ainsi a-t-elle accepté un mariage blanc, gratuitement, avec quelqu'un qu'elle n'a jamais rencontré, simplement pour lui permettre de s'installer en France. Un jour, je l'ai vu s'interposer entre deux ouvriers qui s'insultaient, et les calmer en leur expliquant qu'ils devaient voir au-delà de leur seul intérêt et savoir relativiser leur fierté. J'ai rencontré d'autres personnes remarquables dans ce milieu. J'ai choisi de parler d'elle à cause de sa volonté de s'en sortir : elle ne pouvait se contenter de vivre de l'assistance, et elle était même capable d'aider les autres.

Quels enseignements en tirer ? Les ouvriers de Pilier d'Angle désiraient une réinsertion. Pour des raisons économiques, J.-C. Ponsin a dû liquider l'Association Pilier d'Angle en juin 1997. Une dizaine d'ouvriers ont alors accepté de créer avec son appui une société coopérative ouvrière de production (SCOP) *, portant le même nom. Cela nécessitait qu'ils mettent de l'argent dans l'entreprise, ce qu'ils ont fait. Cependant il faut les aider, parfois de force, car ils ont perdu leur capacité de jugement. Pilier d'Angle est pour eux un support, mais ne peut résoudre à lui seul tous les problèmes. Il faut le concours d'associations, en amont tout d'abord, pour traiter les drogués avant de les mettre au travail, mais aussi en parallèle, pour assurer le logement et un suivi social. Une personne déprimée n'a même plus la force de sortir de son lit le matin pour aller travailler. Lorsqu'on perd le goût de la vie, comment retrouver celui du travail ? Plusieurs ouvriers sont restés improductifs pendant plus de six mois, le temps qu'il a fallu pour retrouver leur équilibre. Pilier d'Angle n'est qu'un îlot dans une mer de problèmes sociaux, cet îlot permet aux ouvriers de reprendre leur souffle et de se ressaisir.

C'est pourquoi je terminerai par le vœu que des commandes plus nombreuses de travaux de rénovation lui permettent de continuer son travail d'insertion. Pilier d'Angle a déjà dû faire face à des licenciements économiques, et pourtant ne s'agit-il pas d'une sorte de service public ? ■

* Pilier d'Angle, 7, rue de Trétaigne, 75018 Paris. Tél. : 01.42.62.80.54.

# Le témoignage d'un habitant de Vaulx-en-Velin

François Perdrizet (61),
*directeur de l'École nationale des Travaux publics de l'État*

Je réagis en tant qu'habitant de Vaulx-en-Velin, à la fois parce que l'École que je dirige y est située et parce que j'y réside, et je m'interroge : Pourquoi est-on encore en train de stigmatiser notre ville, nos quartiers ? J'ai eu l'impression qu'on en parlait comme si des Indiens y vivaient, fort éloignés de nous. Tout ce que nous venons d'entendre est vrai, c'est une réalité pesante, mais, d'un autre côté, quand on habite une ville où se produisent de telles tensions, on ne voit pas celle-ci uniquement par les mauvais côtés, on voit aussi d'autres côtés qui sont extraordinaires. Pour ce qui me concerne, je voudrais vous faire part de trois expériences personnelles.

## Comment j'ai découvert l'exclusion sur le terrain

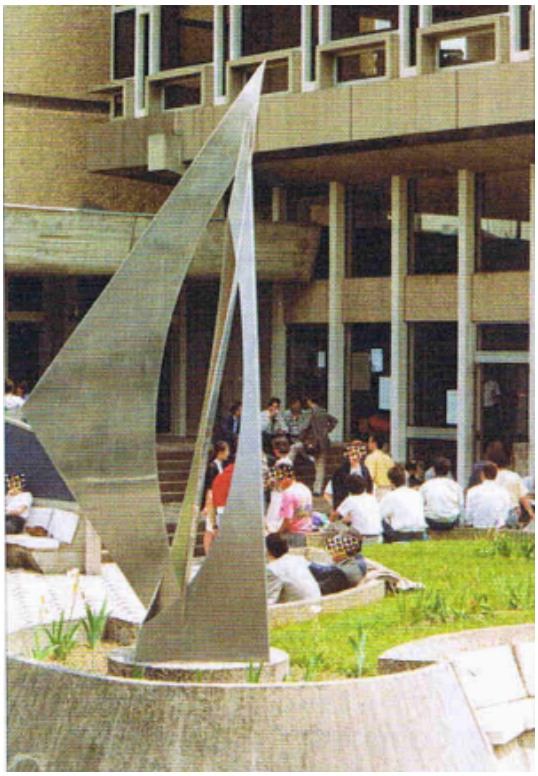
Je ne prétends pas que ma première expérience soit exemplaire, mais seulement qu'elle peut donner à réfléchir. J'ai eu l'occasion d'être délégué de parents d'élèves : quand on est nouveau à ce poste, on ne sait pas très bien ce qu'on attend de nous. J'ai pris la résolution d'aller voir les familles, chaque fois que des cas étaient évoqués, pour essayer de comprendre ce qui se passait. Ma première visite a eu lieu dans une cité de transit où il n'y avait que des Portugais. Sitôt entré chez les gens que j'allais voir, j'ai compris où était le problème : il n'y avait qu'une grande salle et une chambre à coucher, ce qui rendait difficile les devoirs à la maison. J'ai discuté avec la mère qui m'a dit : "*C'est bien, vous, on vous comprend. C'est pas comme les enseignants.*" Puis elle a ajouté : "*Ça me soucie beaucoup, mais moi je ne sais pas lire, alors tous les soirs, quand il rentre, je prends son cahier de textes et je le regarde ; je fais semblant de savoir lire et j'essaie de piloter, mais j'y arrive mal.*" Cela s'est terminé de la façon suivante : j'ai proposé au directeur du collège de monter un soutien scolaire. J'avais repéré une bicoque qui pouvait servir de salle de classe. J'ai pris contact avec les parents d'élèves, le maire, etc., et on a monté cette classe de soutien dans la cité de transit.

Souvent il suffit d'aller à la rencontre des gens, de monter un projet avec eux. C'est vrai qu'il y a une distance entre nous, mais on peut la surmonter avec un projet commun. Pour monter et réussir ce projet, il faut rechercher le face à face, être un peu disponible et s'appuyer sur les gens de bonne volonté.

## Le logement social

Ma seconde expérience est dans le logement social. Une Direction départementale de l'Équipement ne s'occupe pas que de ponts et de chaussées, mais aussi d'urbanisme et de logement. En Moselle, nous avions une définition exigeante du service public : au-delà des strictes prestations réglementaires, nous estimions avoir une responsabilité vis-à-vis des gens qui se manifestaient le moins. C'est ce qui nous a amenés à nous préoccuper du logement des plus défavorisés. Nous discutions avec les directions des organismes HLM qui nous faisaient valoir l'impossibilité de loger des familles risquant de perturber toute une cage d'escalier. Nous étions enfermés dans un dilemme : à la fois loger les familles en difficulté et prendre en considération les arguments des professionnels du logement social. Nous nous sommes rendu compte que le problème était mal posé : nous voulions faire entrer ces familles dans des costumes de "prêt-

à-porter" alors qu'il fallait du "sur mesure". Au lieu de vouloir à tout prix que ces familles s'adaptent aux logements HLM, nous avons décidé de mettre en place des "ouvreurs de l'habitat", c'est-à-dire des gens disposant d'un certain pouvoir, ayant chacun reçu la mission de monter des solutions pour loger 20 familles par an, parmi celles réputées difficiles. Cela a démarré lentement, mais au bout d'un peu de temps, on est arrivé de cette façon, à loger 150 familles par an (cf. page 33).



D.R.

## L'École nationale des Travaux publics de l'État à Vaulx-en-Velin

J'en viens à ma troisième expérience, dans l'École que je dirige, où nous formons des fonctionnaires de l'Équipement, qui, en grande majorité, s'occuperont plus tard d'urbanisme et de logement. Tous les élèves reçoivent un salaire alors que l'école se trouve située en plein milieu d'un quartier où vivent un grand nombre de jeunes en situation difficile. Il y a entre eux et nous un gradient très fort, d'où résulte un défi qu'il nous faut affronter : comment faire en sorte qu'un élève ayant passé trois ans à Vaulx-en-Velin en parte avec l'impression d'avoir vécu une expérience constructive plutôt qu'avec un mauvais souvenir et la ferme résolution de ne plus y remettre les pieds. Autrement dit : comment vivre de façon positive le séjour dans une ville où, de temps en temps, se manifeste la violence, où les voitures brûlent et où volent les cocktails Molotov ?

Un exemple pour montrer comment se vit ce genre de situation : un soir, dix jeunes du quartier sont venus au foyer des élèves. Ils marchaient comme une troupe romaine, se sont installés dans la mezzanine près du billard, et, pendant une heure, les élèves les ont regardés. Il y avait des commentaires, mais en réalité, tout le monde avait la trouille. Certains parlaient même d'appeler la police, mais finalement un membre de l'administration de l'école a dit : "Il faut aller discuter : si on ne parle pas, on n'arrive à rien." Ça n'a pas été facile car les jeunes avaient aussi peur que nous. En définitive, ça s'est bien terminé et nous avons convenu un *gentleman's agreement*.

Cela montre bien qu'on ne peut tout régler par des mesures de sécurité. On peut bien dire : "Fermons tout, mettons des caméras partout, prévoyons des contrôles", mais en réalité il est impossible d'obtenir que les élèves ferment les portes. Aussi vaut-il mieux ne pas s'enfermer dans un blockhaus, plutôt multiplier les relations avec les associations du quartier, le commissariat de police et l'ensemble de la ville. Nous avons signé des conventions d'études et de recherche, nous faisons des conférences dans les associations sportives et beaucoup d'autres choses. 60 élèves font du soutien scolaire. Nous avons voulu de cette façon mettre un peu à l'écart le souci de sécurité et établir une relation constructive et amicale avec le quartier.

Je suis frappé de trouver qu'à l'École polytechnique il manque une relation entre l'École et ce monde qui vit dans les difficultés. Il existe dans le Nord un mouvement qui s'appelle "Le Mouvement des Organisations citoyennes", dont le but est de vivre avec son environnement, de le modifier à la fois sur les plans de l'emploi, de l'exclusion sociale et de l'environnement physique. Je pense que chacune de nos organisations devrait tendre vers ce genre de citoyenneté en manifestant sa volonté d'agir sur son environnement. L'Orchestre de Lille nous montre l'exemple : il donne des cours de musique dans les classes primaires et de collège des quartiers les plus défavorisés, suscitant des vocations qui révèlent ensuite d'excellents musiciens. Cela devrait nous inspirer. ■

D.R.

D.R.

# La violence à l'école en Seine-Saint-Denis

Gilles Clogne,
*inspecteur général de l'Éducation nationale*

J'ai toujours vécu en Seine-Saint-Denis et j'ai toujours travaillé dans les quartiers difficiles. Depuis deux ans, je suis détaché à l'Inspection académique où je m'occupe plus spécialement de l'Observatoire de la Violence, dont la mission est de suivre toutes les actions de prévention en milieu scolaire et d'essayer de comprendre ce qui se passe. Plus je travaille sur ces dossiers, plus je rencontre des collègues enseignants, plus je lis les fiches de signalement qui nous arrivent, plus je vois les établissements, plus je trouve que les choses sont complexes.

Je crois qu'on ne peut pas dissocier les violences à l'école des violences urbaines en général, mais que par contre il faut les dissocier de la crise économique. L'exclusion économique vient s'ajouter aux problèmes de violence ; elle n'en est pas la cause, seulement un facteur aggravant.

## Le diagnostic

Nous avons affaire à des gamins qui n'ont aucun repère en ce qui concerne les lois et les règles y compris en matière de comportement. Ils n'ont aucun repère parental, aucun repère d'adulte, aucun repère dans la langue. On s'aperçoit très vite, quand on s'adresse à eux, qu'ils ne comprennent pas, ou qu'ils comprennent de travers ce qu'on leur dit. Et de notre côté, nous interprétons aussi de travers leurs propos. De plus, entre chaque quartier, entre chaque cité il y a des registres de vocabulaire qui sont différents. Cependant le manque de repères parentaux n'est pas dû à une démission des parents. Les qualifier ainsi voudrait dire qu'ils ne veulent plus s'occuper de leurs enfants. En fait, je crois qu'il y a un certain nombre de parents qui sont dépassés, et une partie de notre rôle est de leur redonner la place qu'ils ont perdue pour de multiples raisons. C'est pourquoi nous regardons avec méfiance l'expérience des "grands frères", qui nous a été décrite précédemment. Mettre en avant les grands frères, c'est pousser les parents ailleurs, alors que nous voulons qu'ils s'impliquent, car c'est eux qui ont l'autorité.

La situation actuelle comporte plusieurs dangers. D'abord celui d'une déscolarisation d'enfants incontrôlables. Le premier réflexe des établissements confrontés à un certain nombre de gamins qu'ils ne savent pas contrôler – il ne faut pas se voiler la face –, c'est de les déscolariser,

de les renvoyer après les avoir fait passer en conseil de discipline. Ils vont être renvoyés une fois, deux fois, trois fois puis à la fin ils n'iront plus à l'école, soit parce qu'ils ne peuvent plus y venir, soit parce qu'ils se sont exclus d'eux-mêmes. C'est un danger que l'inspection académique de Seine-Saint-Denis essaye de combattre.

L'autre danger, c'est la dérive de quelques auteurs d'actes violents et de petites infractions. Si on ne les stoppe pas tout de suite, dès leur plus jeune âge et dès leur première infraction, c'est le début d'une spirale infernale. Il y a de grands risques que leur délinquance s'aggrave et qu'ils soient exclus d'autant plus profondément qu'on ne leur aura pas mis de limite, d'où un sentiment d'impunité et de toute puissance.

Du côté des victimes, un autre danger guette, car être victime quand on a 12 ou 13 ans, surtout lorsqu'on l'est continuellement, cela vous façonne psychologiquement. Un certain nombre de victimes sont déstructurées et vont rejoindre des groupes négatifs, d'abord pour que les autres n'aient pas un regard négatif sur elles, et puis pour se protéger. Machin, dont on sait qu'il a des grands frères relativement puissants sur le quartier, c'est une bonne sécurité même si pour être copain de Machin, on est obligé de lui rendre certains services.

Il y a encore un autre danger, qui est le développement d'un certain communautarisme, et on trouve effectivement des quartiers qui ont tendance à se replier sur eux-mêmes.

## Une politique volontariste

Pour essayer de remédier à cette situation, l'Inspection d'académie a initié depuis 1992 une politique volontariste. Partant de la constatation que, si elle reste seule, l'école ne peut rien faire, elle a institué un partenariat avec la police et le parquet des mineurs de Bobigny. Ce partenariat, avant de se concrétiser dans la signature d'un accord, a d'abord été testé sur le terrain. Il s'agissait, dans un premier temps, de rétablir la paix dans un certain nombre d'établissements par un signalement direct (en ne se contentant pas d'envoyer un fax) de tous les événements violents. Auparavant, la politique de l'Éducation nationale était de ne rien dire, "de ne pas faire de vagues". À l'heure actuelle, on essaye de regarder les choses comme elles se passent, on essaye aussi de les combattre. L'idée directrice est que tout ce qui appartient au pénal doit être traité par le pénal, et que tout ce qui appartient à la discipline interne de l'établissement et qui fait partie de l'éducatif doit être traité par l'éducatif. Dans ces conditions, nous pensons que les choses vont quand même s'améliorer. Ce traitement rassure aussi un certain nombre de victimes puisque le parquet de Bobigny s'engage à convoquer les auteurs d'infractions, leurs parents et les victimes pour réparation dans un délai qui ne dépasse pas une dizaine de jours. Le pire, c'est le sentiment d'impunité car cela donne une illusion de toute puissance, qui conduit à l'escalade dans les faits délictueux.

D.R.

## Un contrat de réinsertion et une politique pédagogique

Pour éviter la déscolarisation des gamins, nous avons mis au point un contrat de réinsertion que les enfants signent, que les chefs d'établissements signent et que les parents signent. Nous insistons beaucoup pour que les parents soient remis dans la course. La Police nationale le fait aussi et le parquet de Bobigny ne convoque jamais un mineur sans ses parents. En règle générale, à 80 %, ces contrats de réinsertion ne sont pas rompus.

Simultanément, nous mettons en place une politique pédagogique qui doit permettre aux élèves de mieux réussir à l'école. Et mieux réussir à l'école c'est, à terme, mieux réussir leur insertion dans la société. Avec trois axes :

- je vous ai dit que ces enfants maîtrisaient mal la langue : le premier des axes est donc d'améliorer cette maîtrise. Maîtriser la langue, ce n'est pas maîtriser le français, c'est tout simplement pouvoir se faire comprendre et avoir un certain nombre de mots et de phraséologies communs,
- le deuxième c'est l'éducation à la citoyenneté, c'est-à-dire l'apprentissage des règles élémentaires de la vie en société, que ce soient les règles écrites ou que ce soient les règles implicites,
- enfin si l'on veut que les gamins réussissent à l'école, il faut qu'ils sachent pourquoi ils sont là. D'où le 3e axe qui est l'aide au projet personnel, pour tout simplement redonner un sens à leur présence à l'école. ■

# Le témoignage d'un chef d'entreprise

Pierre Vareille,
*directeur d'une entreprise métallurgique*

Je vais vous parler d'une expérience qui se passe dans une société tout à fait ordinaire. Je le ferai en quatre temps : je décrirai d'abord l'expérience, puis je dirai pourquoi il me semble qu'elle a à peu près réussi, ensuite j'essaierai d'expliquer ce que cela a apporté à la société, enfin je dirai pourquoi je l'ai fait.

## L'expérience

Elle concerne l'intégration dans une usine d'une personne en grande difficulté. Cette personne, appelons-le Alain, appartient à ce qu'il est convenu d'appeler « les gens du voyage ». Il avait alors 30 ans et vivait dans une roulotte installée sur un terrain qui ne lui appartenait pas. En situation difficile, vivant d'expédients dans la ferraille, il avait travaillé de façon tout à fait épisodique et cela s'était avéré catastrophique, car il avait été licencié par son employeur avant même d'avoir été payé. Totalement illettré au point de ne se déplacer que très difficilement dans les transports en commun, il éprouvait un certain sentiment de révolte, et en même temps un curieux mélange de complexes et de fierté, la fierté « des gens du voyage ».

De mon côté je dirigeais, à l'époque, une société dont une des divisions, en région parisienne, comprenait 50 personnes. C'était une usine de métallurgie tout à fait classique, dans un environnement qui, sans être du XXIe siècle, n'était pas non plus du Zola. Après différentes expériences de formation de personnes en difficulté, j'ai voulu essayer de faire entrer l'une d'elles, de façon définitive, dans ma société. Nous avons donc accueilli Alain à la fin de l'année 1994. Nous sommes maintenant à la fin de 1997, et il est toujours chez nous, ce qui nous fait penser qu'aujourd'hui il est intégré. Il a acquis le terrain de sa roulotte, ce qui, pour lui, présentait une grande importance. Et il ne se distingue plus beaucoup, du moins au premier abord, des autres ouvriers de la société. L'intégration s'est faite avec le concours d'ATD Quart Monde : c'est une personne de l'Association qui l'a amené le premier jour, et cette aide s'est poursuivie tout au long de son parcours.

## L'expérience semble avoir réussi, pourquoi ?

D'abord parce que toute une société, et en particulier l'encadrement, se sont engagés. Si le directeur de l'usine, le directeur du personnel, le directeur de la fabrication n'avaient pas fait le choix d'accueillir cet homme, cela ne se serait pas aussi bien passé. D'ailleurs c'est la première fois de ma vie de chef d'entreprise que j'ai fait appel au vote de mes collaborateurs, après leur avoir expliqué mon projet. J'ai eu immédiatement un vote positif. Nous avons choisi un tuteur, en l'occurrence un contremaître qui était intéressé par le projet. Pendant quatre mois, celui-ci a eu pour seule tâche de s'occuper à plein temps d'Alain.

Ensuite nous avons pris le parti de ne pas lui donner le travail qu'on était tenté, à première vue, de lui donner, faire le ménage de l'usine, transporter les colis et autres besognes du même niveau. Nous avons délibérément choisi de le mettre sur une machine longue de 30 mètres, avec des boutons partout, ce qui l'a beaucoup impressionné. Nous lui avons fait part de notre conviction qu'il serait capable de conduire cette machine. Il se trouve que le directeur de l'usine est un homme étonnant, assez bourru, mais qui, chaque fois qu'Alain était un peu dépité, a su le persuader de ne pas désespérer, parfois de façon assez rude.

Enfin nous avons fait le choix de le passer directement en contrat à durée indéterminée, alors que la tradition, c'était trois mois d'intérim en contrat à durée déterminée, puis un passage éventuel en CDI. C'était un pari, mais nous tenions à lui montrer notre confiance en lui.

Mais le succès est aussi dû aux motivations d'Alain qui, voulant acheter le terrain sur lequel était sa roulotte, avait besoin d'argent. Il voulait aussi prouver à un certain nombre de gens qu'il était aussi, voire plus intelligent qu'eux. Qu'est-ce que cela lui a rapporté ? Il a expliqué qu'au début il avait fallu qu'on le force à venir parce qu'il avait peur de prendre le RER, il avait peur de se perdre. Craignant de ne pas se réveiller le matin, il mettait le réveil à 2 heures pour se lever à 7 heures. Il avait peur que les autres se moquent de lui et pendant trois mois, il n'a parlé à personne. Il avait peur de ne pas réussir, et quand ce qu'il avait produit était défectueux, il le cachait. Quand cela allait trop mal, il " cassait " la machine pour prouver que ce n'était pas de sa faute. Et surtout il était hanté de la peur que l'on attente à sa dignité, qu'on ne le considère pas comme un homme.

Je pourrais raconter des tas d'anecdotes. Par exemple, les trois premiers mois, il était dans un coin, ne parlant jamais. Or il se trouve que la société était d'ambiance assez festive : il est fréquent de boire des pots. La première fois, il n'est pas venu et on s'en est aperçu au milieu du pot. Je l'ai envoyé chercher : il s'était caché. La deuxième fois, il est venu parce que le contremaître l'a amené, mais il n'a pas bu : il s'est mis dans un coin et n'a pas pris de verre. J'ai pourtant voulu le servir, mais il a refusé. La troisième fois, il est venu spontanément avec les autres et il a bu. Comme quoi on peut progresser en commençant à boire !

Ensuite il a acquis une certaine sécurité. Je pense que ce qui mine ces gens-là, c'est l'insécurité permanente, ne pas savoir ce qui va se passer demain. Ils se réfugient dans des comportements qui visent à effacer l'avenir, puisque, pour eux, celui-ci est bouché. Nous avons essayé de lui apporter une certaine sécurité en le passant tout de suite en CDI, voulant le persuader que nous ne le laisserions pas tomber s'il passait par des moments difficiles.

Tout n'est pas gagné, car Alain est toujours d'une extrême fragilité. Plus il se normalise et plus il se trouve soumis à l'ambiance de l'entreprise : il subit des remarques ou des rebuffades, tout à fait anodines et perçues comme telles par les autres, mais que lui prend mal. Il n'est pas facile de plaisanter avec Alain !

## Cette expérience a été bénéfique pour la société

Elle a apporté à ceux qui y ont participé une certaine fierté. Le directeur de l'usine a eu peur au début, mais il est maintenant très content d'avoir réussi quelque chose qui n'était pas donné d'avance. Le climat social a été modifié : une fois l'effet de surprise passé, on a constaté une nette amélioration des relations sociales. Il y a eu aussi un effet d'entraînement dans le personnel ouvrier : le fait de voir qu'une personne, en situation défavorisée, pouvait réussir, cela en a interpellé d'autres : " Moi qui suis depuis vingt-cinq ans sur ma machine, je peux aussi progresser ". Effectivement on a fait progresser des ouvriers qui, jusqu'alors, avaient peur de quitter leur machine.

## Pourquoi ai-je agi ainsi ?

Quand on a le pouvoir et les moyens d'accomplir ce qui paraît souhaitable, il faut le faire car, sinon, qui le fera ? Peut-être aussi, vanité de ma part, est-il agréable, pour un dirigeant qui, par la force des choses, est mal connu de ses subordonnés, d'acquérir ainsi une certaine reconnaissance du personnel. C'est un message que j'adresse aux plus jeunes : " Vous avez les moyens, vous aurez le pouvoir, n'oubliez jamais vos responsabilités ". ■

# Ne laisser aucun enfant sans protection contre le risque de l'échec scolaire

© ÉDITIONS QUART MONDE

Les résultats scolaires sont sensibles à l'origine sociale des élèves : c'est un fait bien connu. Par exemple, G. et E. Chauveau relèvent " *4 % environ d'insuccès dans la maîtrise du lire-écrire au cours préparatoire chez les enfants de milieux favorisés contre 50 % chez les enfants d'ouvriers non qualifiés.* " (2) L'écart s'est certes réduit dans les dernières années. Cependant, cette amélioration provient des enfants de familles populaires bien insérées dans la société, davantage que de ceux qui sont issus des milieux de grande pauvreté.

L'échec des enfants du quart-monde reste massif. Dans deux écoles primaires de l'est de la France, par exemple, des enfants d'un quartier très défavorisé se mêlent à d'autres : en 1997, seuls 9 % des enfants du quartier défavorisé fréquentent le cours correspondant à leur âge et 37 % sont en classe spécialisée, contre 76 % et 10 % pour les autres enfants ; et on constate que les écarts sont plus accusés qu'en 1973.

Des parents du Nord confirment : " *Parmi les enfants que nous connaissons à travers la région, 56 % sont dans des classes spéciales et d'autres sont dans le cycle normal mais ne suivent pas. Souvent ils sont considérés comme retardés mentaux ou incapables d'apprendre et on a tendance à dire aussi que, nous, les parents, nous sommes incapables de nous occuper d'eux. Nos enfants peuvent et veulent apprendre mais souvent ils n'aiment pas l'école. Ils se sentent rejetés parce qu'ils sont mal habillés ou parce qu'ils sont pauvres.* " (3)

Ce témoignage traduit un véritable malentendu entre les familles les plus pauvres et l'École, que nous voudrions d'abord analyser avant de proposer quelques pistes de progrès.

## Le malentendu

Submergés par l'insécurité de leur vie, et paralysés par leurs propres souvenirs scolaires, certains parents ont du mal à transmettre à leurs enfants

une attitude et des outils de réussite, malgré leurs aspirations de succès pour eux. Ils s'en rendent compte et en souffrent : ils ne savent pas comment s'y prendre avec l'École ni avec leurs enfants.

Pourtant, ils attendent énormément de l'École : "*Mes parents voulaient qu'on apprenne. Mon père disait que ce serait mieux d'avoir un métier que de traîner les rues. Pendant les vacances, il nous achetait des livres d'exercices pour voir si on avait compris ce qu'on avait appris à l'école... Aujourd'hui, je suis maman et je veux que ma fille réussisse. Je ne veux pas qu'elle soit rejetée et qu'à seize ans, elle dise : j'arrête l'école.*"

Dans les années 70, on expliquait la moindre réussite scolaire des enfants issus de milieux modestes par des aspirations moins élevées, une moindre ambition. Mais depuis, la situation a changé du côté de l'emploi comme dans la scolarisation. Toutes les études sociologiques récentes montrent que tendent à s'effacer les inégalités dans les attentes vis-à-vis de l'École selon l'appartenance sociale. Pour les familles les plus pauvres, les enfants occupent dans leur stratégie de vie une place capitale : peut-être plus que dans d'autres milieux, devant un présent bouché, ils représentent l'avenir.

Cependant, les enseignants doutent en général de ces attentes. Ils constatent, par exemple, la difficulté d'obtenir des parents ce qui leur paraît important pour la scolarité des enfants, et celle de les faire venir pour des rencontres individuelles ou collectives.

Les logements précaires, exigus et bruyants, l'occupation de l'esprit des parents comme des enfants par les problèmes de survie, les menaces de séparation, la vie au jour le jour, tout cela constitue des obstacles que les enseignants sont en général incapables d'imaginer. "*Parfois on essaie d'expliquer aux maîtres ce que nous vivons. Comme cette maman qui est sans électricité et qui doit laver son linge à la main pour ses quatre enfants et le faire sécher dans un logement mal chauffé et humide. Le linge prend l'odeur de moisi. Mais la maîtresse finit par lui répondre : vous n'allez pas me dire que vous n'avez pas de quoi acheter un savon!*"

Et la réelle souffrance que ressentent aussi les enseignants devant l'échec de ces enfants se mue en dénonciation des familles : "*Les parents ne demandent rien à l'école, ne s'expriment pas ; ou bien ils nous font totalement confiance, ou bien ils s'en désintéressent complètement, ils démissionnent.*"

## De la dénonciation à la connaissance

L'École n'a pas pour mission de soulager la misère. "*Alors, que pouvons-nous faire?*" demandait un professeur en formation. Et une mère de famille du quart-monde répondait simplement : "*Nous ne vous demandons pas de résoudre nos problèmes ; simplement, ne les aggravez pas.*" Pour cela, il faut connaître les difficultés que rencontrent les familles pauvres vis-à-vis de l'École. Même si la classification est un peu arbitraire, on peut les rassembler en cinq points.

### *1. La précarité de la vie*

"*Nos enfants vivent des choses très difficiles. Ils vivent avec nous les soucis d'argent, les soucis de logement, de la santé, du chômage.*" Lorsqu'on est préoccupé par les conditions de survie, il n'est pas facile de s'intéresser à une culture scolaire largement faite de gratuité. "*Il y avait trop de soucis à la maison et on ne pouvait pas travailler en rentrant. Mon cerveau ne suivait pas, je n'arrivais pas à apprendre.*"

Je pense à cette mère chez qui l'huissier vient saisir le mobilier. Elle était au travail, un contrat emploi-solidarité. Son fils ouvre à l'huissier. Tout en procédant à la saisie, celui-ci se moque : "*Ah, ta mère fait des ménages, elle ferait mieux de ranger chez elle.*" Le gamin s'enferme dans les toilettes et se met à crier. Quand la mère rentre, il lui dit : "*Maman, je n'ai plus envie de vivre.*" Lorsque l'après-midi il est retourné au collège, comment pouvait-il prendre intérêt à ce qui s'y disait?

### *2. Une École qui n'est pas gratuite*

Dans tel collège, on demande à la rentrée un document pour les travaux dirigés de mathématiques, un autre en anglais, une flûte pour la musique et une cotisation pour ceux qui veulent participer à la chorale, deux paires de "baskets" pour l'éducation physique, la coopérative (pas obligatoire, mais on ne le dit guère et il arrive qu'on affiche la liste de ceux qui ne l'ont pas payée), une participation aux photocopies ; et, dans l'année, quelques livres de poche pour le français, le financement d'objets fabriqués en technologie, l'entrée à chaque séance de piscine, quelques déplacements pour des visites diverses ; plus un voyage de fin d'année dans un pays lointain. Sans compter ce qu'il faut bien appeler les caprices de certains professeurs qui veulent soudain telle sorte de cahier, par exemple, alors que les fournitures ont déjà été achetées.

C'est que les enseignants ne se sont jamais trouvés eux-mêmes dans une situation de pauvreté. "*Il faut acheter ce petit matériel qui coûte 20 francs. C'est pas toujours un gros truc, mais il leur faut dans les deux jours qui suivent... Il faut savoir qu'une fois le 20, le 25 du mois, jusqu'au 5 du mois suivant, c'est vraiment difficile, on mange avec ce qu'on a dans le frigo, on a seulement l'argent pour le pain. Il nous arrive de finir le mois avec 10 francs. 20 francs en fin de mois, on ne les a pas, même si ça vous paraît une somme dérisoire. Si c'est dans cette semaine-là qu'on nous demande d'acheter quelque chose, eh bien on ne peut pas, c'est pas possible. Il faut choisir entre les 20 francs pour l'école ou pour payer le pain le reste du mois.*" (4)

### *3. Les exigences de l'École envers les parents*

L'École demande aussi aux parents d'accompagner son action par l'attention accordée au travail scolaire, l'aide à y apporter, ainsi que par des activités extra-scolaires. Mais les parents sont loin d'être égaux devant cette exigence. "*Les parents ne peuvent pas suivre leurs gosses. Les choses qu'on ne peut pas leur expliquer, les parents ne peuvent pas aller voir un professeur et lui dire : je ne peux pas l'aider. Un gosse qui n'a pas compris en cours, qui rentre chez lui, que les parents ne peuvent pas lui expliquer, il ne va pas faire ses devoirs. Au bout d'une fois, deux fois, on ne va pas chercher à comprendre pourquoi c'est*

## UN TÉMOIGNAGE

Si on a pu oser parler, oser sortir, oser rencontrer d'autres, c'est aussi parce que nous avons rencontré d'autres familles qui vivaient la même misère. On a découvert peu à peu qu'on n'était pas tout seul et qu'ensemble on pouvait s'aider, se battre, s'aider à apprendre nos droits. On a trouvé un lieu où on pouvait parler sans crainte d'être jugés, un lieu sans honte où on pouvait être là librement, parler librement.

Sans nous en rendre compte, on a investi dans plus de choses. En allant à des réunions, on a renoué des contacts. Avant, on n'aurait même pas eu l'idée d'aller voir, on n'aurait pas osé téléphoner, s'expliquer. Nous avons repris confiance. Nous avons découvert que ce que nous vivions, ce que nous voulions, était important et qu'il fallait le faire entendre.

Ainsi, certains d'entre nous peuvent imaginer être délégués de parents d'élèves. Mes enfants sont contents que je participe à leur école, ça les encourage. Ils sont fiers. Je peux mieux comprendre mes enfants s'ils ont un problème et les aider dans leur travail d'école. Deux personnes ont participé à un relais parents-école. Elles s'investissent dans l'école, dans le rôle de maman conteuse, elles veulent rendre l'école de leurs enfants plus agréable, plus belle. Elles peuvent aller lire pour tous les enfants à l'école. C'est formidable de pouvoir être interpellé par d'autres parents pour faire lire leurs enfants.

Il faut que nous, les parents, les enseignants, les associations de parents, nous apprenions à vivre ensemble et à bâtir ensemble le projet de l'école.

*pas fait, on va dire : ce gosse-là, il fait ce qu'il a envie, ses parents le laissent, les parents n'ont pas envie qu'il fasse ses devoirs, ils ne s'en occupent pas quand il rentre à la maison.* "(4)

Au fil des années, il semble que ces demandes faites par l'École sont de plus en plus fortes. Mais elles ne sont bien adaptées qu'aux parents qui ressemblent aux enseignants. Elles sont démesurées par rapport à la vie de certaines familles. Et, trop vite, les maîtres décrètent que ces parents-là ne s'intéressent pas à l'école et ils portent sur eux un regard négatif. "*Les efforts que nous faisons ou que font nos enfants ne sont pas vus.*"

### *4. Le regard sur les enfants et leurs parents*

Les familles ont l'impression que l'École fait des différences entre les enfants. "*À l'école du quartier, comme on vivait en caravane, le gamin était repoussé. On disait de nous qu'on était des babanes... Quand on nous appelait dans les bureaux, c'était pour nous dire que les enfants étaient sales, qu'ils sentaient mauvais. Un jour, j'ai même voulu ramener le cuvier pour montrer qu'on les lavait. Ils étaient repoussés par tout le monde : ils ne pouvaient pas avoir de copains et de copines.*"(5) Lorsqu'on interroge des personnes du quart-monde, ces questions reviennent toujours, que ce soit dans leur propre souvenir ou pour leurs enfants. Cela conduit souvent les enfants à un repli sur eux-mêmes et au refus de s'exprimer pour ne pas s'exposer.

### *5. La peur des parents devant l'École*

Depuis les années 60, l'École souhaite des contacts avec les parents de ses élèves, qu'il s'agisse de rencontres individuelles avec les enseignants, de réunions collectives, ou de participation à la vie des établissements et à leurs instances. Mais il est difficile de revenir à l'école quand on y a connu soi-même l'échec, les réprimandes, le rejet, surtout si c'est dans le même établissement, ou quand les enfants aînés ont aussi été en échec. Beaucoup parlent de "*la peur d'être convoqué*", et il est vrai que ce mot même de "convocation", employé spontanément par les parents comme par les enseignants, est en lui-même tout un programme. Comme le dit un instituteur suisse : "*En tant qu'enseignants, nous sommes tous, malgré nous, à tort ou à raison, perçus comme des gens de pouvoir qui inspirent la peur. Nous avons, entre autres, le pouvoir de suggérer le placement de l'enfant ou de mettre en route tout un encadrement qu'ils ne peuvent que ressentir comme une menace d'un autre monde intervenant dans le leur.*"(6)

## UN AUTRE TÉMOIGNAGE

Vous, les parents, qu'est-ce que vous voulez ? Et toi, le directeur, qu'est-ce que tu veux pour nos enfants? L'appel pour couvrir les livres, l'invitation aux fêtes et le compte rendu du Conseil de classe sont traduits en portugais, chinois, arabe ; les parents encouragent leurs enfants à accueillir leurs camarades nouveaux arrivants, ils n'hésitent pas à se rendre au domicile des familles pour les inciter à participer aux élections du Comité de parents d'élèves... Le bouche à oreille fait le reste. "*Du fait qu'on participe, les problèmes se résolvent facilement*", explique un membre du comité qui est prêt à accompagner une famille qui n'ose pas aller s'expliquer à l'école.

Depuis trois ans, cette école obtient le meilleur taux de participation pour l'élection du Comité de parents d'élèves, entre 82 et 88 %. Ce résultat, dit le directeur, je l'ai obtenu :

– en allant à leur rencontre aux heures d'entrée et de sortie pour me faire connaître et apprendre à les connaître ;
– en aménageant un salon digne de ce nom pour les accueillir afin qu'ils puissent se rencontrer, s'informer sur la vie de l'école ;
– en les mettant en contact avec des associations ;
– en recréant des moments de fête dans l'école ;
– en ayant comme objectif que tous les élèves réussissent en classe et en s'en donnant les moyens : accueillir les nouveaux, créer des relais d'apprentissage en dehors du temps scolaire.

L'incompréhension de ce qui se passe à l'école est fréquente, et pas seulement avec les familles d'origine étrangère. "*On ne fait pas le poids contre eux, parce qu'ils sont plus intelligents que nous. On est diminué devant les profs, par leur parler, on ne comprend rien.*" L'absence de vraie rencontre a des conséquences graves en termes d'orientation car elle vide de leur sens les procédures officiellement fondées sur le dialogue avec les familles. La tentation est alors forte pour l'insti-

tution scolaire de penser à la place des familles et, s'il le faut, de recueillir leur accord en profitant de leurs difficultés à comprendre les structures et les enjeux. "*On nous a fait remplir sur un grand carton (...). Il fallait mettre qu'on était d'accord.*" (7)

## De la connaissance à la reconnaissance

Le dialogue est donc difficile. "*Pour que les enfants, les hommes et les femmes du quart-monde parlent de leur vie si dure, il faut beaucoup de temps. Car en plus du sentiment de menace permanente, ils éprouvent une honte profonde qui ronge les familles pauvres. Honte de leur situation de pauvreté, qui s'ajoute et se mélange à la peur de ne pas pouvoir l'expliquer et d'en être rendus coupables. Se taire revient à préserver sa dignité.*" (8) Et pourtant, les personnes de ces milieux possèdent de réelles capacités à exprimer leurs attentes et leurs difficultés dès qu'elles se trouvent en confiance. Lorsqu'elles participent à des formations d'enseignants, ce sont toujours leurs interventions qui sont suivies avec le plus d'attention. On trouvera par exemple en encadré ce que disaient les délégués du quart-monde lors d'une session nationale de formations de formateurs en 1995.

## De la reconnaissance au partenariat

L'École demande trop souvent aux parents de faire tout le chemin vers elle. Elle le demande à tous les parents, mais c'est plus difficile pour ceux qui en sont le plus éloignés. Connaître les familles et leur vie est un premier pas nécessaire. Il devient alors possible, en échange, de leur communiquer des connaissances sur l'École, son fonctionnement et ses contraintes, dont ils ont effectivement besoin pour aider leurs enfants à réussir. Mais ce ne sera efficace qu'à condition de les reconnaître comme des personnes qui ont une expérience, des valeurs, une pensée et des droits. Il s'agit d'entendre ce qu'elles ont à dire sur leurs enfants et sur l'École, et d'être à l'écoute des solutions qu'elles proposent.

D.R.

C'est ce qu'exprime un médecin de Protection maternelle et infantile : "*Permettre aux familles du quart-monde d'être partenaires de l'École, c'est bien autre chose que de prononcer des discours, ou de faire de grandes promesses. C'est d'abord leur demander leur avis sur l'École, sur l'avenir de leurs enfants. C'est demander aux parents comment ils apprennent à parler à leurs enfants, comment ils leur apprennent à lire, comment eux-mêmes apprennent, peut-être, avec leurs enfants et de leurs enfants. C'est donc recueillir la parole des gens, même si elle est incompréhensible, ou choquante, ou inaudible.*"

Des initiatives en ce sens existent dans bien des établissements scolaires. On trouvera en encadré l'exemple d'une école primaire de Lille située dans un quartier défavorisé.

Le partenariat est l'inverse du malentendu, ou plus exactement il est la manière de lever le malentendu : dans le cas de l'École comme pour les autres services en contact avec les plus pauvres, il n'y a pas d'autre solution prometteuse. ■

---

**(1)** Claude Pair est l'auteur du livre *L'École devant la grande pauvreté : changer de regard sur le quart-monde*, Hachette, 1998. Les éléments de cet article sont repris de ce livre.

**(2)** "Relations école/familles populaires et réussite au CP", *Revue française de pédagogie*, n° 100, 1992.

**(3)** Actes du colloque *Toutes les familles partenaires de l'École*, Arras, 1992, CRDP, Lille. Les témoignages qui suivent en sont extraits lorsqu'ils ne sont pas référencés autrement.

**(4)** Témoignage de parents de Nancy lors d'une formation d'enseignants.

**(5)** Témoignage de parents de Reims.

**(6)** A. Christen, "La famille du quart-monde et l'école", *Revue quart-monde*, n° 146, 1993.

**(7)** E. Tedesco, *Des familles parlent de l'école*, Casterman, 1979.

**(8)** A. Christen, *op. cit.*

D.R.

# L'insertion des jeunes : une ardente obligation

Hervé Serieyx,
*délégué interministériel à l'insertion des jeunes*

On ne construit pas une économie durable sur une société dévastée, or c'est une société dévastée qui se prépare quand les jeunes y deviennent "un problème". Dans aucune période de l'histoire du monde, la jeunesse n'a constitué un problème ; elle a toujours été une solution, une source de richesse et d'espérance.
Il est urgent de changer notre discours : ne disons plus "quand l'économie se sera fortifiée, nous pourrons embaucher des jeunes", mais "c'est en embauchant des jeunes que nous fortifierons l'économie". Sans volontarisme en ce domaine, il n'y aura pas d'avenir.

Aujourd'hui, le taux de chômage des jeunes "actifs" européens, âgés de 16 à 25 ans est, à l'Allemagne près, deux fois plus élevé que celui des adultes âgés de 25 à 55 ans. En outre le chômage de longue durée (plus d'un an) se développe dans cette tranche d'âge créant désespérance (élévation des taux de suicides) ou accoutumance (difficulté accrue pour se réinsérer dans la vie de travail). Face à ce fléau européen, les politiques se multiplient en se sédimentant les unes sur les autres sans résultats visibles.

Nous devons d'abord crever quelques baudruches, quelques idées reçues. La plus pernicieuse, c'est la croyance en une reprise qui réduirait mécaniquement le chômage et permettrait aux plus diplômés d'entre les jeunes d'être recrutés au niveau de leur diplôme. C'est oublier que, dorénavant, toute reprise accélère la course à la productivité dans un bon nombre de secteurs : cela nécessite de nouvelles organisations, plus concentrées, plus intelligentes, aux antipodes du sympathique schéma taylorien des organisations – moteur à rendement pauvre mais qui permettait d'employer en nombre un personnel peu qualifié. Compter sur le seul jeu de la croissance pour réduire le taux de chômage des jeunes actifs, c'est risquer de se réveiller demain, en pleine reprise, avec un taux plus élevé.

Autre baudruche à percer : cette affirmation, rendue encore plus dangereuse par son apparence de bon sens, selon laquelle l'emploi des jeunes ne constituant qu'un sous-détail du problème de l'emploi, il ne requerrait aucun traitement particulier. C'est oublier que dans une économie mondialisée aux ruptures et aux évolutions de plus en plus fréquentes et brutales, l'employeur est naturellement tenté de

rechercher en priorité des personnels expérimentés et aguerris alors que les jeunes n'ont pas d'expérience.

## Les jeunes et l'emploi : un divorce qui résulte des évolutions du travail

Dans toutes les économies développées, le travail change de nature par suite d'une compétition accrue par la mondialisation. Le passage de l'entreprise bloc à l'entreprise éclatée, qui externalise de plus en plus ses activités, tend à diminuer le nombre de CDI [1] au profit des emplois atypiques que sont les CDD [2], l'intérim et le travail indépendant. Il en résulte que, pour les jeunes, le CDD devient la forme habituelle du premier emploi, les CDI se trouvant réservés aux professionnels confirmés.

La nécessité d'une compétitivité accrue bouleverse l'organisation traditionnelle : on passe d'une organisation par postes à une organisation par processus (*cf.* les normes ISO et la certification), d'une régulation par fonctions séparées (les services) à une régulation par flux, d'un fonctionnement par tâches à un fonctionnement par projets.

La quasi-totalité des qualifications fondées sur le modèle d'hier se trouve ainsi remise en cause. Les plus âgés qui ont du mal à suivre cette mutation et les jeunes qui n'y ont pas été préparés en sont les premières victimes.

Cette nouvelle organisation, plus "intelligente" et plus "performante", requiert de moindres effectifs. Il faut, non seulement, avoir de l'expérience, mais aussi être entraîné au travail interactif, transversal, collectif, ce dont les plus jeunes font les frais, leur formation scolaire "à la française" n'ayant promu et récompensé que le travail individuel.

Une autre spécificité française rend plus malaisée l'entrée des jeunes dans l'emploi : c'est la "diplomania". Si les diplômes ont la vertu de sanctionner le courage et l'endurance de ceux qui se sont battus pour les obtenir, ils leur garantissent de moins en moins un emploi à la hauteur de leurs espérances. Il y a quinze ans, un diplôme n'était pas nécessaire pour obtenir un emploi, mais il était suffisant, alors qu'aujourd'hui il n'est plus suffisant même s'il reste nécessaire. Et cette nouvelle réalité suscite, en France, un triple drame.

**1. La "fuite vers les diplômes"** et les qualifications d'hier parce que, sur un périmètre économique, il y a moins d'emplois et parce que tout le monde sait que, dans la compétition, plus on a de diplômes, plus on a de chances de les obtenir. Il en résulte une propension à poursuivre des études, sans aboutir toujours à de véritables diplômes. Certains ne reflètent que l'acquisition de "savoirs morts" ou inadéquats : une qualification n'existe pas en soi ; elle n'est que l'aptitude à répondre à un besoin professionnel d'aujourd'hui.

**2. Peu d'emplois disponibles pour beaucoup de diplômés :** les entreprises sélectionnent des sur-diplômés pour des emplois pauvres. Pour les recruteurs, les diplômes sont plutôt des signes de reconnaissance sociale que les garanties d'une qualification. On recrute des débutants à des conditions inférieures à celles auxquelles les mêmes diplômes donnaient droit, voici dix ans : même sur-diplômé, on n'est plus automatiquement classé cadre.

**3.** Enfin **la surestimation des diplômes** repousse loin des emplois la file d'attente **des non-diplômés.**

## Des voies possibles de progrès

Il est certain que le rapprochement de l'école et de la vie favoriserait l'accès des jeunes à l'emploi. L'Association française "Jeunesse et entreprises", présidée par Yvon Gattaz, avait organisé en 1996 un vaste sondage auprès de 45 000 jeunes bacheliers en leur demandant d'exprimer un choix de vie professionnelle : 50 % souhaitaient être fonctionnaires et seulement 12 % envisageaient un travail en entreprise. Une enquête qualitative effectuée en 1997 par la société Adecco et le Laboratoire du Futur auprès de 100 jeunes à la recherche d'un premier emploi témoigne de l'ignorance de jeunes diplômés du secondaire. Pendant leurs douze années de scolarité, on leur a appris des disciplines séparées – les maths, l'histoire, la géographie, etc. – sans jamais se soucier de les relier, et on ne leur a jamais parlé des applications que ces connaissances pouvaient trouver dans le monde du travail.

Une façon de rapprocher l'école de la vie serait de reconnaître, à côté de la voie traditionnelle d'acquisition des connaissances, qui est fondée sur l'intelligence abstraite, une autre voie fondée sur l'intelligence concrète, la voie de l'apprentissage.

La voie traditionnelle est fondée sur la transmission d'un savoir par le maître : il présente et explique et l'élève doit mémoriser ; on fait l'hypothèse qu'il pourra trouver par lui-même à quoi peut servir ce savoir dans sa vie professionnelle ultérieure. L'apprentissage fait un pari différent : celui d'une connaissance d'autant mieux transformée en élément de culture qu'elle a été désirée, qu'elle est apparue nécessaire, qu'elle a été expérimentée et que, dans l'action, elle a permis un progrès mesurable. Une connaissance ainsi acquise permet d'accéder à un niveau d'abstraction, qui, en s'intériorisant, éclaire l'action et favorise l'acquisition de nouvelles connaissances. La richesse de ce cheminement nous pose mille et une questions. J'en retiendrai trois :

• **L'intérêt de l'apprentissage apparaît évident, alors pourquoi est-il si déprécié dans notre pays ?**

• **Comment faire pour que cette démarche ne se pervertisse pas** dans des schémas pauvres, comme parfois dans la "formation duale" à l'allemande ou dans des apprentissages au rabais, ceux où l'on se contente d'additionner des temps de pratique en entreprise et des temps de formation en salle sans mailler finement les deux dans un parcours de découverte et sans ménager des temps, fréquents et soigneusement conçus, de rencontre entre le tuteur en entreprise, le formateur et l'apprenti ?

• **Comment faire en sorte que notre système éducatif se réinvente** autour de la démarche de l'apprentissage, **pour en faire**, en même temps qu'une voie royale vers la connaissance, **une voie efficace vers l'emploi ?**

## Prendre conscience de nos conservatismes

À moyen terme, une meilleure coordination de ceux qui sont censés favoriser le passage de l'enfance à l'âge

adulte – familles, système éducatif, acteurs économiques – devrait faire disparaître les mentalités de territoire. Pour avoir été homme d'entreprise, professeur d'université et délégué interministériel à l'insertion des jeunes, je mesure mieux que d'autres en quoi l'égoïsme des inclus, leur suffisance de territoires, leurs jalousies de prés carrés, leurs vanités d'experts, leur incapacité à reconnaître leurs limites et la nécessité de coopérer avec des acteurs complémentaires favorisent l'exclusion.

Chacun s'ingéniant à récuser les autres acteurs, à briser leur complémentarité, à nier la richesse de leur contribution, parce que ceux-ci seraient publics ou privés, de droite ou de gauche, bénévoles ou salariés, marchands ou non marchands, déconcentrés ou décentralisés, élus ou non élus, nous précipitons les plus fragiles et les moins armés vers des gouffres que nous déplorons ensuite sentencieusement.

Telle union patronale brocarde les travailleurs sociaux et les missions locales, "vos « socio-cul » ne comprennent rien aux nouvelles contraintes de la compétition économique : des babas cool indécrottables !". C'est oublier que ces travailleurs sont souvent les derniers relais de la République et avec quel engagement personnel ! À la fois messagers, écouteurs, médiateurs auprès de jeunes que la mutation brutale de la société risque de faire basculer vers un nihilisme sans appel.

Inversement, combien de travailleurs sociaux trimbalent un inguérissable mépris pour l'entreprise faute d'avoir compris sa richesse émancipante, son irremplaçable capacité à créer de la valeur ajoutée indispensable pour financer le service public. Comment aider les jeunes à conquérir leur autonomie, si l'économie même vous demeure étrangère ou si l'on déteste son mode de fonctionnement !

Et cette administration centrale, vétilleuse, lente, lourde, plus soucieuse de la lettre que de l'esprit, de la forme que du fond, du respect des procédures que du respect des citoyens, divisée en elle-même en autant de territoires qu'il y a de ministères, en autant de corporations qu'il y a d'acquis à défendre. Quelle planète bizarre elle compose et comme il est surprenant d'y entendre sans cesse évoquer le service public, tant le public y semble un alibi.

Quant aux responsables politiques, soucieux de résultats rapides pour les échéances électorales, comment ne pas être effrayé par la rusticité de leurs injonctions : faire reculer le chômage en six mois parce qu'on l'a annoncé, faire embaucher les entreprises parce que c'est un devoir national... La complexité des échanges mondiaux requerrait d'abord une réflexion sur le sens qu'on veut donner à nos solidarités, à notre aventure collective, à l'éducation continue, à l'utilisation de notre temps de vie.

Chaque institution récusant la logique de l'autre, elles contribuent toutes à l'exclusion. Heureusement les solidarités de "pays", les connivences de territoire, les synergies locales permettent-elles de corriger la tendance. Un mouvement de fond multiplie les coopérations de régions, de départements, de communes ou de quartiers qui infléchissent les tendances vers lesquelles nous précipitent les hiatus entre institutions. Mais peuvent-elles durablement remplacer un projet commun ? À court terme, l'entreprenariat est la meilleure solution du problème de "l'emploi-jeune". Quand l'INSEE annonce qu'une croissance de 3 % de l'économie française pendant cinq ans produirait au mieux une diminution du chômage de 1,3 % (de 12,6 % à 11,3 %), on mesure combien la création d'activités nouvelles peut seule permettre une réduction durable et profonde du chômage.

## Et pourtant, quelques lueurs à l'horizon

Le programme "nouveaux services-nouveaux emplois" ouvre une voie neuve, en reconnaissant qu'un certain nombre de besoins nouveaux ne sont pas satisfaits, parce que personne n'est prêt à les payer.

La puissance publique (État et collectivités territoriales) se substitue à la "main invisible" pour rendre solvables ces besoins de sorte que les bénéficiaires s'habituent à les voir satisfaits et qu'à l'avenir (dans cinq ans) ils acceptent de les payer durablement. L'originalité de l'approche tient autant à cette création d'un marché qu'à la mobilisation des acteurs de terrain pour susciter collectivement du développement local d'activités.

Ce programme rejoint la philosophie des "économies territoires" qui, de la Catalogne à la Bretagne, de la Lombardie à l'Écosse, du Bade-Wurtemberg au Comité du Grand-Lille, constate que le corollaire de la mondialisation économique, c'est l'émergence des coopérations locales pour développer les atouts du "pays où l'on vit". À travers l'Europe se multiplient les initiatives qui, de Nord Entreprendre à ARDAN, des jeunes Chambres économiques aux jeunes dirigeants d'Europe, de France Initiative aux clubs locaux d'entreprises, s'efforcent d'ouvrir aux jeunes des champs d'expansion susceptibles de leur permettre de créer, ici une entreprise, là un atelier, là encore un emploi indépendant, ici enfin un projet culturel, social ou sportif susceptible de donner sens à leur vie et de leur apporter une autonomie.

L'amélioration au niveau local des relations entre les entreprises, les collectivités locales, les organisations patronales et syndicales, les organismes d'éducation et de formation et les administrations déconcentrées manifeste un changement : de même que nous découvrons dans l'éducation en alternance une des voies royales vers l'emploi, nous mesurons la richesse que peuvent apporter les jeunes dans l'économie de nos bassins d'emplois. Nous prenons conscience qu'ils sont les vecteurs de la culture de demain, et que c'est l'intérêt des collectivités locales de favoriser leur capacité de développement d'activité, et celui des entreprises, de les embaucher malgré les contraintes, pour préparer l'avenir. N'attendons pas des seuls mécanismes du marché une résorption automatique du chômage des jeunes : misons aussi sur une approche volontariste pour la produire ; nos entreprises y trouveront leur compte en dynamisme et en imagination. Il faut savoir conjuguer le futur au présent. ■

(1) CDI pour contrat à durée indéterminée.

(2) CDD pour contrat à durée déterminée.

# Lutter pour loger les plus défavorisés

D.R.

Louis Moreau de Saint-Martin (91),
*chef du service habitat à la DDE de la Moselle*

## Le logement des plus démunis

La loi du 31 mai 1990, qui est appelée loi "Besson", a résulté de la prise de conscience du fait que la conjugaison d'un parc de logements sociaux de qualité et d'un marché libre ne permettait pas – ou plus – d'offrir un logement décent à tous. Ce texte, qui a institué le droit au logement, a prévu l'instauration d'un dispositif partenarial dans chaque département : il s'agit du Plan départemental d'action pour le logement des personnes défavorisées (PDALPD) et de son instrument financier, le Fonds de solidarité logement (FSL), qui, l'un et l'autre, associent l'État et le Conseil général. Parallèlement, ont été mis en place des financements PLA très sociaux qui permettent d'offrir à des ménages de ressources très faibles des logements avec un loyer plus bas que ceux du parc HLM ordinaire. Sont concernés par le partenariat non seulement l'État, détenteur de la compétence logement, et le Conseil général, qui a la responsabilité de l'action sociale, mais aussi les communes, les bailleurs publics ou privés, les caisses d'allocations familiales, les organismes collecteurs du 1 % logement et enfin les associations œuvrant dans le domaine de l'insertion. Il s'agit de permettre à la fois le maintien dans les lieux (notamment par une aide à l'apurement des loyers impayés), l'accès au logement (par la recherche de logements adaptés et l'aide au paiement du dépôt de garantie...) et l'accompagnement social des ménages pour lesquels cela apparaît nécessaire.

## Le cas de la Moselle

En Moselle, les partenaires locaux ont mis en place des dispositifs originaux. Un Groupement d'intérêt public pour le droit au logement (GIP-DAL) a été créé pour assurer l'animation du PDALPD et la gestion financière du FSL, qui présente le double avantage d'une institution neutre et uniquement destinée au logement des démunis. Elle a par contre un coût de fonctionnement et subit la tentation de tout organisme institué à se prendre pour fin en soi.

Ils ont aussi créé la fonction "d'ouvreurs à l'habitat" dont la mission est de rechercher des solutions d'habitat adapté pour des familles en très grande difficulté. Il peut s'agir de les loger en habitat individuel, quand il faut prévenir des problèmes de voisinage, mais il faut prévoir aussi une bonne accessibilité aux services, notamment sociaux, et parfois un grand besoin d'espace pour des nomades en voie de sédentarisation. Il revient à ces ouvreurs à l'habitat de trouver des solutions personnalisées, en utilisant tous les dispositifs existants.

## Les lourdeurs du système

Il reste malgré tout d'énormes difficultés à surmonter, d'une part parce que ces dispositifs ne suffisent pas à appréhender toutes les situations, et d'autre part parce qu'il faut sans cesse réactiver les acteurs. Certains démunis se trouvent confrontés à des situations très complexes où les difficultés se cumulent dans tous les domaines : emploi, santé, école, comportement social, logement..., de sorte qu'aucun des cadres administratifs prévus par les textes ne s'applique à leur cas. Il faut être à l'écoute de la situation réelle des personnes, sans jamais perdre de vue la dimension humaine. Dans le cadre des commissions FSL, par exemple, on est confronté à des dossiers individuels, qu'il faut regarder cas par cas, sans se laisser enfermer dans des règles administratives intangibles. Un logement adapté, pour certains types de familles, n'est pas nécessairement un logement en dur : il faudrait pouvoir financer des "mobile home" pour les nomades en voie de sédentarisation. Et cette nécessité de déroger à la règle dans certaines situations est le plus souvent fondée sur une appréciation qualitative, voire subjective : il s'agit de se demander comment la famille perçoit sa propre situation.

Un dispositif comme les ouvreurs à l'habitat apporte une souplesse, mais il ne permet pas de dépasser tous les blocages, qu'ils soient réglementaires ou résultent de la rigidité de certains acteurs. Ainsi l'installation à demeure de caravanes pour un clan de gens du voyage, qui posent de gros problèmes de voisinage, ne sera généralement pas autorisée par les règles d'urbanisme, et carrément impossible si l'on veut les installer à l'écart des zones habitées. Mais les institutions elles-mêmes multiplient les obstacles : celles qui financent n'ont pas envie de prendre en compte des opérations à la marge, les communes ne souhaitent pas accueillir plus de pauvres, ni même parfois avoir à s'occuper de ceux qui sont déjà leurs administrés, les bailleurs même sociaux rechignent à loger les locataires à risques...

D.R.

## Trouver les vraies réponses

La réalité du terrain conduit ainsi à réinterroger le système par rapport aux besoins à satisfaire et par rapport aux objectifs à atteindre. Il faut une empathie particulière envers les plus pauvres pour se rendre compte que les dispositifs institutionnels ne suffisent pas à apporter de vraies réponses et qu'il faut un supplément d'âme. Il ne suffit pas d'un bon fonctionnement administratif, avec une bonne consommation de crédits, pour déclarer le dispositif satisfaisant. Il faut perpétuellement se poser la question des besoins, se demander si l'on n'ignore pas un pan entier du problème : il est par exemple plus facile, en prenant prétexte de la méconnaissance du secteur et de son atomisation, de ne pas se préoccuper des problèmes du parc privé social de fait pour se consacrer uniquement aux locataires des bailleurs sociaux.

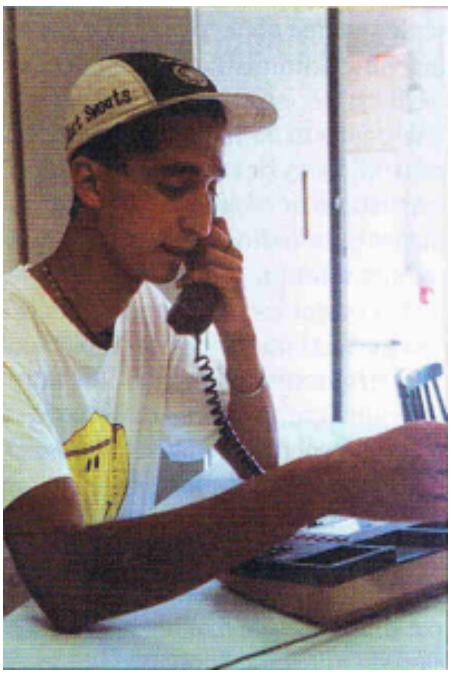
Il faut des acteurs animés par une conviction forte pour développer une véritable compréhension des problèmes. Le dispositif est partenarial, et pour le faire évoluer, il faut sans cesse convaincre l'instance de pilotage de la nécessité d'une prise en compte de la dimension sociale et humaine des problèmes. Après la phase des négociations qui ont conduit à l'élaboration d'un premier PDALPD, chaque institution a tendance à se replier sur une vision étriquée de ses compétences, de ses prérogatives et de ses intérêts, au risque de tuer la dynamique partenariale et de scléroser le système pour en faire une simple machine administrative.

Il est nécessaire de se battre pour que continue la lutte contre l'exclusion. Chacun des partenaires doit se convaincre que l'enjeu social du problème peut parfois primer sur l'intérêt économique à court terme, qu'il faut dépasser les intérêts particuliers à chaque institution pour véritablement converger sur un projet commun. Chacun pourra alors, au sein de sa propre structure, se faire l'ambassadeur de ce projet, lutter contre les rigidités de fonctionnement et de raisonnement, transcender enfin les buts de sa structure au nom d'un objectif reconnu par tous qui est le maintien de la cohésion de notre société. ■

# L'insertion des jeunes dans une Mission locale

Sylvie Weill,
*directrice de la Mission locale de Saint-Quentin-en-Yvelines*

La Mission locale de Saint-Quentin-en-Yvelines et des environs, créée il y a dix ans, assure le suivi de 2 500 jeunes de 16 à 26 ans par an. Elle couvre un territoire constitué de 13 communes, dont la ville nouvelle de Saint-Quentin-en-Yvelines et s'adresse à une population de près de 170 000 habitants. Le bassin d'emplois a de bons indicateurs, avec un des taux de chômage parmi les plus bas d'Île-de-France (7,7 % en avril 1998) et un ratio de un emploi pour un actif, mais il est aussi caractérisé par des contrastes extraordinaires, avec des "poches" de pauvreté dans des quartiers entiers où le taux de chômage s'élève à 20 %.



D.R.

Pour de nombreux jeunes de bas niveau de qualification (parmi les jeunes suivis, 39 % sont de niveau VI et V bis soit niveau de fin de cinquième, et 36 % sont de niveau V soit CAP ou BEP), l'accès à l'emploi passe dans le meilleur des cas par un retour en formation et de nombreuses étapes, un parcours semé d'embûches, de régressions, de précarité, d'aides financières, sous réserve que le jeune évite la délinquance. La durée moyenne du suivi d'un jeune est d'environ deux ans et demi, et compte tenu des moyens dont le Syndicat d'agglomération dote la Mission locale, nous sommes en mesure de lui accorder autant d'entretiens que de besoin – la moyenne allant de 3 à 5 entretiens par an – certains jeunes peuvent en avoir jusqu'à 15 si nécessaire.

Nous avons aussi la chance de pouvoir développer toutes sortes de services complémentaires (lieu d'écoute psychologique, parrainage, etc.). Nous dénombrons maintenant, depuis trois ans consécutifs, entre 38 et 40 % de jeunes en emploi en fin d'année, mais la précarité des emplois devient une banalité et les demandes d'aides financières ont crû de 85 % entre 1996 et 1997.

## Des jeunes qu'il faut insérer

### *Dehors, la liberté ?*

Il s'appelle C., il a 19 ans ; je le reçois en tant que directrice de la Mission locale parce que les aides financières que la Mission locale délivre en direct ne sont remises au jeune que par la responsable de la structure : il faut éviter que le conseiller, quotidiennement au contact des jeunes, n'ait à subir des pressions par trop directes à propos d'argent.

C. est accompagné de son conseiller, il s'agit d'une demande de Coup de Pouce. Un Coup de Pouce est un micro-dispositif mis en place dans les Yvelines par la Direction départementale de la protection judiciaire de la jeunesse et avec lequel nous travaillons. Cette aide est donc réservée aux jeunes qui ont – à un moment de leur histoire – eu à voir avec la justice. C. est sorti il y a deux jours de la maison d'arrêt où il purgeait une peine de six mois, pour vol. Personne n'a été averti de la date de sa sortie, lui-même ne l'a su que la

veille. Depuis, il a dormi dans la voiture d'un copain parce que, pendant son incarcération, ses parents ont déménagé. Il ne peut pas aller chez sa sœur, son beau-frère le mettrait dehors immédiatement. Il y est juste passé le temps que sa sœur lui fasse deux sandwichs.

La situation se complique parce que C. a pu sortir mais sa libération est assortie d'une interdiction provisoire de séjour sur le territoire des Yvelines. Pendant qu'il dormait, il s'est fait voler tous ses papiers, y compris sa carte d'identité et son autorisation de sortie de la maison d'arrêt. On ne délivre pas de duplicata de cette autorisation. Si jamais il tombe sur un contrôle de police, il est "très mal". Il n'a pas mangé depuis la veille. Il ne sait pas où aller ce soir. Il va falloir que son conseiller l'aide à trouver un lieu où dormir, sans doute à Paris où se trouve un foyer qui accueille les sortants de prison, mais encore faut-il qu'il y ait de la place et que C. puisse payer sa chambre. Et puis il faudra qu'il paye ses transports (il a déjà plus de 12 000 F de dettes pour amendes), et qu'il se rachète au moins un "*jeans*", des baskets et un pull. S'il veut se présenter dans la moindre agence d'intérim, ou chez un employeur, il ne peut pas y aller dans cet état. Et ses parents, en quittant la région, ont jeté toutes ses affaires : ils lui ont dit qu'ils ne voulaient plus jamais entendre parler de ce fils si mauvais qu'il est en prison.

L'aide du Coup de Pouce est au maximum de 1 500 F. Combien de temps C. va-t-il tenir ? Comment va-t-il pouvoir trouver du travail alors qu'il n'a même pas un CAP en poche, et jamais travaillé jusque-là ? Il semble décidé à respecter l'interdiction de séjour dans les Yvelines, et dit n'avoir aucune envie de revoir ses copains d'avant. Mais les mêmes pièges l'attendent à la première station de métro venue.

### *Quelle identité entre deux cultures ?*

Elle s'appelle L., elle a 19 ans quand elle arrive à la Mission locale. Elle est née en Côte-d'Ivoire, de parents français, nés en Côte-d'Ivoire. Elle a commencé une première année de droit à la faculté de Saint-Quentin, mais a dû s'arrêter au bout de six mois. Ses frères n'acceptaient plus qu'elle mène la vie d'étudiante. Ils l'ont quasi séquestrée à la suite d'une crise particulièrement violente.

Il faut dire qu'ils n'ont jamais supporté qu'elle travaille bien, et qu'elle décroche son bac. Ils en sont loin, l'un traficote, l'autre va de petit boulot en petit boulot. Et elle, non seulement elle travaille bien, mais en plus elle gardait des enfants et faisait des cantines – ce qui lui permettait de payer ses études. Ils ont tout cassé.

Le problème aujourd'hui, c'est qu'ils ont décidé de la marier et ils lui ont dit qu'ils lui jetteraient un sort – une malédiction de Dieu – si jamais elle leur désobéissait. Sa carte d'identité était valable jusqu'à ses 18 ans. À la date d'expiration, lorsqu'elle a voulu la faire refaire, la préfecture lui a demandé de fournir la copie du décret d'ampliation de naturalisation. Son père ne veut pas le lui donner. Elle avait trouvé un petit boulot au restaurant universitaire, mais lorsqu'il s'est agi de lui faire sa paie, l'administration s'est rendu compte du fait qu'elle n'aurait jamais dû la faire travailler, et qu'elle ne pouvait pas la payer.

L. vient voir un conseiller parce qu'elle a entendu parler de la Mission locale et qu'elle a besoin d'aide. Elle voudrait essayer d'aller vivre chez une ancienne amie à Paris, mais en même temps elle est terrorisée parce qu'elle ne sait pas de quoi ses frères sont capables, et elle s'en voudrait de mettre sa copine en danger.

De plus, son seul appui est sa vieille mère, qui ne parle pas français, mais en fait d'appui, c'est plutôt elle qui aide sa mère, dépassée par les violences des fils. Elle sait qu'elle est dans son droit, majeure, Française, mais elle a peur. Elle n'a pas travaillé depuis un an et demi, elle dit qu'elle ne sait plus rien, elle a l'impression que son avenir a été détruit.

Le travail du conseiller allait commencer par essayer de lui obtenir une aide financière, mais cela ne sera pas possible puisqu'elle n'a pas de carte d'identité. Cela va être long, difficile.

Comment évaluer les risques de réalisation du projet des frères? Comment aider L. sans qu'elle culpabilise à l'idée d'abandonner sa mère ? Comment dénouer cette ambivalence profonde entre le désir d'intégration et d'émancipation et la soumission à la Loi du Père ? Quelle sera la marge de négociation possible avec le père de L ?

### *Le parcours de F.*

**Mars 1996 :** F. prend contact avec la Mission locale pour un premier entretien, sans rendez-vous et sous la pression, à la permanence que nous tenons à la Maison de quartier du Parc. Il fait partie du petit groupe de jeunes qui vient de quitter le LEP où il était en 2e année de BEP mécanique auto, au motif des tensions entre deux bandes rivales. Il exige une formation et surtout la même que ses copains. Pour lui, le conseiller de la Mission locale doit faire ce que lui – F. – demande. Il est né en octobre 1979. À son âge, il relève du dispositif d'insertion de l'Éducation nationale et non de la Mission locale. Le conseiller l'oriente vers un conseiller du CIO, pour qu'il s'entende confirmer le refus précédemment énoncé. Il n'a de solution qu'au sein de l'Éducation nationale.

**Juin 1996 :** entretien informel à la Maison de quartier, F. est agréable, communicant, il explique ses difficultés familiales et ses projets. Le conseiller lui propose une rescolarisation, et pour ce faire, une première démarche auprès du CIO.

**Septembre 1996 :** tant bien que mal, F. est rescolarisé, il retourne en BEP pour terminer sa 2e année.

**Mi-octobre 1996 :** F. exprime le souhait de quitter le LEP pour préparer le BEP en formation rémunérée, il reconnaît être souvent absent, "*ça ne m'intéresse pas de bosser comme ça pour rien. Le français, les maths ça sert à rien. Et puis, j'ai besoin d'argent.*" Le conseiller lui explique que vu son statut scolaire actuel, même s'il quittait le LEP, il n'aurait pas le droit à cette rémunération. Il l'encourage à continuer. Dans l'ensemble, il restera plus ou moins scolarisé jusqu'à la fin de l'année, mais n'obtiendra pas son BEP. La question de son orientation, de l'été sans perspective, d'une rentrée sans projet inquiète F. qui, sans le reconnaître, est très tendu : l'échec est difficile à accepter.

**Juillet 1997 :** le conseiller le reçoit dans cet état d'esprit. Après contact avec le CIO, il est décidé de faire une dérogation car le délai d'un an après la sortie du système scolaire pour pouvoir bénéficier de l'aide de la Mission locale est une aberration, qui laisserait F. partir à la dérive encore davantage. Malgré la période peu favorable, son conseiller propose à F. de passer un bilan de compétences, pour l'aider à définir une orientation un peu réaliste vers un métier accessible.

F. ne se décidera que fin août. Le bilan confirme son intérêt profond pour tout ce qui touche à la mécanique, mais fait aussi ressortir un certain refus de l'effort. F. est dans le "tout, tout de suite". Il a du mal à se plier aux règles et aux consignes. Sur le fond, il manque de confiance en lui. D'ailleurs, cela se confirme car en attendant une entrée en formation qui pourrait lui permettre de préciser son projet professionnel (il n'y a pas de place avant fin novembre), il était convenu entre F. et son conseiller qu'il vienne au pôle Emploi chercher du travail. Le pôle Emploi est ouvert quatre matinées par semaine, mais il est venu trois fois en quinze jours.

**Fin septembre 1997 :** une opportunité se dessine, des prestataires de transport installent en Ville nouvelle une expérimentation grandeur nature avec des véhicules électriques mis en location au moyen de carte à puce. Il leur faut du personnel jeune susceptible d'accueillir le public, de déplacer les véhicules et d'en assurer l'entretien. Le conseiller signale l'offre à F. qui vient aux rendez-vous pour préparer le recrutement : entretiens à deux ou trois jeunes, préparation sur questionnaires et entraînement à l'entretien d'embauche. F. fait preuve d'un excellent investissement au cours de cette préparation, il a un comportement positif dans le groupe et se donne de bonnes chances. Mais il ne donne pas suite car il a une proposition de commercial en porte-à-porte, son conseiller le met en garde sur les clauses financières du contrat, mais rien n'y fait.

**Mi-décembre :** F. abandonne car sa "paye ne couvre pas ses frais". Il reprend contact avec la Mission locale pour connaître la date du prochain recrutement "véhicules électriques" mais ce n'est pas avant juin, et il n'est plus question de s'orienter vers un stage. F. revoit son conseiller deux fois en janvier 1998 pour informations sur les offres d'emploi, mais il ne vient toujours pas au pôle Emploi. De quoi vit-il ? Que fait-il de ses journées ? Il habite toujours chez ses parents, mais c'est tout ce que son conseiller apprendra. Il devient distant, amer.

**Fin février 1998 :** F. "met la pression" sur son conseiller. Il prétend qu'il va "être à la rue" à la fin du mois, et évoque la suggestion d'un éducateur : pourquoi ne pas passer une licence cariste. Il va falloir trouver le mode de financement, mais cette fois F. semble motivé et l'accompagnement du conseiller reprend du sens. F. a obtenu sa licence, et trouvé un contrat à durée déterminée jusqu'à fin juin. Mais après... ■


INFORMATION SERVICE INTERNATIONAL

SOCIETE DE MARS INC.

**LA MISSION D'ISI**

Le développement et la diversité des activités de Mars Incorporated au niveau national, européen et mondial a nécessité la mise en place de systèmes et de technologies d'information cohérents sans lesquels il est impossible aujourd'hui de gérer efficacement une activité de dimension internationale : c'est précisément la mission d'Information Service International I.S.I.

**UNE APPROCHE EUROPÉENNE**

L'intégration européenne d'unités opérationnelles, la croissance rapide des marchés d'Europe de l'Est sont les challenges que Mars Inc. doit affronter en Europe avec l'aide d'I.S.I.
Une réflexion stratégique de l'ensemble des unités opérationnelles a défini un programme ambitieux de projets alliant systèmes d'information et «business practices» dans les domaines de gestion financière, commerciale ou opérationnelle.
I.S.I. joue un rôle moteur majeur pour la conduite de projets communs partout en Europe pour la mise en œuvre de cette stratégie.

**LE PARTENAIRE DES UNITÉS MARS**

Information Service International est née en 1987 de la fusion de Mars Group Services créé en 1971 en Angleterre et de Information Services Group qui existe depuis 1984 et qui couvre les USA. Une 3e Société ISA couvre l'Asie Pacifique. En 1989, Information Service International (ISI) s'est dotée d'une quatrième société implantée près de Strasbourg, en plein Centre de l'Europe. En tout 700 personnes travaillent pour le compte d'ISI, dont 430 dans les bureaux de Mount Olive (USA), de Winnersh (UK), de Wodonga (Australie), de Haguenau (France) et le reste dans toutes les unités sœurs constituant Mars Incorporated.

**DES COLLABORATEURS OPÉRATIONNELS**

Travailler à I.S.I., c'est non seulement définir des projets et y travailler mais c'est aussi accepter la responsabilité de s'assurer soi-même de la bonne mise en œuvre des solutions recommandées. Ce rôle va bien au-delà de celui d'un consultant : il s'agit d'être le partenaire des unités de Mars.
L'efficacité d'I.S.I. repose donc essentiellement sur des collaborateurs dont les compétences analytiques mais aussi l'intuition et l'expérience ou la formation pluridisciplinaire et la capacité à innover les amènent à jouer très souvent un rôle de catalyseurs d'idées nouvelles auprès des sociétés affiliées à Mars Incorporated.
C'est pourquoi I.S.I. constitue un terrain d'expérience et d'observation privilégié pour découvrir l'ensemble des activités de Mars et connaître les leviers de développement d'activités aussi différentes que la confiserie, les aliments préparés pour les animaux de compagnie, les produits alimentaires, les boissons et les appareils et systèmes électroniques. C'est le vivier international des managers de Mars Incorporated.

**INFORMATION SERVICE INTERNATIONAL**
**Contacter F. Demongeot (X 76)**
**3A, chemin de la Sandlach**
**BP 94 - 67502 Haguenau Cedex, FRANCE - Tél. : 03.88.05.16.00 - Fax : 03.88.05.16.79**

# L'itinéraire d'entrée à l'X d'un élève dont la scolarité s'est déroulée dans une ZEP

Benoît Delattre,
*élève de la promotion 97*

Je m'appelle Benoît DELATTRE, je suis X 97. On n'imagine généralement pas les polytechniciens comme candidats "potentiels" à l'exclusion. Pourtant, au départ, ma main n'était pas très bonne. J'ai presque toujours vécu à Floirac, petite ville de la banlieue bordelaise. C'est une ZUP (Zone d'urbanisation prioritaire) et une ZEP (Zone d'éducation prioritaire), et depuis peu, c'est aussi devenu une zone franche. La ville est située du mauvais côté de la Garonne, sur la rive droite dont la réputation est d'accumuler les cas sociaux, les élèves en situation d'échec scolaire et les problèmes d'insécurité, de drogue, de chômage. Les écoles, les collèges et les lycées n'ont que peu de moyens et encore moins de soutien de la part de l'académie, si on les compare à leurs équivalents de la rive gauche. J'ai cependant profité d'un enchaînement de situations fortuites qui m'a permis d'aller jusqu'en classe préparatoire (dans un lycée de la rive gauche, à Bordeaux même) et de réussir le concours d'entrée à l'École polytechnique.

Ce qui m'a poussé à fournir des efforts en classe, c'est d'abord, je crois, le rejet de l'alcoolisme de mon père. J'ai eu la chance qu'il ne soit pas violent et ne rende pas la vie insupportable à son entourage. Mais pour échapper à sa sphère d'influence et pour m'éloigner de lui et de son exemple, je n'avais d'autre choix que de travailler. N'accordant d'importance qu'au travail manuel, il méprisait le travail intellectuel et s'est désintéressé de mes études. J'ai par contre été encouragé par ma mère, qui était probablement frustrée de n'avoir pas fait d'études. Mais il ne suffit pas de travailler et d'avoir quelques capacités pour s'en sortir, quand on habite ce genre de quartier. Quels que soient les résultats scolaires, l'environnement ne pousse pas à l'optimisme en matière d'avenir professionnel. Peu d'espoir nous était ouvert, de sorte que nos prétentions en matière d'étude étaient aussi décevantes que les encouragements que nous pouvions recevoir. Vu le niveau général, nous avions tendance à sous-estimer nos propres compétences et à manquer d'ambition. Je crois aussi que l'Éducation nationale dans son ensemble nous dissuadait d'en avoir. Dans tous les établissements de cette rive droite bordelaise que j'ai fréquentés, les conseillers d'orientation et les conseils de classes étaient toujours désabusés et pessimistes. Ils décourageaient plutôt les projets personnels trop audacieux, brisant beaucoup d'espoirs dans l'œuf.

Poursuivre dans la voie que l'on s'est tracée nécessite une idée précise de ce que l'on veut et une volonté tenace de s'y tenir, de façon à résister aux bourrasques des refus et aux douches froides du pessimisme ambiant. Les élèves ne sont pas incités à sortir des voies habituelles et je travaillais juste pour travailler, sans but précis, avec pour seule idée de suivre une autre voie que celle qu'avait suivie mon père : son propre père était déjà alcoolique et aucun des deux n'avaient pratiquement fait d'études. Pour un enfant, engager un travail de longue haleine, sans objectif précis, n'est pas chose facile. Ce ne l'était pas pour moi, aussi ai-je commencé à baisser les bras, à travailler moins et surtout moins bien. Je devais avoir une dizaine d'années, lorsqu'un enseignant m'a dit : "*Tu comprends ce que tu fais mais tu ne sais pas l'expliquer. Tu ne pourras jamais être professeur, tu deviendras ingénieur.*" C'était une phrase banale, mais elle a tout changé. J'ai eu un flash, une révélation. Passant outre le constat de mon incapacité à expliquer, j'ai retenu "tu deviendras ingénieur". J'ai décidé que je serais ingénieur et je n'ai cessé de l'affirmer depuis. Cette phrase toute simple m'a conduit où je suis aujourd'hui, après m'avoir remis sur les rails.

Bien sûr, cet homme n'a pas tout fait, mais il a enclenché la machine. J'ai pris quelques renseignements sur la voie à suivre, qui s'avérait longue et difficile. Pour ne pas me découra-

ger, je me suis forcé à aborder les problèmes un à un, à laisser dans le vague les échéances lointaines et à me concentrer sur l'étape directement à venir. Plutôt que de rêvasser à l'école d'ingénieur idéale, je devais d'abord échapper à l'apathie générale de mon quartier. Au collège le plus proche, celui où je devais aller, comme dans tous les autres environnants, il y avait beaucoup de classes "à problèmes" dont les professeurs étaient démotivés. Sur les six classes par tranche d'âge, deux seulement rassemblaient les "bons" professeurs et les "bons" élèves.

Ceci dit, on ne peut pas tout rejeter sur le corps enseignant. Dans ces classes où se concentraient les "cas sociaux", les élèves en échec scolaire, les éléments perturbateurs et ceux qui refusaient de travailler, il y avait tout ce qu'il fallait pour décourager les pédagogues les plus convaincus, surtout s'ils enseignaient là depuis plusieurs années. Je ne leur jette pas la pierre, je verse seulement une larme sur les quelques élèves jugés moyens qui auraient pu arriver à quelque chose moyennant un peu d'aide, mais qui n'ont pas pu aller dans les "bonnes" classes. Pour ma part, je savais qu'il ne fallait pas me laisser envoyer dans une basse classe. Heureusement il y avait l'allemand. C'est une langue difficile, à la grammaire compliquée, qui rebute les mauvais élèves et les paresseux. L'administration du collège en profitait pour réserver une "bonne" classe aux germanistes. C'est ainsi que je suis devenu germaniste. J'ai trouvé ensuite un autre échappatoire à l'échec : à partir de la quatrième les latinistes font partie des "élus". Par sécurité autant que par goût personnel, je suis donc devenu latiniste. C'est cela qu'il faut faire pour avoir de bons professeurs et de bonnes classes avec lesquels suivre les programmes jusqu'au bout.

Le problème s'est posé à nouveau de trouver une bonne classe au moment de mon entrée au lycée. J'avais préféré la filière technique, à cause de ma haine viscérale de la biologie. Il y avait moins de choix pour les lycées techniques que pour les établissements généralistes, surtout sur ma rive droite bordelaise. J'ai choisi un établissement tout neuf qui ouvrait juste ses portes. C'était risqué, on ne savait pas qui le fréquenterait, combien de classes il y aurait ni même s'il préparait les baccalauréats scientifiques et techniques que je visais. Il était mal situé, à deux pas des plus mauvais quartiers de la rive droite, et pourtant il présentait beaucoup d'avantages, le principal étant que l'État et la région ayant débloqué de l'argent pour l'équiper et le doter en matériel, c'était l'établissement le plus riche de la rive droite. Il était le seul à disposer de moyens dans cette ZEP, ses professeurs seraient des "nouveaux", ils seraient "frais" avec leurs illusions pédagogiques qu'ils n'auraient pas encore perdues au contact d'élèves réfractaires à leur enseignement.

Il faut en effet du caractère et un bon équilibre psychologique pour affronter certains élèves. Si les professeurs se laissent marcher sur les pieds au premier contact, ils perdent leur ascendant. L'Éducation nationale nomme en ZEP certains professeurs qui n'ont visiblement pas les qualités nécessaires pour faire face à ces jeunes. Et pour les suppléer, lorsqu'ils ont un arrêt de travail (pour quelque raison que ce soit), elle envoie des remplaçants tout frais émoulus des écoles auxquels on confie les classes les plus dures. Je parle d'expérience : en classe de première j'ai "perdu" quatre professeurs en cours d'année (dont deux en mathématiques) et les remplaçants, qui avaient entre 23 et 24 ans, étaient plus jeunes que certains de leurs élèves.

Cependant j'ai eu de la chance et ce que j'ai pu réaliser va au-delà de toutes mes espérances. J'ai eu aussi des professeurs agrégés et d'autres "khâgneux", et nous avions des fonds pour nous doter en matériel, que ce soit pour la filière scientifique ou pour le BEP industrie graphique. J'ai trouvé dans ce lycée tout le soutien dont j'ai eu besoin et je ne peux affirmer, maintenant que j'y repense, qu'un lycée "classique" m'aurait suivi avec autant d'attention. Au lycée Louis le Grand, on trouve des bons élèves derrière chaque porte. Mais dans mon lycée "pas-grand-chose", il n'y avait qu'une seule terminale S technologique avec au maximum six candidats pouvant prétendre aux classes préparatoires. On avait beaucoup d'attentions pour eux, mais de façon générale, le bien de tous les élèves était pris en compte. Après les inévitables problèmes de démarrage, la scolarité s'est déroulée sans heurt violent, hormis quelques bagarres et un élève pendu par les pieds d'une fenêtre du quatrième étage. Le lycée n'a encore reçu aucun des stigmates habituels aux banlieues dites difficiles : tags, tables défoncées, portes démolies..., et chaque fois qu'un mur est détruit, il est reconstruit rapidement.

Le lycée était à l'écoute des désirs des élèves en matière d'avenir professionnel, ce qui pour moi était une première. Deux personnes ont joué un rôle déterminant pour assurer mon parcours de la seconde à la terminale : le proviseur et son adjointe. Nous étions quatre candidats à vouloir préparer les écoles d'ingénieurs : ils ont fait tout ce qu'ils ont pu afin de mettre à notre portée toutes les solutions accessibles dans la région. Ils ont même été jusqu'à chercher eux-mêmes les dossiers qu'on ne voulait pas nous donner, puis ils ont appuyé nos demandes. Leurs efforts ont été récompensés : non seulement, les quatre ont été admis en classes préparatoires dans le meilleur lycée technique d'Aquitaine, mais nous avons tous intégré une école en première année de spéciale (un à l'ENSAM, deux à l'ENSHEEIT de Toulouse et un à Polytechnique).

Sans doute devons-nous aussi notre salut à la filière de classe préparatoire que nous avons suivie, la filière MT, Mathématiques et Technologie. Hormis celui d'entre nous qui a intégré l'ENSAM, nous nous sommes engouffrés dans la brèche qu'elle ouvrait. Je dis brèche car cette voie était la seule à proposer un concours unique ouvrant sur toutes les grandes écoles, ou presque, pour la somme de 70 F, ce qui paraît incroyable vu les prix exorbitants pratiqués pour les autres concours. Or cette filière sera supprimée dès l'année prochaine : ce n'était qu'une voie accessible à toutes les bourses et ouverte à tous les bacheliers (même les baccalauréats scientifiques et technologiques), la vraie démocratie en fin de compte ! ■

© ALAIN PINOGES/CIRIC

# La création de leur propre emploi par les jeunes d'un quartier sensible

Florence Lardanchet,
*de l'ADIE* (1)

A quarante-cinq minutes à l'est de Paris se trouve le grand ensemble de Clichy-sous-Bois – Montfermeil. Construit dans les années 60, avec de hautes et longues barres de logements, ce quartier, qui abrite plus de 32 000 habitants, est aujourd'hui un lieu où se trouvent concentrés tous les maux qui stigmatisent les banlieues : dégradation, insécurité, taux de chômage, pourcentage de population d'origine étrangère, suroccupation des logements... On y a pourtant empilé tous les dispositifs des politiques de la Ville : zone d'éducation prioritaire, contrat de ville, grand projet urbain, zone franche urbaine, procédure européenne Pic Urban...

C'est dans ce contexte et avec la volonté de s'adresser aux plus démunis, à la fois sur le plan financier et sur celui de l'accès à l'information et au conseil, que l'ADIE a mis en place un programme expérimental de mobilisation des jeunes autour de la création de leur propre emploi. Les jeunes de ce quartier se complaisent à se représenter privés d'avenir et il est de fait que peu d'entre eux en ont si l'on pense à cet avenir en termes d'emplois salariés. D'origine ou de nationalité étrangère, sans qualification ni expérience professionnelle reconnue, ayant eu souvent des ennuis avec la justice (*deals*, vols) et habitant un quartier dont le nom seul fait peur, ils ont peu d'arguments pour se faire valoir auprès des chefs d'entreprise. Partant battus d'avance, leurs contacts avec le monde du travail sont d'autant plus négatifs qu'ils se montrent souvent très agressifs. Cependant la plupart possèdent une expérience très concrète du travail informel dans des secteurs comme la vente sur les mar-

chés, le second œuvre de bâtiment, la réparation automobile, le négoce de pièces détachées..., toutes activités qui leur ont permis d'acquérir un sens aigu du système D, de la chine et de la négociation.

L'objectif de l'ADIE est de valoriser ces expériences afin d'en tirer une énergie positive qui serait canalisée sur le montage de projets professionnels aboutissant à des micro-entreprises.

*Nous avons commencé par une sensibilisation préalable via les associations locales, par le bouche à oreille et par un important travail de rue, ce qui nous a permis de réunir un groupe de jeunes intéressés par l'idée de créer leur propre emploi.*
*Nous leur avons proposé un "accompagnement-formation" de longue durée ainsi que la possibilité de tester leur activité dans une structure de précréation.*
*À l'issue de l'accompagnement, si leur projet tient la route, ils pourront obtenir un crédit pour créer leur micro-entreprise.*

Nous avons déjà financé trois projets, celui de Baptistin qui a créé un vidéoclub, celui de Moussa qui vend des tissus orientaux sur les marchés et celui d'Amed qui vend des pizzas à emporter ou à livrer. Et nous examinons celui d'Abdelghani, passionné de musique soul et funk, qui veut monter son stand de vente de disques vinyles sur les marchés aux puces et dans les foires spécialisées, celui de Mohamed qui rêve d'ouvrir une sandwicherie et celui de Benyazid qui veut vendre des pièces détachées pour automobiles.

*Ce n'est pas tant le projet en lui même et son aboutissement qui importent, que le travail effectué pour le promouvoir, en groupe ou individuellement.*
*Peu à peu, chacun apprend à faire des démarches, à se présenter de façon professionnelle et sans agressivité, apprend aussi à se donner des objectifs.*

Les démarches sont longues et pas toujours faciles, mais elles sont dynamisées par la motivation de créer son propre emploi, de devenir son maître et d'avoir à compter sur soi-même pour y parvenir. Nous visons la régularisation dans un univers où tout est informel, un monde sans TVA, sans impôt et sans charges sociales. Malgré la zone franche, les prélèvements fiscaux et sociaux restent importants pour une entreprise qui démarre dans les règles. C'est un handicap pour certains projets qu'il serait si facile de monter au noir. Et il faut bien reconnaître que l'existence d'activités informelles est un facteur de dynamisme dans des quartiers dépourvus de commerces de proximité. Ces activités procurent des ressources de base à une population dont le pouvoir d'achat est faible, où beaucoup de ménages sont en voie de paupérisation.

C'est notre défi d'arriver à gérer cette ambiguïté. Il nous faut trouver une démarche dynamisante et positive d'insertion par l'économique, sans perdre de vue les spécificités du quartier, ce qui nous conduit à agir dans deux directions :

• d'une part, essayer de faire évoluer la législation sur les micro-activités en faisant valoir aux pouvoirs publics qu'un statut serait à définir, qui incite vraiment les gens à sortir de l'aide sociale sans les assommer de charges, chaque fois que, si modeste soit leur projet, ils essaient de créer leur propre activité ;

• d'autre part, trouver des solutions innovantes comme la création d'une structure de précréation afin de permettre aux futurs créateurs de tester leur projet en grandeur réelle sans prendre tout de suite tous les risques de la création : société de facturation, mutualisation des charges, mise à disposition d'un local, d'un véhicule, de matériel..., enfin de tout ce qui permet de limiter les investissements de départ.

Les premiers résultats sont encourageants, et nous suscitons un vif intérêt chez les jeunes. Ils se mobilisent sur de la formation longue durée et le démarrage de quelques-uns a un effet boule de neige. Mais l'ADIE a grand besoin de soutien pour mener à bien cette action, il nous faudrait des dons et des apports en nature, comme par exemple des véhicules utilitaires à mettre gracieusement à la disposition des jeunes créateurs d'entreprise... ■

(1) Association pour le développement de l'initiative économique.

# De la difficulté de passer de l'emploi à la situation de chômeur indemnisé

Témoignage anonyme,
*reproduit du numéro de* La Rue *de janvier 1997*

J'ai 40 ans. 1986, mon dernier boulot sous contrat... à durée déterminée, c'était gardien d'immeuble. Fin de contrat, chômage, et ASSEDIC. Fin de droits. Plus rien. Si ! Quelques petits boulots pour survivre mais pas de contrat. 1989, je me suis inscrit au RMI que Rocard venait de faire voter. Pendant huit ans. Voilà. Un petit déménagement à gauche, un coup de pinceau à droite, des clopinettes.

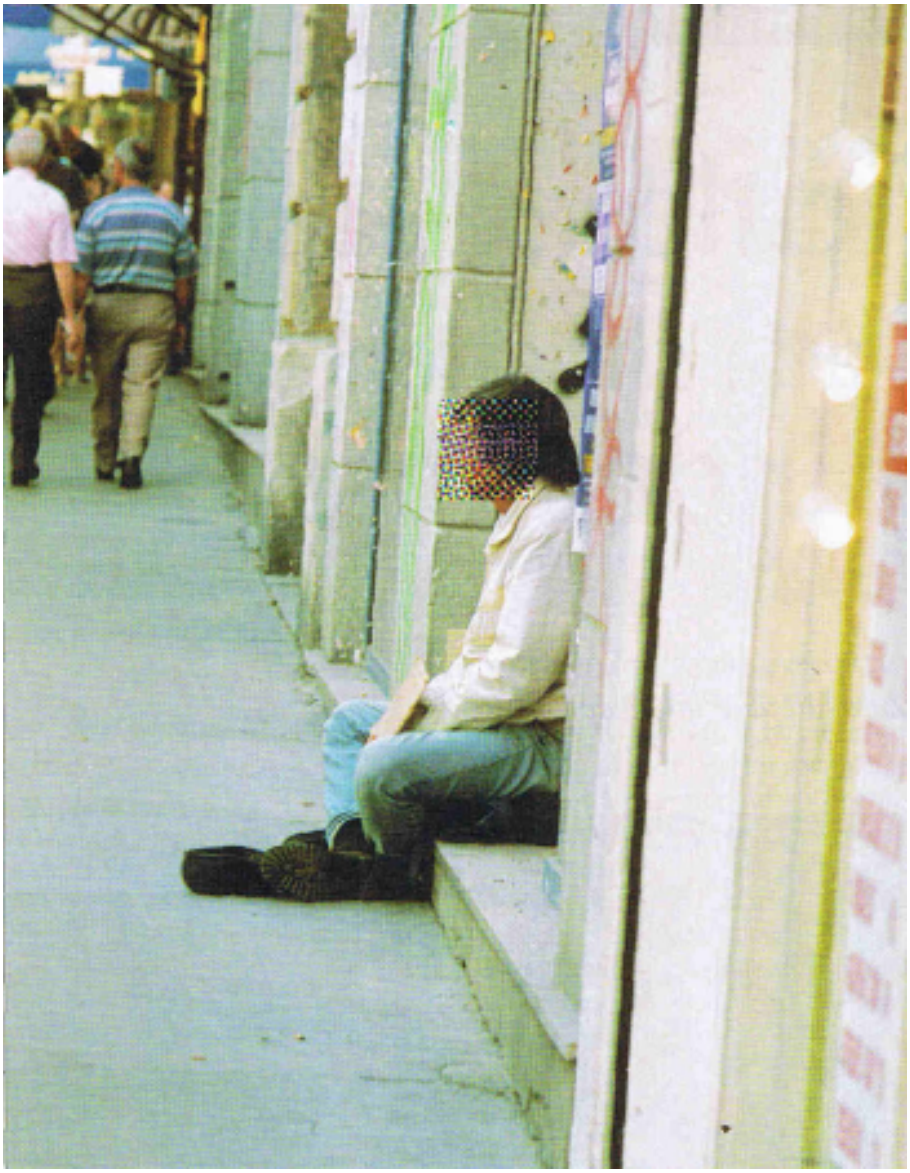
À côté de cela, j'écrivais, pour le plaisir, comme ça. Des gens m'ont dit que ce n'était pas mal, que je devais tenter ma chance chez un éditeur. Ça n'a pas marché. En décembre 1996, un ami me parle d'un poste d'animateur dans un atelier d'écriture dans un collège d'enseignement technique. Je postule. Je suis retenu. Pour six mois. De janvier jusqu'à juin. Pas de contrat. Paiement en honoraires. 60 000 F payés en quatre fois. Je dépends donc du régime des AGESSA. Je préviens la CAF que j'ai trouvé un emploi. Mon RMI s'interrompt. L'aide au logement aussi. Non titulaire d'un contrat de travail, je n'aurai pas droit aux ASSEDIC. Ce qu'elles me signifient fin juin 1997, après que je me suis inscrit à l'ANPE, mon travail terminé. Muni de cette réponse, je vais à la permanence du Centre communal d'action sociale. Je ne suis pas trop anxieux, je dois toucher mon dernier paiement en juillet 1997. J'expose ma situation. Réponse : "*Vous devez attendre d'être trois mois sans emploi pour refaire une demande de RMI. Revenez en octobre.*"

D.R.

Octobre : me revoilà ! Nettement plus anxieux, l'argent file. Factures EDF-GDF, loyer (2 300 F), téléphone, courrier, enveloppes et timbres pour chercher un emploi, bientôt le découvert bancaire, puis les dettes chez les commerçants.

La permanence pour l'accueil du public a lieu tous les mardis de 8 h 30 à 12 h et de 13 h 30 à 17 h. Une feuille collée sur la porte d'entrée m'invite à y inscrire mon nom. Il y en a déjà soixante. Une seule fonctionnaire au guichet. À 12 h 30, elle se lève pour aller déjeuner. Protestations de ceux qui attendent. "*J'ai pris 22 personnes au lieu de 20. Normalement, j'aurais dû m'arrêter à midi.*" "*Je suis le n° 61, madame.*" "*Revenez mardi prochain. Ou allez directement au Centre, tour Pleyel à Bobigny.*" Ce que je fais tôt le lendemain matin. Pour le RMI, 50 personnes. J'ai le n° 116, il est 8 h 55. Huit guichets, un seul fonctionnaire.

D.R.



"*N° 78!*" Soit, 38 personnes avant moi. 9 h 15, une deuxième employée s'installe. N° 80, 81, 82... À 9 h 35 : n° 93. Une troisième employée prend place. N° 94, 95..., pas de réponse. Ils n'ont pas attendu. 106, 107... soudain, une voix au micro annonce : "*Nous avons une panne informatique. Laissez-nous votre numéro de téléphone, nous vous tiendrons au courant de votre dossier.*" Les guichetiers notent nos coordonnées. Il est 10 h 30, je sors. Plus de 100 personnes attendent.

11 heures 30, de retour chez moi. Midi, 14 heures, 16 heures. Si la CAF téléphone et que je ne suis pas là... Du coup, j'appelle. Occupé.

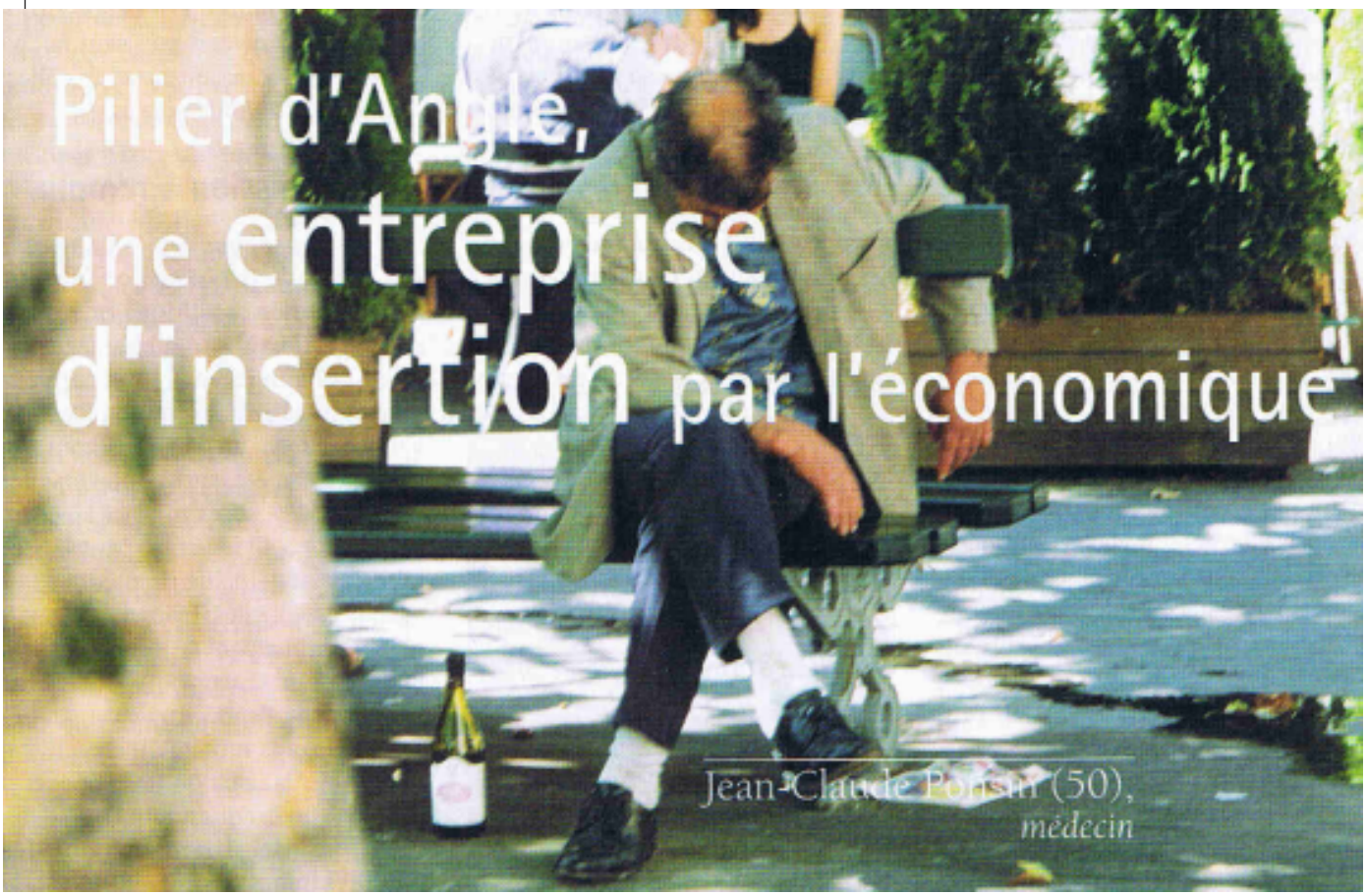
Le lendemain, je compose dix fois le numéro du centre de la tour Pleyel. 11 heures, enfin! "*Je voudrais me réinscrire au RMI, et savoir si je suis toujours sur le fichier informatique ou si j'ai été radié.*" "*Vous avez été radié par le Préfet, mais vous êtes toujours inscrit sur l'ordinateur. Inutile de nous refournir les photocopies de votre carte d'identité, de Sécurité Sociale, etc.*"

Je passe au CCAS le lendemain matin. "*Il faut juste réactualiser mon dossier, il est toujours dans l'ordinateur.*" "*Cela ne suffit pas,* me dit l'employée, *il faut votre déclaration trimestrielle d'absence d'emploi pour juillet, août et septembre.*" "*Mais la CAF ne me l'a pas envoyée, puisque je travaillais et qu'il fallait attendre trois mois sans emploi pour recommencer les démarches.*" Elle trouve un formulaire. Ouf! "*On vous fera un rappel.*"

Mi-décembre, j'attends encore. Lorsque je percevrai la somme correspondant au versement du RMI pour ces six derniers mois, soit 6 x 2 402,99 F (le montant du RMI pour une personne seule) ou encore 14 417,94 F, tout sera englouti par mon découvert bancaire, augmenté des agios afférents. J'ai bien fait quelques piges en extra, ça ne suffit pas, j'ai dû emprunter auprès d'amis pour le loyer, je ne pourrai même pas rembourser dans l'immédiat.

J'ai appris que le gouvernement Jospin voulait faire signer systématiquement des contrats d'insertion à tous ceux qui sont inscrits au RMI pour valoriser le "I" de "insertion". C'est où le guichet? ■

Propos recueillis par
Stéphane Viaux-Peccate
pour *La Rue*



D.R.

# Pilier d'Angle, une entreprise d'insertion par l'économique

Jean-Claude Poisin (50),
*médecin*

**Une entreprise d'insertion par l'économique, c'est une structure qui propose des contrats de travail à long terme (deux ans minimum) à des personnes en situation d'exclusion sociale.
Comme entreprise, elle intervient sur le secteur marchand, le second œuvre du bâtiment dans le cas présent, et vit donc essentiellement de sa production.**

L'État l'aide dans son travail d'insertion en la subventionnant pour les postes d'insertion qui lui sont attribués en début de chaque année, les subventions étant utilisées pour compenser la faiblesse du rendement des employés en cours d'insertion et pour financer le soutien social.

Globalement ça marche, grâce aux subventions, qui représentent moins de dix pour cent du chiffre d'affaires, grâce aussi au réseau de bonnes volontés, depuis l'ingénieur bénévole jusqu'au donateur qui alimente le fonds de roulement, mais surtout grâce aux efforts des employés qui prennent chaque jour plus conscience du rôle de l'entreprise dans leur retour à la citoyenneté. Quoi de plus éloquent et encourageant, à cet égard, que l'évolution de ces exclus qui deviennent propriétaires de leur outil de travail, comme sociétaires de la coopérative ? Pilier d'Angle forme en effet des citoyens, non assistés, qui n'ont plus besoin d'avoir recours à des activités délictueuses pour s'en sortir, le travail "au noir" étant la plus répandue. J'en donne deux exemples, deux histoires de vie dans la suite de cet article.

## L'histoire de Pilier d'Angle

Le projet initial de Pilier d'Angle est né, en 1987, au sein d'un groupe d'alcooliques menacés d'exclusion sociale qui désiraient retrouver une place dans la société. La première condition est évidemment l'abstinence, mais si elle est nécessaire, elle n'est pas suffisante car, pour sortir de l'enfer de la toxicomanie, il faut retrouver confiance en soi en bâtissant un projet de vie à long terme. Au départ, Pilier d'Angle a donc proposé à ces malades alcooliques un emploi dans le second œuvre du bâtiment qui leur a permis de trouver un logement, de renouer les fils distendus de leur vie affective et sociale, de retrouver des gestes professionnels et une discipline de vie. Plusieurs d'entre eux, certains arrivés en bout de course, vivant de mendicité, buvant dix litres de vin par jour, ont ainsi retrouvé dignité et joie de vivre. L'histoire d'Alain correspond à cette période.

Pilier d'Angle n'était pas alors entreprise d'insertion : elle vivotait, avec cinq à six employés, travaillant pour des particuliers ou des associations amies. Elle n'a été reconnue qu'en 1990 par les administrations publiques (DDTE et DDASS) et elle s'est alors ouverte à d'autres publics exclus ou en voie de l'être : "RMIstes", chômeurs de longue durée, sortants de prison et autres jeunes sans assistance. L'histoire d'Abdel illustre cette seconde période. L'entreprise a pris un essor certain, ses effectifs atteignant 50 personnes en 1993. Développement trop rapide, avec tentative de diversification des activités, qui s'est soldé par de grandes difficultés financières dès 1994, lesquelles n'ont pas été surmontées malgré une augmentation des subventions publiques.

En fait, c'est l'insuffisance des marchés et leur caractère aléatoire qui ont provoqué la liquidation judiciaire de l'association en 1997, brisant le projet d'insertion de plusieurs dizaines de personnes. Aujourd'hui une Société coopérative ouvrière de production (SCOP), fondée par huit rescapés de l'association, a pris le relais et tente de survivre avec un effectif de vingt employés, tous issus des zones de l'exclusion sociale.

## Les aléas et les difficultés de l'entreprise

La SCOP marche bien, lorsqu'elle a des marchés. Malheureusement ces derniers sont trop peu nombreux. Cependant Pilier d'Angle permet à la Nation de faire l'économie du coût fort élevé de l'exclusion (estimé à au moins 100 000 francs par individu et par an), puisqu'elle rapporte à la collectivité nationale de l'ordre de 1,5 million de francs par an en taxes, impôts et charges alors qu'elle reçoit 400 000 francs au titre des subventions.

Cependant Pilier d'Angle vit mal, elle est périodiquement au bord de la faillite par manque de marchés. Pour s'en sortir elle est contrainte d'accepter soit des marchés au rabais soit de petits contrats qui ne conviennent pas à son projet d'insertion car ils doivent être exécutés par des équipes réduites, dispersées dans toute la région parisienne, dont le suivi est donc difficile. Pilier d'Angle subit de plein fouet la concurrence déloyale du travail déréglementé qui sévit de plus en plus dans le secteur du second œuvre du bâtiment.

On désigne bien souvent, et avec raison, deux coupables pour expliquer la crise économique que nous traversons : le progrès technologique et la mondialisation. Mais dans le secteur où intervient Pilier d'Angle (la rénovation de locaux), aucun de ces facteurs n'a joué dans les dix dernières années : la peinture se fait toujours à la main et la concurrence mondiale ne s'y exerce pas.

*Cependant le prix des travaux a énormément baissé, alors que les coûts de la matière première ont augmenté. Il y a là un mystère ! L'explication, c'est que le prix réel de la main-d'œuvre a baissé considérablement, à cause du travail clandestin : d'abord le travail au noir de maints bénéficiaires du RMI, des ASSEDIC, des retraites anticipées, mais aussi par le biais de la sous-traitance des marchés dont sont titulaires de grandes entreprises, qui parfois nous donnent des leçons de morale ou de saine gestion, mais qui n'hésitent pas à sous-traiter à des entreprises qui sous-traitent à leur tour pour employer en fin de chaîne des travailleurs en situation d'illégalité.*

L'emploi d'ouvriers sous-payés arrange tout le monde : les ouvriers eux-mêmes qui, bien souvent, sans sortir des dispositifs d'assistance, se procurent ainsi un complément de revenus ; les responsables des organismes publics qui font plus de travaux avec le même budget ; les entreprises adjudicataires des marchés, qui, prélevant leur dîme au passage, n'ont pas à gérer les embauches et les débauches de début et de fin de chantier, pouvant ainsi fonctionner avec un effectif minimum de cadres. Tous y trouvent leur compte, sauf la collectivité et des organismes qui collectent les prestations sociales [1].

## Une mission à remplir

C'est ainsi que l'armée de réserve des exclus de la production offre ses services à des conditions que notre société estimait infrahumaines il y a quelques années. A. Lipietz appelle cela la "brésilianation" de notre monde, l'implantation d'un tiers-monde au sein de notre société, qui bouleverse les règles sociales mises en place au cours du siècle écoulé. On ne peut laisser faire cela sous peine de piétiner nos valeurs essentielles. Pilier d'Angle participe à sa manière et à son échelle à la lutte pour sauver notre société de l'éclatement. Beaucoup de camarades de l'École, à la retraite ou en activité, ont permis la création de la coopérative, en apportant en moins de deux semaines le financement des 350 000 francs destinés au fonds de roulement. Depuis l'année dernière, la direction de l'École a autorisé deux jeunes à faire leur service national au sein de Pilier d'Angle. En mai et juin 1998, Pilier d'Angle exécute des travaux de bâtiment dans l'École, qui s'implique donc concrètement dans le combat contre l'exclusion. Je pense qu'il est possible d'aller plus loin en demandant à nos camarades qui occupent des postes de décision d'aider Pilier d'Angle à trouver des marchés, sur la base d'une concurrence véritable.

## L'histoire d'Alain

J'ai connu Alain en 1986, alors que j'exerçais comme médecin alcoologue dans un hôpital parisien. Alain était très marginal à l'époque, sans emploi ni logement, sans ressources, pas même le RMI, il était nourri et hébergé par les franciscains de la rue du Ruisseau, dans le XVIIIe. Le frère Alix me l'avait envoyé pour tenter d'en finir avec son alcoolisme qui était un facteur de dégradation physique et psychique tel que les franciscains eux-mêmes ne le sup-

portaient plus et étaient sur le point de le renvoyer au ruisseau... Alain était une véritable loque. À la fois agressif et pleurnichard, il était confus et ne savait pas expliquer comment il en était arrivé là, alors qu'il avait une bonne formation de base (il avait fréquenté le lycée, sans toutefois aller jusqu'au bac) et qu'il avait même travaillé sur ordinateur dans l'entreprise qui l'employait. Il semblait bien que l'alcoolisme ait été la cause principale de son licenciement, mais je n'avais aucune certitude à cet égard et Alain prétendait au contraire qu'il buvait pour supporter sa condition d'exclu.

En fait, je l'ai compris plus tard, il buvait parce qu'il était SDF et il avait oublié les causes inaugurales de son intoxication. J'ai proposé à Alain de faire une cure de désintoxication, en milieu protégé évidemment car il était hors de question d'arrêter l'alcool dans la situation où il se trouvait. Alain a donc suivi une cure dans un centre éloigné de Paris et il est revenu un mois plus tard abstinent et ragaillardi physiquement et moralement, prêt à partir pour de nouvelles aventures, jurant qu'il ne reboirait plus, qu'il allait fréquenter régulièrement les réunions de Vie Libre et que l'avenir lui appartenait.

Moins de deux mois plus tard, il était de retour à la consultation, sale, puant l'alcool et menacé à nouveau d'expulsion par les franciscains. Il n'avait pas trouvé de travail, et était donc revenu à la case départ, avec, en plus, la honte de la rechute, la culpabilité de n'avoir pas été capable de s'assumer, malgré l'aide des franciscains et du personnel hospitalier. La rechute renvoie en effet à l'alcoolique une très mauvaise image de lui-même, confirme son autodépréciation et aggrave sa dépression morale ("nerveuse" disent les médecins).

C'est un phénomène classique chez les exclus : la société les rejette et leur dit en substance qu'ils ne sont plus utiles. Eux-mêmes adhèrent à ce discours, estimant qu'ils ne sont plus "bons à rien". Autre cure donc, car il faut bien répondre positivement à la demande de désintoxication pour éviter les conséquences dramatiques de l'aggravation de l'exclusion, qui se terminent toujours, lorsqu'on en est là, par la disparition physique du patient. Le scénario s'est renouvelé trois fois. Mes collègues de l'hôpital ne me reprochaient pas mon inefficacité car ils savaient que la solution n'existait pas, ils le savaient si bien que plusieurs d'entre eux refusaient tout simplement d'hospitaliser pour cure des alcooliques SDF, tant étaient minces les chances de succès.

C'est alors que j'ai décidé de fonder, en 1987, Pilier d'Angle avec des patients alcooliques (abstinents), moins atteints socialement mais également en voie d'exclusion sociale parce que chroniquement au chômage. Pilier d'Angle est, au départ, une association à but non lucratif dont l'objectif est de proposer un contrat de travail à des alcooliques désireux de sortir de l'alcool et de retrouver une place dans la société des hommes. Son premier employé a été Alain, qui prétendait ne boire que parce qu'il était exclu et qui a donc, logiquement, cessé effectivement de boire dès qu'il a bénéficié d'un contrat de travail au sein de Pilier d'Angle.

La création de Pilier d'Angle a été difficile : il fallait trouver suffisamment d'activités pour rémunérer les trois employés de l'époque. L'association a exécuté quelques travaux de réhabilitation pour la faculté de médecine et pour des particuliers. Le carnet de commandes n'était cependant pas très garni, et j'ai proposé à Alain de faire du nettoyage d'immeuble pour un syndic bénévole. Il n'a pas refusé net, mais m'a fait comprendre clairement qu'il préférait revenir au chômage qu'accepter ma proposition. Un esprit non averti pourrait dire qu'Alain faisait preuve de bien peu de gratitude et qu'il ne méritait pas l'aide et la sollicitude qu'on lui témoignait : ce serait là ignorer que le premier pas de la réinsertion sociale c'est le rétablissement de l'image narcissique, la réparation des blessures de l'amour propre, et que cette étape ne peut avoir lieu que par un emploi reconnu socialement, un emploi "d'homme" libre et fier. Alain est donc devenu peintre puis chef d'équipe. Bon ouvrier, très soigneux, il recherchait dans son travail la reconnaissance de l'autre, du client, plus que la rentabilité pour l'entreprise. Pendant près de cinq années, la situation d'Alain a été en s'améliorant : logé au départ par Pilier d'Angle, il a loué ensuite un appartement plutôt bourgeois pour y habiter avec sa compagne. Il attendait un enfant lorsque tout a basculé. Ce fut la rechute dans l'alcool, brutale et terrible, détruisant tout sur son passage. Pilier d'Angle n'a pas licencié Alain, bien qu'il l'ait demandé, mais l'a encouragé à être suivi par médecins et psychologues, pour sortir à nouveau de l'alcool.

Alain a arrêté et rechuté de nombreuses fois au cours des six mois de l'arrêt maladie. Un jour, il a compris que l'origine de son alcoolisme n'était pas l'exclusion sociale, mais un problème plus ancien, une souffrance non formulée qui avait basculé dans l'inconscient et était la cause d'une névrose si cruelle qu'il tentait de la contenir par l'alcool. Alain s'était présenté à nous comme Breton. Sa mère vivait toujours en Bretagne et il allait la voir régulièrement. Il portait en fait le nom de sa mère et sa présentation physique ne nous a jamais fait supposer qu'il avait une autre origine. En fait, le père d'Alain était un harki. Son enfance, dans un petit village de la Bretagne profonde, avait été profondément marquée par son origine ethnique. On n'efface pas son passé, on l'assume ou il vous poursuit. Alain avait été rattrapé par son passé une première fois, bien avant notre rencontre, et il s'était mis à boire. Il a été rattrapé une deuxième fois lorsqu'il s'apprêtait à devenir père et à assumer la responsabilité d'élever un enfant. Il s'est alors remis à boire. Une telle rechute est bénéfique, à condition évidemment d'en sortir. Elle est fréquente chez Pilier d'Angle et nous l'attendons. Elle ne signifie nullement que les alcooliques ne peuvent pas supporter une vie sans problèmes. Elle est au contraire le signe que les personnes concernées sont enfin en condition d'analyser les causes véritables de leur alcoolisme et d'en sortir vraiment.

Alain s'en est sorti. Il est revenu travailler dans Pilier d'Angle puis a demandé à sortir pour tenter de créer sa propre entreprise. Il n'a pas vraiment réussi : il est difficile de se lancer sur le marché du bâtiment de nos jours. Il vit de petits boulots, en intérim, au noir le plus souvent. Il supporte donc la précarité, mais il est armé pour le faire, parce qu'il a retrouvé une bonne image de lui-même,

il a confiance en lui et sa femme, qui ne l'a jamais lâché, a aussi confiance en lui et en leur couple.

## L'histoire d'Abdel

J'ai connu Abdel en 1989, alors que j'exerçais comme médecin généraliste dans le quartier de la Goutte d'Or à Paris. Il avait 25 ans. J'étais le médecin de la famille de son frère, marocain installé en France depuis une dizaine d'années. Abdel était arrivé du Maroc avec un visa de touriste pour rendre visite à son frère. Il souffrait d'une pneumopathie alarmante, avec une fièvre très élevée et une insuffisance respiratoire majeure. Il était en outre porteur d'un souffle cardiaque évoquant un rétrécissement aortique important. Abdel n'avait pas les moyens de se soigner car il avait investi ses maigres économies dans ce voyage en France. Je l'ai appris plus tard : le motif de son voyage n'était pas seulement une visite amicale à son frère, mais l'espoir de trouver en France le moyen de soigner une maladie chronique qui le faisait dépérir depuis plusieurs mois et que les médecins marocains ne parvenaient pas à guérir. J'ai donné à Abdel des antibiotiques et je l'ai envoyé faire un bilan respiratoire et cardiaque à l'hôpital où des collègues l'ont reçu sans qu'il n'ait rien à débourser. La maladie respiratoire a été guérie et le rétrécissement aortique était ancien, bien supporté, sans conséquences graves dans l'immédiat.

Tout allait donc bien lorsque j'ai reçu le résultat des examens de sang que j'avais prescrits dans le cadre d'un bilan systématique. Ceux-ci prouvaient à l'évidence qu'Abdel était insuffisant rénal et qu'il devait impérativement être dialysé dans les semaines à venir, sous peine de mourir d'une crise d'urémie. J'ai alors fait le tour des hôpitaux pour demander qu'Abdel bénéficie d'une dialyse. Tous les centres consultés ont refusé net : Abdel devait retourner au Maroc, qui a plusieurs centres de dialyse dirigés par des médecins qui ont reçu une formation en France. Ce que ne savaient pas – ou ne voulaient pas savoir – les médecins responsables de service et les administrateurs des hôpitaux, c'est que la dialyse n'est pas, au Maroc, à la disposition des ouvriers agricoles comme Abdel, mais réservée à des privilégiés. Ceci expliquait d'ailleurs "l'incompétence" des médecins marocains, qui avaient très probablement diagnostiqué l'insuffisance rénale d'Abdel mais laissaient traîner les choses, sachant qu'il était impossible de lui proposer une dialyse (dans un tel cas, laisser traîner les choses, c'est condamner le patient à mort !). Impossible donc de renvoyer Abdel chez lui sans accepter, moi aussi, de le condamner à mort. La seule issue possible était le recours aux associations médicales qui s'illustrent, en France et à l'étranger, par leurs interventions en faveur des pauvres. À ma grande surprise, la réponse unanime a été négative et sans appel : trop cher !

J'ai convoqué la famille d'Abdel qui était en France : frère, oncle et tante. Ils n'avaient bien sûr pas les moyens de payer la dialyse d'Abdel : une peut-être, mais pas deux ou trois par semaine pendant une durée indéfinie. Nous avons donc décidé de continuer à nous battre, de la façon suivante : une loi existe en France, qui n'a toujours pas été abolie par le libéralisme triomphant, condamnant la non-assistance à personne en danger de mort. Les hôpitaux sont donc contraints d'accepter toute personne, quelles que soient ses ressources ou l'absence de celles-ci, si elle est en danger de mort immédiate. Nous avons décidé d'attendre qu'Abdel soit dans le coma, ce qui était probable à court terme. Parallèlement, j'ai sollicité du préfet de police l'autorisation de séjour et de travail en France d'Abdel, en rédigeant une promesse d'embauche par Pilier d'Angle (cette promesse était justifiée car Abdel connaissait bien la soudure et pouvait donc nous être réellement utile en plomberie). Tous les jours la famille me donnait des nouvelles de l'évolution de sa maladie et le grand jour est arrivé : Abdel était dans le coma. Les urgences d'un hôpital parisien l'ont immédiatement admis et dialysé. Son état étant jugé sérieux, il est resté à l'hôpital suffisamment longtemps pour qu'une équipe médicale le prenne en charge et le défende contre les administratifs, se réclamant des traditions de l'hôpital qui était, autrefois, le dernier refuge des pauvres gens. C'est ainsi que, grâce à la solidarité de quelques personnes, Abdel a été sauvé.

Il a été dialysé deux ans et son permis de travail a été accordé par la préfecture (c'était le bon temps !). Il a donc été embauché par Pilier d'Angle et a obtenu ainsi une couverture sociale, devenant un malade comme les autres, soigné par une équipe médicale de qualité qui l'a proposé, compte tenu de son jeune âge, pour une greffe rénale. Abdel a été greffé il y a trois ans et il se porte bien, si bien qu'il est devenu chef d'équipe de Pilier d'Angle et a des ressources suffisantes pour louer un appartement de qualité. Son problème pour progresser est l'illettrisme, en français au moins, mais probablement également en arabe.

Pilier d'Angle organise actuellement des cours d'alphabétisation, avec son assistante sociale et un jeune polytechnicien effectuant son service civil. Dans ce domaine rien n'est simple ni gagné d'avance, malgré la bonne volonté et le dévouement des animateurs. Il faut en effet que les intéressés acceptent de suivre ces cours, qu'ils aient conscience de leur utilité pour eux-mêmes. Abdel est tellement heureux de sa résurrection qu'il a décidé, sans attendre les sollicitations de Pilier d'Angle, de suivre en cours du soir l'alphabétisation et de la formation professionnelle. Il progresse donc étonnamment et deviendra prochainement un cadre de Pilier d'Angle, du niveau chef de chantier. Il a déjà les qualités essentielles de droiture et d'intégrité qui lui permettront d'accéder à de nouvelles responsabilités dès que son problème d'illettrisme sera résolu. Il est revenu récemment au Maroc visiter ses parents, qui pensaient ne jamais le revoir vivant. Il vient de se marier avec une jeune fille d'origine marocaine qui a la nationalité française. Il a lui aussi fait les démarches pour devenir Français, pour lesquelles il est sur le point d'obtenir satisfaction. ■

(1) Les artisans souffrent, comme nous, de la pression de "l'économie informelle". Mais ils ont la ressource de s'auto-exploiter, en travaillant par exemple 60 et 70 heures par semaine pour atteindre un chiffre d'affaires suffisant en fin de mois. Les entreprises d'insertion ne peuvent pas adopter des attitudes semblables, pour des raisons morales (on ne réinsère pas en trichant) et pour des raisons économiques (l'entreprise paie les heures supplémentaires éventuelles au tarif légal).

# Le jour où des hommes libres et instruits rejoindront le quart-monde, la misère sera détruite

Thierry Viard (71)

J'ai rencontré le Père Joseph Wrésinski [1] alors que je venais d'entrer à l'École polytechnique en 1971. Ce qui me frappa dans la démarche qu'il proposait, ce n'était pas tant la nécessité d'une action avec les familles les plus défavorisées que la nécessité d'un engagement durable. Il ne s'agissait pas seulement de faire quelque chose pour elles, il s'agissait de les rejoindre pour s'engager avec elles. Je cherchais simplement, avec quelques camarades, à me rendre utile aux autres.

Le Père Joseph nous fit découvrir qu'au pied de l'échelle sociale survivait une couche de population complètement ignorée, constituée de familles vivant dans la misère depuis des générations. Ayant découvert, d'une part, leurs besoins et ceux de leurs enfants et, d'autre part, leur attente d'une société plus humaine, je sentais que je ne pouvais pas me contenter d'être un privilégié et décidais, en même temps que Bruno Couder (71), de m'engager dans le Mouvement ATD Quart Monde comme volontaire permanent.

## Une action globale pour le respect de tous

En matière de lutte contre la grande pauvreté, le Mouvement ATD Quart Monde a initié une démarche refusant l'assistance.

Cette démarche prend en compte la globalité des situations de grande pauvreté, ne la réduisant pas uniquement à une question de ressources, ou de logement insalubre ou de chômage, elle part du principe qu'avec une action ambitieuse la misère peut être détruite. Ainsi, avec mon épouse, de 1975 à 1981, nous avons vécu dans une cité de promotion familiale, à Reims, où étaient relogées des familles nombreuses profondément marquées par toute une vie de misère : errance de taudis en taudis, placement d'enfants, illettrisme, mauvaise santé, relations sociales difficiles. L'objectif d'une cité de promotion familiale est que des familles très déstructurées par la grande pauvreté puissent réassumer leurs responsabilités et droits de parents et de citoyens. La stabilité dans un logement, une action culturelle avec les petits enfants, des actions avec les adultes, ainsi que notre présence quotidienne ont transformé la vie de ces familles : nous les avons revues l'an dernier, la plupart des enfants que nous avions connus, devenus adultes, avaient un travail et nous avons constaté de nombreux changements positifs dans la façon des jeunes parents de s'occuper de leurs enfants.

De même, à Lyon, le programme "Contre l'exclusion, une qualification" avait pour objectif l'accès à l'emploi et à la qualification professionnelle de 75 personnes de milieu très défavorisé (avant le début du programme, 67 sur 75 stagiaires étaient bénéficiaires du RMI, plus de la moitié avaient quitté l'école avant 16 ans, presque tous étaient au chômage dont un quart depuis plus de trois ans).

Ce dispositif a été mis en place, de 1990 à 1992, par la Direction régionale du Travail, de nombreuses entreprises, ainsi que par le Mouvement et de nombreux autres partenaires. Il s'agissait d'une action de formation et d'insertion professionnelle, mais pour atteindre les objectifs, certains stagiaires du dispositif ont eu accès à des soins, une vingtaine d'autres ont fait des démarches pour obtenir un logement. Parmi les 105 personnes qui sont passées par le dispositif en trois années, 46 % ont obtenu au moins un diplôme : CAP, BEP, certificat de formation générale, brevet national de secourisme ou permis de conduire. Les résultats en termes d'emplois sont évidemment limités dans un contexte de chômage persistant, trois mois après leur sortie de l'action expérimentale, 42 % des personnes avaient un emploi, dont 11 % seulement en contrat à durée indéterminée ou à leur compte.

Dans la lutte contre l'exclusion, tout est lié. Il faut briser le cercle vicieux qui fait que si l'on n'a pas de logement, on ne peut trouver de travail, que les mauvaises conditions de vie entraînent des difficultés scolaires, que, peu à peu, on perd confiance en soi...

Le deuxième volet de cette démarche est de permettre aux plus défavorisés l'accès aux droits, pour sortir de l'assistance et de la dépendance de décisions administratives : nous observons par exemple que certains hôpitaux envoient l'huissier aux malades pour se faire payer des frais hospitaliers.

L'accès au logement pour les plus démunis est un véritable parcours du combattant : comment bâtir un couple si l'on est ballotté d'un endroit à un autre ? À Noisy-le-Grand, le Mouvement anime une cité de promotion familiale dont j'ai été responsable pendant cinq années. Cette année, l'équipe d'animation a reçu 250 demandes de logement : ces familles ont été expulsées, ou bien sont hébergées chez des relations souvent aussi mal loties qu'elles, viennent de centres d'hébergement, de squat, même de garages ! Et la capacité de la cité n'est que de 35 logements, dont seulement une dizaine se libère chaque année.

© ÉDITIONS QUART MONDE

Le troisième volet de la démarche du Mouvement est d'agir en partenariat avec les plus pauvres eux-mêmes. Ils ont soif de participer, d'apprendre, d'être partie prenante de la société pour peu qu'on leur donne les moyens de s'exprimer et surtout qu'on accepte de les écouter réellement. Il s'agit de sortir des solutions plaquées, où l'on raisonne par catégories, où l'on accorde le minimum.

Le rapport Wrésinski : "Grande pauvreté et précarité économique et sociale" (2) explicite cette démarche, il a notamment inspiré la législation sur le Revenu minimum d'insertion, et de nombreuses autres mesures.

## Une loi pour la démocratie

Depuis plusieurs années, de nombreux citoyens, regroupés dans des associations, de nombreuses institutions ont fait progresser la prise de conscience du pays pour que cesse l'exclusion sociale. "Une société qui sacrifie cinq millions de pauvres sacrifie ses valeurs les plus sûres" déclare le collectif Alerte. Cette mobilisation a conduit le Parlement à examiner une loi d'orientation contre l'exclusion qui a été votée au mois de juillet. Cette loi constitue une grande avancée, mais pour qu'elle soit appliquée et pour en finir réellement avec l'exclusion, il faudra une réelle implication de tous.

## Le passage à l'humain

Si le Père Joseph a beaucoup agi et cherché des réponses multiples à la grande pauvreté, c'était aussi un homme de réflexion et un entraîneur d'hommes. Il nous questionnait sans arrêt sur notre engagement : "Qu'as-tu fait de ton frère le plus défavorisé ?"

En effet, elle est bien là la question. Jusqu'où vont nos solidarités ?

Ainsi, en Alsace, le Mouvement ATD Quart Monde est engagé depuis des années avec un groupe de familles originaires du voyage. Pour des raisons d'urbanisme, une des familles a dû quitter le terrain sur lequel elle était installée. Aucune commune n'a accepté de la reloger, elle s'est donc trouvée provisoirement dans un baraquement de chantier, à proximité duquel se trouvait des trous pleins d'eau. Un des enfants de deux ans est tombé dans un de ces trous et s'est noyé.

Voilà jusqu'où peut aller la grande pauvreté, quand l'indifférence et le rejet sont les plus forts. Comment ne pas se dérober à nos responsabilités ? Comment "passer à l'humain" selon la formule qu'emploie Geneviève Anthonioz de Gaulle, présidente du Mouvement ATD Quart Monde, pour expliquer le courage qu'il faut pour refuser l'inacceptable (3).

Dans le Mouvement ATD Quart Monde, de multiples formes d'engagement sont possibles, un ouvrage récent : *Artisans de démocratie* (4) témoigne de douze histoires de personnes qui veulent recréer autour d'elles le lien social entre les institutions de notre société et les personnes qui en sont exclues. ■

---

**(1)** Père J Wrésinski, *Heureux vous les pauvres*, Éditions Cana, 1984.

**(2)** Adopté par le Conseil économique et social en 1987.

**(3)** *L'engagement*, Éditions du Seuil, 1998.

**(4)** Rosenfeld J., Tardieu B , *Artisans de démocratie* , Éditions de l'Atelier, 1998.

D.R.

# Au-delà du périphérique

Bertrand Tavernier, *
*cinéaste*

Le 12 février, je reçois, comme tous les signataires d'un appel à la désobéissance civique, une lettre d'Éric Raoult m'invitant à passer un mois dans une cité, en l'occurrence celle des Grands Pêchers à Montreuil.

Quelques jours plus tard, je suis contacté par certains habitants des Grands Pêchers qui m'invitent à les rencontrer dans la cité. Je me retrouve face à plus de 250 personnes choquées, blessées, offensées par la lettre du Ministre. Et c'est là qu'est née l'idée d'un film qui leur permette de répondre, de parler de leurs problèmes, de leurs luttes, de leur vie... de leur colère.

Parti dans la cité avec mon fils Nils, nous y sommes restés, non pas un mois, mais près de trois, avec des moments d'absence. À plusieurs reprises, surtout au début, nous nous y sommes rendus sans caméra, pour apprendre à connaître les gens, leur parler, montrer que l'on ne venait pas les piéger, ni les regarder comme des animaux dans un zoo.

Nous n'avons jamais caché la caméra. Il nous est même arrivé, parfois, de la confier à des habitants de la cité, souvent des jeunes, et de les laisser poser des questions à notre place.

Ces "témoins" n'ont éludé aucun problème. Ils m'en ont même fait découvrir certains, dont je n'avais pas conscience, dont vous n'avez pas conscience... Des problèmes graves, comme le "tout électrique", ou cruciaux, comme le local pour les jeunes, revendication récurrente dans les cités ; des problèmes politiques, comme la fermeture de classes d'école, ou l'abandon du financement du logement social...

Il y a toutes ces images, tous ces faits qui me serrent le cœur : quand on réalise durant "L'Aide aux devoirs", que sans les efforts de cette association, aucun des enfants qui jouent dans ce local en béton n'auraient jamais pu apprendre leur leçon, faire un puzzle, ou se livrer à un jeu de société, faute de place chez eux.

Au début, avec mon fils, nous avançons doucement. Certains habitants nous accueillent très favorablement, d'autres sont plus réservés, voire hostiles. Mais peu à peu, les barrières tombent, les portes s'ouvrent et l'on peut aborder très librement les sujets de préoccupation et de discorde : l'insécurité, le vandalisme, la délinquance et les rapports difficiles avec les "Schmidt", surnom donné aux policiers dans la cité. Ces rapports heurtés, difficiles, gangrènent la vie quotidienne des Grands Pêchers. Et aussi les sujets évoqués par Éric Raoult dans sa lettre et qui sont censés "favoriser l'intégration", comme l'école, le logement et le travail. Très vite, on dépasse la lettre et les propos du Ministre. Des personnages apparaissent, comme Monsieur Ollivier.

D.R.

Heureusement, au-delà de ces conflits, de ces brutalités et des responsabilités respectives, on trouve aussi des raisons d'espérer quand on voit le combat mené par des animateurs comme Bougary Sangaré, dit "Bouba", ou Siaka Doucouré, et par des associations comme "L'Amicale des locataires", "L'Aide aux devoirs" ou "Excalibur"; quand on mesure tout le trajet et le combat des femmes comme Mahati Fofana, qui parle si ouvertement du divorce, de la polygamie et de la contraception.

Filmer ces enfants assemblant leur puzzle, écouter Cédric me parler de ces appartements où l'on plie et déplie sans relâche pour faire de la place, participe du même sentiment et de la même révolte. Un sentiment qu'ont dû éprouver, à leur époque, Louis Lumière et ses opérateurs.

Il y a, bien sûr, tous les problèmes avec la police : en trois mois, nous avons filmé de quoi faire trois longs métrages, tant ce sujet écorche certaines vies et sensibilités, celles des jeunes, notamment.

Nous marchions sur des œufs, et Nils et moi avons tout fait pour respecter les différents protagonistes. Nous avons écouté aussi attentivement le discours républicain du commissaire de police, l'émotion d'un jeune appelé qui craque dans un commissariat, que les propos répressifs de quelques policiers, ou les témoignages de brutalité, de harcèlement et de racisme de la part de certains membres de la police, propos que nous ont fournis à satiété les jeunes de la cité.

Nous n'avons rien éludé, pour ainsi montrer qu'on ne peut pas réduire la vie de la cité à ces rapports de police et de délinquance. Que dans une cité, comme les Grands Pêchers, il y a également un tissu de solidarité, d'entraide, de lutte et de revendication :

• des enfants qui mettent des pièces dans une soucoupe pour aider leurs parents,

• une de ces femmes maliennes, qui constituent l'espoir de l'Afrique, et qui prend des positions extrêmement courageuses, en plaidant pour la contraception et la liberté de divorce,

• des gens qui se battent pour préserver leur espoir,

• un jeune, autrefois délinquant, et devenu souffleur de verre,

• des hommes à qui on a envie d'offrir une minute de vie.

Pour moi, ces découvertes justifient ces mois de travail ; elles m'ont fait chaud au cœur et m'ont donné de nouvelles raisons de continuer à vivre. ■

---

* L'article de Bertrand Tavernier fait partie du dossier de presse qu'il avait présenté, avec son fils Nils, pour la sortie de son film *De l'autre côté du périph* et qu'il nous a autorisés à utiliser. Le film est disponible sur cassette vidéo à : Little Bear, 7-9, rue Arthur-Groussier, 75010 Paris.

# La musique, facteur d'insertion

Jean-Claude Casadesus,*
*chef de l'Orchestre national de Lille*

À la fin d'un concert, je revois encore le petit Mohamed levant la main et murmurant, les yeux clos, une expression d'intense jubilation sur le visage, cette phrase qui se passe de commentaire : "Je vois..., je vois des sons qui volent..." ou celui qui, avec un sourire lumineux, répondit à notre question :
• Comment appelle-t-on quelqu'un qui aime la musique ? Un mélo... un mélo... ?
• Dieu, s'exclama-t-il triomphant. Un mélodieu... "Mélomane" est assurément moins poétique !

L'école Michelet de Roubaix, elle, est jumelée avec l'Orchestre national de Lille depuis 1992. Formidable aventure. Exceptionnelle rencontre. Cette école, située, comme on dit, dans un quartier difficile, au bord de la délinquance, devait fermer pour cause d'extrême précarité scolaire. Rien n'avait préparé ces enfants, ni leurs maîtres, au choc, à l'émerveillement que, de leur propre aveu, ils éprouvèrent d'emblée au contact de l'orchestre, de la musique vécue en direct. Le coup de cœur fut instantané. Il dure toujours. Nos relations se fortifièrent très vite. Rarement j'ai ressenti à ce point, chez des enfants de huit à douze ans, culturellement si différents – petits Maghrébins, Noirs ou blondinets nordistes –, une telle disponibilité. Leur attention donnait au moindre de nos échanges une densité particulière, comme si, tout à coup, un breuvage magique venait désaltérer l'éponge assoiffée de leur sensibilité déshydratée.

Dès lors, leurs maîtres, avec une lumineuse clairvoyance, donnèrent à leur enseignement général une orientation qui, en passant par la musique classique, permit de dégager de nouvelles synergies liées à la littérature, l'histoire, la géographie, voire l'économie.

Outre que, plusieurs fois, j'avais été m'entretenir avec les enfants de leur école, à leur tour, des musiciens de l'orchestre acceptèrent, à ma demande, d'y aller régulièrement expliquer une sonate, une symphonie, un oratorio ou une œuvre concertante, et, en même temps, parler de leur instrument. Nous offrîmes des cassettes à nos mélomanes en herbe, puis je les accueillis dans notre salle où, après que j'eus convaincu les membres de l'orchestre de les accepter, assis à côté d'eux pendant notre travail de répétition, ils purent vivre la mise en place d'une œuvre symphonique. Par la même occasion, ils prenaient conscience que la "pédagogie de l'erreur", à laquelle ils étaient confrontés tous les jours, s'appliquait aussi, en l'occurrence, à ces adultes qui, pour tendre à l'excellence, cent fois sur le métier remettaient leur ouvrage. Ils se choisirent, parmi ceux-ci, des parrains et, par la suite, un certain nombre d'entre eux décidèrent d'apprendre l'instrument de leur modèle.

Voilà maintenant quelques années que cela dure. Beaucoup se sont inscrits dans des écoles de musique. Et quand on voit la gentillesse et le bonheur de ces gosses, la pertinence des questions qu'ils posent, leur désir d'aller plus loin, leur étonnante aptitude à ressentir Wagner, Saint-Saëns, Poulenc, Mahler, Dutilleux, Beethoven et les autres, leur discernement sur telle ou telle interprétation, on prend véritablement conscience qu'il n'y a

pas de fatalité dans ce domaine. Seul compte le regard qu'on leur porte et le désir qu'on éveille. Leurs réactions et leurs comptes rendus après, par exemple, l'audition de *Pelléas et Mélisande* m'ont laissé pantois. La joie et le sérieux avec lesquels, après plusieurs mois de travail, guidés dans leur approche musicale par une étudiante CFMI – le Centre de formation des musiciens intervenants –, ils ont chanté *Le Maître d'école* de Telemann et *Le Maître de chapelle* de Cimarosa, sous la direction de Gilles Ramade – un jeune baryton de grand talent –, m'ont transporté. Les mamans avaient confectionné leurs costumes durant les semaines précédant le spectacle. Les musiciens les accompagnèrent avec le même professionnalisme et le même engagement que lorsqu'ils jouent au Musik Verein de Vienne. Mille cinq cents enfants, au cours d'un concert scolaire exceptionnel, les applaudirent, ravis.

Et comment oublier la grande fête que nous avions organisée pour le vingtième anniversaire de l'orchestre ? Concert sans frontières, concert passerelle, concert passion. Beethoven fraternisait avec Piazzolla, Ravel, Lokua Kanza, Didier Lockwood, Prokofiev, Youssou N'Dour et Bizet... Ma fille Caroline, qui avait, pour l'occasion, renoncé à d'autres engagements, chantait pour la première fois sous ma direction. Et, bouquet final pour les enfants de l'école Michelet, tous assis par terre bien sagement, sur la scène du Zénith, leur participation en arabe à la dernière chanson de leur copain Khaled apprise les semaines précédentes. Le tout couronné par une tellurique *Guerre des étoiles* de John Williams, dont le dernier accord annonçait la venue d'un gigantesque gâteau de trois mètres de haut, porté par tous les artistes, et dégusté par des centaines d'invités !

Depuis son jumelage avec l'orchestre, Vanessa, Jennifer, Nasser, Samuel, Areski et leurs amis vivent chaque jour en musique. Grâce à leurs instituteurs et aux artistes de l'orchestre, ils ont entrouvert les portes d'un art, les portes du Beau, les portes d'eux-mêmes, tout simplement. Dans ce quartier populaire de Roubaix, en pleine "zone d'éducation prioritaire", l'établissement compte cent soixante élèves et six classes, du CP au CM2. Avant 1992, cette école était pratiquement en perdition : les remplaçants refusaient de venir, les retards semblaient insurmontables. Une magnifique rencontre, beaucoup de volonté, le dévouement d'enseignants hors pair ont permis de leur redonner confiance, et de leur rendre le goût de l'école. Nous leur parlons des compositeurs qui nous sont chers. Ils assistent aux répétitions, ils manient les instruments, voient comment travaillent les musiciens. Ils posent des questions ; ils touchent le son, entrent en osmose avec la musique. Et là, pas de chahut : le recueillement, l'émerveillement – l'émotion. Et quand on lit cette émotion sur leurs visages, quand on ressent la chaleur des relations qui se nouent entre tous, on se dit que oui, vraiment, la musique tisse un véritable lien humain, un véritable lien social, creuse une brèche dans le mur de l'exclusion.

J'ai rencontré des parents qui ont découvert la musique grâce à leurs enfants. Tous ne participent pas, mais tous acceptent en confiance que leur progéniture assiste aux concerts, même s'ils rentrent plus tard ces jours-là. Quant aux petits mélomanes, cet apprentissage les rend plus calmes, moins agressifs, plus épanouis. Mais, encore une fois, cette entreprise n'aurait jamais porté de tels fruits sans l'engagement de leurs maîtres – et tout spécialement de leur directeur, Dominique Losfeld, et son épouse.

L'aventure continue et se développe. Nous organisons, dans d'autres écoles de Lille, des cycles d'intervention, on pourrait parler de classes de musique (comme on dit des classes de neige) avec même des "délocalisations" de quelques jours dans notre Palais de la musique, où se mêlent classes traditionnelles et présence aux répétitions, dirigées par des professeurs parmi lesquels figurent plusieurs solistes et membres de l'Orchestre national de Lille. Cette politique d'ouverture et de sensibilisation en milieu scolaire permet ainsi à près de vingt mille enfants, chaque année, de bénéficier des vertus, oserais-je dire, prophylactiques de la musique. Et, rançon miraculeuse, l'éveil d'une passion musicale cultivée permet de se rendre à une évidence : on ne constate aucune délinquance dans les écoles de musique. C'est un fait avéré.

Avis aux responsables de notre Nation ! ■

---

* Le texte est un extrait de son livre *Le plus court chemin d'un cœur à l'autre* qu'il nous a autorisés à reproduire.

# Les communautés d'Emmaüs

Dominique Moyen (57),
*ingénieur général des Mines*

© ALAIN PINOGES/CIRIC

Fondé en 1954 en cet hiver de froidure où l'Abbé Pierre pousse son appel au secours au nom des sans-logis, Emmaüs est une constellation d'associations, de groupes et d'initiatives qui ne cesse d'étonner, au sens le plus fort de ce verbe.
Il y a la fondation,
il y a les HLM,
il y a les associations sans lieux d'accueil,
enfin celles qui pratiquent l'accueil des exclus.

J'ai eu la chance de présider pendant sept années le Conseil d'administration d'une fédération d'associations Emmaüs qui étaient réparties sur le territoire national. Trente lieux d'accueil pour un millier de compagnons, encadrés par quelque 60 à 70 salariés. Trente associations gérées par des amis, comme vous et moi, bénévoles, qui donnent de leur temps. Trente lieux d'accueil, de travail et de service, trente lieux de vie, strictement autonomes, et sur le plan financier : aucune subvention.

Celui qui arrive à la porte d'une communauté Emmaüs a souvent perdu toute espérance. La "route" se fait trop dure pour lui. Il veut poser

son sac, il est accueilli. Les compagnons se souviennent tous de cet accueil. Ils n'ont pas trouvé seulement une place, mais leur place ; ils ont cessé d'être inexistants au regard des autres, porteurs blessés d'un passé trop lourd, hommes sans dignité. Participants à la vie de la communauté, ils retrouvent une dignité personnelle dans une communauté dotée elle-même, par l'exercice de ses valeurs, d'une dignité collective. "Être compagnon d'Emmaüs, c'est un noble titre, pas une tare". Il suffit de rencontrer des membres de communautés pour ressentir à quel point ces mots ne sont pas des leçons apprises. Un titre auquel on adhère mais en restant libre : chaque compagnon à tout instant peut reprendre son sac...

Dans une communauté, chacun travaille selon ses possibilités. Conduire le camion pour aller ramasser ce qui pourra être réparé et vendu, trier des vêtements, réparer des meubles ou des vieux vélos, tenir des stands dans les salles de vente, faire la cuisine, ou le ménage... Car le service – avec l'accueil et le travail – est la troisième jambe du trépied Emmaüs. Accueil sans travail ? Comment conférer à chacun la dignité du non-assisté ? Travail sans accueil ni service ? La communauté devient une PME de ramassage, et les compagnons que sont-ils ? Accueil et travail sans service ? Mais il y a le risque d'un enfermement tranquille, sans extérieur ni projet.

Les lieux de vie que sont les communautés Emmaüs posent question à ceux qui réfléchissent sur l'exclusion et ses remèdes. On ne peut nier la réussite de la "méthode Emmaüs" mais on ne peut non plus éviter de s'interroger sur son efficacité réelle pour la réinsertion des compagnons, et sur son caractère d'exception. Mais s'il y a exception, n'y a-t-il pas aussi un modèle de valeurs et de pratiques ? Les compagnons qui viennent poser leur sac dans les communautés y trouvent dignité et lien social, en plus de tout ce qui est nécessaire pour faire mieux que survivre. Chacun peut quitter la communauté à tout moment, ou y rester jusqu'à sa retraite, puisqu'il est vrai que des Communautés ont organisé la retraite de leurs fidèles compagnons. Un compagnon n'est pas embrigadé dans des formations de réinsertion. Emmaüs ne recycle pas des exclus, mais chacun peut, selon son désir, apprendre à conduire ou à lire, ou suivre des formations. Mais d'abord, il vit en communauté, il gagne sa vie, il mène une vie "normale".

*Les Communautés Emmaüs se sont posé la question de solliciter le RMI pour leurs compagnons et leur choix a été de dire non.*
*Le compagnon en effet, avec ce dont il bénéficie chaque jour et son pécule mensuel, reçoit sans doute plus que le montant du RMI ; et en matière d'insertion, peut-on faire mieux, pour ceux qu'accueille Emmaüs, que leur réapprendre le lien social par la dignité d'un travail qui donne "de quoi vivre", qui leur permet de dire "je".*

Emmaüs exception ? Oui dans un sens, car tous les exclus n'ont pas besoin de trouver des lieux pour réapprendre à vivre et... certains de ceux qui en auraient besoin restent allergiques à la vie communautaire. La méthode Emmaüs n'est pas "la" solution pour l'exclusion, mais elle exprime des valeurs.

La première est à l'évidence le respect du compagnon, le respect de son besoin de territoire et de temps. Il lui faut pouvoir vivre sans la pression d'un projet de sortie dans les six mois ou dans un an. S'en sortir prend du temps et peut nécessiter de rester.

Une seconde valeur est... l'art de l'entre-deux paradoxal. Dans leurs rapports à l'entreprise, à l'argent, au salariat, au droit..., les Communautés Emmaüs ont toujours joué entre le mimétisme et la gestion de la différence. L'argent a et n'a pas d'importance : Emmaüs est bien géré et ne brade pas sa marchandise, mais les compagnons ne sont pas recrutés en fonction de leur capacité à produire.

Encore une valeur : l'organisation est fondée sur la relation, le sens de l'action est donné au départ (tout le monde peut travailler et réaliser un travail utile et innovant), à l'encontre des institutions qui privilégient l'organisation sur le sens, qui se protègent de règlements et pour lesquelles la relation n'est qu'un solde conditionné par l'efficacité. La société produit de la fragilité sociale (on gagne son travail à la sueur de son front !), mais, plaçant le lien en premier, Emmaüs produit de la "resolidification sociale".

Le lien est premier et il concerne des groupes ou des personnalités très divers. C'est encore une valeur. Au sein d'Emmaüs, on voit se rencontrer pour coopérer des personnes en difficulté et des nantis. Le simple fait d'utiliser le mot d'exclu produit ce qu'il signifie, aussi à Emmaüs, n'y a-t-il pas d'exclus, seulement des gens de tous bords qui travaillent ensemble et se rencontrent dans l'action. ■

# France Télécom : face aux défis de l'emploi et de la cohésion sociale

Entretien avec Paul Schiettecatte,
*directeur des Ressources humaines de France Télécom*

***• Quelle politique d'innovation sociale préconisez-vous pour faire face aux difficultés du chômage et de l'exclusion ?***

La réduction de la fracture sociale, c'est d'abord un soutien au développement de l'activité, facteur de création de richesses et par incidence de travail et d'emplois durables, mais aussi puissant facteur d'intégration. Notre entreprise contribue directement au développement de l'emploi : les télécommunications sont créatrices de richesses et d'activité.

La lutte contre l'exclusion passe aussi par une bonne compréhension des enjeux locaux. S'ancrer dans la proximité c'est donner l'initiative et la responsabilité de l'action au niveau local, mettre en œuvre des actions en étroite coordination avec les acteurs locaux – représentants de l'État, collectivités territoriales, élus, associations, entreprises et entreprises d'insertion – afin de bénéficier de la légitimité, de l'expérience, de l'expertise de chacun.

Enfin, l'implication de l'entreprise dans son environnement conduit à un renouvellement des pratiques du management et des modes de fonctionnement : la seule volonté de quelques leaders sensibles aux difficultés du territoire ne suffit pas à provoquer une inversion durable du processus d'exclusion. Il s'agit de créer une dynamique d'engagement de toute l'entreprise en fondant l'action sur une attitude ouverte, consensuelle même, de l'ensemble des salariés sur des enjeux essentiels : l'entreprise trouve dans son engagement contre la précarité un intérêt économique et un retour en termes d'image.

Lutter contre l'exclusion, en favorisant l'émergence de nouvelles activités créatrices d'emploi et en étant présent auprès des populations défavorisées, devient ainsi une composante des stratégies de développement : nous démontrons qu'il n'y a pas antinomie entre l'exigence de compétitivité et de profit de l'entreprise et la cohésion économique et sociale sur notre territoire d'action.

***• La priorité n°1 en France est l'emploi, et en particulier l'emploi des jeunes. Quelles réponses apportez-vous concrètement à cette préoccupation ?***

L'emploi, cela commence par celui de notre entreprise : nous avons décidé de ne pas jouer la compétitivité contre l'emploi mais, au contraire, de faire de notre croissance la meilleure garantie de l'emploi. Nous proposons ainsi à nos salariés une ambition et un espoir pour l'avenir.

Nous portons aussi notre attention à l'emploi externe, y compris celui des jeunes exclus et marginalisés malgré eux et à la recherche d'un travail et d'une identité sociale. Beaucoup d'entre eux frappent à notre porte et nous ne pouvons répondre à toute les sollicitations. Nous avons cependant recruté ces deux dernières années 8 000 personnes et aussi accueilli 2 000 jeunes en formation alternante.

Pour donner à ces 2 000 jeunes la meilleure chance de trouver un emploi, nous contribuons avec nos partenaires éducatifs – écoles et universités, centres de formation professionnelle – à leur apprendre un métier en lien avec les besoins économiques de la région : France Télécom a de formidables compétences, dans de nombreux domaines, qui peuvent bénéficier autant à ces jeunes qu'aux entreprises qui les recruteront.

Enfin, France Télécom intervient largement dans la création d'activité, en particulier par une contribution active à des regroupements d'entreprises locales constitués pour accompagner des créateurs d'entreprises.

## QUELQUES INITIATIVES MENÉES PAR FRANCE TÉLÉCOM

**Des centaines d'actions de création d'activité et de maintien du lien social ont été menées par France Télécom sur l'ensemble du territoire, suscitées par l'initiative locale. Voici à titre d'exemples quelques-unes d'entre elles, représentatives de leur grande diversité.**

Sur plusieurs bassins d'emploi, France Télécom s'implique dans un projet (Alizé) soutenu par des fonds européens et nationaux, en association avec d'autres acteurs économiques de la région, pour créer "de toute pièce" 100 emplois nouveaux.

Notre entreprise est partenaire de plusieurs plateformes d'initiative locale (PFIL, réseau France Initiative Réseau), afin d'apporter une pierre significative à la création d'entreprise.

Les (nouveaux services, nouveaux emplois) sont une priorité pour France Télécom. Des associations sont mises en place avec les collectivités territoriales, en fonction des besoins exprimés sur le territoire.

Nous avons contribué à créer plusieurs Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), afin de lutter contre l'exclusion des jeunes, en impliquant les entreprises locales.

Notre entreprise soutient des actions menées par l'ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique), au bénéfice des demandeurs d'emploi et des bénéficiaires du RMI n'ayant pas accès au crédit bancaire et qui veulent créer leur propre entreprise : crédit solidaire, bourse du matériel, couveuse d'emploi...

France Télécom a contribué, avec d'autres partenaires, à la création de Points de service au public (PSP) afin de répondre aux besoins de services de proximité des habitants en milieu rural ou urbain, et de Points d'information médiation multiservices (PIMMS), pour apporter aux habitants de quartiers en difficulté des services de médiation.

Voici quelques-unes des nombreuses actions menées dans des quartiers sensibles : augmenter le parc de cabines téléphoniques en concertation avec les associations, accueillir des jeunes en stage, proposer aux enseignants des stages découvertes de l'Agence France Télécom, parrainer une classe, s'impliquer dans des parcours qualifiants, développer des rencontres avec des jeunes hors cadre scolaire, initier des salariés de l'entreprise aux différentes cultures des populations étrangères, organiser des événements sportifs et culturels dans le quartier, embaucher des jeunes de cités sensibles.

Des stations Internet ont été ouvertes à proximité de cités, avec pour objectif de réserver du temps pour que les animateurs des associations de quartier viennent surfer sur l'Internet, et relaient leurs découvertes autour d'eux.

France Télécom propose un itinéraire d'insertion complet pour certains jeunes en grande difficulté, qui débute par la resocialisation du jeune en plateforme d'insertion, pour aboutir à un emploi durable dans France Télécom ou dans une PME partenaire. Chaque parcours dure environ trois années.

D'autres leviers – capital-risque, essaimage, soutien aux projets de PME – complètent progressivement la palette des outils disponibles.

***• France Télécom doit assurer son service y compris dans les quartiers sensibles. Comment vous y prenez-vous ?***

Dans ces quartiers, l'exclusion encore plus forte du monde du travail se conjugue avec des conditions de vie difficiles, liées à l'incivilité, à la délinquance et à la dégradation de l'habitat. À l'heure où le téléphone apparaît pour beaucoup comme un droit, au même titre que l'eau ou l'électricité, nous rencontrons d'évidents problèmes de sécurité : pour les habitants, qui n'ont plus de téléphone personnel ou de cabine téléphonique en état de marche, mais aussi pour les techniciens de l'entreprise qui ont à remplir leurs missions d'exploitation du réseau téléphonique. La dégradation des conditions sociales dans les quartiers induit un coût de plus en plus lourd pour les entreprises qui y exercent leur activité.

Entreprise de communication, France Télécom veut sur ce terrain contribuer avec ses partenaires locaux et l'appui des pouvoirs publics, à recréer du lien social. Les objectifs sont multiples : garantir l'accès au téléphone, donner à tous l'accès aux moyens de communication performants, favoriser l'apprentissage des nouvelles technologies de la communication. Nous avons donc entrepris dans de nombreux quartiers sensibles, avec patience et humilité, une action dont l'enjeu est d'expliquer les services essentiels que notre entreprise apporte aux habitants du quartier. Cette action passe par un soutien sans faille aux acteurs reconnus du quartier : centre social, régie de quartier, écoles, associations familiales qui connaissent les jeunes et les familles, et bénéficient de leur confiance.Tout le monde y trouve son compte : habitants, jeunes, élus, entreprises. Là où des actions ont été engagées, nous obtenons des résultats probants : diminution évidente du coût du vandalisme, sécurité retrouvée pour notre personnel.

Dans une société où jamais les fractures sociales, familiales, économiques n'ont été aussi vives, toute entreprise doit s'interroger sur son implication dans la vie sociale de la Cité. France Télécom, qui a mis en évidence lors de la Coupe du Monde son image de "partenaire du plus beau terrain d'entente", peut aller plus loin, au cœur des situations qui nécessitent une communication plus vraie et davantage de solidarité. ■

# Accueillir des jeunes en difficulté : l'expérience de Suez Lyonnaise des Eaux à Nantes

Gérard Payen (71),
*directeur général de l'Eau, Lyonnaise des Eaux*
et Isabelle Mansour,
*Ressources humaines Loire Bretagne, Lyonnaise des Eaux*

Le Groupe Lyonnaise des Eaux s'était fixé en 1994 l'objectif d'accueillir 1 500 jeunes par an ; cet engagement, qui a été maintenu après la création du nouveau Groupe Suez Lyonnaise des Eaux en 1997, a pris en particulier la forme de conventions locales d'insertion permettant l'intégration de jeunes en difficulté.
Celles-ci n'auraient pas vu le jour sans une coopération très intense avec la Délégation interministérielle à l'insertion des jeunes et les Missions locales.

Dans le Groupe, un réseau de délégués régionaux pour l'emploi des jeunes a été spécialement constitué pour appuyer les responsables des Ressources humaines des différentes sociétés.

Plusieurs types d'actions ont ainsi été développés : convention d'insertion, partenariat permettant d'utiliser les réseaux des entreprises d'insertion, parrainage, participation au capital d'une société d'intérim employant des personnes en parcours d'insertion.

Les équipes locales de Lyonnaise des Eaux (nom de marque de l'activité Eau du groupe) ont été moteurs de cette innovation, comme le montre ce qui a été fait dans les Pays-de-la-Loire depuis 1994 *où il a été délibérément choisi d'accueillir des jeunes en grande difficulté et sans qualification pour tenter de briser le cercle vicieux de l'exclusion.*

Les chiffres semblent dérisoires : deux embauches ici, quatre là, sept ailleurs... Une goutte d'eau face aux objectifs quantitatifs de recrutement. Pour humble qu'elle paraisse, la démarche est importante, qualitative. Il s'agit de trouver dans chaque cas les bonnes réponses pour faire coïncider projet professionnel et projet personnel.

De nombreux jeunes viennent demander un emploi à la Mission locale. En difficulté, ils viennent chercher une deuxième chance : celle qui remplacera le ratage de leur scolarité. Rejetant le dispositif scolaire, ils ne veulent plus de formation initiale et ne disposent donc d'aucune formation validée. Les intégrer en entreprise n'est pas facile, cela nécessite un accueil lourd. L'attention de chacun est nécessaire pour éviter tout faux pas que le jeune, se sentant humilié, ne supporterait pas.

## Octobre 1994 à avril 1995 : une première étape permet d'installer le dispositif

La région Pays-de-la-Loire est la première du Groupe Suez Lyonnaise des Eaux à avoir mis en place une convention d'insertion pour les jeunes

en difficulté. En octobre 1994, huit sociétés du groupe ont signé une convention avec la Mission locale de Nantes pour l'insertion de huit jeunes.

Ces jeunes étaient embauchés sous forme de contrat en alternance pendant six mois après une première période de mise à niveau. La partie formation était réalisée par le GRETA. Un tuteur professionnel était nommé dans chaque cas.

Sur les huit jeunes, cinq sont restés au sein des entreprises où ils se sont bien intégrés. Il leur a été proposé des contrats à durée indéterminée, des contrats à durée déterminée, des contrats d'apprentissage ou de qualification.

## Janvier 1996 à juin 1996 : le succès dépend en partie de notre capacité à élargir les partenariats

Forte de cette expérience, la Délégation régionale a décidé, avec la Mission locale, de reconduire ce dispositif en lui donnant un véritable statut d'expérimentation sociale.

Après avoir soumis un dossier au ministère à l'Insertion des Jeunes, des fonds ont été obtenus afin de réaliser un livre à l'usage des entreprises qui souhaitent se lancer dans de tels projets.

D'autre part, pour la deuxième convention, il a été décidé d'élargir le dispositif à des sociétés extérieures au Groupe. Ceci permettait de vérifier que cette intégration pouvait se réaliser dans d'autres contextes (industriel). Enfin, il a été décidé de personnaliser les formations et de travailler sur un territoire élargi avec d'autres Missions locales (Parthenay et Saint-Nazaire). Un soin particulier a été porté à la coordination du dispositif afin de suivre et d'évaluer socialement et professionnellement chaque jeune.

Quatorze jeunes en difficulté ont été recrutés par huit sociétés du Groupe et trois sociétés extérieures au Groupe.

Sur les quatorze jeunes, sept sont restés au sein des entreprises.

## Novembre 1997 à avril 1998 : l'expérience de Nantes s'expatrie... vers Saint-Nazaire

Une troisième convention a ensuite été signée à Saint-Nazaire sur le modèle des précédentes.

À ce jour, pour ce qui est de Suez Lyonnaise des Eaux, un jeune est en contrat de qualification, un autre est toujours en contrat d'orientation, un troisième a trouvé son orientation (peinture en carrosserie) et le dernier ne sera pas gardé. Pour les sociétés extérieures au Groupe, 50 % resteront dans les entreprises.

*Cette expérience d'insertion de jeunes en difficulté est très positive et permet d'obtenir de bons résultats en ayant une méthodologie adaptée au public et en s'appuyant sur des structures telles que les Missions locales. Le mérite de cette troisième convention a été d'amener de nouveaux partenaires à y participer. Cette forme de convention a été reprise par la Mission locale de Saint-Nazaire pour la grande distribution.*

## Participation au capital d'une Société d'intérim d'insertion

Depuis trois ans, les sociétés du Groupe de la région Pays-de-la-Loire collaborent par ailleurs avec INSERIM, entreprise d'intérim qui emploie des personnes en difficulté.

Cette nouvelle forme de partenariat a permis de faire travailler des personnes qui suivaient un parcours d'insertion. Les sociétés du Groupe s'adressent à cette Société pour trouver des intérimaires, comme elles pourraient le faire avec d'autres sociétés d'intérim. Les résultats de cette petite société à but social sont particulièrement encourageants, aussi bien sur un plan social que financier.

## Quatre ans après ou le parcours d'une réussite individuelle

Hamo Meckelleche a été recruté lors de la première convention Lyonnaise des Eaux en octobre 1994. Il a commencé par un contrat de qualification de six mois en tant que terrassier au service travaux de Cholet.

La Mission locale l'a aidé à trouver un logement. M. Gobé, son tuteur, lui a montré son travail et veillé à son intégration au sein de l'équipe.

Tous les soirs, M. Gobé recevait Hamo Meckelleche dans son bureau et faisait le point sur la journée. Hamo s'est assez vite intégré dans l'équipe et a essayé de comprendre le métier. Ce n'était pas facile tous les jours de se lever après une journée de terrassement, mais il l'a fait et a tenu bon.

Pas facile pour un tuteur de savoir ce qui se fait ou ce qui se dit sur un chantier. Des malentendus peuvent naître de commentaires. "*Faut être cool,* dit Hamo, *ne pas prendre ce que certains disent pour du racisme...*" Certains réflexes sont faciles, mais peuvent faire mal : "*Pourquoi prendre un jeune inconnu quand j'ai des membres de ma famille plus qualifiés et au chômage depuis longtemps ?*" Pas évident, non plus, pour le tuteur de bien connaître le contexte familial : "*Mes parents n'étaient pas trop d'accord au début parce que je gagnais la moitié du SMIC et qu'ils trouvaient ça trop peu. Je les ai quittés pour aller dans un foyer de jeunes travailleurs. C'est difficile quand on commence à travailler : je me couchais à 22 heures, crevé, et les autres voulaient faire la fête ou faisaient du bruit.*"

En milieu de parcours, Hamo a eu une petite période de découragement ; il faisait beaucoup d'efforts, mais il était persuadé qu'il ne serait pas gardé. En effet, à 22 ans, après avoir fait tous les types de contrats qui s'offraient à lui, aucun employeur ne l'avait gardé.

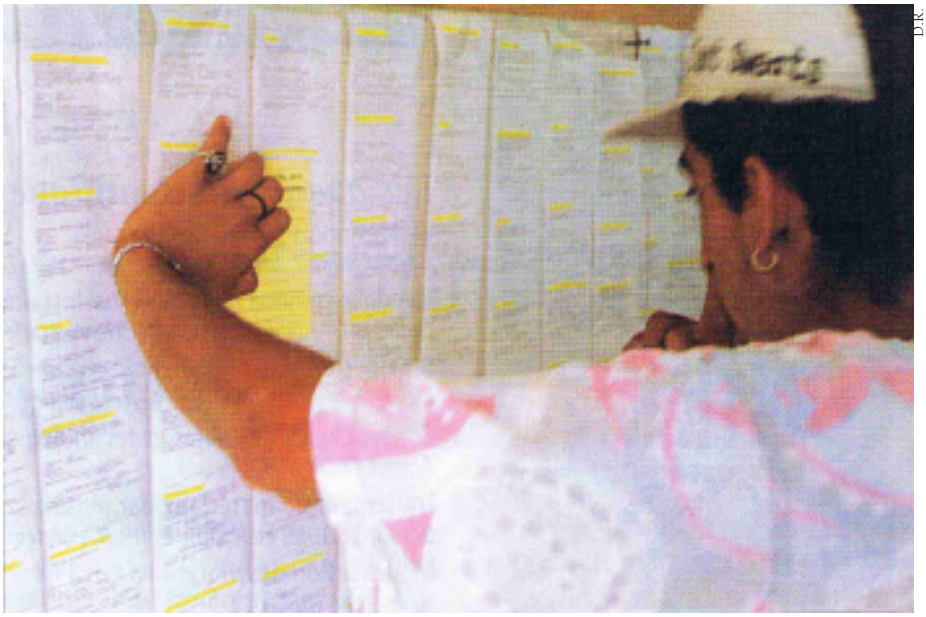
À ce moment, il a fallu beaucoup de persévérance pour convaincre Hamo que, s'il continuait à travailler de la sorte, il serait gardé. Et au bout des six mois, il s'est vu proposer un CDI à Lyonnaise des Eaux. Hamo était fou de joie, il avait du mal à croire à ce qui lui arrivait.

Fort de son CDI, Hamo s'est installé dans un appartement. Ses collègues lui ont donné un coup de main et lui ont trouvé des meubles. Après l'achat d'un véhicule, Hamo est devenu totalement indépendant et intégré.

Son travail le passionne et il demande à se former pour être plus performant. Il vient de passer son permis poids lourd, ce qui lui permet d'être totalement autonome sur son poste de travail.

Aujourd'hui, Hamo est un agent de réseau assainissement. Il travaille sur les mises en conformité des branchements sur le réseau et sur les recherches de pollution, il est au contact des clients en permanence. Il aime son métier, il est devenu un agent Lyonnaise des Eaux à part entière.

Depuis, la Mission locale a reçu plusieurs jeunes qui disaient vouloir "faire comme Hamo", sans connaître ni son travail ni son employeur. Hélas, ce qui réussit avec les uns ne fonctionne pas forcément pour d'autres.



DR

## Quelques enseignements tirés de l'expérience

L'expérience concrète des entreprises partenaires des deux premières conventions a été rassemblée en 1996 dans un petit livret intitulé *Guide pratique de l'insertion des jeunes à l'usage des entreprises*.

Plusieurs constatations méritent d'être indiquées.

Un facteur déterminant de la réussite de l'insertion est l'organisation tripartite associant au jeune une entreprise et un organisme de type Mission locale. L'entreprise doit en effet conserver son organisation et ses objectifs, elle ne peut pas résoudre elle-même les aspects sociaux et les difficultés matérielles ou psychologiques rencontrés par le jeune dans sa vie privée. La Mission locale aide l'entreprise à comprendre le jeune en lui communiquant des informations sur son parcours antérieur ; elle peut aussi informer le tuteur sur les difficultés rencontrées par le jeune, tout en respectant la confidentialité nécessaire.

• On facilite l'insertion du jeune chaque fois qu'il fait un travail significatif pour l'entreprise. Un profil de poste est nécessaire, il est éventuellement adapté au cours de l'action en cas de difficulté rencontrée.

• La fonction de tuteur est distincte de celle de responsable hiérarchique. L'intégration est plus performante quand l'encadrement chargé de faire travailler le jeune s'implique dans la réussite de l'action d'insertion. Le tuteur assure, avec l'équipe, le suivi quotidien et coordonne la formation du jeune après avoir lui-même reçu une formation de l'entreprise.

La mission confiée au jeune doit comprendre des objectifs clairs et atteignables. Des objectifs précis (comme, par exemple, l'obtention du permis de conduire) permettent de progresser et de constater le chemin parcouru. Dans tous les cas, l'entreprise doit être exigeante sur l'obtention des résultats, comme elle doit l'être dans le comportement quotidien.

• Le jeune n'a pas seulement à gérer l'apprentissage de son nouveau travail, il doit également gérer son logement, ses transports, sa santé, ce qui, avec des revenus très modestes, ne lui facilite pas la tâche. La relation avec sa famille peut se modifier. Souvent la famille utilise le fait qu'il a un "emploi" pour ne plus l'aider. La Mission locale joue un rôle essentiel pour l'aider à résoudre certains de ces problèmes.

• En fin de contrat, si le jeune n'obtient pas immédiatement d'emploi, il ne s'agit pas obligatoirement d'un échec. Au cours du stage, il a acquis un rythme de travail quotidien ; il a reçu une formation ; il a peut-être précisé son orientation professionnelle. L'accès à l'emploi lui sera plus facile ultérieurement.

Au total, cette expérimentation menée dans la région Pays-de-la-Loire en direction de jeunes en grande difficulté s'est soldée positivement par l'intégration d'une majorité des jeunes dans les entreprises.

Même si quantitativement le nombre de jeunes concernés peut paraître modeste, ce résultat est très encourageant. C'est en effet l'addition et l'exemplarité d'initiatives locales qui contribuent le mieux à combattre l'exclusion.

Ainsi, la dynamique amorcée à Nantes a-t-elle entraîné la signature au sein du Groupe de dix autres conventions locales d'insertion et, sur les deux cents jeunes qu'elles ont permis d'accueillir, plus des deux tiers se sont intégrés durablement dans les entreprises partenaires. ■

*Vous souhaitez connaître nos autres séminaires, consultez notre catalogue ou le site Web de l'École*

**Nos coordonnées ont changé :**

**Collège de Polytechnique**
17, rue du Quatre Septembre
75002 PARIS
Tél. : 01.42.60.37.12
Fax : 01.42.60.37.76

http://www.polytechnique.fr
collegex@poly.polytechnique.fr

FORMATION

# *Les prochaines semaines*

## *Les avancées scientifiques*

Validation et sûreté des logiciels
*Gérard BERRY, ENSMP et Frédérique VALÉE, MATHIX* — novembre

La convergence Client-Serveur-Intranet
*Georges GARDARIN, Université de Versailles* — novembre

Dioxines et environnement
*Marie-France GONNORD, Polytechnique* — 19, 20 novembre

Concepts clés de l'objet et technologies Javabeans, ActiveX, Corba
*Annick FRON, AFC* — 1er, 2 décembre

Traitement de matériaux par plasma
*Bernard EQUER et Jérôme PERRIN, Polytechnique* — décembre

Modélisation des vibrations : de l'harmonique au chaotique
*Jean-René GIBERT, CEA* — 7, 8, 9 décembre

Sécurité probabiliste des structures
*DANG VAN KY, Polytechnique* — 9, 10, 11, 16, 17 décembre

Modélisation en acoustique et électromagnétisme
*Jean-Claude NEDELEC, Polytechnique* — 15, 16, 17 décembre

Automatique non-linéaire et systèmes adaptatifs
*Jean-Jacques SLOTINE, Massachusetts Institute of Technology* — 11, 12, 13 janvier

Thérapie génique et maladie du sang
*Paul-Henri ROMÉO, X, et Daniel SCHERMANN, RP-RORER et X* — 19 janvier

Calcul des pièces métalliques à la fatigue
*DANG VAN KY, Polytechnique* — 20, 21, 22 janvier

Modélisation numérique des écoulements fluides
*Yvon MADAY, Polytechnique et Paris VI* — 27, 28, 29 janvier

## *Le progrès dans l'entreprise*

Le "knowledge management"
*Jacqueline DUQUESNE, ALVEA* — 20 octobre

Réussir des grands systèmes d'information orientés objet
*Christophe LONGEPE, SEMA GROUP* — 18, 19 novembre

Compensation, offsets et coopération internationale
*Philippe ORSEL, FRECOM* — 24, 25 novembre

Relations "client-fournisseur" dans les projets complexes
*Daniel ROUX* — 25 novembre

L'animation et la direction des équipes techniques
*François DELIVRÉ, FDC* — 30 novembre, 1er décembre

Internet, Intranet, commerce électronique : la sécurité ?
*Jean-Claude BREAN, Défense, et Yves LE ROUX, DEC* — 3 décembre

La négociation : théorie des jeux ou pratique
*Jean-Pierre DUPUY, Polytechnique* — 8 décembre

Comment réussir des projets ?
*Jean-François DAVID* — 9, 10 décembre

Gérer la complexité des financements de projets
*Daniel GUEDJ, Élysée Développement* — 9, 10 décembre

Efficacité collective et travail en réseau : Groupware, workflow...
*Jacqueline DUQUESNE, ALVEA* — 15, 16 décembre

Les "agents intelligents" : une question de recherche
*Jean-François DAVID* — 17 décembre

Le rôle des ingénieurs et chercheurs dans la création de valeur
*Félix BOGLIOLO, EVAFINE* — 19 janvier

***Merci de nous aider à diffuser ces offres dans vos entreprises.***

# Cérémonie de la remise des diplômes à la promotion 1995

Le 11 juillet à Palaiseau, les élèves de la promo 1995 ont reçu leur diplôme suivant l'excellent cérémonial des deux années précédentes mis au point par Philippe Wolf (78), directeur des études, toujours maître des cérémonies. Trois ans : cette fois, c'est bien devenu une tradition, et quelle belle tradition !

La délégation de l'A.X. à cette manifestation était conduite par son nouveau président François Ailleret (56), élu le 26 juin.

À 15 h 30 à l'amphi Poincaré, après la Marseillaise jouée par l'ensemble instrumental de l'École, le général Novacq (67), directeur général de l'École, ouvre la cérémonie : félicitations et vœux aux élèves sortants mais attention, le diplôme d'ingénieur et le titre d'ancien élève de l'École sont certes prestigieux, mais ne sont en aucun cas un point final dans l'acquis des connaissances nécessaires à l'accomplissement d'une carrière digne de l'École au service de la Nation.

Puis, Jacques Attali (63), conseiller d'État (il se trouve que c'est pour lui un anniversaire : en 1968, il était nommé professeur à l'École), prononce une brillante conférence "Science et morale au XXIe siècle". Elle sera publiée dans une prochaine livraison de *La Jaune et La Rouge*.

Remise des diplômes par les professeurs de l'École ayant revêtu leur tenue de cérémonie (robe noire avec parements écarlates et mortier assorti). Remise des certificats d'auditeur de l'École aux élèves du Programme européen. Et remise du "prix de Thèse" à cinq docteurs de l'École polytechnique, sélectionnés parmi les 66 diplômes conférés en 1997-1998. Avec interventions musicales, toutes de très grande qualité : piano (Étienne Brion, 96) ; violoncelles (Vladislav Galard, Josselin Kalifa, Pierre Loiseleur, Yann Picard, tous quatre 96) ; et mention spéciale à Marc Verdon (96), haute-contre, interprétant *Music for a while* de Purcell, accompagné au piano par Benoît Rouppert (96).

François Ailleret remet alors au nom de l'A.X. les prix Poincaré et Jordan respectivement au major, Guillaume Panié (fils, double petit-fils et petit-neveu de camarades) et à Olivier Tardieu (plus exactement à ses parents car il est à San Francisco) qui illustre lui, que les portes de l'École sont grandes ouvertes à qui est le premier d'une famille polytechnicienne. L'allocution de François Ailleret est reproduite ci-après, ainsi que celle du major qui lui a fait suite.

Discours de clôture de Pierre Faurre (60), président du Conseil d'administration de l'École : l'École s'ouvre, s'adapte aux impératifs actuels et évolutifs de la formation des élites scientifiques au plan mondial.

Dernière cérémonie aux couleurs de la promo 95, dans la cour des cérémonies. Puis des parachutes tombent du ciel : trois moniteurs, deux élèves en grand "U". Pour tous le retour au sol a paru un véritable jeu d'enfant !

Sympathique dîner présidé par le Général et Madame Novacq.

Et pour terminer la journée, concert organisé par Musicalix. Deux concertos pour piano et orchestre de Beethoven. Le *n° 3* : soliste Alexandre Bayeu (95) ; le *n° 4* : soliste Xavier Aymonod (96). Quels inter-

Jacques Attali prononce son allocution.

© SIRPA/ECPA FRANCE

prètes extraordinaires ! Quelle maestria ! Comment peut-on atteindre ce niveau, voisin du professionnalisme et “ faire ” l'X ! Avec de nombreux élèves dans l'orchestre : violon, violoncelles, clarinette et j'en oublie... Hommage soit rendu à Patrick Holiner, professeur de musique à l'École et directeur de Musicalix. Et pour finir, la *Valse triste* de Sibelius, interprétée par le même orchestre dirigé par Julien Pouget (95) !

Très belle journée, digne de l'École, qui marque avec solennité (un peu), émotion (beaucoup), joie (passionnément) le passage d'une promotion du statut d'élève qui ne dure que trois ans à celui d'ancien élève (définitivement acquis quand paraîtront ces lignes) qui dure toute la vie. ■

Marcel RAMA

# Allocution de François Ailleret, président de l'A.X.

## Remise des prix Poincaré et Jordan

Mesdames, Messieurs,
Chers Camarades,

Selon une tradition bien établie, l'Association des anciens élèves de l'École polytechnique – l'A.X. – remet chaque année à leur sortie de l'École les prix Poincaré et Jordan respectivement au major et au second de promotion.

Je me réjouis que l'un de mes premiers actes en tant que tout nouveau président de l'A.X. soit de décerner ces prix à l'occasion de cette cérémonie de remise des diplômes à la promotion sortante.

La remise de ces deux prix est en quelque sorte le symbole par lequel l'A.X. salue le passage de toute une promotion – aujourd'hui la promotion 95 – du statut d'élève, qui ne dure que trois ans, à celui d'ancien élève qui dure toute la vie.

Sans doute connaissez-vous assez peu l'A.X. et je vais vous en dire quelques mots. C'est une association amicale – ce qualificatif est essentiel – dont la raison d'être est de maintenir et de développer des relations de solidarité, de camaraderie, d'amitié, de communauté d'intérêt, entre tous les anciens, toutes promotions confondues. On parle souvent de la grande famille polytechnicienne ; si cette image est pertinente, il est bien naturel de favoriser les liens entres ses membres et aussi d'apporter entraide, réconfort, secours à ceux et aux familles de ceux – il y en a plus qu'on ne le pense – que la vie n'épargne pas.

Mais l'A.X. se sent également – à sa juste place – une responsabilité sur la vie et l'avenir de l'École en restant vigilante mais surtout en apportant son appui à tous ceux qui œuvrent pour que l'X maintienne son niveau d'excellence, se modernise et s'ouvre davantage à l'extérieur au rythme voulu par les transformations de la société française, de l'Europe et du monde.

C'est en quelque sorte en tant que représentant des anciens élèves de l'X que je vais maintenant remettre le prix Henri Poincaré à votre major de sortie, Guillaume Panié, puis le prix Jordan à Olivier Tardieu, numéro deux de sortie.

Henri Poincaré, né en 1854, mort en 1912, élève de la promotion 1873 est un des plus grands mathématiciens de tous les temps.

Ses travaux ont porté sur les mathématiques pures – notamment théorie générale des fonctions, théorie des nombres – sur la physique mathématique – théories de l'élasticité, de l'optique, de l'électricité, de la thermodynamique – mais aussi sur la mécanique céleste.

Entré major à l'X, il fut professeur à la Sorbonne à 31 ans et membre de l'Académie des sciences à 32 ans. On a dit de lui qu'il était le “ cerveau vivant des sciences rationnelles ” et certains considèrent même qu'il a découvert la relativité avant Einstein.

Guillaume Panié, je vous remets au nom de l'A.X. les œuvres d'Henri Poincaré.

Camille Jordan fut lui aussi un très éminent mathématicien. Né en 1838, décédé en 1922, il vous a précédé de cent quarante ans dans cette École.

Remise de diplôme

© SIRPA/ECPA FRANCE

Ses travaux ont porté sur l'algèbre, l'analyse et en particulier la théorie des groupes devenue grâce à lui l'une des branches majeures des mathématiques. Il réunissait ces qualités premières aux yeux des mathématiciens que sont l'extrême rigueur du raisonnement et la concision de l'expression, qualités qui donnent toute sa beauté à la science mathématique.

Olivier Tardieu, je vous remets au nom de l'A.X. les œuvres de Camille Jordan.

Vous ne consacrerez sans doute pas vos vacances à lire ces ouvrages mais, à tous deux, je recommande de les consulter de temps à autre. Je suis sûr que vous y trouverez des sources d'intérêt et même de plaisir.

Je vous félicite à nouveau et, à travers vous, tous vos camarades de la promotion 95. À tous je souhaite que la vie apporte beaucoup sur les plans personnel, familial, professionnel.

Sur ce dernier plan, je forme le vœu que vous ayez des satisfactions à la hauteur de votre engagement et de votre contribution, c'est-à-dire de vos efforts, de votre professionnalisme, de votre capacité d'initiative et d'innovation, à la hauteur enfin de votre exigence éthique dans la vie professionnelle.

En franchissant le pas aujourd'hui, sachez que tous les anciens élèves vous accueillent parmi eux avec joie et amitié. ■

# Allocution de Guillaume Panié, major de la promotion 1995

Monsieur le Préfet, Monsieur le Député, Monsieur le Maire, Monsieur le Président, mon Général, Mesdames, Mesdemoiselles et Messieurs les enseignants, cadres militaires, parents, familles et amis des élèves, chers camarades, papa, maman, bon... je crois que j'ai fait le tour. (1)

Ce genre de cérémonie se prête d'habitude à une litanie de remerciements. Mais, je ne voudrais pas vous endormir, pas tous...

Je tiens cependant à rendre hommage solennellement, au nom de toute la promotion 95, aux enseignants de l'École, à ses cadres civils et militaires, à son personnel et à son Général. Ils ont su consacrer sans compter temps et énergie pour nous aider à mener à bien notre développement personnel sur les plans scientifique, humain, professionnel, sportif.

Également, un grand merci à vous, nos familles, qui avez su nous guider et nous encourager tout au long de nos années de scolarité et de préparation. Dans bien des cas, ce diplôme est aussi un peu le vôtre.

Merci aux nombreux élèves qui ont animé la vie de promotion. Ils nous ont représentés, amusés, abreuvés, intégrés puis désintégrés. Ils ont organisé spectacles (j'ai ici une petite pensée pour notre camarade Mac), soirées, gags, et autres événements en tout genre. Au nom de tous, merci.

Et puis, plus personnellement et, promis, j'arrête là, merci à l'A.X. pour ce prix Poincaré. Un petit merci aussi à Olivier qui en optant sagement pour la seconde place me laisse le cadeau empoisonné de vous parler cet après-midi. Bien joué Olivier !

Je crois que nous sommes tous un peu émus aujourd'hui, partagés entre tristesse et joie. Tristesse de voir notre promotion rassemblée pour la dernière fois. Tristesse de voir s'achever ces trois années, que nous aurons traversées chacun à notre manière, mais qui nous auront tous profondément marqués.

Je ne saurais résumer notre vie à l'X, les expériences sont trop diverses, trop personnelles, trop nombreuses ; mais qu'il est difficile d'y mettre fin... Tristesse de quitter l'École, oui. Mais joie d'endurer pour la dernière fois le vieux supplice du grand uniforme en plein été. Joie et fierté de recevoir devant nos familles le diplôme de l'École polytechnique. Enthousiasme à l'idée de commencer autre chose.

À l'heure du bilan, nous prenons conscience de notre attachement à cette école, à notre école. Force est pourtant de reconnaître que nous sommes entrés à l'X sans trop savoir

Le major Guillaume Panié rejoint l'estrade.

© SIRPA/ECPA FRANCE

pourquoi nous choisissions cette école plutôt qu'une autre. Même après trois ans, en sortant, bon nombre d'entre nous auraient du mal à dire pourquoi nous avons opté pour Polytechnique.

Un uniforme prestigieux, un passé glorieux, des anciens célèbres, un accès privilégié aux Corps de l'État... Voilà ce qui a pu attirer des générations de jeunes Français vers l'X.

Mais les temps changent, le prestige ne suffit plus, le tout État est révolu, la France est un champ décidément bien trop petit. Pourtant, même dans ce monde moderne, l'École dispose d'atouts précieux. Qu'elle les développe ! Qu'elle les fasse connaître !

S'appuyer sur une excellence reconnue dans le monde scientifique, accentuer fortement l'ouverture internationale, inculquer aux polytechniciens les esprits d'entreprise, d'innovation, d'audace... en un mot, adapter l'X à un monde en mutation. Les pistes sont connues ; et l'effort dans ce sens existe déjà, les anciens que nous sommes désormais feront tout notre possible pour l'encourager. Nous y avons d'ailleurs déjà pris notre part.

Je suis ainsi fier de m'exprimer au nom d'une promotion pionnière, puisque plus de trente d'entre nous partiront l'an prochain effectuer leur formation complémentaire à l'étranger.

Je suis fier de m'exprimer au nom de la première promotion à avoir accueilli des élèves étrangers recrutés non pas par le concours traditionnel mais selon un mode spécifique.

Ils sont onze à avoir osé ce pari difficile et nous espérons voir se développer de tels échanges, sous cette forme ou sous d'autres – je pense ici à nos camarades du programme européen.

Oui, il faut poursuivre et amplifier la transformation de notre école, mais pour autant, que l'X ne perde pas ce qui fait son excellence. L'ouverture, notamment internationale, est indispensable et salutaire, mais ne sabordons pas dans cette ouverture un processus de sélection qui a toujours concilié une exigence extrême et une égalité républicaine. Ne sacrifions pas l'excellence à un égalitarisme de façade, qui, ne nous leurrons pas, n'aboutirait qu'à créer des castes de polytechniciens séparées.

L'École polytechnique que nous, les élèves, pouvons souhaiter est une école ouverte sur le monde avec audace, mais discernement et pragmatisme. C'est une école dont les enseignements et la formation sont sans cesse adaptés aux nouveaux parcours professionnels de ses élèves. Le triptyque traditionnel – chercheur, ingénieur, haut fonctionnaire – ne suffit désormais plus à représenter la totalité d'une promotion.

J'ai parlé des défis qui attendent l'X. Mais ils ne nous détournent pas de l'essentiel, les défis que nous aurons nous, élèves de la promotion 1995, à relever. Nous n'apporterons un soutien réellement utile à cette école qu'en rendant au pays davantage encore que ce qu'il nous a donné. C'est ainsi seulement que nous justifierons les efforts importants que la Nation a consentis pour notre formation.

Gardons à l'esprit qu'aujourd'hui commence un processus bien plus implacable que la campagne kes, bien plus difficile que le concours d'entrée à l'X, bien plus exigeant que la sélection des bobarmen et autres cave kessiers...

Mon Général, vous nous avez rappelé que nous avons encore tout à prouver, nous en sommes conscients.

Nous voilà sortis de l'X. Nous en sommes fiers. L'heure est venue d'en être dignes. ■

(1) Jacques Attali était parti.

## PLACES OFFERTES DANS LES SERVICES PUBLICS EN 1998

| | Offertes | Attribuées |
|---|---|---|
| • **Corps des officiers des armées** | | |
| – Officier des armes de l'armée de terre | 22 | – |
| – Commissaire de l'armée de terre | 3 | – |
| – Officier de la gendarmerie | 2 | 2 |
| – Officier de l'armée de l'air | 4 | 1 |
| – Commissaire de l'armée de l'air | 1 | – |
| – Officier de la marine | 2 | – |
| – Commissaire de la marine | 1 | – |
| • **Corps des ingénieurs de l'armement** | 25 | 21 |
| • **Corps civils d'ingénieurs** | | |
| – Ing. de l'aviation civile | 2 | 2 |
| – Ing. du génie rural et des eaux et forêts | 10 | 10 |
| – Ing. géographes | 2 | 2 |
| – Ing. de la météorologie | 1 | 1 |
| – Ing. des mines | 9 | 9 |
| – Ing. des ponts et chaussées | 28 | 28 |
| – Ing. des télécommunications | 22 | 22 |
| • **Corps des administrateurs de l'INSEE** | 9 | 9 |
| • **Corps du contrôle des assurances** | 4 | 4 |
| **TOTAL** | **147** | **111** |
| Élèves de la catégorie générale, n'intégrant pas un service public | | 289 |
| Total diplômés catégorie générale | | 400 |
| Total diplômés catégorie particulière | | 32 |
| **TOTAL DIPLÔMÉS** | | **432** |

# Présence de Bernanos
## *L'invincible espérance* *
## II - Expatriation et retour

*(Suite du n° 536 de juin-juillet)*

Gérard Pilé (41)

*Je ne suis pas celui qui regarde le monde comme un spectacle divertissant mais j'y défends ma querelle avec passion, rage, feu de toute mon âme et de toute ma vie. ... Le Bon Dieu n'a pas mis une plume dans ma main pour rigoler avec.*

Nous achevons ici le récit de la vie engagée et nomade de l'écrivain. Il a 50 ans en 1938 quand il décide de s'expatrier, deux mois avant cet événement fatidique qu'il va appeler "la honte de Munich", préludant à la guerre de 1939-1945.

Il lui reste seulement dix ans à vivre dont sept au Brésil où sa voix et ses deux fils aînés se mettent au service de la France libre.

Bernanos ne doute guère de la capacité des alliés à gagner la guerre, si mal engagée soit-elle, en revanche, hanté par le souvenir cuisant de la précédente, il doute fort de leur capacité à gagner la paix, après l'écrasement de l'hydre hitlérienne.

La liberté de l'homme restera menacée par les deux formes modernes du totalitarisme : le marxisme stalinien le plus ouvertement agressif mais aussi l'autre, plus insidieux à terme, empruntant des voies plus séduisantes, à savoir l'étatisme étouffant des démocraties modernes, par ailleurs impliquées dans une "guerre économique" sans merci.

Tout au long des années 40, Bernanos s'insurge devant une telle perspective, aliénante pour l'homme même si, humainement parlant, elle semble s'inscrire dans la fatalité historique.

Cette pensée le hante, l'amenant à s'interroger : comment l'homme réussirait-il à sauvegarder un espace suffisant pour sa liberté intérieure dans une civilisation de plus en plus matérialiste et consumériste, libertaire et sécuritaire, uniformisée et robotisée... en définitive asservie plus que jamais à l'argent, ce maître-obstacle sur la voie le reliant à Dieu ?

Ainsi le "chrétien Bernanos" refuse tout manichéisme politique, un mal en cachant toujours un autre plus subtil, la difficile conquête de la liberté exige un combat sans trêve contre toutes les forces d'aliénation de l'homme, le détournant de sa vocation surnaturelle.

Comment un tel discours trouverait-il des oreilles attentives en ces lendemains de servitude, marqués par une pénurie généralisée ? Illimités paraissent les besoins à satisfaire et bienvenus les progrès technologiques accomplis.

Peut-on raisonnablement adopter la même attitude aujourd'hui, devant l'aggravation de symptômes annoncés ? C'est pourquoi une relecture actualisée des avertissements de l'écrivain ne nous semble pas superflue. Telle sera la tâche assignée à un prochain article.

* Titre de l'excellent livre (Plon 1962, éditions du Cerf 1994) consacré à Bernanos par Mgr Guy Gaucher qui l'a lui-même extrait de la *Lettre aux Anglais* (voir plus loin page 68).

## VI – Au Brésil

Nous avons laissé Bernanos à Marseille en juillet 1938, embarquant avec tout son monde et deux amis à destination de l'Amérique du Sud, une décision bien intempestive à première vue sur laquelle il s'expliquera à plusieurs reprises.

*Je ne suis pas parti en claquant la porte et d'ailleurs il n'y avait pas de porte... Je n'ai pas rompu avec mon ingrate patrie... Bien que je sois allé infiniment plus loin que Guernesey, je ne me prends pas du tout pour Victor Hugo.*

*J'ai quitté mon pays dans l'espoir de trouver en Amérique pour ma femme et mes six gosses l'espèce de sécurité que n'importe quel paysan de chez nous, propriétaire de son petit domaine, eût jadis facilement assuré aux siens, et pour moi la liberté d'écrire des livres qu'il me plairait d'écrire, ne dussent-ils voir le jour qu'à titre posthume.*

*(Français, si vous saviez)*

Rappelons-nous le succès de ses derniers livres, *Le Journal d'un curé de campagne, La Nouvelle Histoire de Mouchette* et *Les Grands Cimetières sous la lune*, lui restituant une liberté propice au franchissement d'une nouvelle étape de sa vie d'écrivain. N'avait-il pas, jeune homme, déjà envisagé avec quelques camarades de partir au Paraguay, cédant à l'attrait plus ou moins mythique des espaces vierges ? Il est bien plus probable que l'évidence d'un horizon bouché pour lui se soit imposée à son regard lucide : dans une guerre à ses yeux inévitable comment un écrivain tel que lui pourrait-il faire allégeance à une politique qu'il condamnait et ne serait-il pas vite muselé par la censure ? Quant à poursuivre son œuvre romanesque dans la tourmente, il n'en aurait pas le cœur et n'en ressentirait plus l'utilité. Rappelons-nous en effet la nausée que lui inspire en 1938 le climat de démission des esprits et des volontés régnant au sein du réduit démocratique européen face à sa subversion par les totalitarismes :

*La déroute des consciences y faisait prévoir celle des armées. La triple corruption nazie, fasciste et marxiste n'avait presque rien épargné de ce qu'on m'avait appris à respecter et à aimer. J'ai quitté presque aussitôt mon pays. Il n'était plus possible à un homme libre d'y écrire ou même simplement d'y respirer...*

*(Le lendemain c'est vous)*

(Notice autobiographique rédigée à Rio en janvier 1945.)

Accompagnons nos exilés dans leurs tribulations : ils remontent le Parana et *le Paraguay aux eaux boueuses sur un antique bateau à roues entre des rives plates où somnolent des crocodiles* et débarquent à Asuncion.

Vite déçus par l'environnement naturel et humain, ils n'y séjournent qu'une dizaine de jours et gagnent Rio où ils sont chaleureusement accueillis par les écrivains brésiliens, nombreux à connaître et admirer ses romans auxquels il est pour sa part bien décidé à renoncer afin de *proclamer certaines idées libératrices aux hommes de son temps*. Pour l'heure, il ignore où cette mission va le conduire, poursuivi par l'isolement dans cet immense et lointain Brésil où il lui faut d'abord songer à installer sa famille et subvenir à ses besoins.

Sa quête d'une fazenda, susceptible d'y pourvoir (du moins l'espère-t-il) va le mener en des lieux de plus en plus éloignés de Rio pour y faire le dur apprentissage de la vie d'éleveur de bétail (où il ne réussira guère) sous l'éprouvant climat tropical.

Cette errance lui laisse tout de même le temps d'écrire ***Le scandale de la vérité*** et ***Nous autres Français*** (publiés l'un et l'autre en 1939 par Gallimard), réflexions sur le salut possible de la France dans la fidélité à l'honneur.

Attirons surtout l'attention sur le chef-d'œuvre de cette première période brésilienne, Son *Journal de guerre* entrepris en avril 1940 à Pirapora :

*Sous un manguier desséché... par une chaleur terrible, inhumaine, qui rendait un peu plus fous mes fous d'enfants.* L'écrivain se sent *immergé dans cette guerre mille fois plus dure que l'autre, j'y suis rentré sans amis, sans camarades, je me débrouille avec elle comme je peux au jour le jour...*

Ce *Journal*, son meilleur témoignage autobiographique à l'écriture spontanée, empreint de nostalgie et de charme poétique, où il dépose le meilleur de lui-même, ne sera publié qu'en 1949 après sa mort, sous le titre

***Les Enfants humiliés.***

Prodigue de son hospitalité (*Mes chevaux sont princièrement traités, mes hôtes presque aussi bien*), Bernanos reçoit quiconque passe chez lui comme le révèle ce beau passage témoignant de sa soif de communion avec les hommes (voir encadré).

Bernanos, désireux de se rapprocher de ses amis français et brésiliens de plus en plus nombreux, notamment à Rio, qui réclament sa présence et où il va devenir très populaire, acquiert en 1940 une fazenda, *Cruz de las almas* (1) (*La croix des âmes*), près de Barbacena, ville intermédiaire sur la voie ferrée joignant Rio à Belo Horizonte à quelques centaines de kilomètres au nord. Cette "*ferme-presbytère-tournebride*", bientôt aménagée à la française, va fixer la tribu Bernanos près de cinq ans et la marquer profondément.

N'allons pas imaginer une vie paisible dans la " maison Bernanos " où chaque jour apporte son lot de difficultés, d'urgences, voire de turbulences. *La vaisselle souffre chroniquement des accès de gaieté ou de fureur de mes enfants*

(1) *Nom de la petite colline au flanc de laquelle s'accrochait notre maison solitaire devant un immense horizon de crêtes nues et sauvages qui se chevauchent les unes les autres, au sud tombent à pic sur la mer et se perdent peu à peu au nord dans le sertao sans bornes. Il y a un peu plus de cent ans, les sauvages y ont massacré quelques-uns de leurs frères baptisés, avant de les dépecer et de les manger selon l'usage de leur nation. Une croix de bois perpétue le sacrifice de ces obscurs martyrs qui n'auront jamais leurs noms dans le bréviaire...* (*Le chemin de la Croix des âmes*, préface)

Aujourd'hui restaurée et transformée en musée, la " maison Bernanos " garde vivant depuis 1970 le souvenir de l'écrivain que les Brésiliens considèrent un peu comme l'un des leurs.

*... Je ne repousserai pas cet inconnu ni aucun de ceux qui lui ressemblent. Ils ont quitté à cause de moi d'autres demeures beaucoup plus riches et mieux abritées que la mienne, tant pis, ma maison n'est pas celle qu'ils attendent mais elle leur appartient, elle est ouverte.*

*Je suis content d'avoir si mal bâti ma vie qu'on peut y entrer comme dans un moulin... J'ajouterai que je ne regrette pas d'avoir fait tant de chemin à travers la mer puisque j'ai trouvé en ce pays, sinon la maison de mes rêves, du moins celle qui ressemble le plus à ma vie... Les portes n'y ont pas de serrures, les fenêtres pas de vitres, les chambres pas de plafond et l'absence de plafond fait qu'on y découvre tout ce qui dans les autres est caché : le vénérable envers des poutres, le pâle or gris taché de rose des douces tuiles usées, les grands pans d'ombre que le jour rogne à peine et qui semble noircir encore à la lumière de nos lampes la crête inégale des murs où courent des rats fantômes que nous ne voyons jamais ailleurs, les extravagantes chauves-souris et ces énormes hannetons blindés d'acier noir...*

*Pour une maison ouverte, on peut dire de cette maison qu'elle est ouverte ! Elle s'ouvre elle-même sur un pays ouvert, béant... Vient à nous qui veut, les vachers en haillons sur leurs hautes selles... l'unique éperon bouclé au pied nu...*

*Nous sommes entre les mains du passant, à sa merci. Le pas des chevaux sans fer ne résonne pas sur les cailloux, les pieds nus trompent jusqu'à la vigilance des chiens. Nous sommes dans les mains du passant comme dans les mains de Dieu. Puissions-nous toujours ensemble moi et mes livres être à la merci des passants ! (A1)*

(mais ne tiennent-ils pas de leur père !). L'ambiance à *La croix des âmes* y est effectivement des plus animées, ce ne sont qu'allées et venues, lettres et visites se succèdent au milieu des soins continuels requis par les chevaux et le bétail. Il faut aussi se préserver des reptiles et insectes redoutables (crotales, crapauds venimeux, mygales...) sans compter le climat, *les averses géantes des orages brésiliens*, la malaria... Bernanos fait face de son mieux, même s'il lui arrive, comme il l'avoue à un ami, *de se trouver accablé sous le poids des petites misères comme un vieil âne sous un sac de pommes de terre trop lourd pour lui*. Ne manquons pas incidemment de souligner à quel point l'écrivain reste un père attentif, consacrant à ses enfants une bonne part de son temps : il se fait leur éducateur, leur maître d'équitation, leur parle beaucoup, veille lui-même (aidé de sa femme, plus tard d'un précepteur) à leur instruction, leur récite à la veillée de beaux textes de sa belle voix et va même jusqu'à composer et illustrer une Histoire de France pour son fils cadet !

Cette vie, à laquelle les uns et les autres s'adaptent courageusement avec l'inconfort et les sacrifices qu'elle impose, ne manque pas heureusement d'attraits, en particulier l'équitation où tous excellent, et de compensations, comme la qualité de l'accueil des Brésiliens, un réseau d'amis fidèles, discrètement efficaces en cas de besoin. C'est ainsi que ses gages de journaliste sont doublés à son insu quand sa situation financière redevient dramatique. On s'emploie aussi à calmer le zèle et les pressions de l'ambassadeur de Vichy qui voudrait que l'on interdise à Bernanos d'écrire dans la grande presse brésilienne. Cette activité ininterrompue par la suite avait commencé au cours des semaines de la défaite. Voici un extrait du premier article publié le 3 juin 1940 intitulé "Le Destin de la France".

*Mon pays a été littéralement livré. Dès avant Munich, l'idéologie totalitaire régnait sur une partie de notre presse et à travers elle sur l'opinion.*

*Cette propagande hitlérienne ne se faisait pas sous son propre nom car elle aurait irrité les élites qui l'acceptèrent sous un autre nom. L'alliance de l'Italie fut de peu d'utilité militaire pour l'Allemagne mais lui rendit d'immenses services à un autre point de vue, celui de la propagande. Elle répandit chez nous des idées que nous aurions rejetées avec horreur si elles avaient été exprimées en style germanique mais que nous acceptâmes sans répugnance parce qu'elles se présentaient sous un vocabulaire familier à nos esprits latins...*

*La France aurait pu se tourner d'un seul coup à l'idéologie semi-orientale de Staline mais le fascisme l'a conduite par une voie détournée chez Hitler et du racisme hitlérien, elle passera presque sans s'en apercevoir au communisme pur et simple.*

*N'y a-t-il donc plus d'esprit assez lucide pour frémir d'angoisse à la pensée que cette paix indigne qu'un maréchal de France va signer sous la pression d'un ambassadeur d'Espagne, subtil entremetteur des volontés d'Hitler et de Mussolini ressemble trait pour trait à la paix de Brest-Litovsk et risque d'avoir les mêmes conséquences.*

Dès juillet 1940, le ton change et fait place à l'espérance. On peut lire dans O Jornal :

Le 2-7, *Tout est possible sauf de soumettre par la force un esprit qui veut vivre libre. Quand la vérité n'a plus de soldats, elle en appelle aux martyrs.*

Le 21-7, *L'Allemagne ne se connaît pas elle-même.*

*La victoire qu'elle vient de remporter est déjà trop grande pour ses forces et son courage.*

Il voue aux gémonies ceux qui, *vingt-deux ans après l'immense holocauste de 14, osent traiter leur propre patrie comme une pécheresse publique, l'invitent à expier, dans la servitude et la honte, quelques mois de "Front populaire", la faute vénielle d'avoir préféré Blum à Laval.*

*L'honneur d'un peuple est le capital des morts dont les vivants n'ont que l'usufruit, dont un chef de gouvernement fut-il maréchal ne saurait disposer à son gré.*

Le recueil des écrits ainsi livrés aux journaux brésiliens sera publié à Rio entre 1943 et 1945 sous le titre ***Le chemin de la croix des âmes.***

Bernanos ne se contente pas d'écrire, il agit, en suscitant la création de plusieurs comités de la France libre comprenant des citoyens français et des sympathisants étrangers, tous lecteurs assidus de ses articles. Il s'impatiente des réticences anglaises à reconnaître un gouvernement légal de la France libre, entretenant pour sa part d'excellentes relations personnelles avec l'ambassadeur de Grande-Bretagne. Informé et reconnaissant à l'écrivain de son militantisme, le général de Gaulle lui adresse une lettre de remerciement dont il est vivement touché.

La voix de Bernanos, loin de se limiter à une campagne ininterrompue dans la presse brésilienne, se fait entendre au-delà des mers par sa collaboration au Bulletin de la France libre à la *B.B.C.*, à la Marseillaise de Londres par la suite à celle d'Alger. La *Dublin Review* lui commande en décembre 1940 un article, lequel enrichi en 1941 de textes nouveaux devient un livre intitulé

***Lettre aux Anglais*** (publié à Rio en 1942).

Cette œuvre est révélatrice de l'élargissement de sa pensée. Après une confrontation des destins respectifs des deux peuples, de ce qui les sépare et les unit dans des circonstances dramatiques où l'issue de la guerre est encore incertaine et les vieilles chamailleries bien anachroniques, l'écrivain élargit son champ de vision pour entretenir les citoyens du monde de leur avenir. Ce livre à l'adresse des combattants de la liberté ne laisse aucune place à l'équivoque : la France n'est plus en France, l'Église du Christ n'est plus à Rome où le pape est comme captif, sans voix, ni prise sur les événements. La France, l'Europe, la chrétienté malades sont à refaire une fois la paix revenue.

*C'est dans ma raison non dans mon cœur que se trouve le principe de* ***mon invincible espérance***. (C'est nous qui soulignons.)

Pour faire un enfant de paix à la victoire, Bernanos n'attend pas grand-chose de la jeune Amérique, incapable à ses yeux d'apporter autre chose que le modèle américain avec ce qu'il appellera plus tard *le muflisme jovial et dynamique du réalisme américain*. Il s'en explique franchement à la fin de son livre dans sa *Lettre aux Américains* :

*... Nos peuples ne savent peut-être pas très bien ce qu'ils veulent... mais ils ne veulent plus d'un matérialisme camouflé, d'un matérialisme qui pour se définir et se justifier exploite le vocabulaire du Moral et du Spirituel, avec la complicité d'un grand nombre de chrétiens...*

***La France contre les robots***
(écrit en 1944 et publié en 1946 à Rio aux éditions de la France libre puis en 1947 en France chez Laffont sur proposition du général Guillain de Bénouville.)

Ce livre, de la même eau que le précédent, en accentue les audaces et le ton, préfigurant la campagne livrée dès son retour en France.

Bernanos y poursuit son souci de comprendre le présent en l'examinant à travers le prisme du passé. Dans cette dialectique, le retour à l'esprit de renouveau de la France de 1789 lui paraît seul capable de redonner à "la France immortelle" son rôle phare de la civilisation.

La France refuse d'entrer dans le "paradis des robots" qui aliène l'homme et le dépossède de sa vie intérieure.

Devant l'abondance des écrits brésiliens (près de 1 500 pages de La Pléiade hors notices et correspondance !) et l'impossibilité d'en rendre compte succinctement, il nous a paru préférable de revenir à l'homme Bernanos tel que le découvre un matin de mars 1943 un hôte de passage à *La croix des âmes*, un bénédictin allemand fugitif d'origine juive, le R. P. Paul Gordan. C'est à un même amour de leur pays et une même souffrance de leur déshonneur que communient les deux hommes. Fortement impressionné par la personnalité de l'écrivain, le Père Gordan avait alors rendu compte à un ami de son entrevue, dont voici quelques extraits :

*Il possède une telle sûreté d'instinct, une intuition si merveilleuse, une conscience si prodigieusement sensible, qu'on ne sait comment en parler... En vérité il vit uniquement pour rendre témoignage et c'est chose étrange de voir à quel point ce très grand artiste se soucie peu d'art ou d'artifice, tout en lui est noblesse humaine et virilité de nature... Ce pamphlétaire "anticlérical" aime l'Église d'un amour profond, inébranlable et son langage tonitruant se fait doux comme une musique lorsqu'il parle de l'humanité du Seigneur ou des saints...*

*Bernanos est avant tout un homo religiosus...*

*Il avait cette foi absolue et la tenait pour un pur don de la grâce... Qu'il crût et les autres non, ne l'empêchait nullement de se sentir en tant qu'homme, solidaire de tous... Je pense que peut-être ceux qui se disent incroyants croient seulement ne pas croire... Sa contemplation du "mystère d'iniquité" prend ici son origine. Il avait connu la sueur d'angoisse, il lui fut accordé de jeter à la lumière du Jardin de l'Agonie des regards terribles sur l'abîme du mal.*

*Ce qui toujours compta pour Bernanos c'était l'homme qu'il tenait pour sacré parce que le Christ s'est fait homme. Sauvé ou sauveur, il faut que l'homme soit libre et si Bernanos se fit le défenseur passionné de la liberté c'est qu'il en avait compris le sens chrétien...*

*Bernanos n'aurait pas été le chrétien qu'il fut s'il n'avait vécu et aimé le mystère de la pauvreté et son pouvoir de salut... Il connaissait la valeur de la pauvreté qu'avec Péguy il distinguait de la misère...*

*Il attendait la renaissance de la civilisation chrétienne de l'Occident, non de la force, mais de la faiblesse, non de la richesse mais de la pauvreté et dans cette vision d'avenir, l'Allemagne était incluse.*

## VII – Le retour

Une fois à Paris, le général de Gaulle avait, à deux reprises, fait prier Bernanos de venir le rejoindre, mais ce dernier se résignait mal à quitter son cher Brésil pour deux bonnes raisons au moins.

Les nouvelles reçues de France lui laissaient peu d'illusions sur le climat de violence et d'anarchie instauré sous le couvert de la Libération, augurant mal d'une renaissance nationale et ravivant en lui l'amer souvenir des lendemains gâchés de la précédente guerre.

Ne lui fallait-il pas par ailleurs résoudre les problèmes épineux posés par son retour, n'ayant d'autre alternative pour couvrir ses frais de retour et de réinstallation de sa famille que de vendre *La croix des âmes*, son seul bien.

Comme on commence à s'indigner de son peu d'empressement, il finit par s'en expliquer publiquement en "homme libre" et bien décidé à le rester.

*Quoi ! Le Chef a manifesté un désir et vous n'êtes pas déjà parti ! Lorsque cette réflexion est faite par des fonctionnaires qui ont hésité entre deux ou trois ans entre l'honneur et le déshonneur, j'éprouve plutôt une forte envie de rire... J'espère ne pas manquer à la discrétion en révélant que l'administration de mon pays ne se croit pas autorisée... même à m'avancer le prix de mon voyage.*

*Si grandes que soient mon admiration et ma gratitude pour le Général qui a sauvé l'honneur français, je ne me crois pas tenu à obéir sans réflexion... Le Général est aussi maintenant, par sa propre volonté, le chef de la politique française. Comme tel nous ne sommes nullement tenus de le croire infaillible. Et précisément cette politique depuis quelques jours vient de prendre une orientation nouvelle... Évidemment le Général n'a pas voulu ça... Je ne suis pas moins heureux que les circonstances m'aient empêché de me trouver à Paris au moment où un simple écrivain tel que moi n'eût pu sans être fou avoir la prétention d'influer sur l'évolution naturelle d'une politique qu'il m'aurait été même très difficile de critiquer publiquement pour deux raisons : les égards dus par tout Français au général de Gaulle, et la rigueur de la censure.*

Suit un nouveau télégramme, cette fois personnel, *Bernanos, votre place est parmi nous*. L'écrivain qui, entre-temps, a pris conseil d'intimes (tel le R. P. Gordan qui lui dit sans hésiter : *Vous devez servir votre pays*) est cette fois bien déterminé à partir en dépit d'un dernier obstacle inattendu : l'administration militaire brésilienne veut exproprier *La croix des âmes*. Une habile et digne lettre de protestation (un modèle du genre !) lui fait renoncer à ce projet, laissant libre Bernanos de traiter avec un ami brésilien... et de quitter enfin Rio avec sa famille.

Quelques jours plus tard, il débarque à Liverpool après que le cargo eut échappé de justesse à une mine flottante à la dérive (objet insolite providentiellement aperçu par les enfants de l'écrivain qui donnent l'alerte).

COMBAT ÉDITION DU DI

100, RUE RÉAUMUR, PARIS (2e) — SAMEDI 7 et DIMANCHE 8 JUILLET 1945

BERNANOS PAR

*Il y a une semaine, Georges Bernanos rentrait en France après huit années passées au Brésil. COMBAT, qui a publié dans un de ses précédents magazines, les dernières pages de sa « Lettre aux Anglais », encore inconnue en France, est heureux de donner le premier à ses lecteurs une image du grand écrivain revenu dans son pays.*

DE NOTRE ENVOYÉ SPÉCIAL ROGER GRENIER

TOUT d'abord, Georges Bernanos ne veut pas parler. Il craint d'être pris pour un de ces hommes qui reviennent d'exil avec des déclarations prophétiques, des leçons de morale et, dans leur poche, un ou plusieurs plans de Constitution.

Mes amis croiraient que je ne suis plus le même, dit-il.

Ce scrupule suffit à montrer qu'au contraire Bernanos n'a pas changé et que, si nous attendons de lui des paroles qui conseillent et qui éclairent, c'est parce que nous trouvions, dans ce qu'il écrivait au loin, un de nos meilleurs réconforts. Si nous l'écoutons un peu comme un prophète, la faute n'en revient pas à lui, mais à nous. Pour lui, il se contente de dire ce qu'il croit être la vérité. Il se trouve que, de toutes les vérités qu'on nous a proposées, la sienne était une des rares qu'il fût salutaire de croire.

Georges Bernanos n'a pas changé, et il suffit pour s'en rendre compte de le regarder, assis dans un fauteuil, devant une fenêtre qui s'ouvre sur la campagne française, et de regarder ensuite la vieille photographie de l'écrivain que ses hôtes ont placée sur la cheminée. A quelques années de distance, ce sont les mêmes yeux clairs et le même visage de gentilhomme campagnard qui travaille durement, honnêtement, le vieux langage français, comme on laboure la terre de son patrimoine.

Georges BERNANOS

### Amour de la France

Quand je raconte que le Général est allé au Brésil, au sûr de dire Georges Bernanos, on peut penser, comme je le pense moi-même, que je dis des paroles inutiles, pour faire plaisir aux Français et aux Brésiliens. Mais c'est une expression, en dessous de la vérité. La France, pour beaucoup de Brésiliens, c'est plus qu'une seconde patrie. C'est une justification de leur existence.

Ces sentiments s'expliquent par la manière dont le Brésil a pris naissance. La haute société portugaise, qui y constitue une aristocratie, a donné naissance à de nombreux métis. Les Portugais, seuls, n'ont, d'ailleurs, pas donné une race forte et équilibrée, et les métis, plus intelligents et plus travailleurs que les Portugais, fournissent la majorité des écrivains, des avocats, des professeurs, des médecins. Toutes dépendent en intérieurs pour leur sang noble, se trouvant dans la culture française qui regardant La France est le pays qui a aimé les Portugais. Pour elle, seuls les hommes se valent. C'est elle qui leur donne une raison d'être.

Georges Bernanos raconte ce que fut pour ces Brésiliens la défaite française, accablante et inexplicable. Il a vu dans la montagne un simple écrivain parlant de la France en disant : « La-haut », comme si elle était un pays plus au nord dans le continent américain, et qu'on pouvait y aller en chemin de fer. Ce berger savait tous les noms de villages que signalait pour lui, jour l'avance allemande. Tout le monde disait : « Ce n'est pas possible ! » La première armée du monde ! ... La première armée du monde ! ... « Le jour de la prise de Paris fut un véritable deuil national.

Il y a aussi des anecdotes que Bernanos livrait à ses lecteurs, dans ces lettres qui, d'intérieurs, pour plusieurs. Les nouvelles, dans les dernières années, étaient : « Ah ! La France... » Un aventurier chercheur d'or, qui traversait toute l'année dans trait dans sa famille, à lever le cœur d'une rivière pour retrouver quelques paillettes, et trouve un petit sac de peau précieusement rempli d'or à un Français qui passait.

La France peut être vaincue, ses gens restaient attentifs à tout ce qui peut représenter

(SUITE A LA 3e PAGE)

© COLLECTION VIOLLET

Le 29 juin 1945, après un court passage à l'ambassade de France à Londres, il retrouve après sept ans d'absence le sol de sa patrie à Dieppe non sans au passage, piquer sa première colère devant l'obstination de la douane à vouloir le classer, lui Bernanos, comme immigré, un comble !

Bien renseigné à son départ de Rio, Bernanos ne nourrissait pas trop d'illusions sur l'état dans lequel il allait retrouver son pays. Il le savait repris par ses vieux démons, revenu au régime des partis orchestré par de vieux chevaux de retour de la politique, et manœuvré par l'appareil restauré du "Parti" à des fins plus ou moins ténébreuses, le tout dans un climat d'anarchie où s'entremêlaient règlements de compte et marchandages cyniques de places. Il allait vite perdre le peu d'illusions qui lui restaient et... une certaine sérénité conquise dans son cher Brésil.

Bernanos et le général de Gaulle vont se rencontrer à trois reprises au milieu de l'été, à l'automne 1945, en été 1946. On sait très peu de chose sur leurs entretiens. Il semble qu'en dépit de la haute estime que se portaient les deux hommes et de la même idée qu'ils se faisaient de la grandeur de leur pays, leur déconvenue ait été réciproque :

*Celui-là, je n'ai jamais réussi à l'attacher à mon char* dira de lui, non sans humour, le Général. De son côté Bernanos espérait secrètement que le Général prendrait le risque de liquider le passé politique de la France, toutes les séquelles de Vichy (dans la magistrature, l'armée, l'administration), prendrait le risque de réformer en profondeur les institutions, de mettre au pas factions politiques et contre-pouvoirs, en un mot il espérait qu'il ferait "le grand ménage". Sa correspondance atteste sa déception :

*Il n'a pas osé prendre la trique et d'ailleurs on ne lui aurait pas laissé la prendre, on l'aurait accusé de fascisme.*

*De Gaulle est tombé dans la politique comme une mouche dans un verre de sirop.* (Lettre à Auguste Rendu)

Après l'effacement volontaire de De Gaulle en janvier 1946 Bernanos n'hésitera pas à révéler certains propos qu'il lui aurait tenus :

*Les Médiocres auront raison de vous... Je le lui ai dit en face, les yeux dans les yeux.*

Ce qui ne l'empêche pas d'exalter dans tous ses articles *le grand homme en qui l'esprit de la France repose tout entier* (*Combat* du 4-9-1945).

Bernanos, persistant dans son refus de la Légion d'honneur, écrit le 6 avril 1946 au Général pour se justifier, lui laissant entendre qu'il espère son retour aux affaires.

> *... J'arrive à l'âge où un écrivain doit éviter jusqu'au moindre soupçon d'équivoque. Il en est pour moi de la Légion d'honneur comme de l'Académie que je viens de refuser aussi. Je ne me permets nullement de les dédaigner, je ne crois pas leur convenir et je ne crois pas non plus qu'elles me conviennent.*
>
> *J'ai toujours pensé d'ailleurs que la Légion d'honneur devrait être réservée aux militaires. J'aurais été trop heureux de la gagner au combat, comme ma modeste croix de l'autre guerre, et sous votre commandement c'est-à-dire sous le commandement de celui qui sera sans doute le dernier grand soldat de l'Histoire de France. À moins que... Mais on ne parle pas de l'avenir à celui qui l'a peut-être entre les mains.*

Les articles qu'il multiplie dans *La Bataille*, *Combat* (alors dirigés par Camus), *Carrefour*, *Le Figaro*, *L'Intransigeant* disent son amertume et son indignation :

"Il faut refaire des hommes libres",

"Asphyxie de la France",

"La Justice fait peur aux juges",

"La maladie de la démocratie",

"L'illusion n'est pas espérance",

...

À ceux qui lui reprochent de ne pas être "constructif" il répond tout de go : *Constructif! Ils n'ont que ce mot à la bouche, pour qui me prend-on? Je ne suis ni un professeur d'économie politique, il y en a bien assez, ou de morale, ni un marchand d'idéal, je ne tiens pas cette marchandise... La société que nous avons sous les yeux marche la tête en bas... Ils se figurent qu'il suffit de bâtir une constitution comme un pâtissier sa pièce montée!*

## VIII – La Tunisie

Bernanos, mal à l'aise à Paris, est vite repris par ses habitudes de nomadisme. Ne le voit-on pas en moins de dix-huit mois à Sisteron, à Bandol, à La Chapelle vendômoise! Très sollicité comme conférencier où sa présence et ses dons d'orateur impressionnent ses auditoires, il se dérobe rarement aux invitations. Elles le conduisent notamment en Belgique (Bruxelles, Anvers, Liège), en Suisse romande (Genève, Fribourg) et à deux reprises en Afrique du Nord pour des tournées de conférences à la demande de l'Alliance française, de l'hiver 1947, occasion pour lui de s'expatrier pour se fixer finalement en Tunisie (Hammamet, puis Gabès) jusqu'en mai 1948 où on le ramène d'urgence à Paris pour une intervention chirurgicale quasi désespérée.

Cette propension à l'exil qui l'a repris reflète son état d'esprit d'alors : *Je n'ai moins que jamais envie de vieillir et de mourir dans une sous-préfecture... Je ne veux ni vivre ni mourir parmi les cons...* La crainte en 1947 d'un coup de force communiste est alors générale et Bernanos croit savoir qu'il figure sur une liste d'épuration.

C'est en Tunisie qu'il va écrire :

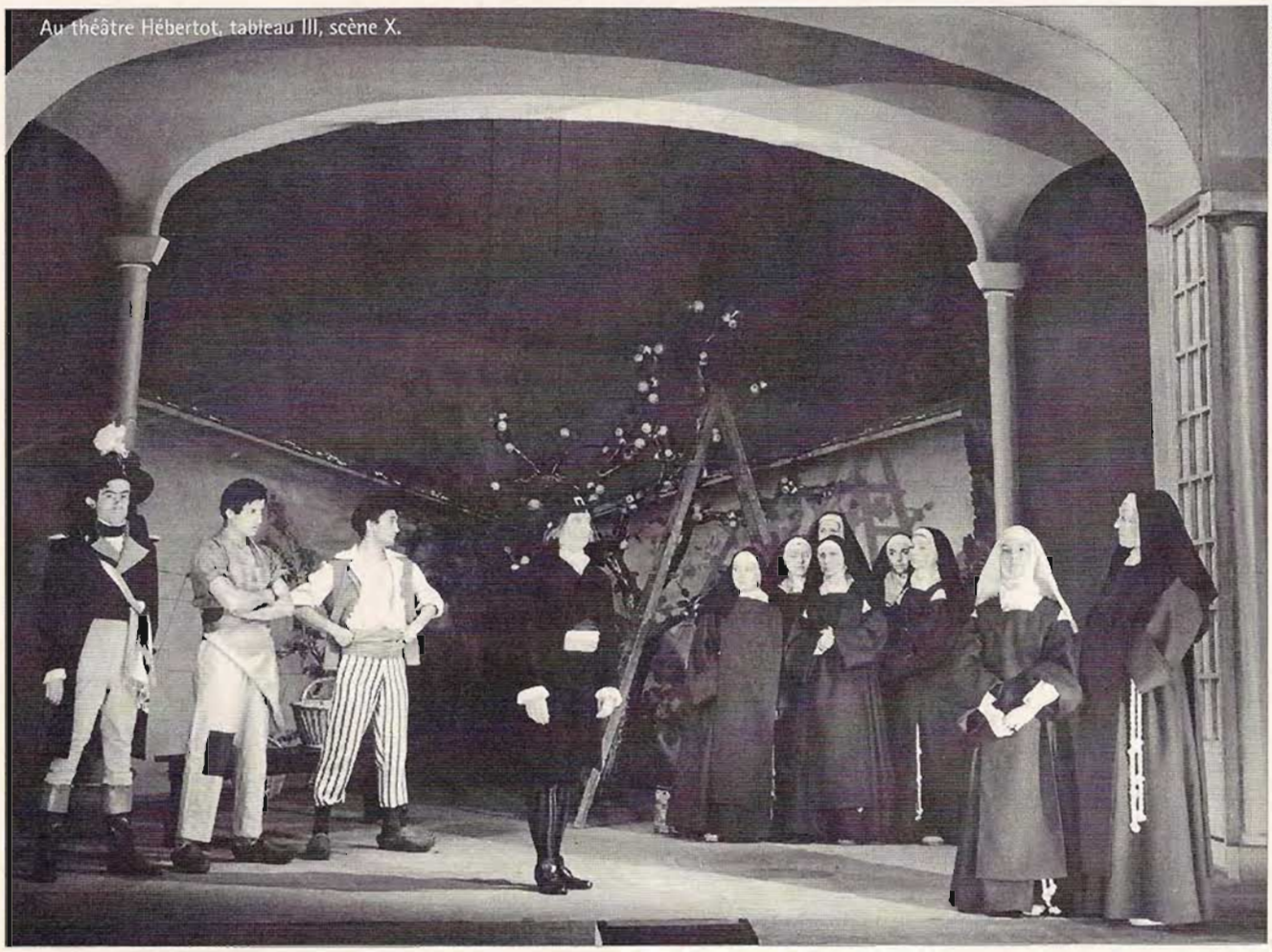
***Dialogues des carmélites.***

Rappelons leur genèse. En octobre 1947 le R. P. Brückberger ("Brück", ami de longue date de la famille, déjà présent à son départ de Marseille en 1938) vient trouver Bernanos à Hammamet pour lui proposer d'écrire les dialogues d'une adaptation au cinéma d'une nouvelle de l'écrivain allemand Gertrud von Le Fort, *La Dernière pour l'échafaud*, inspirée d'un épisode sanglant de la Terreur, le martyre des carmélites (A2) de Compiègne : 16 sœurs arrachées à leur couvent et conduites à Paris pour y être jugées et guillotinées le 17 juillet 1794 (béatifiées en 1906 et sanctifiées en 1994 par Jean-Paul II).

Cette commande acceptée avec empressement s'accordait providentiellement à ses thèmes privilégiés : l'angoisse, la peur, l'agonie, l'honneur, l'espérance, l'abandon à Dieu de sa créature devant la mort.

Les *Dialogues* vont l'aider à mourir, à "surnaturaliser" son angoisse. Sans doute pressentait-il que cette commande (comme celle du fameux *Requiem* de Mozart) avait valeur de signe pour lui. Il est du moins permis de le supposer quand cet homme de cinquante-neuf ans fait dire à la si touchante petite sœur Constance, parlant de la prieure à sœur Blanche qui s'en offusque : *Mais quoi, à 59 ans, n'est-il pas grand temps de mourir?* Et la même jeune noble qui a eu des frères tués à la guerre, d'ajouter bientôt : *C'est un grand malheur d'avoir à donner à Dieu une vie à laquelle on ne tient plus que par habitude, une habitude devenue féroce.*

Attardons-nous encore quelques instants sur cette œuvre extraordinaire, la plus "thérésienne" (A3), davantage inspirée qu'imaginée, à travers l'extrait ci-après de ces autres propos tenus par sœur Constance à sœur Blanche (scène I du Tableau III). Il illustre parfaitement quelques points privilégiés d'ancrage de la foi du chrétien Bernanos, comme la communion des saints c'est-à-dire la réversibilité de leurs mérites, la peur, cette conscience incontournable du risque suprême devant la mort.


Au théâtre Hébertot, tableau III, scène X.

© LIPNITZKI-VIOLLET

*Il est moins triste de ne pas croire en Dieu du tout que de croire en un Dieu mécanicien, géomètre et physicien. Les astronomes ont beau faire, je crois que la Création ressemble à une mécanique comme un vrai canard ressemble de loin au Canard de Vaucanson. Mais le monde n'est pas une mécanique non plus que le bon Dieu un mécanicien, ni d'ailleurs un maître d'école avec sa férule ou un juge avec sa balance. Sinon nous devrions croire qu'au jour du jugement le Seigneur prendra conseil de ce qu'on appelle les gens sérieux, pondérés, calculateurs. C'est une idée folle, sœur Blanche. Vous savez bien que cette sorte de gens ont toujours tenu les saints pour des fous et les saints sont les vrais amis et conseillers de Dieu... Alors... Oh ! j'ai beau être jeune, je sais bien qu'heurs et malheurs ont plutôt l'air d'être tirés au sort que logiquement répartis. Mais ce que nous appelons hasard, c'est peut-être la logique de Dieu. Pensez à la mort de notre chère Mère, sœur Blanche ! Qui aurait pu croire qu'elle aurait tant de peine à mourir, qu'elle saurait si mal mourir ! On dirait qu'au moment de la lui donner, le bon Dieu s'est trompé de mort, comme au vestiaire, on vous donne un habit pour un autre. Oui ça devait être la mort d'une autre, une mort pas à la mesure de notre Prieure, une mort trop petite pour elle, elle ne pouvait seulement pas réussir à enfiler les manches...*

*On ne meurt pas chacun pour soi, mais les uns pour les autres ou même les uns à la place des autres, qui sait ?*

Les *Dialogues* constituent bien le testament spirituel de l'écrivain qui s'y livre totalement, y jette ses dernières forces au point qu'une fois l'œuvre achevée il va se coucher pour ne plus se relever, transporté à Tunis puis à Paris où survient quelques mois plus tard :

*L'heure attendue où Dieu daignera souffler sur sa créature exténuée.* (Selon les propres termes de l'auteur dans son essai *Jeanne relapse et sainte*.)

Cette œuvre ultime, *Dialogues des carmélites*, va connaître un destin singulier : le scénario en est refusé par Brückberger, comme impropre au cinéma (trop long, difficile... éloigné de la nouvelle d'origine). Il est vrai que Bernanos procède à une recréation complète des personnages (à l'exception de celui de Blanche de La Force conforme à celui de Gertrud von Le Fort). Précisons cependant pour la petite histoire le contexte de ce refus : les relations s'étaient rafraîchies avec l'ami Brück, mécontent du refus de Bernanos de cautionner un scénario qu'il avait écrit de son côté pour porter à l'écran *Le Journal* dont il avait profondément altéré l'esprit au profit de thèses personnelles et d'une esthétique complètement étrangères au roman comme l'avait été peu de temps auparavant un projet de scénario analogue refusé au cinéaste, Jean Aurenche, l'auteur de *Diable au corps*.

Sauvés de l'oubli et publiés en 1949 par les soins d'Albert Béguin, les *Dialogues* vont désormais connaître un succès posthume triomphal : adaptés au théâtre (Hébertot) par Marcelle de Tassencourt, ils entrent par la suite au répertoire de la Comédie-Française tandis qu'une belle adaptation pour le petit écran en sera faite en 1984 par le cinéaste Pierre Cardinal (A4).

Notons que cette œuvre théâtrale unique de Bernanos a été particulièrement prisée par l'un de nos plus grands auteurs dramatiques, Henri de Montherlant, lequel a pu écrire en 1969 : *Je mets hors de pair dans son œuvre les* Dialogues des carmélites, *je pense que c'est une des plus belles pièces du théâtre contemporain.*

Francis Poulenc en a tiré en 1957 un opéra célèbre, joué aujourd'hui sur les grandes scènes internationales où il contribue avec éclat au prestige culturel français. On peut espérer que la célébration en 1999 du centenaire de la naissance de Francis Poulenc sera l'occasion d'un renouveau d'intérêt pour cette œuvre chargée de sens, servie par une musique d'une grande intensité expressive.

Bernanos, en dépit de la tension créatrice exigée par les *Dialogues* et la détérioration de son état de santé n'en avait pas moins poursuivi son activité journalistique, trouvant encore les forces et le temps d'écrire 16 articles pour *L'Intransigeant* assortis de six messages imaginaires :

*Le Général vous parle,*

actes de foi et surtout d'espérance en celui qu'il appelait de ses vœux à de nouveaux rendez-vous avec la France.

La mystérieuse providence, qui avait toujours veillé à ce que le poids de ses épreuves n'excède pas les limites du supportable, lui accordera une ultime joie : celle d'accompagner depuis Gabès, monté sur une grosse machine, des pelotons motocyclistes en tournée d'inspection des postes militaires du Sud.

*L'autre jour trois cents kilomètres par vent debout, avec mes deux cannes ficelées au cadre... les petits lieutenants sont épatés.*

Revenons pour conclure à l'incomparable unité entre la vie et l'œuvre de Bernanos, en invitant le lecteur, séduit espérons-le, par cet écrivain d'exception, à relire au moins cet autre chef-d'œuvre impérissable écrit douze ans auparavant : *Le Journal d'un curé de campagne* que son auteur considérait alors comme *le plus testamentaire de mes bouquins* (A5).

Il y redécouvrira, entre autres scènes étonnantes, l'anticipation romanesque de cet ultime épisode d'évasion : l'escapade complice à moto "sur la route de Mézargues" de deux hommes d'engagement, de fidélité à leur vocation, un vrai soldat et un vrai prêtre (deux facettes du "tout ou rien" d'une personnalité polymorphe).

D'un côté "Monsieur Olivier", officier de la Légion, *neveu de Madame la Comtesse, un vrai Sommerange comme elle, jamais satisfait, avec on ne sait quoi d'intraitable qui doit être chez nous la part du diable au point que nos vertus ressemblent à nos vices et que le bon Dieu lui-même aura du mal à distinguer des mauvais garçons les saints de la famille si par hasard il en existe.*

De l'autre, l'humble curé d'Ambricourt, victime d'incompréhensions et d'humiliations, angoissé mais porté dans son ministère voué aux âmes blessées, par une lucidité et une force surnaturelles.

Or *ce pauvre prêtre dont la vie n'importe à personne, qui vient d'être grisé par ce sentiment de délivrance, d'allégresse*, est à la veille de recevoir le verdict médical sans appel du "Docteur Laville" (lequel se sait lui-même atteint d'un mal incurable qu'il tente d'oublier dans la morphine). Écoutons les réflexions que lui prête l'écrivain en ces instants fatidiques :

*J'étais seul, inexprimablement seul, en face de ma mort... Le Monde visible semblait s'écouler de moi avec une vitesse effrayante et dans un désordre d'images non pas funèbres mais au contraire toutes lumineuses, éblouissantes. Est-ce possible ? L'ai-je donc tant aimé ? me disais-je. Ces matins, ces soirs... ces routes changeantes, mystérieuses, pleines du pas des hommes. Ai-je donc tant aimé les routes, nos routes, les routes du monde, quel enfant pauvre élevé dans leur poussière ne leur a pas confié ses rêves ? Elles les portent lentement, majestueusement vers on ne sait quelles mers inconnues, ô grands fleuves de lumières et d'ombres qui portez le rêve des pauvres ! J'ai beaucoup aimé les hommes et je sens bien que cette terre des vivants m'était douce... Qui peut prévoir ? Si j'ai peur, je dirai "j'ai peur", sans honte, que le premier regard du Seigneur, lorsque m'apparaîtra sa sainte face, soit donc un regard qui rassure...*

*Il est plus facile que l'on croit de se haïr. La grâce est de s'oublier. Mais si tout orgueil était mort en nous, la grâce des grâces serait de s'aimer humblement soi-même comme n'importe lequel des membres souffrants de Jésus-Christ.*

***À suivre dans un prochain numéro.***

---

(A1) Ces mots ont été repris dans le titre du beau livre *Bernanos, à la merci des passants* consacré par Jean-Loup Bernanos à la mémoire de son père (Plon, 1986), indiscutablement la meilleure biographie écrite à ce jour, à laquelle nous nous sommes le plus souvent référés de préférence à des biographies plus anciennes. L'essai récent, *Bernanos le mal-pensant* de Jean Bothorel (chez Grasset), nous semble loin d'atteindre cette qualité de proximité et d'authenticité, tout en n'apportant guère de vues nouvelles.

(A2) Rappelons incidemment que Jean Daniel a pu comparer récemment les moines martyrs de Tibérine aux carmélites de Compiègne.

(A3) Comme le dit excellemment Mgr Guy Gaucher, le grand "spécialiste" de Thérèse de Lisieux : " Bernanos avait mis sa main dans celle de la Carmélite, il avait reçu d'elle le secret de l'esprit d'enfance, de l'abandon, de l'invincible espérance".

(A4) Rappelons que cette version a été montée avec une mise en scène remarquable et d'excellents acteurs comme Suzanne Flon, Madeleine Robinson et... la propre petite-fille de l'écrivain, Anne Bernanos (disparue en 1991 à 34 ans !) dans le rôle de Sœur Blanche de la Sainte-Agonie.

Pierre Cardinal (disparu très récemment) avait auparavant réalisé une excellente adaptation télévisée du *Soleil de Satan*, jugée par certains critiques comme supérieure au film couronné au Festival de Cannes.

(A5) " J'aime ce livre comme s'il n'était pas de moi. Je n'ai pas aimé les autres : *Sous le soleil de Satan* est un feu d'artifice tiré un soir d'orage, *La Joie* n'est qu'un murmure, *L'Imposture* est un visage de pierre mais qui pleure de vraies larmes."

" Je crois être sûr de lui, je le crois appelé à retentir dans beaucoup d'êtres et je n'ai d'ailleurs jamais fait un tel effort de dépouillement, de sincérité, de sérénité pour les atteindre."

# Bridge

M. D. Indjoudjian (41)

## Énoncés

1) Avec cette main

♠ R 6
♥ R V 9 7 5
♦ 7 3
♣ R D 8 6

et après ces enchères

| S | O | N | E |
|---|---|---|---|
| 1♥ | – | 1♠ | – |
| 2♣ | – | 3♥ | – |
| ? | | | |

quelle deuxième redemande S doit-il faire ?

2) Avec

♠ 9 3
♥ R D V 8
♦ 8 5
♣ A R D 10 9

et après

| S | O | N | E |
|---|---|---|---|
| | | 1♥ | – |
| 2♣ | – | 2♥ | – |
| ? | | | |

quelle deuxième réponse S doit-il faire ?

3) Comment S doit-il jouer le contrat de 4♠ sur l'entame du ♣R d'O ?

♠ V 10 5 4
♥ A D 6
♦ A 10 4
♣ 8 4 3

♠ A R D 7 3
♥ 9 5
♦ D 7
♣ A 7 5 2

4) Après les enchères que voici :

| S | N |
|---|---|
| 1♣ | 1♦ |
| 2♦ | 6♣ |
| – | |

♠ A 8
♥ A 9
♦ A 6 5 2
♣ A 9 8 6 3

♠ R 6 2
♥ 7
♦ D V 9 4
♣ R D V 10 2

comment S doit-il jouer sur l'entame du ♥R ?

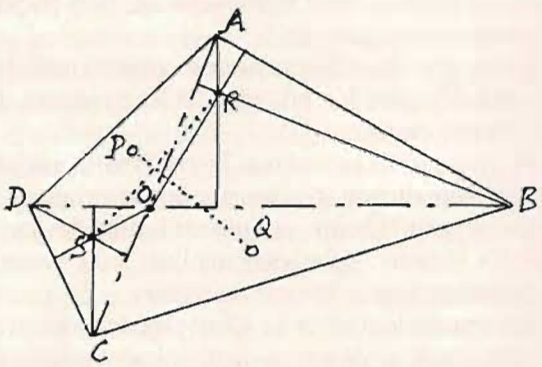
Solutions page 76

# Récréations scientifiques

M. D. Indjoudjian (41)

## Énoncés

1)




Les diagonales d'un quadrilatère ABCD, AC et BD, se coupent en O. P et Q sont les centres de gravité respectifs des triangles OAD et OBC. R et S sont les orthocentres respectifs des triangles OAB et OCD. Montrer que les droites PQ et RS sont perpendiculaires.

2) Voici un nouvel énoncé proposé par Jean Moreau de Saint-Martin (56). Étant donné 25 entiers compris entre $10^6$ et $2.10^6$ (limites comprises), montrer qu'on peut les répartir en trois sous-ensembles dont deux ont le même total.

3) Pour tout entier $n \geq 1$ on définit la fonction $f(n)$ par $f(1) = 1997$ et $f(1) + f(2) + \ldots + f(n) = n^2 f(n)$.
Déterminer sans recours à une calculatrice $\frac{2}{f(1997)}$.

Solutions page 76

# Allons au théâtre

Philippe Oblin (46)

L'autre soir à La Baule, Pierre Tabard interprétait *La Chute*, d'Albert Camus. Ce devant un public constitué, pour l'essentiel, de lycéens. Les quelques adultes présents avaient plutôt des mines de professeurs, qu'entouraient alors des garçons et filles à tête de premiers de la classe.

"Premier de la classe". C'est ainsi justement que Mauriac qualifiait l'auteur de *La Chute*, son jeune confrère. Sous la plume de ce grand bourgeois catholique scrutant un boursier méritant, mais issu de l'école laïque et républicaine, il ne s'agissait pas d'un compliment.

Mais que pensaient nos bons élèves ? Quand ils écoutaient de la bouche de Tabard cette langue belle et simple, avec quoi est bâtie l'œuvre de Camus, et capable de conférer une apparence de profondeur à des banalités gravement dépourvues du moindre humour.

Étaient-ils là par nécessité professionnelle, si l'on peut dire, ou par conviction ? Voyaient-ils en Camus un porte-parole de la conscience universelle ou, plus platement, un auteur du programme ?

On ne sait. Probablement une combinaison de tout cela, variable selon les individus. Et les moments : il y en avait de très ennuyeux.

En tout cas, ils écoutaient. Pierre Tabard, par son jeu et sa parfaite diction, rendait presque attrayant ce texte, non écrit pour la scène, et qui sera tombé des mains de bien des lecteurs – plusieurs me l'ont jadis avoué – dès les premières pages. Miracle du théâtre.

On connaît le sujet de *La Chute* : méditation, en forme de monologue, sur le sentiment de culpabilité éprouvé par l'avocat Clamence, après qu'il s'est trouvé témoin, auditif et lointain, à peu près impuissant, d'une scène présentant les apparences d'un suicide par noyade, au cours d'une déambulation sur les quais de Paris, une nuit de novembre.

Il s'en veut, non pas de n'avoir rien pu faire – ce serait idiot – mais de n'avoir rien fait. Eu égard aux circonstances, on ne peut d'ailleurs s'empêcher de penser que cela revient presque au même, mais peu importe : Clamence tient là le thème de sa longue – ô combien – réflexion sur la culpabilité, qu'il estime inhérente à la condition humaine.

Il s'épanche là-dessus dans un bar d'Amsterdam, par une nuit de brouillard. On se demande pourquoi en un tel lieu, qui n'a rien à voir avec le reste de l'histoire. Peut-être les bars d'Amsterdam évoquaient-ils dans l'esprit de Camus quelque association d'idée, qu'il n'a pas dite. Ce sont des choses qui arrivent chez les littérateurs. Elles présentent l'avantage de donner du grain à moudre aux critiques mais laissent les lecteurs indifférents ou perplexes, selon leur degré d'attention.

Doit-on dire que Clamence découvre ainsi quelque chose comme le péché ? Pas vraiment. Point n'est besoin de Dieu, affirme-t-il, pour qu'il y ait culpabilité ; la seule humanité y pourvoit très bien. Car, pour lui, les relations entre l'homme et Dieu se limiteraient à celles existant entre coupable et juge.

Partant de cette prémisse – sans doute un peu courte – il tend à en conclure à l'inutilité de Dieu : la conscience universelle suffit à donner aux hommes l'idée de leur état de culpabilité, au besoin sans même qu'ils sachent très bien de quoi.

On ne voit rien là-dedans qui vaille de se pâmer, me semble-t-il.

***La Chute*, avec Pierre Tabard, dans une mise en scène du comédien.**

# Œnologie

Laurens Delpech

## *Promenades bourguignonnes*

### Le Clos de Vougeot

Le Clos de Vougeot (on dit indifféremment Clos de Vougeot ou Clos Vougeot) est un des lieux mythiques de l'œnologie française. Défriché et cultivé dès le XIIIe siècle par les Cisterciens, il a longtemps donné à la France un de ses meilleurs vins rouges.

Les moines ne se sont pas trompés en déterminant le périmètre du Clos, les vignes situées à l'extérieur de l'enceinte, construites antérieurement au XVe siècle, produisent du Vougeot (à ne pas confondre avec le Clos Vougeot), parfois classé Premier Cru (le Clos de Vougeot est classé Grand Cru), qui n'arrive jamais au niveau de son prestigieux voisin, mais qui a en revanche l'avantage d'exister en blanc et en rouge, alors que le Clos Vougeot n'existe qu'en rouge.

Par sa superficie, le Clos de Vougeot est longtemps resté le seul équivalent bourguignon d'un grand domaine bordelais. Sa taille n'a pas peu contribué à la qualité et à l'homogénéité du vin produit, reconnu comme un des plus grands par tous les bons auteurs (et notamment en 1787 par Thomas Jefferson, futur président des États-Unis d'Amérique et œnophile distingué).

Malheureusement, dès 1889 le domaine a commencé à être morcelé. Il y a maintenant près de 80 propriétaires, dont cinq possèdent des exploitations de moins de 20 ares...

Et cependant, en dépit des aléas de l'histoire, il existe toujours de vrais grands Clos de Vougeot, profonds, amples, charnus, à la robe foncée, sentant la violette, la truffe et la menthe sauvage.

D.R.

Les vins les plus remarquables proviennent de la partie haute du Clos – là où le sol est le meilleur et l'exposition la plus favorable – ou bien d'assemblages mêlant des raisins de la partie haute et de la partie moyenne. La partie basse est moins réputée.

Un des meilleurs Clos de Vougeot est celui du Château de la Tour. Profond et dense, vieillissant admirablement, il correspond bien à la typicité de l'appellation. Par ailleurs, le Château de la Tour est la plus grande propriété du Clos, avec des vignes dans la partie haute et dans la partie moyenne. C'est la seule propriété à vinifier et à mettre en bouteilles dans l'enceinte du Clos. La moyenne d'âge des vignes est de trente-cinq ans.

Mais d'autres vignerons ou négociants font de somptueux Clos Vougeot, qui peuvent être achetés en toute confiance. Ces vins n'ont qu'un seul inconvénient : leur prix, souvent supérieur à 200 F la bouteille, départ propriété. C'est cher, mais le Clos de Vougeot est un vin de fête, un vin pour les grandes occasions. C'est un achat qu'on ne regrette jamais quand on le boit.

**Quelques adresses :**

- **Domaine du Château de la Tour, 21640 Vougeot, tél. : 03.80.62.86.13.**
- **Joseph Drouhin, rue d'Enfer, 21200 Beaune, tél. : 03.80.24.68.88.**
- **Domaine Drouhin-Laroze, 20 rue du Gaizot, 21220 Gevrey-Chambertin, tél. : 03.80.34.31.49.**
- **Domaine René Engel, Vosne-Romanée, 21700 Nuits-Saint-Georges, tél. : 03.80.61.10.54.**
- **Jean Méo, Vosne-Romanée, 21700 Nuits-Saint-Georges, tél. : 03.80.61.11.05.**

# Discographie

Jean Salmona (56)

## *Trouvailles : une petite moisson d'automne*

*Étonne-moi.*
JEAN COCTEAU

L'on peut éprouver une intense jouissance à comparer dix versions différentes du *Concerto de l'Empereur*, mais point trop n'en faut, et c'est un plaisir au moins aussi grand que d'explorer l'inconnu, même si l'on doit accepter le risque du temps perdu (les génies méconnus se font rares, même dans les réserves des bibliothèques et des conservatoires).

Ainsi, deux petites merveilles à découvrir, à l'occasion d'un CD consacré à la musique de chambre avec piano pour la main gauche (Wittgenstein a beaucoup sévi) : la *Suite pour deux violons, violoncelle, et piano main gauche* de Korngold (1897-1957), et le *Quintette pour quatuor et piano main gauche* de Schmidt (Franz) (1874-1939), la première très fin de siècle, le second quelque peu brahmsien [1], qui vous surprendront l'une et l'autre, dans un enregistrement avec Leon Fleisher, et, notamment, Yo-Yo Ma.

De même, vous ignorez tout de Boëllmann (1862-1897) (sauf si vous êtes organiste), et vous avez tort : le camarade Jean-Pierre Ferey (75) en joue des pièces pour piano [2] agréables et subtiles et qui, dans un style très personnel, valent bien Déodat de Séverac.

Bernstein, le compositeur, éclipsé par le fabuleux chef qu'il fut, ne s'est pas limité à *West Side Story*. Quatre de ses œuvres les moins connues, pêchées dans une rétrospective *Bernstein Century*, exaltent le plaisir d'écrire, sans référence à aucune école : *The Age of Anxiety*, symphonie pour piano et orchestre, et la *Sérénade pour violon, cordes, harpe et percussion*, d'après le *Banquet* de Platon [3] ; puis *Kaddish* (symphonie n° 3) à la mémoire de J. F. Kennedy, et les *Psaumes de Chichester* [4]. Musique libre d'un homme libre et généreux, extraordinairement doué.

Saviez-vous que le compositeur de la musique du *Chant des Partisans* était une chanteuse russe, Anna Marly ? Sous le titre *Figure Humaine*, Ferey a réuni des chants de la Résistance et de la Déportation, dont le *Chant des Marais*, et d'autres, beaucoup moins connus, sur des musiques de Joseph Kosma, Milhaud, Louis Durey, Poulenc, Jean Wiener, avec, *in fine*, *Liberté* dit par Éluard lui-même [5]. C'est fort et émouvant.

Enfin, les Symphonies de Gautier de Marseille (1642-1696) sont une des plus jolies découvertes de ces derniers mois [6]. Musique élégante et fine, qui s'affranchit de la tutelle tyrannique de Lully, et qui fait regretter que l'on ait perdu tous les opéras de Gautier, manuscrits non publiés et disparus avec Gautier, les machines et les décors de ses opéras, dans le naufrage du navire qui le ramenait d'une tournée de Montpellier à Marseille.

Pour terminer, signalons que l'on édite à tour de bras les enregistrements de Celibidache, réalisés au cours de concerts (puisque Celibidache s'était toujours refusé à enregistrer pour la diffusion discographique). L'intégrale des symphonies de Bruckner, à la tête du Philharmonique de Munich – et tout particulièrement la *Huitième* [7] – laisse pantois par la luminosité de l'interprétation de celui qui aura été à la direction d'orchestre ce que Richter fut au piano : non un apôtre de l'austérité, mais un musicien rigoureux et exigeant, respectueux et du compositeur qu'il interprète, et du public qui l'écoute, espèce hélas en voie de disparition.

---

(1) 1 CD SONY SK 48253.
(2) 1 CD SKARBO SK 1987.
(3) 1 CD SONY SMK 60558.
(4) 1 CD SONY SMK 60595.
(5) 1 CD SKARBO SK 2980.
(6) 1 CD AUVIDIS ASTREE E 8637.
(7) 2 CD 7 243 5 56696 2.

# Mots croisés

Georges Jaskulké (55)

## Solutions du numéro d'août-septembre

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| I | D | E | Q | U | O | I | S | A | G | I | T | I | L |
| II | E | N | U | M | E | R | E | S | ■ | S | E | N | E |
| III | S | T | A | B | I | L | I | S | E | ■ | R | N | M |
| IV | C | O | T | ■ | L | ■ | N | E | U | T | R | O | N |
| V | R | U | E | L | L | E | ■ | R | P | ■ | I | C | I |
| VI | I | R | R | E | E | L | ■ | T | H | A | L | E | S |
| VII | P | ■ | N | A | T | A | T | I | O | N | ■ | N | C |
| VIII | T | O | I | S | O | N | D | O | R | ■ | T | C | A |
| IX | I | R | O | I | N | C | ■ | N | I | C | H | E | T |
| X | V | E | N | N | ■ | E | N | ■ | S | E | E | ■ | E |
| XI | E | Z | ■ | G | U | E | U | L | E | T | O | N | S |

### Solutions du bridge

1) Après le changement de couleur au palier de 1, le soutien à saut de N n'est pas impératif ; il montre 11 ou 12hs et (3)♥. S doit donc *passer*.

2) S est trop fort pour conclure par 4♥, car un chelem n'est pas exclu malgré la main modeste de N. Aussi S doit-il sauter à 4♣. Cette enchère impérative de manche ne peut montrer un unicolore de 16h qui aurait justifié une première réponse par 3♣ ; donc S indique ainsi un très bel accord et une très belle couleur à ♣.

3) (2)♣ sont à perdre. Pour cumuler les chances offertes par les ♥ et les ♦, il est essentiel de commencer par *l'impasse indirecte* au ♦R après avoir pris l'entame de l'as et purgé les atouts en terminant au mort. En effet, si E possède le ♦R il devra le fournir sous peine de l'enterrer, de sorte que S pourra défausser un ♥ sur son ♦A – et, si c'est O qui détient le ♦R, il restera la chance de réussir *l'impasse directe* au ♥R.
La probabilité de succès du contrat est ainsi de 74 %, alors qu'elle eût été de 50 % seulement si S avait commencé par l'impasse directe au ♥R.

4) Le seul danger pour S provient d'une mauvaise répartition des ♦. Pour se prémunir contre un partage (4~1) – car avec une chicane adverse la chute est inévitable – S doit jouer ainsi : prendre l'entame de l'as, purger les atouts adverses, puis éliminer les ♠ et les ♥ par la coupe. Jouer alors la ♦D.
*a)* Si le ♦R est fourni par O, prendre de l'as et jouer le ♦5 pour le ♦4 si E ne fournit pas à l'une des deux premières levées ; mais, si E fournit les deux fois, couvrir au plus juste la seconde carte d'E.
*b)* Si O fournit un petit ♦ sur la ♦D, c'est le ♦2 qui est appelé et :
– si le ♦R est fourni en E et qu'E retourne un ♦ (car si son R est sec, E joue nécessairement pour coupe et défausse), l'as fera la levée et, si le partage est (1-4), le 10 sera pris en fourchette par V9 ;
– si la ♦D fait la levée, S joue le V et, si O fournit le ♦R, *S ne le couvre pas de l'as.*
Ce maniement de sécurité (étroitement lié à la double élimination préalable) assure le contrat – sauf chicane adverse à ♦ –, car on se convainc aisément qu'il réussit aussi si les ♦ sont (3~2).

### Solutions des récréations scientifiques

1) Par définition de P et Q, $3\overline{OP} = \overline{OA} + \overline{OD}$ (égalité vectorielle) et $3\overline{OQ} = \overline{OB} + \overline{OC}$, donc $3\overline{PQ} = \overline{OB} + \overline{OC} - \overline{OA} - \overline{OD} = \overline{AB} - \overline{CD}$. R étant l'orthocentre du triangle OAB, $3\overline{PQ}.\overline{OR} = -\overline{CD}.\overline{OR}$ (produits scalaires) et de même $3\overline{PQ}.\overline{OS} = \overline{AB}.\overline{OS}$, d'où $3\overline{PQ}.\overline{RS} = \overline{AB}.\overline{OS} + \overline{CD}.\overline{OR}$ ; mais $\overline{AB}.\overline{OS} = \overline{OB}.\overline{OS} - \overline{OA}.\overline{OS} = \overline{OB}.\overline{OC} - \overline{OA}.\overline{OD}$, car S est l'orthocentre du triangle OCD, de sorte que $\overline{OB}.\overline{OS} = \overline{OB}.\overline{OC}$ et $\overline{OA}.\overline{OS} = \overline{OA}.\overline{OD}$. De même $\overline{CD}.\overline{OR} = \overline{OA}.\overline{OD} - \overline{OB}.\overline{OC}$. Il en résulte que $3\overline{PQ}.\overline{RS} = O$ : *les vecteurs $\overline{PQ}$ et $\overline{RS}$ sont bien orthogonaux.*

2) Considérons les sous-ensembles contenant de 6 à 19 entiers. Leur nombre est :

$$\sum_{6\le k\le 19}\binom{25}{k} = 2^{25} - 2\sum_{0\le k\le 5}\binom{25}{k} = 33417620.$$

Les totaux des entiers de ces différents sous-ensembles sont compris entre $6.10^6$ et $19.2.10^6$ ; le nombre de ces totaux étant donc de 32000001, c'est-à-dire inférieur au nombre des sous-ensembles.
D'après le *principe des tiroirs* (ou *principe du pigeonnier*), il existe donc deux de ces sous-ensembles, disons $E_1$ et $E_2$, qui ont le même total.
On obtient les trois sous-ensembles disjoints de l'énoncé en substituant à $E_1$ et $E_2$ les sous-ensembles $E'_1$ et $E'_2$ résultant de l'éviction des entiers communs à $E_1$ et $E_2$, entiers qui, avec les entiers n'appartenant ni à $E_1$ ni à $E_2$, forment le troisième sous-ensemble disjoint.

3) On démontre aisément par récurrence

que $f(n) = \frac{1}{2^2-1}\cdot\frac{2^2}{3^2-1}\cdots\frac{(n-1)^2}{n^2-1}f(1)$ ;

mais le second membre se simplifie en $\frac{2f(1)}{n(n+1)}$,

donc $f(1997) = \frac{2.1997}{1997.1998}$ et $\frac{2}{f(1997)} = 1998.$

# Les livres

**La publication d'une recension n'implique en aucune façon que *La Jaune et la Rouge* soit d'accord avec les idées développées dans l'ouvrage en cause ni avec celles de l'auteur de la recension.**

## *À tout fonctionnaire son chômeur*

**Bernard Zimmern (49)**
Paris – Éditions Odilon-Média – 1998

Le titre que Zimmern a choisi de donner à son livre va probablement choquer plus d'un camarade. Il serait dommage qu'ils soient, pour cette raison, dissuadés de lire Zimmern car il "pose", de la manière la plus nette, le diagnostic de notre chômage. Celui-ci est plus élevé que celui des autres grands pays industriels – trois fois plus que celui de l'Amérique – parce que notre économie est trop administrée. Il y a en Amérique un fonctionnaire pour cinq à six actifs occupés alors qu'il y en a, en France, un pour trois. Ce corps de fonctionnaires pléthorique exerce chez nous le monopole de la lutte contre le chômage. Son arme est la subvention. Comme depuis vingt-cinq ans, le chômage ne cesse d'augmenter, nos fonctionnaires s'agitent, se multiplient et multiplient les subventions, de sorte que les prélèvements destinés à financer les unes et les autres s'accroissent à leur tour par circularité.

Comment rompre ce cercle vicieux? Zimmern part d'une analyse qui est familière à beaucoup d'entre nous (cf. *La Jaune et la Rouge*, février 1997) : seules les petites entreprises créent désormais des emplois; or nous avons moins de petites entreprises que les autres; c'est pourquoi nous chômons plus que les autres. Il nous faut donc impérativement créer plus d'entreprises pour créer plus d'emplois qu'il n'en disparaît inévitablement, en particulier dans les grandes entreprises. Mais c'est un art qu'ignorent nos fonctionnaires de l'économie : de là leur incapacité à lutter efficacement contre le chômage. Ils ont pu facilement stimuler, au milieu des années 70, le développement de nos grandes entreprises des secteurs de haute technologie, car ces entreprises étaient en petit nombre.

Créer des entreprises et en créer en grand nombre dans des secteurs souvent banals, mais utiles à l'homme de la rue, est une tout autre affaire. Les Américains de toutes tendances politiques l'ont bien compris. Comme l'indique Zimmern, l'Administration Reagan a créé les SBICs (Small Business Investment Corporations) et l'Administration Clinton a favorisé la prolifération "d'Anges du développement", qui sont aujourd'hui au nombre de 700 000 aux États-Unis. En somme, le gouvernement ne s'occupe plus directement de développement : il a passé la main à des personnes privées qui en connaissent les rouages beaucoup mieux que lui et il leur accorde des exonérations fiscales infiniment plus efficaces pour l'emploi et beaucoup moins coûteuses, pour le contribuable, que les subventions et les aides de toutes sortes que distribuent, en France, nos fonctionnaires.

La leçon que tire Zimmern de ce constat est évidemment qu'il faut réduire le nombre de nos fonctionnaires et il propose, à ce sujet, un vaste plan d'action. Cependant, en refermant son livre, on ne résiste pas à penser au colonel de Gaulle dénonçant, dans les années 30, les dangers que faisait courir à la Nation le conservatisme du Commandement militaire. Il y a, en effet aujourd'hui, le même conservatisme dans le comportement de nos fonctionnaires de l'économie (et du "social"). Le pire – et c'est ici un commentaire personnel – est qu'ils ont bonne conscience, car ils se créent une clientèle, au premier rang de laquelle se trouvent les entreprises les plus prestigieuses du pays. Celles-ci sont d'autant plus enclines à profiter des "stratégies d'aubaine" qui leur sont offertes par l'État-providence ("on aurait tort de ne pas en profiter") qu'elles en maîtrisent, plus que les autres, les mécanismes, ce qui, du même coup, fait d'elles les interlocuteurs privilégiés des pouvoirs publics, alors même qu'elles détruisent des emplois. On ne risque donc pas de réduire le nombre des fonctionnaires, comme le souhaite légitimement Zimmern, tant que le milieu des entreprises, et spécialement celui des grandes entreprises, continuera de quémander des subventions et des réglementations, donc de demander plus d'État, tout en se réclamant des grands principes du libéralisme économique le plus pur et le plus dur.

Le livre de Zimmern peut susciter, dans tous les milieux de la Nation – et pas seulement dans les milieux dits économiques – la volonté de surmonter ces contradictions. C'est pourquoi nous recommandons vivement sa lecture. ■

Jean Bounine-Cabalé (44)

## *L'engrenage*

**André Bessière**
Paris – Éditions Buchet-Chastel – 1991

## *D'un enfer à l'autre*

**André Bessière**
Paris – Éditions Buchet-Chastel – 1997

Préfacés par Jacques Chaban-Delmas, les deux ouvrages constituent une œuvre de fidélité à l'égard de tous les camarades de l'auteur, camarades de résistance ou de déportation.

André Bessière est un acteur, un témoin à peine privilégié, de ces récits successifs où les personnages interviennent déjà chargés d'un passé, vivent ensemble de Compiègne à Auschwitz, Buchenwald, Flossenbürg, Theresienstadt, et sont séparés par la libération – ou la mort.

L'auteur préside l'Amicale des Déportés tatoués du convoi du 27 avril 1944 (convoi de 1 700 personnes, troisième et dernier de non-juifs pour Auschwitz, après Nacht und Nebel, et celui des femmes politiques françaises). Il a interrogé les survivants et les proches des disparus, il peut citer à chaque entrée de personnage son parcours antérieur : c'est ainsi qu'on rencontre, outre Robert Desnos, Michel Garder et Marcel Paul, les polytechniciens André Boulloche (34), qui dans le train survécut à sa grave blessure au ventre, André Haarbleicher (1891), seul identifié parmi la soixantaine de morts du voyage, le colonel Émile Doucet (06), un des premiers à vouloir refuser d'entrer dans la chambre

à gaz sans se battre, Robert Lateulade (37), mort en mars 1945 à Mauthausen d'une péritonite non soignée, Michel Domenach (38), Georges Thierry d'Argenlieu et Henri Lerognon (39).

André Bessière relate tous ces faits authentiques, tous ces destins particuliers, dans l'ordre chronologique, en les rattachant à l'histoire, une Histoire à laquelle ils ont contribué dans *L'engrenage* et s'est poursuivie sans eux dans *D'un enfer à l'autre*. ■

Roland Bresson (55)

# Histoire industrielle de l'Italie

## De 1860 à nos jours

**Florence Vidal** (1)

Paris – Éditions Seli Arslan – 1998

Qui aurait pensé en France, il y a trente ans, à publier un livre sur l'histoire industrielle de l'Italie ?

Le public ne connaissait de l'Italie que sa très décevante histoire politique et militaire, et son incapacité, avant-guerre, à nourrir sa population, l'obligeant à s'expatrier massivement. Les géographes disaient en outre que ce pays était déficitaire en énergie et en minerais. Et Max Weber l'avait classé parmi les territoires de culture religieuse et ecclésiale impropre à l'activité marchande.

Or en 1996 la production industrielle italienne s'est trouvée au même niveau que la production française et tout près de la dépasser.

L'ouvrage de Florence Vidal montre que ce rattrapage "miraculeux" se préparait depuis un siècle, porté par un esprit d'entreprise qui ne s'est jamais relâché malgré de graves vicissitudes.

Florence Vidal a identifié six phases historiques de 1876 à 1992, dans lesquelles se sont illustrées une centaine de grands patrons hardis, et ont travaillé dans l'ombre des millions de petits entrepreneurs ingénieux.

Malgré la préoccupation permanente de son lecteur français, Florence Vidal, qui écrit une histoire italienne, se garde bien de faire des parallèles avec la situation française et plus encore d'en tirer des leçons pour son pays. Mais cela ne nous est pas interdit. Par exemple :

• la mascotte des enfants italiens, depuis les années 1900, ce n'est pas Tintin mais Pinocchio, un petit personnage réaliste et intrépide dont les maîtres mots sont : *andare* (aller), *vedere* (voir) et *porché* ? (pourquoi ?) ;

• comme en France, "on a tout essayé" en Italie : depuis le régime des partis le plus chaotique jusqu'à la dictature la plus autoritaire, depuis la constellation de micro-entreprises jusqu'au consortium étatique englobant près de la moitié de l'industrie (IRI + ENI) ;

• mais finalement c'est la multitude des pôles d'initiatives et l'autonomie des entrepreneurs qui ont généré l'expansion généralisée. Fédération de provinces à forte identité, elles-mêmes découpées en communes dont les maires n'ont pas le droit de s'évader (pas de cumul de mandats), l'Italie est la somme de nombreuses petites patries qui affirment toutes leur vouloir vivre ;

• le Sud lui-même, aidé par les commandes de sous-traitance du Nord, et ensemencé par quelques entrepreneurs attirés par le soleil, est en train de sortir, avec son style propre, de la mendicité à l'égard de l'État (le cas de la région de Sybaris, évoqué dans la conclusion, est savoureux) ;

• dans chacune des régions et chacune des professions où l'industrie italienne s'est affirmée, on retrouve les trois mêmes moteurs : acharnement professionnel, ouverture sur l'étranger, coopération locale intensive. Ainsi sont nés 70 districts industriels irrigués par des réseaux de relations indéchiffrables. Ceci n'a pas empêché, dans les grands Centres industriels, des affrontements sociaux d'une extrême violence et des scandales financiers retentissants. Mais assez vite, des négociations constructives ont permis d'en sortir ;

• quant à l'État, à côté de multiples interventions incohérentes, il a fait l'essentiel de son métier : un superbe réseau de voies de communication, une manipulation habile de la monnaie, la promotion d'une formation de l'homme complet, n'excluant ni le religieux, ni l'art, ni le contact avec la matière. Il a soutenu le sens inné du design qui caractérise le concepteur italien.

L'avenir nous dira si cette construction encore fragile saura faire face aux mutations culturelles et économiques du XXIe siècle, et si elle saura surmonter l'effondrement démographique actuel de l'Italie. Mais le cheminement des cinquante dernières années est encourageant.

Florence Vidal reste historienne, attentive à la précision des faits et à la qualité des sources, mais son style est extrêmement vivant, sans pour autant utiliser les "trucs" journalistiques dont nous sommes aujourd'hui rassasiés.

La typographie de son livre distingue d'une part le récit enchaîné des événements significatifs, d'autre part les biographies particulières des personnages mis en scène ainsi que les aventures propres à chaque branche professionnelle ou chaque collectivité locale.

On s'y distrait tout en apprenant beaucoup de choses utiles et stimulantes. ■

Gérard de Ligny (43)

(1) Florence Vidal est l'épouse de notre camarade André Vidal (28) disparu il y a déjà vingt ans, dont elle a repris, avec sa culture franco-italienne, les enseignements pertinents sur les "Aspects raisonnables de l'organisation industrielle".

# Les ingénieurs des Mines du XIXe siècle

## Histoire d'un corps technique d'État

## Tome I : 1810-1914

**André Thépot**

Paris – Éditions ESKA/IDHI – 1998

Le corps des Mines est une institution importante, unique dans le monde, mais mal connue. L'ouvrage d'André Thépot vient combler cette lacune en retraçant ses origines, au siècle de l'industrialisation. À partir de l'administration minière, investie de multiples missions techniques, les ingénieurs des Mines, issus de la sélection sévère du classement de l'École polytechnique, essaiment dans la science et l'enseignement supérieur et aux postes de direction de la grande industrie.

Pépinière de grandes figures, telles que les économistes Michel Chevallier et Frédéric Le Play, les savants Henri Poincaré et Henri Le Chatelier, les fondateurs d'industries comme Auguste Rateau et Conrad Schlumberger, le corps des Mines est riche aussi de son iden-

tité collective, à la frontière de la technique, du pouvoir et de la société. Élitisme républicain, foi dans le progrès, dirigisme industriel : le corps des Mines incarne toutes les valeurs positivistes du siècle de l'industrialisation.

Aujourd'hui, la technocratie et les grands corps sont en question. Pour comprendre les enjeux du présent, la lecture de l'histoire est indispensable. C'est l'ambition que s'est donné l'Institut d'histoire de l'industrie (IDHI), présidé par Jean-Louis Beffa (60) qui a préfacé cet ouvrage. ■

## *Histoire du Chemin Boisne*

### *La route romaine Périgueux-Saintes à travers les âges*

**Marcel Prade**

Éditions La Péruse, 1998

Le Chemin Boisne c'est l'ancienne route Périgueux-Saintes. C'est par et grâce à cette voie antique que les premiers plants de vigne sont parvenus de la Province de Narbonnaise au pays des Santons et l'édit de 276 de l'empereur romain Probus marque en quelque sorte la naissance officielle du vignoble saintongeais. Au Moyen-Âge, les Hollandais et les Scandinaves venaient s'approvisionner en sel à Brouage (2). Ils connurent, apprécièrent et offrirent des débouchés importants aux vins de Saintonge.

Le premier chapitre évoque les grandes lignes de l'histoire des routes romaines, la nécessité de leur création, leur importance politique et économique, leur impact sur le paysage.

En partant de l'exemple du Chemin Boisne, l'étude est faite de la manière dont ces voies de communication furent tracées et construites.

Le chapitre II est consacré au Chemin Boisne. La signification du mot Boisne est donnée et une hypothèse nouvelle de l'origine de cette appellation est proposée.

Le rôle de ce chemin comme vecteur de la propagation du christianisme et comme chemin de pèlerinage est montré. Son itinéraire fut emprunté comme voie d'exportation des productions asines et mulassières du Poitou. Il fut un élément moteur de la création du vignoble saintongeais que le cognac devait rendre célèbre plus tard.

Enfin, la bibliographie donnée à la fin du volume rappelle les principaux ouvrages particuliers ou généraux relatifs au sujet.

Cet ouvrage – cet album – d'une centaine de pages réunit plus de 100 photographies en couleur, dessins, gravures et cartes anciennes, accompagnés d'un plan au 1/100 000e rappelant les vestiges antiques découverts à proximité.

L'auteur, Marcel Prade, ingénieur général honoraire des Ponts et Chaussées, n'a jamais cessé, pendant plus de quarante ans et conjointement avec une carrière particulièrement active de bâtisseur de ponts, de se livrer à l'étude de l'histoire des réalisations de sa profession. Il est l'auteur des importants et excellents albums *Les ponts monuments historiques*; *Ponts et viaducs au XIXe siècle*; *Ponts et viaducs remarquables d'Europe*; *Les grands ponts du monde hors d'Europe* dont *La Jaune et la Rouge* a rendu compte à mesure de leur parution. ■

Marcel Rama (41)

(2) En Charente-Maritime aujourd'hui, près de Rochefort.

## *Les Volcans du Rêve*

### *Poèmes*

**André-Louis Aliamet**

Paris – L'Harmattan – 1998

André Louis Aliamet n'est autre que notre camarade André Leblond (74). Ingénieur en chef des Télécom, il a rejoint un important groupe industriel où il est chargé de recherche. Mais la science et la technique ne suffisaient pas à son bonheur. Il avait fait du piano. Il l'a abandonné pour la poésie qui lui apporte – je le cite – de nouveaux éclairages et enrichit sa sensibilité... au prix d'efforts considérables.

*Les Volcans du Rêve*, édités par l'Harmattan dans la collection des Poètes des cinq continents et préfacés par Jacques Gasc, président de la Compagnie des écrivains méditerranéens, ont figuré parmi les finalistes du concours Max-Pol Fouchet 1997 et obtenu le grand prix de poésie de la ville de Béziers.

Nous sommes à mille lieues de la poésie classique. L'auteur définit ses *Volcans du Rêve* comme le "Carnet de bord du voyageur aux prises avec son Moi"; ce sont "des mots, des mots sans voix. Pêle-mêle, toujours des mots. Purs de tous sens. Innombrables, rongés, rongeurs, rouges au fond du cratère. Qui s'éteignent et brillent de nouveau."

À lire. À laisser. À relire. Et peu à peu l'on est pénétré par ces phrases – ces mots – qui à première lecture vous surprennent, oserais-je écrire vous heurtent? Mais le choc est salutaire et l'on revient sur quelques-uns, d'abord, de ces poèmes.

"Encore un faible instant de neige et l'hiver cesse de bouger. Dans les yeux des sources, comme un beau ciel à renaître..."

Et aussi "Barques blanches sur l'eau blanche – barques d'écume – la mer n'était-elle qu'une vaste aumône de fraîcheur?..."

Et finalement, de proche en proche, on les reprend tous, et on en apprécie beaucoup. ■

Marcel Rama (41)

## *La poésie et ses disputes*

**Henri Cuny (26)**

Paris – Les Éditions La Bruyère – 1998

Homme de science et poète à la fois, l'auteur analyse en praticien des sciences expérimentales le contenu du mot Poésie.

Ce mot n'a-t-il pas été galvaudé depuis le début de notre siècle par des philosophes et des snobs, des fous et quelques intellectuels qui avaient sciemment désancré leur raison?

Les scientifiques et les poètes sont poussés en avant par la même imagination créatrice. Ils marchent en funambules sur un fil tendu en tentant d'équilibrer leur balancier par le poids de la raison et celui du sentiment.

Cet essai doit devenir un livre de chevet pour les poètes, un livre de référence pour les scientifiques et les enseignants et, pourquoi pas, le guide de tous ceux qui savent les civilisations mortelles.

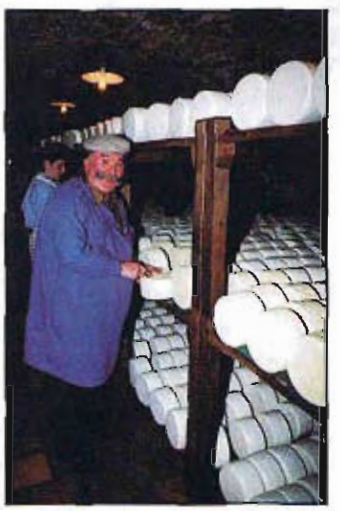
La disparition de notre poésie ne serait-elle pas le signe avant-coureur de cette mort? ■

# Ça bouge à la Maison des X

MAISON DES X - HOTEL DE POULPRY 12, rue de Poitiers - 75007 Paris
Pour tout renseignement contactez Elizabeth LE GARO au 01 49 54 74 74

## Du roquefort...

En avril dernier, Roquefort Société s'est exposé pendant quatre jours dans le Styx. Grâce à Maurice Astruc, les curieux ont découvert les secrets de fabrication de ce fromage à pâte persillée. Une fois moulés, salés et piqués, les pains de roquefort sont ensuite prêts à être affinés. Quoi de mieux qu'une cave pour abriter une cave ? Même si le Styx ne possède pas les qualités naturelles des caves de Roquefort, trois caves d'affinage y ont été reconstituées : celle de l'Abeille, de Baragnaude et des Templiers. Tous les visiteurs, dont de nombreux camarades, ont été bien évidemment invités à déguster les différentes saveurs qu'elles produisent, le plaisir des yeux cédant sa place à celui du palais.



Maurice ASTRUC, Maître Affineur.

## ...au rock fort !

Après les gastronomes, les caves voûtées du Styx ont su accueillir les invités de la soirée dansante organisée pour les 18 ans d'Amélie, la petite-fille du Président de la Maison des X. Pour célébrer cet événement comme il se devait, la reine de la soirée a reçu une centaine de personnes. Toute une jeunesse parisienne et du Berry est venue se détendre rue de Poitiers, au son de rythmes divers, jusque très tard dans la nuit. Gageons qu'Amélie gardera un très bon souvenir de ce moment, et que les lieux auront donné à tous l'envie de revenir s'amuser en d'autres occasions.

Amélie, reine d'un soir.

## En bref...

Dès le début du mois de septembre, l'activité séminaires a repris son rythme et les salons du deuxième étage de la Maison des X ont retrouvé leurs « occupants ».

Un de nos clients fidèles, la société Fil à Fil, a présenté sa collection à ses revendeurs dans les salons du premier étage.

Le dernier trimestre est par tradition celui des réunions de promotions. La Maison des X a proposé d'alléger le travail des Caissiers en prenant en charge la logistique de ces réunions, y compris le lancement et la gestion des convocations. De nombreux Caissiers ont adhéré à ce système, et en particulier en octobre, ceux des promotions 1933, 1942/43, 1946 et 1957.

Pour vos rallyes, soirées dansantes, dîners aux chandelles, vous pouvez réserver le Styx qui peut accueillir jusqu'à 150 personnes, en contactant Audrey FOUCHARD au 01 49 54 74 64.

## CONSEIL D'ADMINISTRATION
## Élection du Président

Le président Marcel ROULET (54) étant arrivé à la fin de son mandat statutaire de quatre ans, François AILLERET (56), vice-président d'EDF, président d'EDF International, lui a succédé, élu par le Conseil de l'A.X. le 26 juin 1998.

# Procès-verbal
## du Conseil d'administration de l'A.X. du 9 mars 1998

Étaient présents : M. ROULET (54) • J. DELACARTE (47) • J. de LADONCHAMPS (54) • F. AILLERET (56) • C. CASTAIGNET (57) • M.-S. TISSIER-MASSONI (73) • P. DEGUEST (66) • C. INK (49) • R. d'ELISSAGARAY (52) • Y. DUPONT de DINECHIN (58) • P. BOULESTEIX (61) • J.-P. GILLYBOEUF (62) • M. BERRY (63) • F. X. MARTIN (63) • P. LAFOURCADE (65) • P. LOEPER (65) • P.-R. SÉGUIN (73) • S. CATOIRE (75) • J. BERIOT (78) • N. CHARLES (84) • V. CHAMPAIN (91) • H. MARTRE (47) • J. BOUTTES (52) • B. PACHE (54) • J.-P. CHANET (62).

Étaient excusés ou absents : F. BRUNOT (62) • P. GILLET (43) • M. CARPENTIER (50) • R. PELLAT (56) • F. LUREAU (63) • C. STOFFAËS (66) • B. PITIÉ (67) • J.-P. CHOQUEL (68) • H. COUFFIN (71) • C. du PELOUX de SAINT-ROMAIN (74) • O. MARTIN (77) • A. BEGOUGNE de JUNIAC (81) • T. MILEO (81) • A. SCHAEFER (86) • L. NATAF (88) • J.-P. BOUYSSONNIE (39).

Assistaient également à la réunion : le général Jean NOVACQ (67), directeur général de l'École ; M. DUREAU (53), délégué général de l'A.X. ; M. RAMA (41), délégué général adjoint ; J. DUQUESNE (52), rédacteur en chef de *La Jaune et La Rouge* ; Anne-Laure de BESOMBES (96), kessière Relations extérieures.

La séance du Conseil est ouverte à 18 h 30. Le président Marcel ROULET adresse ses remerciements au général NOVACQ qui reçoit le Conseil à l'École.

### Rappel du calendrier 1998

Le calendrier des prochaines séances du Conseil est le suivant :

- 18.5.98 à 18 h 30
- 26.6.98 (heure à préciser)
- 5.10.98 à 18 h 30
- 7.12.98 (avec remise des Prix) à 18 h 30.
- L'Assemblée générale aura lieu le jeudi 25 juin 1998 à 20 h 30.
- Le ravivage de La Flamme à l'Arc de Triomphe aura lieu le mardi 13 octobre 1998 (rendez-vous à 18 heures 15).

### 1 – Approbation du procès-verbal du Conseil du 8 décembre 1997

Le projet de procès verbal de la séance du 8 décembre 1997 ne soulève pas d'objection. Il est donc approuvé.

### 2 – ÉCOLE

**2.1 – Vie de l'École**

*2.1.1 - Enquête "Premier emploi"*

Cette enquête a été effectuée en mai-juin 1997 ; 252 camarades ont été interrogés et 70 % ont répondu ; 98 % sont employés et les 2 % restant (nombre en régression par rapport à l'an passé) prolongent leur formation.

On note également cette année un délai de recherche d'emploi raccourci : 89 % des X ont trouvé un emploi en moins de quatre mois : 40 % dans des entreprises industrielles, 28 % dans le secteur Banque, Assurance, Conseil, 17 % dans l'Ingénierie, 11 % dans l'Enseignement supérieur et la Recherche.

52 % ont un salaire entre 200 et 230 KF par an et 86 % entre 170 et 270 KF par an. Tous secteurs confondus, le salaire moyen annuel brut est de 223 000 F (hors primes).

71 % des emplois sont en Île-de-France, 18 % en province et 11 % à l'étranger.

Le général NOVACQ souligne que 44 % des élèves interrogés envisagent de fonder leur entreprise.

*2.1.2 – L'informatique à l'École*

Un exposé de Gilles KAHN (64), INRIA, au Conseil d'administration de l'École a souligné le retard des élèves dans ce domaine. À ses yeux les élèves devraient avoir à l'entrée un bagage suffisant en la matière. Il faudrait donc qu'il existe une épreuve au concours, ce qui supposerait que la matière soit enseignée dans les classes préparatoires.

La science informatique pourrait devenir une des options de l'X.

*2.1.3 – Concours étrangers 2e voie*

47 dossiers ont été examinés, tous très solides. On prévoit 30 reçus (contre 12 en 1996 et 18 en 1997).

**2.2 – Évolution de l'École**

À court terme, la Délégation générale pour l'Armement et les autres instances concernées ont traité le problème concret de juillet pro-

## CÉRÉMONIE AU MONUMENT AUX MORTS DU BONCOURT
## Messe d'X-Mémorial

Le samedi 14 novembre 1998 à 10 heures 30, l'A.X. déposera, comme tous les ans, une gerbe au Monument aux Morts du Boncourt, dans la cour d'honneur, 21, rue Descartes, 75005 Paris.

Tous les camarades et leurs familles sont invités à la cérémonie, et nous espérons qu'ils seront nombreux à s'associer à cet hommage ainsi qu'à la Messe annuelle à la mémoire des X décédés, organisée par X-Mémorial et qui sera dite le même jour par Monseigneur DUBOST, évêque aux Armées, à 10 heures 45 à Saint-Étienne-du-Mont.

chain (classes d'âge ne relevant plus du Service national) en préparant les textes permettant de définir un nouveau statut (engagement de trois ans avec contrat des Armées).
Sur les autres points, rien n'est arrêté, qu'il s'agisse de l'évolution de la rémunération, de la suppression de la pantoufle, de la conservation de l'année de formation humaine et militaire, de l'aspect financier de l'internationalisation, de la tutelle de l'École, du rapport Attali.
Après un large échange de vues, le Conseil charge son Président de préparer un argumentaire en vue de soutenir le maintien du rattachement de l'École au ministère de la Défense ainsi qu'un plan d'action pour que l'A.X. soit, si nécessaire, en situation de réagir rapidement en fonction de l'évolution de ce dossier.

## 3 – Candidatures au renouvellement du Conseil de juin 1998

F. LUREAU (63) arrive en fin de mandat ; il est rééligible et candidat à un nouveau mandat. Le Conseil retient sa candidature.
M. CARPENTIER (50), R. d'ELISSAGARAY (52), M. ROULET (54), C. CASTAIGNET (57), Y. DUPONT de DINECHIN (58), F. BOULESTEIX (61), P. DEGUEST (66) et M.-S. TISSIER-MASSONI arrivent en fin de mandat, sans être rééligibles. Il y a donc 8 postes à pourvoir.
Le Conseil a reçu 17 candidatures et a décidé de retenir celles de :
– Jean SALMONA (56), St, PDG de Cesia ;
– Michel SCHELLER (59), Aé, PDG de l'ONERA ;
– Jacques GANI (62), PDG de Péchiney Électrométallurgie ;
– Pierre DESCARTES (63), TéA, ingénieur en chef à la CGE ;
– Michel BELLIER (69), PC, directeur du projet Monnaie unique au Crédit Lyonnais ;
– Éric LE MER (71), Arm, PDG d'Europe Informatique ;
– Nathalie MIGNON (86), chargée de mission à la Caisse Française de Développement ;
– Franck FALEZAN (91), consultant au Boston Consulting Group.

## 4 – Rapport moral et Rapport du Trésorier pour 1997

Les projets de ces deux rapports ont été remis aux membres du Conseil.
M. ROULET présente et commente rapidement le projet de rapport moral envoyé avec la convocation. Après les observations formulées par quelques membres du Conseil, dont il est tenu compte, le Conseil approuve ce rapport et celui du Comité de gestion de la Caisse de Secours.
Le trésorier P. DEGUEST présente et commente son projet de rapport sur l'exercice 1997, remis en séance. Les comptes font apparaître un résultat courant de 924 KF et un résultat final, après prise en compte du résultat déficitaire exceptionnel de 164 KF, de 760 KF.
Le rapport explicite les principaux écarts, d'ailleurs faibles, des charges et produits courants par rapport au budget. Le résultat financier excède de 626 KF les prévisions du fait de réalisation de plus-values latentes de valeurs mobilières.
Il est proposé, en accord avec la Commission de vérification de la comptabilité qui, comme chaque année, a examiné les comptes, de créer une rubrique Report à nouveau, distincte du Fonds de réserve, et d'affecter 10 % du résultat de l'exercice au Fonds de réserve (soit 76 KF) et 90 % au Report à nouveau (soit 684 KF).
P. DEGUEST présente ensuite le budget 1998, voisin de celui de 1997. Il convient de noter une subvention de 100 KF pour participation à l'action d'ouverture de l'École à l'international, spécialement destinée à aider des élèves recrutés par la deuxième voie, et une autre, de 50 KF, pour l'OFTA. La cotisation 1997 a été reconduite en 1998 sans modification.
Après explications fournies à certains membres du Conseil, celui-ci approuve le Rapport du trésorier avec les comptes 1997 et le budget 1998, ainsi que les trois résolutions à soumettre à l'Assemblée générale.
Le Rapport moral, ceux de la Caisse de Secours et de la Résidence de Joigny, et le Rapport du trésorier avec ses annexes seront publiés dans *La Jaune et la Rouge* de mai 1998.

## 5 – Groupe X-Missions internationales

Richard LAURENT (54), responsable du Bureau des Carrières de l'A.X., expose son projet de création d'un groupe X-Missions internationales qui aurait pour raison d'être de rapprocher les camarades susceptibles de rapporter des offres de missions internationales et ceux qui seraient susceptibles de les exécuter. Il s'agit là notamment d'une façon de chercher à résoudre le problème de camarades sans emploi à qui leur âge ne laisse guère espérer de possibilité d'en retrouver un.
Au vu des règles de fonctionnement de ce groupe, dont la création est demandée par 20 camarades, le Conseil donne son agrément à sa création, sous réserve d'approbation par la prochaine Assemblée générale.

## 6 – CNISF

Henri MARTRE informe le Conseil que Paul ALBA (51) a été remplacé dans ses fonctions de Délégué général du Conseil national des ingénieurs et scientifiques de France par Daniel AMELINE (57).
Le départ de Gilbert RUTMAN (47), président du CNISF, est prévu au quatrième trimestre 1998. Il sera remplacé par Xavier KARCHER (Centrale Paris).
Le mandat de Claude INK à la Commission des titres d'ingénieur (CTI) est arrivé à son terme.

## 7 – Modification des statuts de l'AX

La Commission des Statuts a achevé son travail et un projet de nouveaux statuts a été envoyé à tous les administrateurs pour observations en même temps que la convocation au présent conseil. Aucune remarque de fond n'ayant été faite et sous réserve de quelques modifications de forme à apporter à ce texte, le Conseil approuve le projet qui lui a été soumis.
Avant de soumettre ces nouveaux statuts à l'approbation d'une Assemblée générale extraordinaire il convient de s'assurer qu'ils ne soulèvent aucune difficulté du point de vue des autorités compétentes.
La Délégation générale est donc mandatée pour prendre les contacts préliminaires nécessaires à la bonne fin des formalités relevant du ministère de l'Intérieur, en tenant compte du fait que l'A.X. est reconnue d'utilité publique.
La Commission doit maintenant établir les nouveaux textes du règlement intérieur et du règlement de la Caisse de secours.

## 8 – Collège de l'École polytechnique

Il est rappelé que le Conseil d'administration du Collège est constitué de 8 administrateurs, soit 4 nommés par l'École, 2 par la Fondation et 2 par l'A.X. (Michel BERRY et Jacques BOUTTES).
Or les comptes de 1997 font apparaître des fonds propres négatifs. La question se pose donc de savoir si l'activité du Collège doit être arrêtée ou si elle doit perdurer. L'A.X. estime pour sa part que l'importance de la formation continue est telle qu'on ne peut imaginer que l'École n'y apporte pas une contribution active. Quoi qu'il en soit, la situation nécessite une décision urgente concernant l'avenir du Collège. Il appartient à l'X de la prendre. Dans l'hypothèse du maintien du Collège, l'X devrait prendre les mesures jugées nécessaires pour un redressement rapide de la situation financière.

La séance est levée à 20 h 30. ■

### Communiqué

**Nouvelles du GLAX**
(Groupe lyonnais des anciens élèves de l'X)

Pour son 10e anniversaire, le GLAX a organisé un gala de prestige le 25 avril 1998.
Ce fut un brillant succès.
Cette manifestation ayant laissé un bénéfice, le GLAX a décidé d'en faire don à la Caisse de Secours.
L'ensemble de la Communauté polytechnicienne remercie très chaleureusement le GLAX de cette généreuse initiative.

# Carnet polytechnicien

**1922**
Décès de Madeleine épouse d'**André Germa** †, mère de Charles-Henri Germa (59) le 7.9.98.

**1923**
Décès de **Jean Pages** le 23.4.98.
Décès d'**Édouard Digol** le 28.6.98.

**1926**
Décès de **Gaston Westercamp** le 20.9.98.

**1929**
Décès de **Pierre Arnaud** le 5.9.98.
Décès de **Michel Léon-Dufour** le 12.9.98.

**1930**

C'est par erreur que le Carnet polytechnicien a annoncé dans le numéro d'août-septembre le décès de Jean Pagès X 30, il s'agissait de Jean Pages, X 23.
L'A.X. renouvelle ses excuses à Jean Pagès.

Décès de **Pierre Gobert** le 30.6.98.

**1931**
Décès d'**André Dobignies** le 30.3.98.
**Jean-Jacques Levallois** f.p. du décès de sa fille Christine Levallois, le 5.9.98.

**1932**
Décès de **Philippe Laurent** s.j. le 23.8.98.

**1933**
Décès d'**André Bareault** le 20.8.98.

**1934**
Décès de **Jacques Lévy** le 1.9.98.
Décès de **Guy Drevon** le 2.9.98.

**1937**
Décès de **Roger Moroch** le 7.4.98.

**1939**
Décès d'**André Lapierre**, beau-père de Jean-Claude Guiguet (63), le 16.8.98.

**1941**
Décès de **Jean Morisot** le 4.8.98.

**1942**
Décès de **Max Aucher** le 10.9.98.
**Jacques Boileau** f.p. de la naissance de son 19e petit-enfant, André, fils de Xavier (86) et Christine, le 23.7.98.

**1950**
**Paul Artigues** f.p. de la naissance d'Emma chez François-Xavier et Valérie-Cécile, le 31.8.98.

**1952**
**Henri Pradier** f.p. du mariage de sa fille Marie avec Olivier Plantureux, petit-fils de Plantureux (41) et de Gentil (42 †), le 4.9.98.

**1955**
**Michel Bétous** f.p. de la naissance de son 14e petit-enfant, Cyrille, chez Philippe et Heike, le 15.7.98 et du mariage de Jérôme avec Anne-Laure Plaige, le 4.9.98.

**1956**
Décès de **Samuel Attia** le 8.8.98.

**1957**
Décès de **Jean-Pierre de Brion** le 18.8.98.
**Hubert Maillant** f.p. de la naissance de ses 6e et 7e petits-enfants : Max chez Jean et Sophie Delagrave, le 22.6.98 et Paul chez Bénédicte et Benoît Bagourd (91), le 29.6.98.

**1958**
**Armand Gissler** f.p. de la naissance de ses 10 petits-enfants : Jérémy, Quentin chez Carole et Hervé ; Gautier, Danaé, Armand chez Isabelle et Bernard ; Nicolas, Pauline chez Annie et Christophe ; Hélène, Pierre, Matthias chez Cornélie et Étienne.

**1960**
**Bernard Schneebalg** f.p. de la naissance de son 2e petit-enfant, Martin, chez Isabelle et Philippe Schram, le 3.3.98 et du mariage de sa fille Nathalie avec Pierre Latreille, le 22.5.98.

**1962**
**Jean Berbinau** f.p. du mariage de son fils François avec Sophie Gassmann, le 4.7.98.
**Michel Hanaut** f.p. du mariage de son fils Mathieu avec Gwenola Noyelle, fille de Marc Noyelle (65), le 31.10.98.

**1964**
Décès de **Patrick Boulogne** le 15.8.98.

**1965**
**Marc Noyelle** f.p. du mariage de sa fille Gwenola avec Mathieu Hanaut, fils de Michel Hanaut (62), le 31.10.98.

**1971**
**Jean-Noël Rias** f.p. du mariage de sa fille Caroline avec Stéphan Da Costa Faro, le 13.6.98.

**1974**
**Alain Costes** f.p. de la naissance de son 5e enfant, Étienne, le 29.4.98.

**1980**
**Guilhem d'Eimar de Jabrun** f.p. de la naissance de Samuel, le 4.9.98.

**1983**
**Paul-François Croisille** f.p. de son mariage avec Laure de Jotemps, le 30.5.98.
**Hortense Lhermitte** f.p. de son mariage avec Mark Bambury le 26.9.98.
**Florence Inzerilli** f.p. de la naissance de son 3e fils, Éloi, le 2.8.98.

**1985**
**Hervé Suquet** f.p. de la naissance de sa 3e fille, Maëlle, le 30.8.98.

**1986**
**Xavier Boileau** f.p. de la naissance de son 4e enfant, André, petit-fils de Jacques Boileau (42), arr.-petit-fils de Jean Collombet (30), le 23.7.98.

**1987**
**Laurent Abed** f.p. de la naissance de Madeleine Lucie Aimée, le 24.7.98.

**1988**
**Agnès et Sylvain Duranton** f.p. de la naissance de leur 2e fille, Lucie, le 1.7.98.
**Jean David** f.p. de la naissance de son 2e enfant, Raphaëlle, le 19.8.98.
**Catherine Mansoux**, née **Aubagnac**, f.p. de la naissance de son 2e enfant, Jean-Baptiste, le 30.8.98.

**1989**
**Christophe Jurczak** f.p. de son mariage avec Barbara Svevo, le 1.8.98.
**Thomas-Xavier Martin** f.p. de son mariage avec Sylvie Sibué, le 6.8.98.

**1990**
**Christelle Piécourt** et Olivier Guerret (91) f.p. de la naissance de leur 3e enfant, Emmanuelle, le 26.4.98.
**Emmanuel Durliat** f.p. de la naissance de ses 2e et 3e enfants, Henri et Paul, le 15.8.98.

**1991**
**Didier Gerbault** f.p. de son mariage avec Audrey Leval, le 11.9.98.
**Olivier Guerret** et Christelle Piécourt (90) f.p. de la naissance de leur 3e enfant, Emmanuelle, le 26.4.98.
**François-Xavier Henry** f.p. de la naissance de son 2e fils, Corentin, le 22.5.98.
**Benoît Bagourd** f.p. de la naissance de Paul, petit-fils de Hubert Maillant (57), le 29.6.98.

**1992**
**Vincent Bonelli** f.p. de son mariage avec Isabelle Mabille de La Paumélière, le 19.9.98.
**Nicolas Petit** f.p. de la naissance de son fils Arnaud, le 31.8.98.

**1993**
**Stéphane Giordano** f.p. de son mariage avec Marie-Pierre Caffin, le 18.4.98.

# GROUPE PARISIEN DES X

12, rue de Poitiers, 75007 Paris.
**Tél. : 01.45.48.52.04.**
**Fax : 01.45.48.64.50.**

## TU HABITES PARIS OU SA RÉGION
## VIENS REJOINDRE LE GPX

Tu peux devenir membre associé du GPX pour

**150 francs**

y compris ta famille : pour ce prix tu seras informé, par notre bulletin *GPX-Contact*, du détail de toutes nos activités. Tu pourras y participer, voire en proposer et en organiser d'autres.

## *Au programme des activités du GPX*

### *CONFÉRENCES DÉBATS*

Peut-être est-il encore temps de s'inscrire pour la conférence sur la politique scientifique dans la France d'après-guerre par François JACQ (86) le **mercredi 21 octobre**.

### *VISITES TECHNIQUES*

En octobre, visite de l'Aérospatiale aux Mureaux pour voir les étapes de fabrication d'Ariane IV et V.

Le **jeudi 10 décembre**, conférence culturelle suivie d'un cocktail organisée par la Galerie de la Savonnerie, qui nous invite à contempler l'une des plus prestigieuses collections d'œuvres "du sol", de Perse et du Levant du XVIIIe au XXe siècle.

### *VISITES CULTURELLES*

De nombreuses visites auront lieu dès début octobre.

- Visites de quartiers : les jardins du Marais, les Halles, La Défense.
- Expositions au Grand Palais : *Gustave Moreau*, *Lorenzo Lotto*, trésors du Musée national de Taipei.
- Visites de résidences : hôtel de Beauharnais, les grands hôtels de voyageurs du XIXe siècle.
- Nous visiterons également à deux reprises le Conseil d'État.

### *THÉÂTRE*

En octobre et novembre, nous proposons :

- *Le récital* de Fabrice Lucchini au théâtre de la Renaissance,
- *Pour la Galerie* au théâtre de l'Œuvre,
- *Le Mariage de Figaro* au Silvia Monfort,
- *Un Soleil pour Deux* au Montparnasse,
- *Le Sixième Ciel* au Saint-Georges.

### *VOYAGES*

Après les deux voyages en Italie du Nord et en Afrique du Sud prévus à l'automne, le GPX étudie le programme de l'année 1999, avec des voyages parmi lesquels sont envisagés la Franconie et le Sud-Est des États-Unis autour de La Nouvelle-Orléans.

Faites-nous connaître vos préférences et vos suggestions pour d'éventuelles autres destinations.

### *BRIDGE*

Les tournois du lundi après-midi ont repris à la Maison des X. Le bridge de perfectionnement du vendredi après-midi avec Norbert LEBELY aura lieu les **6 et 20 novembre, 4 et 18 décembre**.

S'inscrire auprès de Madame ROZINOER au 01.45.27.98.33.

### *BALADE FOLKLO*

La 24e balade folklo aura lieu le **samedi 14 novembre** avec pour thème : "Le gibet et la peste, à la grâce de Dieu".

S'inscrire auprès de Madame GÉNIN au 01.45.20.46.14.

### *RANDONNÉES PÉDESTRES*

- **Dimanche 8 novembre** avec Jacques ARBEIT (49), 01.34.62.88.30.

Boucle de 18 km autour de Saint-Nom-la-Bretèche par le Val de Gally jusqu'à Grigon et retour par la Forêt de Marly.

*Départ* : gare Saint-Lazare (côté cour de Rome) à 9 h 36, passage à La Défense à 9 h 45, à Saint-Cloud à 9 h 51.

Arrivée à Saint-Nom-la-Bretèche à 10 h 15.

*Retour* : gare de Saint-Nom-la-Bretèche à 16 h 37.

Un train vers Paris toutes les 30 minutes.

- **Dimanche 13 décembre** avec Françoise et Marc FORSCHLE. Boucle de 22 km autour de Saint-Chéron en passant par les châteaux du Marais, de Vaugrigneuse et de Courson. Parcours assez plat, en forêt et en plaine.

*Départ* : gare d'Austerlitz par le RER C à 8 h 44, arrivée à Saint-Chéron à 9 h 46.

*Retour* : de Saint-Chéron, RER C à 16 h 28 ou 17 h 05.

Vérifier les horaires de train.

## BULLETIN D'ADHÉSION de membre associé

Saison 1998-1999

À retourner au GPX, 12, rue de Poitiers, 75007 Paris, accompagné d'un chèque de 150 francs (à l'ordre du GPX).

Le camarade (nom et prénom) : .....

..... Promotion : .....

Profession : .....

Conjoint, enfants : ..... .....

..... ..... .....

Adresse : .....

.....

.....

Tél. domicile : ..... bureau : .....

❑ Souhaite des renseignements sur les conditions requises pour devenir membre sociétaire de plein exercice.

## GROUPES X

### X-DEP

(Démographie-Économie-Population)
Prochaines réunions (18 h 30, Maison des X).
• **Mercredi 14 octobre** : *Histoire et prospectives de la famille*, par Évelyne SULLEROT.
• **Mercredi 18 novembre** : *Les nations suicidaires*, par Yves-Marie LAULAN.
• **Mardi 19 janvier 1999** : *Activité, emploi et politique familiale*, par Gérard-François DUMONT.

### X-ENVIRONNEMENT

Le groupe X-Environnement vous invite à participer à la réunion-débat organisée en collaboration avec l'Association des ingénieurs du génie rural, des eaux et des forêts :
*Plantes transgéniques et risques écologiques*, **mardi 8 décembre 1998** de 18 heures précises à 20 heures, ENGREF, 19, avenue du Maine, Paris XV$^{e}$. (Métro Montparnasse-Bienvenüe.)
Quatre intervenants introduiront le débat :
• *Progrès et enjeux du génie génétique et applications en agronomie*, par Guy PAILLOTIN, président de l'INRA.
• *Rôle et travaux de la Commission de génie biologique*, par Guy RIBA, membre de la CGB.
• *Diffusion des OGM et risques écologiques*, par Pierre Henry GOUYON, professeur d'écologie, université Paris Sud.
• *L'expérience des entreprises de biotechnologie*, par un membre de la Société Novartis.

**Informations complémentaires :**
**J.-L. REDAUD**
**CGGREF – 251, rue de Vaugirard,**
**75732 Paris cedex 15.**

### GBX

Nous rappelons que, comme chaque année, l'Association GBX (Groupe de bridgeurs polytechniciens) a repris ses compétitions hebdomadaires à partir du **16 septembre**. Un tournois homologué par la Fédération française de Bridge est organisé chaque mercredi à 20 h 15 dans les locaux du B.C. Saint-Honoré, 77, avenue Raymond-Poincaré, Paris XVI$^{e}$. Les polytechniciens, leur famille et leurs amis, membres de ce club, vous invitent à les rejoindre.

**Contacter René DAUDIN (55),**
**tél. : 01.47.34.74.44**
**ou Jacqueline GAUDEL (épouse d'X 36),**
**tél. : 01.46.08.47.50.**

## SOUVENIR DU RALLYE X-ECP 98

Ils ont débarqué...
Le 6 juin, un extraterrestre a posé quelques problèmes aux 29 vaisseaux engagés dans le rallye X-ECP : naviguer dans les planètes, comprendre sa carte, reconnaître ses amis (extraits de bandes dessinées), tester sa nourriture (des barres chocolatées et d'étranges navets ronds corses...), écouter les musiques de ses films... D'étape en étape dans les vallées du sud-est de

## DEVENEZ MEMBRE DU GROUPE X-VINICOLE

Depuis bientôt dix ans, les vignerons polytechniciens organisent, dans le cadre du groupe X-Vinicole, leur Salon de mars à la Maison des X : c'est devenu l'une des plus brillantes manifestations de l'année polytechnicienne. Les membres de notre communauté ont ainsi l'occasion de rencontrer dans une ambiance conviviale des professionnels du vin, de déguster leur production et de les faire parler de leur métier. Mais comme je l'expliquais dans l'article publié en février dans *La Jaune et la Rouge*, j'ai ressenti chez de nombreux camarades intéressés le besoin d'aller au-delà de ces contacts nécessairement superficiels et de mieux comprendre ce produit complexe qu'est le vin.

Il est certain que les membres du groupe sont bien placés pour faire bénéficier la communauté polytechnicienne de leur connaissance du monde du vin et lui faciliter l'accès à des manifestations qui peuvent l'intéresser dans des conditions avantageuses. Voici, à titre d'exemple, quelques possibilités.

Notre camarade Louis TRÉBUCHET (65), qui vient de quitter la présidence du BIVB (Bureau interprofessionnel des vins de Bourgogne) pour prendre celle de la Fédération des interprofessions françaises de la vigne et du vin et par ailleurs président d'une maison prospère de négoce de vin, a d'ores et déjà accepté de nous consacrer une soirée pour nous parler de la politique française et européenne dans ce secteur important de l'activité économique.

Par ailleurs, nous entretenons depuis plusieurs années des relations très amicales avec Laurens DELPECH et Philippe CAPDOUZE, animateurs du groupe FICOFI, spécialisé dans les actions de communication autour du thème de l'œnologie. Le premier, Laurens DELPECH, ancien élève de l'ENA et directeur de la revue *ENA mensuel*, est bien connu des lecteurs de *La Jaune et la Rouge* puisqu'il y tient, tous les mois, la rubrique œnologie. Il nous fait bénéficier dans ces articles, toujours solidement documentés, de sa vaste culture – il est l'auteur, avec Philippe CAPDOUZE, de nombreux ouvrages sur le vin –, de sa rigueur d'analyse et de son humour : l'érudition, c'est bien, mais le vin n'est rien sans le plaisir qu'il nous apporte. FICOFI propose d'accueillir des membres du groupe X-Vinicole aux dégustations organisées dans le cadre :
– du cercle FICOFI, souvent à la Maison des Polytechniciens,
– du Club des amateurs des Grands Crus, à l'hôtel Ambassador, boulevard Haussmann,
à des conditions particulièrement avantageuses.

L'École de dégustation Bordeaux-Bourgogne, installée rue François I$^{er}$ à Paris, dépend des interprofessions de ces deux régions. Elle organise des stages de dégustation et diverses manifestations thématiques et pourrait y accueillir les membres du groupe à des conditions préférentielles.

Le musée du Vin, à Paris, est également l'un des hauts lieux de la culture vinicole. Sis dans les chais de l'ancien couvent de Passy, il bénéficie d'un cadre exceptionnel pour l'organisation de ses activités auxquelles les membres du groupe sont, bien entendu, conviés.

Comme vous pouvez le constater, les idées et les possibilités ne manquent pas et nous restons ouverts à toutes suggestions. Nos partenaires organisent également des voyages dans les principales régions viticoles françaises et étrangères auxquels les membres du groupe pourraient prendre part. Des abonnements à des revues de dégustation peuvent également leur être proposés avec de substantielles réductions.

N'attendez pas : inscrivez-vous dès aujourd'hui au groupe X-Vinicole en retournant le papillon joint accompagné d'un chèque de 80 F représentant votre cotisation pour l'année 1988-1999. Vous recevrez la lettre trimestrielle (sauf été) du groupe vous informant des activités qui vous sont proposées et des modalités d'inscription.

Jacques-Pascal CORDEROY du TIERS (47),
président d'X-Vinicole

**PAPILLON À RETOURNER AU GROUPE X-VINICOLE**
40, rue de la Montagne Sainte-Geneviève, 75005 Paris.

Le camarade : ..... Promo : .....
Adresse : .....
..... Tél. : .....

❑ S'inscrit au groupe X-Vinicole pour l'année 1998-1999 et joint un chèque de 80 F (à l'ordre de X-Vinicole) de cotisation pour cette période.

Date : Signature :

## GLAX

### GROUPE LYONNAIS DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE (DONT LES X STÉPHANOIS)

Gilles OLIVON (68), président, tél. : 04.78.98.23.32

Henri Gérard VEAUX, secrétaire, tél. : 04.78.52.73.77

**PROGRAMME**

| | |
|---|---|
| Dimanche 11 octobre 9 h 15 | RALLYX. Rallye pédestre familial et amical dans Lyon M. MAREC, tél. : 04.72.00.93.98. |
| Dimanche 25 octobre 9 h 30 | Randonnée pédestre en vallée d'Eyrieux M. FRÉNOIS, tél. : 04.78.65.03.07. |
| Dimanche 8 novembre | Exposition des X Vignerons M. FRÉNOIS, tél. : 04.78.65.03.07. |
| Dimanche 15 novembre | Sortie pédestre avec FINET et LANTERMOZ : Malleval P. LANTERMOZ, tél. : 04.77.54.71.64. |
| Samedi 28 novembre | "Boum d'automne" A. BLAIVE, tél. : 04.78.33.36.36. |
| En décembre | Assemblée générale Conférence sur les autoroutes à péage. |

Rambouillet, les parcs des châteaux des Clos, de Pinceloup, de Semont, le Moulin Neuf et le Centre du football de Clairfontaine-en-Yvelines nous ont ouvert leurs portes. Moult autres monuments étaient placés sur la route des participants par les organisateurs, dont témoignent les croquis pris sur le vif.
À l'arrivée, autour d'un excellent dîner servi à l'auberge du Louvetier (que nous ne pouvons que vous recommander), à Rambouillet, les conversations évoquaient des rasages de ballon de la main non habituelle (avantage aux ambidextres), ou des sauts à la corde en costume d'extraterrestre, c'est-à-dire avec palmes et casque à antennes (record : 36 sauts en 30 secondes, essayez un peu pour voir !).

La coupe des as revint à COUSSOT (X84), les suivants étant KLOPFER (ECP74), RABAUD (X45), O. MARTIN (X77) et PRATS (X77). Inutile de préciser que la coupe des écoles revint à l'X.
Merci aux contrôleurs, aux propriétaires des lieux d'étape et aux généreux donateurs.
Merci à nos sponsors :
Auberge du Louvetier (à Rambouillet) – Bayard Presse – M. et Mme J. Caplain – Centraliens producteurs de vin – Château Cantenac Brown – Château Lague – Château La Tour de By – Citroën – Conseil régional d'Auvergne – Cristallerie de Saint-Louis – Domaine de Chevalier – Facom – Jas Hennessy – Maison des Centraliens – La Maison des Polytechniciens – Marnier-Lapostolle – Michelin – Multigift-Platex – Nina Ricci – Régie Renault – Vallourec – Voyageurs du Monde.

## CONVOCATIONS DE PROMOTIONS

### 1929

Déjeuner avec épouses le **jeudi 5 novembre à 12 h 30***.

### 1932

Déjeuner avec épouses le **lundi 16 novembre à 12 h 30***.

** Inscriptions et règlements sont à adresser à la Maison des X, 12, rue de Poitiers, 75007 Paris. Tél. : 01.49.54.74.74 – Fax : 01.49.54.74.84.*

VIE DU CNISF

# La DICOD prend la relève du SIRPA

Les lecteurs de *La Jaune et la Rouge* avaient l'habitude de trouver deux fois par an dans la rubrique Vie du CNISF le programme de visites dans les Armées organisé par le SIRPA, occasions de contacts tant avec les différentes composantes militaires ou civiles du ministère de la Défense qu'avec d'autres responsables de la société civile.

Le décret du 27 juillet 1998 a institué au ministère de la Défense une Délégation à l'information et à la communication de la Défense (DICOD), abrogeant le décret du 14 novembre 1990, fixant les attributions du Service d'information et de relations publiques des armées (SIRPA).

La DICOD relève directement du ministère de la Défense. Elle est dirigée par un délégué, directeur d'administration centrale, qui exerce en outre les fonctions de porte-parole du ministère de la Défense. M. Jean-François BUREAU, administrateur civil, a été nommé en Conseil des ministres le 29 juillet 1998 à la tête de la DICOD. Son adjoint, y compris dans les fonctions de porte-parole, est le colonel Michel BERLAUD.

La DICOD a pour mission de proposer et de conduire la politique générale d'information et de communication du ministère de la Défense. Elle est chargée de contribuer à une meilleure connaissance de la politique de Défense de la France et de renforcer les liens Armée-Nation, promouvoir l'image des Armées, de la Délégation générale pour l'armement, de la Gendarmerie nationale et des directions et services du ministère de la Défense. Elle anime et coordonne, notamment en matière de recrutement et de reconversion, l'information et la communication conduites par les organismes du ministère également chargés d'information (SIRPA d'armées, DGA Com...). En outre, elle représente le ministère de la Défense auprès des médias nationaux et internationaux. Elle produit les documents d'information écrits, audiovisuels, informatiques, relatifs à la Défense. De plus, elle conserve et exploite les productions photographiques et audiovisuelles et mène les actions de formation au profit des personnels de la Défense investis d'une mission de communication.

## CNISF

### ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

le samedi 28 novembre 1998
à 9 heures 30
à la Maison des Centraliens
8, rue Jean Goujon
75008 Paris.

# DOSSIER CARRIÈRES ET OFFRES D'EMPLOI

# X-ENTREPRENEUR

12, rue de Poitiers, 75007 Paris
**Tél. : 01.42.22.86.45 - Fax : 01.42.22.86.49**
**E-mail : Xentrepreneur@wanadoo.fr**

*Animateurs à Paris*
Michel ANTOINE (EMP 59), Marcel BOBY (X 59),
Hubert CAIN (EMP 49), Gilbert RIBES (X 56),
André TYMEN (X 50), Alain VASSY (X 60).

*Délégués en Province*
Georges JASKULKÉ (X 55),
192, avenue Maréchal Foch, 69110 Sainte-Foy-lès-Lyon, tél. : 04.78.59.45.32.
Michel LEDERMAN (EMN 49),
143, rue Jeanne d'Arc, 54000 Nancy, tél. : 03.83.90.40.96.
Claude MARCEAU (X 57),
20, rue de Royat, 63400 Chamalières, tél. : 04.73.36.57.32.

*X-ENTREPRENEUR est une Association, loi 1901, créée et soutenue par l'A.X. et Intermines, regroupant exclusivement des anciens élèves de l'École polytechnique et des trois écoles des Mines (Paris, Nancy, Saint-Étienne) et ayant pour objet d'apporter à ses adhérents toute assistance pour créer ou reprendre des entreprises et ultérieurement les développer.*

## Le Club des X-Mines Angels

Avec une trentaine de membres et une capacité de financement de l'ordre de 20 MF, le Club X-Mines Angels, créé au printemps 1998, est déjà un succès.

Sont invités à venir rejoindre ce Club tous les anciens élèves :
– qui souhaitent placer une partie de leur épargne dans une entreprise non cotée et bénéficier ainsi des avantages fiscaux attachés à ce type de placement,
– qui, ayant fait ce choix, veulent bien, par solidarité, donner une préférence aux projets initiés par des camarades.

Un dossier complet sur le Club X-Mines Angels sera adressé à tous les anciens élèves qui en feront la demande en utilisant le coupon-réponse ci-dessous.

Nous vous rappelons que l'adhésion à ce Club ne comporte aucun engagement de votre part. Aucun versement préalable de capital ni de cotisation n'est demandé. Vous restez en permanence maître du placement de votre épargne, en choisissant vous-mêmes le ou les projets que vous souhaitez soutenir, parfois au niveau simplement de quelques dizaines de milliers de francs.

L'adhésion permettra seulement à X-Entrepreneur d'établir le contact entre vous et ses adhérents qui ont des projets à financer. De plus, si vous en manifestez le souhait dans le dossier qui vous sera adressé, vous aurez connaissance des projets sélectionnés par Proxicap, société de recherche de capitaux de proximité, créée par deux de nos adhérents et avec laquelle nous avons, à ce jour, un accord de partenariat.

## *Créer, reprendre, développer SA PROPRE entreprise*

### RÉUNIONS DE X-ENTREPRENEUR

- ***Lieu des réunions :***
Maison des X, 12, rue de Poitiers, 75007 PARIS.
- ***Prochaine réunion :***
– **lundi 19 octobre** à 18 heures avec un exposé de Francis BOURCIER (59) et de Hubert LAURIOT-PREVOST (76) sur leur expérience de reprise d'entreprise. Tour de table. Libre discussion autour d'un pot.
- ***Dates des réunions suivantes :***
– **lundi 7 décembre** à 18 heures,
– **lundi 1er février 1999** à 18 heures,
– **lundi 29 mars 1999** à 18 heures,
– **lundi 20 mai 1999** à 18 heures,
– **lundi 21 juin** à 17 h 45 avec l'Assemblée générale de l'Association.

### ANNONCE

**XE.15** – Adhérent X-Entrepreneur offre expérience confirmée en études des cas non ou mal résolus ressortissant à la thermo-énergétique. Cette expérience peut intéresser des entrepreneurs souhaitant la mise en œuvre en exclusivité de procédés originaux dans le domaine des équipements thermiques et du contrôle d'exploitation. Pour en savoir plus, prière d'adresser au bureau de X-Entrepreneur, avec la référence de cette annonce, une note donnant les coordonnées de votre société et son activité. Cette note sera transmise à l'adhérent qui prendra l'initiative du contact.

**ANNONCE " LE CLUB DES X-MINES ANGELS " ❖ COUPON-RÉPONSE**

À retourner à X-ENTREPRENEUR, 12, rue de Poitiers, 75007 Paris.

Nom et Prénom : .....
École : ..... Promo : ..... Tél. : .....
Adresse : .....
.....

❑ Peut être intéressé par un investissement dans une PME et demande de lui adresser le dossier d'information sur " Le Club des X-Mines Angels ".

# BUREAU DES CARRIÈRES A.X.

5, rue Descartes, 75005 Paris

**Tél. : 01.43.29.63.11 - Fax : 01.44.07.01.69**

*Richard LAURENT (54) du BUREAU DES CARRIÈRES est à la disposition des camarades, en recherche d'emploi ou souhaitant réfléchir sur l'orientation de leur carrière, pour les recevoir et les conseiller. En effet, un entretien est toujours souhaitable, et peut aider plus efficacement avant un changement de situation.*

*Compte tenu de son expérience, le Bureau des Carrières peut aussi répondre aux questions que se posent les jeunes camarades avant leur premier emploi ou, plus généralement, au moment où ils réfléchissent à leur orientation et cherchent à définir leur projet professionnel.*

*Les offres d'emploi disponibles sont publiées dans des listes bimensuelles. Il est possible de les obtenir moyennant une cotisation de 200 francs pour six mois, donnant également droit à la consultation par Minitel.*

*Les camarades intéressés par ces offres s'adressent directement au Bureau des Carrières, par écrit ou par téléphone, pour en avoir communication ; ils contactent ensuite les annonceurs, s'il y a lieu.*

***Pour aider les camarades en recherche d'emploi, et leur permettre de se rencontrer pour débattre de leurs démarches, l'A.X. met à leur disposition, gratuitement, un bureau situé à l'A.X., 5, rue Descartes, 75005 Paris.***

## OFFRES DE SITUATION

### Annonces permanentes

■ **8129 - KPMG PEAT MARWICK** transforme les grandes entreprises françaises et étrangères. Nos atouts : le respect de nos clients, l'enthousiasme de nos équipes et les compétences de notre réseau. Le développement de notre groupe nous conduit à renforcer nos équipes sur la plupart des domaines d'intervention du cabinet :
- organisation, gestion et transformation lourde d'entreprise,
- opérations, achats, gestion de projets et flux industriels,
- systèmes d'information et mise en place de progiciels.

La qualité de nos interventions est d'abord celle de nos ressources. Avec 350 personnes à Paris, KPMG PEAT MARWICK, membre du réseau mondial KPMG, vous offre de réelles possibilités d'évolution.
Contacter Jean-Louis RICHARD (Associé, X73) au 01.47.96.21.66 ou adresser votre candidature à Bénédicte NEPVEUX, KPMG PEAT MARWICK, Tour Framatome, 1, place de la Coupole, 92084 Paris La Défense Cedex.

■ **0284 - CLEVERSYS, membre du réseau international KURT SALMON ASSOCIATES,** société de conseil en gestion - système d'information - organisation - informatique, recrute **des consultants expérimentés ou débutants** pour participer à des missions de conseil au sein d'équipes de haut niveau.
Les interventions de **CLEVERSYS** sont principalement liées à la gestion, à l'organisation, et aux systèmes d'information de l'entreprise. **CLEVERSYS** a également des expériences pointues dans les nouvelles technologies de l'information (internet, intranet, télévision numérique, multimédia, groupware...).
**CLEVERSYS** compte parmi ses clients de nombreuses sociétés commerciales ou industrielles du secteur tertiaire ou du secteur public. Les équipes de **CLEVERSYS** s'appuient sur une culture commune dont les principales caractéristiques comprennent une forte motivation, une aptitude à travailler ensemble et un engagement de qualité.
Contacter Olivier DUBOUIS (X83) au 01.40.07.19.19 ou écrire sous référence AAX à Nathalie GUÉRIN - CLEVERSYS - 22, rue de l'Arcade - 75008 PARIS.

■ **0286 - PICODATA**, ingénierie client-serveur et télématique, et sa filiale **Webnet**, l'un des leaders français de l'ingénierie Internet-Intranet dans les grandes entreprises, recherchent des ingénieurs pour participer à leur développement technique et commercial.
Contacter Thierry SCHWAB (PDG, X66), 32, rue de Bellevue - 92773 BOULOGNE CEDEX - Tél. : 01.46.84.05.05 - e-mail : schwab@webnet.fr - Web : www.picodata.fr et www.webnet.fr

■ **0888** - Créé en 1970, **EUROPE INFORMATIQUE**, est aujourd'hui la branche française de Syntegra, groupe British Telecom.
Au-delà de notre croissance en CA (75 % sur les trois dernières années), notre développement porte sur les innovations du marché des systèmes d'information et en particulier sur les technologies nouvelles : orientation objet, Windows NT, Internet. Nous offrons à nos collaborateurs l'opportunité de travailler dans des domaines d'activités variés.
Ils peuvent ainsi passer des télécoms au trafic aérien, de l'ingénierie au conseil, des métiers de l'assurance au conseil. De plus, notre rapprochement avec Syntegra nous ouvre d'importantes perspectives de développement à l'international.
Lorsqu'un candidat rejoint EUROPE INFORMATIQUE, c'est en fonction de ses compétences techniques et de ses qualités humaines que nous choisissons son contrat. Chaque collaborateur bénéficie d'un suivi qui lui permet de rester intégré à la vie d'EUROPE INFORMATIQUE et ainsi de construire son évolution en s'appuyant sur une solide politique de formation.
Vous joindrez Éric LE MER (71) DG, Lionel HUBER (80), Pierre BOUGERET (81), Rafick BEN NAJEH (87), Jean-Jacques LAFAY (89), Vincent ESCALIER (90). Immeuble Lavoisier, 4, place des Vosges, 92052 Paris La Défense Cedex. Tél. : 01.46.67.85.00 - Agence à Toulouse.

■ **1212 - EUROGROUP**, issu du rapprochement Quadrant/Eurogroup Consultants, est la société de conseil en Management du groupe **Mazars & Guérard**. Doté d'une culture forte et originale, **EUROGROUP** connaît une expansion soutenue depuis plusieurs années dans tous les services de conseil et d'assistance aux organisations dans les secteurs Banque & Finances, Industrie & Services et Assurance. **EUROGROUP** offre des opportunités importantes à de jeunes polytechniciens ayant, de préférence, une première expérience de l'entreprise et attirés par une activité indépendante au sein d'un groupe de dimension européenne.

Contacter Patrice MICHAKA (X67), François FRILLEY (X83) ou Xavier QUILLIET (X90) - Tél. : 01.47.96.64.00 - Tour Framatome, 92084 Paris La Défense Cedex 16.

■ **3048** - Coopers & Lybrand Consultants, cabinet international de conseil en management (11 000 consultants dans le monde, 1,5 milliards de $), recrute pour accompagner la croissance de son bureau de Paris, plusieurs consultants **juniors, seniors et managers**.
Jeunes polytechniciens ou après une première expérience réussie de 2 à 7 ans acquise dans le conseil ou une double expérience cabinet et entreprise, parfaitement bilingue, vous interviendrez sur des missions de stratégie, transformation et optimisation des performances de l'entreprise, conseil en technologie et réalisation informatique, management du changement, pour des clients nationaux et internationaux dans les secteurs industrie, banque/assurance, pharmacie/santé, distribution, Télécom.
Merci d'adresser votre dossier de candidature sous référence AX à Michelle Servoise, Coopers & Lybrand Consultants, 32, rue Guersant, 75017 Paris ou par E-mail : Michelle_Servoise @fr.Coopers.com

■ **3290 - A.T. KEARNEY** - Cabinet international de conseil en stratégie, management et systèmes d'information, 2 500 consultants, 65 bureaux dans le monde, cherche activement pour son bureau de Paris **plusieurs consultants, juniors, seniors et managers**, parfaitement bilingues anglais et ayant si possible la maîtrise d'une autre langue européenne. Expérience diversifiée de trois à cinq ans et plus : entreprises industrielles ou sociétés de services ou de conseil. Domaines d'intervention : stratégie, fusions et acquisitions, restructuration, transformation de l'entreprise et systèmes d'information. Adresser CV détaillé à A.T. KEARNEY, 8-10, rue Victor Noir, 92200 Neuilly-sur-Seine.

■ **3963** - A2C, Conseil et ingénierie en système d'information recherche des ingénieurs débutants (1 à 4 ans d'expérience) passionnés par l'informatique et le développement, pour rejoindre son équipe de direction. Domaines d'activité : Internet, Intranet, Groupware, CD-Rom, Client-Serveur, Multimédia. Contacter T. de VIARIS (X77). Société A2C, 374, rue de Vaugirard, 75015 Paris. Tél. : 01.48.28.38.18 - www.A2C.fr - E-mail : Recrut@a2C.fr

■ **6464** - Le Groupe SV&GM, pôle consultants de SALUSTRO REYDEL, l'un des premiers groupes français d'audit représente près de 200 consultants et figure aujourd'hui parmi les dix premiers cabinets français de Conseil en Management.
Afin d'accompagner son développement, le Groupe SV&GM recherche des consultants de haut niveau pour ses 3 domaines d'activité : Management, Organisation et Systèmes d'Information. Les candidats auront acquis une expérience d'au moins 5 ans auprès de grands groupes français et internationaux ou d'importantes sociétés de Conseil. Bonne maîtrise de l'anglais souhaitée.
Contacter Jacques LAURENCIN (X63), directeur général SV&GM, 15, rue Beaujon, 75008 Paris.

■ **7464** - Technogram, Burogram, Datec, Eurec, Technam, Apis (Groupe EXPERNET) consultants en stratégies technologiques, accueillent (1) jeunes camarades voulant se spécialiser en intégration des systèmes d'information, audit économique et scientifique, procédure de sûreté ou de qualité (2) camarades senior disponibles pour missions d'expertises. P. AUDIGIER (X-mines 55), M. LENOEL (X-ENSPM 68), J. M. MANOHA (X-Ph. L. 54), 313, rue Lecourbe, 75015 Paris. Tél. : 01.45.57.30.24.

■ **15008** - KLC, cabinet de conseil en stratégie et management des Systèmes d'Informations, recherche des **Consultants Seniors**.
10 ans minimum d'expérience professionnelle dans la fonction systèmes d'information, dans des entreprises utilisatrices et/ou chez des fournisseurs (SSII, constructeurs...). Expérience du management nécessaire.
Qualités souhaitées : esprit de synthèse, dynamisme, communication.
Contacter Henri KLOETZER (X64), 64, rue du Ranelagh, 75016 PARIS. Tél. : 01.42.30.00.60.

■ **16402** - REXECODE, Centre d'études économiques privé indépendant, assure pour ses adhérents une veille conjoncturelle permanente, RECHERCHE :
• Ingénieur diplômé avec une formation supérieure d'économie (macro-économie, conjoncture et analyse économique).
• Une première expérience appliquée dans un organisme d'étude économique, public ou privé, une autonomie et une capacité d'initiative et de rédaction vous permettant de prendre en propre la responsabilité d'un domaine d'étude (suivi conjoncturel, prévision macro-économique, études sectorielles), bilingue anglais.
Adresser CV + lettre de motivation à Madame MENDIBURU, REXECODE, 29, avenue Hoche, 75008 Paris.

■ **17510** - GROUPE ASTEK/NAHUA TECHNOLOGIES est un groupe de services et de conseil en technologies et systèmes d'information en pleine expansion qui a vu son chiffre d'affaires progresser par croissance interne de 65 % en 1997 et qui dépasse après une acquisition significative les 300 ingénieurs. Nous allons fêter notre dixième année par une progression sans équivalent qui nous permettra de réaliser un chiffre d'affaires de plus de 150 MF cette année.
Nous intervenons à tous les stades d'un projet (conseil, assistance à la maîtrise d'ouvrage, développement clefs en main, audit...).
Nous recherchons en permanence des ingénieurs débutants ou expérimentés ainsi que des consultants dans des domaines très diversifiés allant de la connaissance des technologies informatiques de pointe (IHM, systèmes embarqués, systèmes de programmation par contrainte, radiocommunications) à la maîtrise des fonctions clefs de l'entreprise (gestion des clients, des achats, du marketing...).
Rejoignez-nous à Paris ou en province en contactant Jean-Luc BERNARD (78), PDG, 10, rue du Dôme, 92100 Boulogne, tél. : 01.46.94.87.51.

■ **18141** - Reuters America Holdings is a leading provider of trading and risk management, software applications (order routing and management, deal capture, position keeping, valuation, and tactical and strategic risk management) to large financial institutions (broker-dealers, commercial banks, institutional investors). The Risk Management Division is responsible for the development, sales and marketing, support and implementations of these applications for the Americas (North and South America).
We are looking for individuals with 1 to 5 years experience in financial services (trading, sales, middle or back-office for derivative, fixed income and equity products) and/or application development (C/C++, SQL, Unix) to fill the following positions.
• *Risk Specialist* : Provide client support, including product implementation, user training, troubleshooting, problem-solving, etc., for Reuters trading and risk management software ;
• *Development Specialist* : Extend existing functionality and interface capabilities of Reuters trading and risk management products using Reuters third-party development tools, as well C/C++ and SQL, programming languages.
Detailed job descriptions appear on our Web Site at www.risk.reuters.com. The positions are based in New York City, USA.
Please send resume to Gabriel Bousbib (X83), Senior Vice President, Reuters America Holdings, via fax at (1) 212-603.3671 or via email at gabriel.bousbib@reuters.com

■ **18357** - Cabinet de conseil de direction générale, recherche **CONSULTANTS INTERNATIONAUX H/F** confirmés ou débutants - Région parisienne.
Rattachés au bureau de Paris (40 consultants), ils devront développer et entretenir des relations confiantes et de longue durée avec les Directions générales des entreprises qu'ils conseilleront en stratégie et en organisation. Ils devront faire preuve d'autonomie, d'initiative, de créativité et manifester une réelle capacité de développement.
Nous leur proposons une carrière passionnante dans une équipe ambitieuse et ouverte, soucieuse de l'épanouissement des individus dans un projet collectif, au sein du Groupe (Paris, Bonn, Londres, Moscou, Détroit, Dallas). Ils apporteront une expérience professionnelle dans le conseil ou en entreprise, ainsi qu'une réelle connaissance de l'un des secteurs suivants : construction, aéronautique et espace, grande consommation, automobile.
Adresser lettre et CV à Monsieur GOELLER - Directeur général (ENPC 86) - STRATORG - Immeuble Ariane - 2, rue Jacques Daguerre - 92565 RUEIL-MALMAISON CEDEX.

■ **18770 - ORGACONSEIL** est un cabinet de 160 consultants, indépendant et en forte croissance (+ 35 % par an), implanté à Paris, Lyon et Londres. Nous sommes membres du réseau international The European Independents (1 600 consultants).
Notre métier consiste à améliorer la performance des entreprises en participant à la conception et à la mise en œuvre de grands projets de changement dans les domaines du management, de l'organisation et des systèmes d'information.
Nos atouts : la confiance de nos clients, notre indépendance et notre ambition de développement, la cohésion de nos équipes.
Nous recherchons des :
• **Consultants juniors,**
• **Consultants seniors** (3 à 8 ans d'expérience) dans les secteurs **Finance** (Banque-Assurance-Caisse de retraite), **Industrie** et **Services**.
Vous pouvez prendre contact avec Gérard MARTIN (Directeur associé, X63) ou adresser lettre manuscrite et CV sous réf. RGE à Damien MERMET.
ORGACONSEIL – 64, rue du Ranelagh – 75016 PARIS – Tél. : 01.40.50.24.00.

## DEMANDES DE SITUATION

■ **2665** - X65 ENPC71 (Génie Civil) - Grande expérience en CAO-CFAO et Informatique Technique, contextes matériels et langages variés, disponible, recherche poste avec responsabilité technique et managériale. Anglais courant.

■ **2676** - X63, nationalité algérienne, expérience informatique secteurs mécanique et distribution, recherche poste ou mission. Région indifférente.

■ **2678** - X84, Doct. Science des Matériaux - exp. 6 ans R&D dans un groupe industriel, recherche poste transfert de techno., innovation dans PME/PMI sur la région lyonnaise, éventuellement temps partiel ou missions.

■ **2683** - X 40 ans, expériences marketing, monétique, produits financiers de particuliers et informatique dans banque, grande distribution et industrie, recherche poste de direction (ou conseil de DG) pour contribuer à développer l'entreprise ou l'aider à se redéployer ; dans contexte de services ou d'une large clientèle.

■ **2690** - X82 - Météo, thèse de mathématique. Expérience de Recherche et Développement (mathématiques, informatique) en PME ayant mené à des dépôts de brevets ; trilingue (anglais, chinois). Cherche poste dans entreprise innovante.

■ **2705** - X 28 ans, Docteur en physique, cherche poste d'ingénieur Recherche et Développement. Compétences spécifiques en diagnostics laser pour écoulements fluides, acquisition et traitement du signal. Anglais courant (postdoc d'un an aux États-Unis).

■ **2706** - X63, très forte compétence BTP France et Export, recherche auprès d'entreprises ou de maîtres d'ouvrage missions en stratégie, organisation, développement d'opérations internationales ou direction de grands projets.

### À L'APEJ, VOTRE EXPÉRIENCE PEUT AIDER UN JEUNE

L'APEJ (Avenir promotion emploi des jeunes), association de bénévoles loi 1901, a pour but d'aider les jeunes à s'insérer dans le monde du travail.

Son action qui s'exerce par l'accueil, l'écoute et le dialogue, en entretiens individuels ou en ateliers collectifs, porte sur la mise en œuvre d'outils de recherche d'emploi adaptés.

Créée en 1988, l'APEJ est agréée par le ministère de la Jeunesse et des Sports et partenaire du Centre d'information et de documentation jeunesse (CIDJ).

Si vous voulez rejoindre notre équipe écrivez à l'APEJ
101, quai Branly, 75015 Paris
ou téléphonez à Monique DUGAS
au 01.44.49.13.36.


# Le Syndicat Départemental d'Alimentation en Eau Potable de Vendée

Recrute

# son Directeur

**Missions :**

- Direction d'un Syndicat Départemental chargé de la distribution d'eau potable auprès de 250 000 abonnés - réseau urbain et rural de 12 500 km, 12 barrages et 9 usines
- capacité : 275 000 m3/jour.
- Rôle technique, administratif et financier de maître d'ouvrage et direction de l'activité des sociétés délégataires.
- Budget d'exploitation : 360 M.F.
- Budget d'Investissement : 140 M.F.

**Profil :**

- Formation Ingénieur diplômé de l'Ecole Polytechnique ou de ses écoles d'application ou d'un grade équivalent précisé à l'article 28 du décret 90-126 du 9 Février 1990.
- Bonne connaissance en distribution et production d'eau potable, barrage, usine.
- Contacts fréquents avec les Entreprises, les Ingénieurs, etc...
- Grandes qualités professionnelles - Bon gestionnaire.
- Qualités relationnelles (Syndicat, Administrations, Etat, Département).
- Expérience souhaitable.

Rémunération statutaire et régime indemnitaire

**Emploi permanent à pourvoir le plus rapidement possible**

par voie de mutation, détachement ou recrutement direct (art. 47 de la loi du 26 Janvier 1984).

Adresser lettre de candidature manuscrite, curriculum vitae détaillé et photo avant le 31 Août 1998 à : Monsieur le Président du Syndicat Départemental d' Alimentation en Eau Potable - 14 place de Vendée B.P. 787 - 85020 La Roche-sur-Yon cedex
Tél : 02.51.45.86.51 - Télécopie : 02.51.45.86.59

# Avez-vous ce **plus** que nos clients attendent ?

*Vous cherchez plus de diversité, plus d'envergure, de réelles perspectives d'évolution en France et à l'étranger au sein d'un cabinet qui connaît une croissance de 30 % par an. Écrivez-nous : le Conseil avec KPMG Peat Marwick, c'est à peu près ce que vous imaginez, en mieux* ■

Nos professionnels connaissent le métier de nos clients et ont pour mission de faire aboutir leurs projets. Ils possèdent des compétences reconnues en stratégie, gestion, organisation, systèmes d'information, pilotage du changement et s'appuient sur 78 000 collaborateurs dans 147 pays.

Au-delà de leur compétence, c'est leur discernement, leur esprit d'équipe et leur enthousiasme qui font la différence.

Diplômé(e) d'une grande école, vous parlez couramment anglais et possédez au moins trois ans d'expérience en cabinet de conseil ou en entreprise dans les secteurs industriel, bancaire ou des services.

Vous avez surtout ce **plus** que nos clients attendent et qui fait la différence entre le bon et l'excellent.

Bénédicte Nepveux vous remercie de lui adresser votre candidature, sous la réf. 581, à KPMG Peat Marwick - Tour Framatome - 1, place de la Coupole, 92084 Paris-La Défense Cedex.

Existence

**KPMG** Peat Marwick

---

GROUPE ROULLIER

Notre groupe (CA + de 5 Mds FF, 3 400 personnes) poursuit sa croissance ininterrompue et maîtrisée et affiche un accroissement régulier de sa rentabilité dans ses 3 métiers en France et à l'international : • l'agrofourniture (forte spécificité et innovation reconnues dans la fertilisation et l'élevage) • l'agrochimie (produits de base et spécialités chimiques à destination des industriels fabricants de la nutrition animale et des industries agroalimentaires) • l'agroalimentaire (charcuterie-salaison, pâtisserie industrielle et transformation du poisson). Nous sommes présents dans 13 pays en Europe et au Canada et venons de nous implanter en Amérique du Sud (Argentine, Brésil).

*Nos plans de développement sont très ambitieux sur les 5 ans à venir et nous renforçons nos équipes de futurs responsables de centre de profit. Nous recherchons activement des profils à haut potentiel :*

## POLYTECHNICIENS

Trilingue : anglais + espagnol ou allemand
30/32 ans environ

- Expérience de 5 ans dans une activité commerciale (comptes-clés ou management d'équipes de commerciaux) ou marketing.

**Votre projet personnel :**

- prendre des responsabilités opérationnelles et de management importantes, mener une carrière internationale et vivante.

La réussite de notre Groupe repose sur les compétences, les qualités humaines et l'envie d'entreprendre des hommes et des femmes qui le constituent.

Dans le cadre des entretiens de ce plan de recrutement qui prépare nos dirigeants de demain, vous aurez l'occasion de rencontrer les Directions Générales du Groupe et de nos métiers.

Merci de faire parvenir votre dossier de candidature (lettre, CV, photo) à M. Monnerie DG/DRH Groupe Roullier - 27, av. F. Roosevelt - BP 158 - 35408 Saint-Malo cedex.
Tél. : 02 99 20 67 29.

Postes basés en France et à l'étranger

# Fragile

Fabriquer un bon produit nécessite d'avoir une bonne matière première. Or la qualité de l'eau, telle qu'on la trouve dans la nature, se dégrade rapidement sous l'effet conjugué de la pollution agricole, industrielle et humaine. Mais restaurer le milieu naturel prendra de longues années. En attendant, il faut produire de l'eau potable. C'est ce que fait Générale des Eaux, en développant sans cesse de nouvelles techniques de filtration et de désinfection de l'eau. Après avoir introduit l'usage de l'ozone pour désinfecter l'eau et réduire ainsi les quantités de chlore utilisées, Générale des Eaux a tiré parti des avancées de la biologie pour accélérer les processus de décantation et de filtration. La dénitrification comme la déferrisation sont devenues possibles. Aucune étape du cycle de l'eau n'est oubliée. Le nettoyage et le traitement des eaux usées ont fait des progrès considérables. Les nouvelles usines de dépollution conçues par Générale des Eaux sont compactes et inodores. L'eau qui en sort est débarrassée à 95 % de ses matières en suspension et tout risque de toxicité pour l'environnement peut être éliminé. Avec les efforts de tous, l'eau dénaturée doit pouvoir retrouver les qualités de l'eau naturelle.

*L'eau mérite la qualité.*

GÉNÉRALE des eaux

52, rue d'Anjou 75008 Paris
Tél.: 01 49 24 49 24

CRÉDIT LOCAL de FRANCE

DEXIA

# Le financier du cadre de vie

***Leader du financement des collectivités locales françaises, le Crédit local de France est depuis dix ans le partenaire de l'ensemble des acteurs du cadre de vie.***

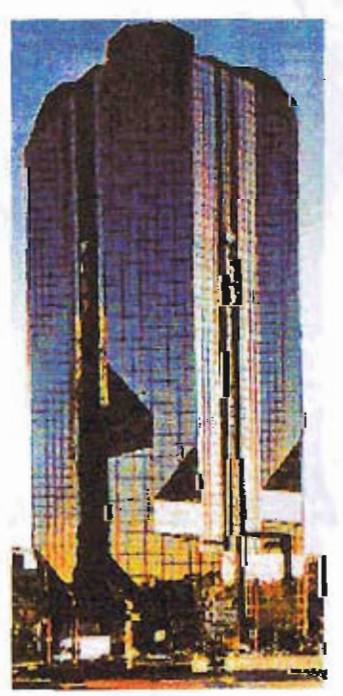
**UNE MISSION : le financement des collectivités locales**

Le Crédit local de France-Dexia est, depuis sa création en 1987, le premier financier des collectivités locales françaises : communes, groupements, départements et régions.
Cette position de leader, le Crédit local de France-Dexia la doit au très haut niveau d'expertise de ses équipes, et à leurs capacités d'innovation, qui permettent de répondre précisément aux besoins de chacun des segments de sa clientèle. Cette activité de prêt est intégralement refinancée sur les marchés financiers : le Crédit local de France est ainsi le premier émetteur privé en Europe après les supranationaux, et le premier émetteur français après l'État.
Financier, mais aussi partenaire de l'ensemble des acteurs du développement local (chambres de commerce et d'industrie, ports autonomes, associations à caractère sanitaire et social, sociétés d'économie mixte, organismes HLM, sociétés concessionnaires de service public et hôpitaux), le Crédit local de France intervient comme un conseiller, en amont et en aval du montage des projets, grâce à son réseau commercial couvrant l'ensemble du territoire.
À tous ces titres, le Crédit local de France est un acteur majeur de l'aménagement du territoire et de l'environnement en France.

**UNE AMBITION : le leadership européen et le développement international**

Depuis sa création, le développement du Crédit local de France l'a conduit à proposer à l'étranger son expertise dans le financement des collectivités locales, 1996 a constitué, à cet égard, une étape essentielle du développement international de la société, qui en s'associant au Crédit communal de Belgique, premier financier des collectivités locales dans son pays, a constitué le groupe européen Dexia.

Dexia a l'ambition de devenir la première banque européenne spécialisée dans le financement des équipements collectifs et les services financiers aux collectivités publiques. Avec un total de bilan de 1 221 milliards de francs et un montant de fonds propres de 39,7 milliards de francs, qui le placent parmi les 25 premières banques européennes et les cinquante premières banques mondiales, le groupe Dexia affirme une présence internationale à travers un réseau de filiales dans toute l'Europe, en Amérique du Nord et en Asie.



*ENTRETIEN AVEC*

**BERNARD-FRANCK GUIDONI-TARISSI**
**Directeur des Ressources Humaines**

### LE CRÉDIT LOCAL DE FRANCE-DEXIA EST UNE ENTREPRISE JEUNE...

En effet, le Crédit local de France-Dexia est né en 1987 de la CAECL, la Caisse d'aide à l'équipement des collectivités locales, un établissement public administratif appartenant à la Caisse des Dépôts. Dans les années quatre-vingt, les lois de décentralisation et l'essor des circuits financiers ont ouvert le marché du financement des collectivités locales à la concurrence, et rendaient nécessaire une adaptation. Le Crédit local de France a acquis son indépendance et en 1993, une nouvelle étape a été franchie avec la privatisation : depuis, le titre a quadruplé de valeur, et fait partie du CAC 40.

Entreprise jeune, le Crédit local de France-Dexia l'est aussi par ses collaborateurs : au nombre de 1 000 en France, ils ont un âge moyen de 37 ans. Près de 45 % de l'effectif du CLF a moins de 35 ans : si on y ajoute l'effectif de moins de 39 ans, on passe à 60 %. Cela s'explique en partie par le fait que pendant les trois années qui ont suivi la privatisation, plus de 100 jeunes diplômés ou avec une première expérience de deux ou trois ans ont été intégrés chaque année.

**Crédit local de France-Dexia**
Direction des Ressources Humaines
Antoine BENOIST
7-11, quai André-Citroën
BP 1002
75901 Paris Cedex 15
01.43.92.71.21
antoine.benoist@cif-dexia.fr

### QUELLE EST LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT DU CRÉDIT LOCAL DE FRANCE-DEXIA ?

Le Crédit local de France recrute en priorité des jeunes diplômés, issus de formations universitaires ou grandes écoles : entre autres, DESS Banque-Finance, DESS Gestion des Collectivités locales, Grandes Écoles d'ingénieurs et de commerce... Les ingénieurs sont mis à contribution dans nos deux principales activités, le financement des collectivités locales et les activités de marché. Dans le premier cas, ils élaborent des produits et des montages financiers pour nos grands clients ; dans le second, ils construisent des modèles de prévision et de gestion des risques. Chaque année, le Crédit local de France accueille également en stage un nombre important d'étudiants.

Notre politique de gestion prévisionnelle des emplois permet de prévoir pour les jeunes collaborateurs recrutés de véritables opportunités de carrière, qui tiennent compte de la formation initiale, mais aussi des motivations et de l'enthousiasme de chacun. Nous avons développé une offre de formation interne étendue, touchant l'ensemble des domaines d'expertise de l'entreprise – de l'analyse des collectivités locales à la vente ou l'organisation informatique – pour accompagner et encourager ces évolutions.

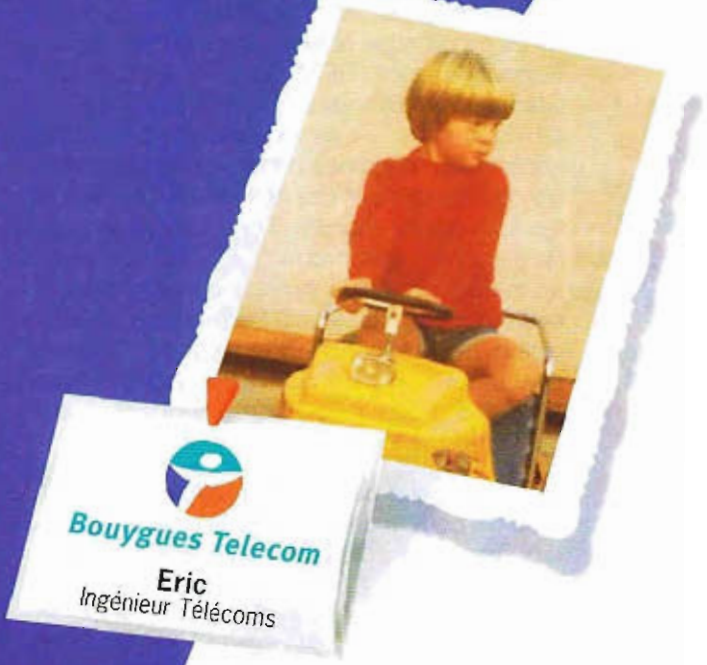
### QUELLES SONT LES QUALITÉS QU'ON ATTEND D'UN CANDIDAT AUJOURD'HUI ?

Le Crédit local de France-Dexia attend ce que de plus en plus d'entreprise attendent d'un candidat, c'est-à-dire trois qualités principales : implication, adaptation et ouverture. L'implication est bien sûr indispensable ; en second lieu, de réelles capacités d'adaptation, et notamment une ouverture vis-à-vis de la mobilité géographique, peuvent faire la différence, surtout pour une entreprise en développement, présente sur tout le territoire français. L'ouverture sur d'autres domaines, grâce à des compétences transversales, est également un plus ; nos collaborateurs sont amenés à travailler sur des projets incluant des aspects financiers, mais aussi des aspects juridiques, commerciaux... C'est évidemment le corollaire d'une réelle autonomie.

A.B.

*Renée, maman d'Eric :*

**"Nous avions adopté, deux petits chiots. Eric, qui ne manquait pas d'idées, les a appelés Talkie et Walkie."**




Surprise ! D'authentiques photos de nos collaborateurs enfants, de vraies anecdotes racontées par leurs parents... Des enfants, oui, mais pas n'importe lesquels. Des tempéraments. Rien d'étonnant donc, à ce qu'ils aient rejoint le plus détonnant des acteurs de la téléphonie mobile en France. Rien d'étonnant non plus à ce qu'ils aient su séduire, en moins de trois ans, près d'un million de clients - un record européen de croissance commerciale.
Et rien d'étonnant si Eric et Ivan ont rejoint les équipes Bouygues Telecom.

## Ingénieurs télécoms

Plus récent acteur de la téléphonie mobile en France, Bouygues Telecom possède la plate-forme d'équipements la plus en pointe, immédiatement prête à accueillir des *technologies de nouvelle génération*. Exemple : le son Digital Haute Résolution (DHR) que nous sommes les premiers à offrir en France. Autres avancées auxquelles vous contribuerez : la prochaine génération des réseaux mobiles, l'UMTS, les antennes *intelligentes*, les *terminaux* intégrant Java...
Des opportunités sont proposées pour des ingénieurs débutants ou confirmés dans le domaine GSM ou le DCS, dans l'ensemble de nos domaines d'expertise : Radio, Intégration/Validation, Commutation, Transmission, Performance Réseau, Déploiement, Services et Support.

Bouygues Telecom - DREC/DRH Réseau - 15/17 rue du Colonel Pierre Avia - 75729 Paris cedex 15.
www.bouyguestelecom.fr

*Eliane, maman d'Ivan :*

**"À 6 ans, Ivan a fait sensation lors d'un goûter costumé. Il s'était fabriqué un costume d'ET, avec un mécanisme électrique pour que le doigt s'allume..."**

## Ingénieurs informaticiens

L'informatique chez Bouygues Telecom tient une place particulièrement stratégique, car elle est à l'origine de la création de la majorité des innovations commerciales et du réseau. Nous devons, par exemple, mettre la technologie au service du marketing. Il s'agit donc de s'adapter en permanence aux évolutions de notre marché avec une réactivité décisive.
Débutants ou confirmés peuvent rejoindre nos équipes spécialisées en gestion du réseau DCS, implémentation de nouveaux services, conception et mise en œuvre de projets innovants pour le système d'information commercial, ou en gestion des infrastructures internes.

Bouygues Telecom - DGAC/DRH Commercialisation
51 avenue de l'Europe, 78944 Vélizy cedex.
www.bouyguestelecom.fr

**Bouygues Telecom**

*Vous avez du tempérament, nous l'affirmons.*

# Ernst & Young et l'école Polytechnique

Ernst & Young est un des leaders incontestés du conseil et de l'audit. Dans le monde entier, les entreprises les plus performantes font appel à nous. Notre contribution à leur réussite se fonde sur la créativité, l'intelligence et l'esprit d'initiative de nos collaborateurs. Si vous nous rejoignez, nous vous accompagnerons dans votre développement personnel et professionnel. Nous vous offrirons une expérience irremplaçable et mettrons à votre disposition les méthodologies et les techniques les plus innovantes. Dans un environnement professionnel exigeant, maîtriser qualité, technicité et compétence au service de nos clients vous permettra d'acquérir l'étoffe des leaders...

## Le programme MBA : L'offre d'une carrière internationale

Rejoindre Ernst & Young, c'est également pour les jeunes diplômés de Polytechnique l'opportunité d'entamer une carrière internationale. Les candidats au programme sont intégrés pendant deux ans à nos équipes en France. Ils suivent ensuite un MBA dans l'une des 7 universités aux Etats-Unis ou en Europe agréées par l'Ecole et dont les frais de scolarité sont pris en charge par Ernst & Young. En contrepartie est prévue une réintégration dans notre firme pour une durée minimum de trois ans.

*Vous pouvez nous contacter :*
*Ernst & Young - Jean-François Belorgey, Associé responsable du recrutement*
*Tour Manhattan - La Défense 2 - 92095 Paris-La Défense Cedex*
*Tél. : 01 46 93 63 00 ou 01 46 93 80 17*
*Jean-Francois.Belorgey@fr.eyi.com*

ERNST & YOUNG

Après près de vingt ans d'activité, Arianespace est devenue la référence mondiale du transport spatial. Lorsqu'on parle d'Arianespace, on pense d'abord aux lanceurs Ariane : Ariane 4 et sa fiabilité démontrée, avec aujourd'hui plus de 30 lancements consécutifs réussis ; Ariane 5 et sa flexibilité, pour répondre aux nouvelles ambitions du marché. Arianespace c'est aussi la famille Ariane avec la collaboration active des plus prestigieuses industries européennes de l'aéronautique et de l'espace, fortes de 15000 professionnels ingénieurs et spécialistes.

arianespace

L'ESPACE PAR EXCELLENCE

# MÊME CE QUI TOURNE ROND PEUT ÊTRE ENCORE AMÉLIORÉ.

*PARTOUT DANS LE MONDE, LES CHIMISTES DE SPÉCIALITÉS DE RHODIA AMÉLIORENT JOUR APRÈS JOUR VOTRE VIE QUOTIDIENNE.*

*Le meilleur reste à venir*

Rhodia

un style de vie

http://www.slb.com

Schlumberger

# QUAND IL S'AGIT D'INVENTER L'AVENIR, NOUS OUVRONS LA VOIE DEPUIS TOUJOURS.

## JEUNES DIPLÔMÉS

Du satellite HELIOS aux éditions internationales du magazine ELLE, du métro automatique VAL à la production des missiles intelligents MICA, de la première monospace automobile, l'ESPACE, au dictionnaire Hachette multimédia, le groupe Lagardère s'est toujours illustré par sa capacité à créer des solutions inédites, à inventer de nouveaux concepts, à permettre au plus grand nombre d'accéder à l'information et à la création. Dans les domaines des hautes technologies, du multimédia et de la communication, le Groupe Lagardère réunit les talents, les savoir-faire et les expériences industrielles autour de deux grandes marques : MATRA et HACHETTE. Les domaines d'activité dans lesquels s'exerce notre savoir-faire nous offrent une vision unique sur les enjeux du XXIè siècle. En rejoignant nos équipes - parmi lesquels 10 000 ingénieurs et cadres - au sein de nos différentes sociétés, vous contribuerez vous aussi à inventer l'avenir. Avec talent. **Pour obtenir les coordonnées de nos sociétés, consultez notre web : http://www.lagardere.fr**

MATRA MARCONI SPACE · MATRA BAe DYNAMICS · MATRA SYSTÈMES & INFORMATION · NORTEL MATRA CELLULAR · MATRA COMMUNICATION MET COMMUTATION · MATRA DATAVISION · MATRA TRANSPORT INTERNATIONAL · MATRA AUTOMOBILE · HACHETTE LIVRE · HACHETTE FILIPACCHI PRESSE · HACHETTE DISTRIBUTION SERVICES/RELAIS H · GROLIER INTERACTIVE EUROPE · EUROPE 1 COMMUNICATION

# Avez-vous ce **plus** que nos clients attendent ?

*Vous cherchez plus de diversité, plus d'envergure, de réelles perspectives d'évolution en France et à l'étranger au sein d'un cabinet qui connaît une croissance de 30 % par an. Écrivez-nous : le Conseil avec KPMG Peat Marwick, c'est à peu près ce que vous imaginez, en mieux* ■

Nos professionnels connaissent le métier de nos clients et ont pour mission de faire aboutir leurs projets. Ils possèdent des compétences reconnues en stratégie, gestion, organisation, systèmes d'information, pilotage du changement et s'appuient sur 78 000 collaborateurs dans 147 pays.

Au-delà de leur compétence, c'est leur discernement, leur esprit d'équipe et leur enthousiasme qui font la différence.

Diplômé(e) d'une grande école, vous parlez couramment anglais et possédez au moins trois ans d'expérience en cabinet de conseil ou en entreprise dans les secteurs industriel, bancaire ou des services.

Vous avez surtout ce **plus** que nos clients attendent et qui fait la différence entre le bon et l'excellent.

Bénédicte Nepveux vous remercie de lui adresser votre candidature, sous la réf. 581, à KPMG Peat Marwick - Tour Framatome - 1, place de la Coupole, 92084 Paris-La Défense Cedex.

Évidence

KPMG Peat Marwick



# X - Télécom

## Le chemin du succès passe par IBM

Votre première expérience vous a familiarisé avec l'environnement des directions générales d'entreprises. Votre aisance relationnelle, votre force de conviction et votre sens de l'écoute s'y sont affirmés.

Aujourd'hui, nous vous proposons de rejoindre notre DIRECTION DES VENTES en charge du secteur d'activité.

**TELECOMMUNICATIONS & MEDIA.**

Dans ce secteur d'activité stratégique comme dans d'autres, **IBM** joue un rôle de **leader.**

Vous serez en charge de développer les affaires d'IBM auprès des clients avec lesquels vous établirez des relations de confiance.

**Possibilités d'évolution professionnelle à un niveau international dans les différentes divisions d'IBM.**

Alors, si vous ne voulez pas passer à côté des enjeux de demain, adressez dès aujourd'hui votre candidature (lettre, CV) sous réf. X à IBM France, Direction du Recrutement, 92066 Paris La Défense Cedex.

Pour en savoir plus : http//www.ibm.fr

* Ajouter le e-business à votre carrière

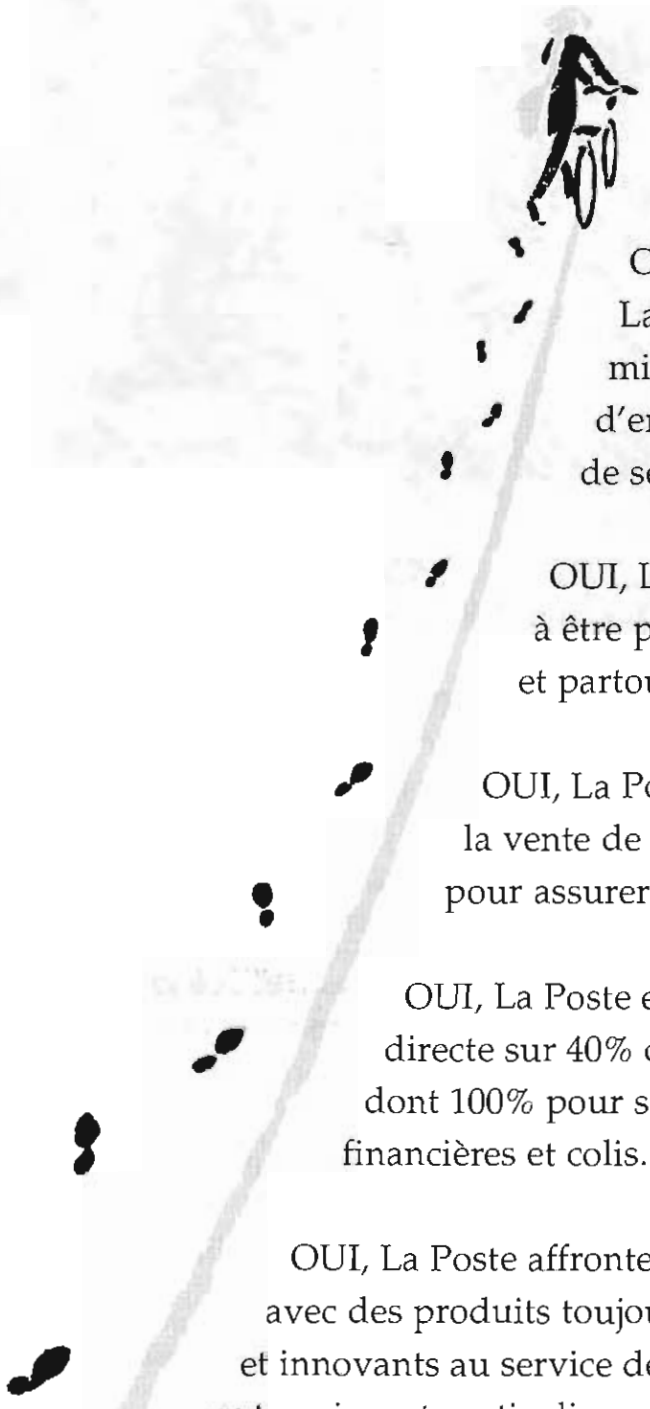
**add e to your career***

**e-business**

IBM

Solutions pour une petite planète

On ira loin ensemble...



OUI, avec vous et pour vous,
La Poste se développe pour
mieux remplir ses objectifs
d'entreprise et ses missions
de service public.

OUI, La Poste continue
à être présente pour tous
et partout en France.

OUI, La Poste s'appuie sur
la vente de ses produits et services
pour assurer son équilibre financier.

OUI, La Poste est en concurrence
directe sur 40% de son chiffre d'affaires
dont 100% pour ses activités
financières et colis.

OUI, La Poste affronte ses concurrents
avec des produits toujours plus compétitifs
et innovants au service de ses clients :
entreprises et particuliers.

LA POSTE

On a tous à y gagner

# l'esprit des ondes

Présente ou passée, personnelle
ou collective, l'émotion
est partout.
Les sons et les images en sont
les témoins.
Nous en sommes les messagers.

24 heures sur 24 et 365 jours
par an, les hommes et les
femmes de TDF, première société
européenne de diffusion
et de transmission des images
et des sons,
se mobilisent pour diffuser
les ondes vers tous et
pour chacun.

TDF
Groupe France Telecom

Ministère de la Défense

## LES COMMISSARIATS DE L'ARMÉE DE TERRE, DE LA MARINE ET DE L'AIR RECRUTENT...

**Chaque année sont recrutés par voie de concours externe commun une trentaine de commissaires appelés à servir dans le corps d'administration générale de chaque armée.**

### *Les commissariats ?*

**En tant que services d'administration générale et de la logistique de l'homme, ils sont chargés d'assurer le soutien du personnel, ils élaborent la réglementation administrative et en surveillent l'application, assurent la prévision, le suivi et le contrôle des crédits mis à disposition, sont les conseillers du commandement en matière juridique et contentieuse. Ils sont chargés de l'audit comptable et financier des formations administratives et participent à la mise en œuvre du contrôle de gestion.**

### *Les commissaires ?*

**Les commissaires exercent leurs fonctions dans les services du commissariat, dans les états-majors, dans les régiments de l'armée de terre, dans les unités à terre de la marine, sur les bâtiments de la flotte ou dans les bases aériennes.**
**Ils sont appelés à servir sur le territoire métropolitain mais aussi, partout où sont présentes les forces militaires (DOM/TOM, territoire étranger, théâtre d'opération extérieure).**

### *Un concours ?*

**Ce concours est ouvert chaque année aux diplômés du 2e cycle de l'enseignement supérieur, de nationalité française, âgés de 25 ans au plus au 1er janvier de l'année du concours et possédant l'aptitude physique requise.**

**Les quatre épreuves écrites d'amissibilité : culture générale, note de synthèse, version de langue vivante au choix et une composition portant soit sur du droit public, soit du droit privé ou des sciences économiques se déroulent la quatrième semaine de juin à Paris. Des centres d'examen peuvent être ouverts à Bordeaux, Lille, Lyon, Metz, Rennes et Toulon.**
**Les trois épreuves orales (entretien de culture générale, interrogations sur l'épreuve à option et sur la langue choisie à l'écrit) et sportives d'admission se déroulent à Paris pendant la deuxième quinzaine de juillet.**
**Le choix de l'armée s'effectue en fonction du rang de classement au concours.**

### *Un recrutement sur titre ?*

**Une ou plusieurs places peuvent être offertes par l'un ou plusieurs des commissariats par recrutement sur titre parmi les anciens élèves figurant sur la liste de sortie de l'École polytechnique notamment.**

### *Une scolarité ?*

**Les élèves commissaires suivent une scolarité de 2 ans dans une des écoles des commissariats : à Montpellier pour l'armée de Terre, à Toulon pour la marine, à Salon de Provence pour l'armée de l'air.**
**Ils y acquièrent une formation militaire, une formation générale d'administrateur ainsi qu'une formation spécifique à chaque école.**

**Pour tout renseignement ou documentation, s'adresser à l'une des trois directions centrales :**

| | | |
|---|---|---|
| **D.C.C.A.T.** | **D.C.C.M.** | **D.C.C.A.** |
| **BP 305 00464 ARMÉES** | **2, rue Royale 00352 ARMÉES** | **26, bd Victor 00460 ARMÉES** |
| **Tél. : 01 31 57 65 65** | **Tél. : 01 42 92 17 35** | **Tél. : 01 45 52 34 54** |

16,7 milliards de francs de CA,

14 000 collaborateurs... Le Groupe SAGEM, constitué de SAGEM SA

et de ses filiales, conjugue technologies d'avenir et compétences de haut niveau. Jeune diplômé d'une Grande Ecole

d'ingénieurs ou de commerce, débutant ou confirmé, vous souhaitez rejoindre un groupe novateur

de dimension internationale offrant de réelles perspectives de carrières. Intégrer l'une de nos divisions,

c'est vous impliquer dans la création des technologies de demain et accompagner

notre développement en France et à l'étranger.

# *Les* **Technologies** *de demain se créent avec vous*

Division

## *Terminaux et Télécommunications*

1er constructeur européen de fax
Leader européen pour les terminaux Télécom

- Télécopie
- Téléphonie mobile et monétique
- Systèmes de radiocommunications
- Distribution

Division

## *Réseaux et Télécommunications*

Leader en systèmes de transmission et de raccordement d'abonnés

- Réseaux d'accès et faisceaux hertziens
- Réseaux professionnels et transmission
- Accès multimédia

Division

## *Electronique*

Acteur majeur en télévision numérique
Grand équipementier d'électronique automobile

- Audiovisuel
- Automobile Contrôle Moteur
- Automobile Habitacle et Services

Division

## *Défense et Sécurité*

1er constructeur européen de systèmes inertiels
1er constructeur européen de systèmes optroniques I.R.

- Défense
  - Navigation et guidage inertiels
  - Equipements et systèmes optroniques
  - Systèmes intégrés
- Sécurité

Division

## *Câbles*

1er constructeur mondial pour les câbles de très haute tension à isolation synthétique

- Energie et télécommunications
- Liaisons de puissance

**SAGEM SA**

GRH - Le Ponant de Paris
27, rue Leblanc - 75512 PARIS Cedex 15
Tél. : 01 40 70 63 43
http://www.sagem.com

**SAGEM**

PRICEWATERHOUSECOOPERS

# Consultant : un vrai métier

**Depuis le 1er juillet dernier, Coopers & Lybrand et Price Waterhouse ne font plus qu'un. La nouvelle entité baptisée PricewaterhouseCoopers, qui regroupe environ 140 000 personnes, est désormais le numéro un mondial des services intellectuels. Cette fusion a d'ores et déjà deux effets majeurs : elle conforte le rythme de croissance élevée (+33% à fin juin 1998) de l'enseigne et appelle à de nouveaux recrutements en particulier dans le secteur technologie et informatique en pleine expansion.**
**Entretien avec Jean-Paul Choquel, associé responsable du secteur intégration de systèmes.**

*Pouvez-vous rappeler les caractéristiques essentielles de la nouvelle entité PricewaterhouseCoopers ?*

Jean-Paul Choquel : « Dans le domaine du conseil, nous occupons désormais une position de leader mondial. Nous sommes donc consultés en permanence, partout dans le monde, sur les affaires les plus importantes. Toute notre démarche consiste à aborder, en amont, les problèmes de business soumis par nos clients, à imaginer des solutions et surtout à les mettre en œuvre. Notre finalité est d'offrir, à l'entreprise qui fait appel à nous, des réponses innovantes et pragmatiques, qui passent par de nouveaux modèles d'organisation et utilisent à bon escient les nouvelles technologies. Or ceci est possible parce que nous mobilisons des équipes aux compétences très variées, des compétences sectorielles et transverses comme la gestion de clientèle, la conduite du changement, la comptabilité et la finance, et, bien sûr, l'informatique.
Nous sommes à la fois spécialisés individuellement et pluridisciplinaires collectivement, c'est notre grande force. Nous joignons les compétences des consultants en stratégie et en ingénierie financière, des fiscalistes, des juristes, des auditeurs, et nous faisons jouer à fond les synergies entre ces professions ».

*Vous êtes associé responsable du secteur intégration des systèmes. Quels profils recrutez-vous et quel est l'intérêt pour un polytechnicien de faire ses premiers pas dans un cabinet de conseil et plus particulièrement dans l'informatique ?*

J.-P. C. : « Je cherche à recruter des ingénieurs ; certains sont des débutants, d'autres ont fait une école d'application, d'autres enfin sont expérimentés. Avec moi, ils vont faire de l'informatique. Pour un X, c'est une avantageuse façon de commencer sa carrière professionnelle. En début de carrière, il faut se trouver confronté au détail car pour devenir ensuite un bon généraliste, mieux vaut commencer par être un bon spécialiste. J'ajouterai qu'il faut avoir la fibre d'ingénieur pour être un consultant de haut niveau : ce que nous « fabriquons » doit marcher ! Et çà se mesure ! ».

*Tout consultant doit avant tout montrer ce qu'il sait faire dans un environnement international. La progression à l'ancienneté n'a pas sa place dans un cabinet de conseil. Comment se présente l'organisation de PricewaterhouseCoopers ?*

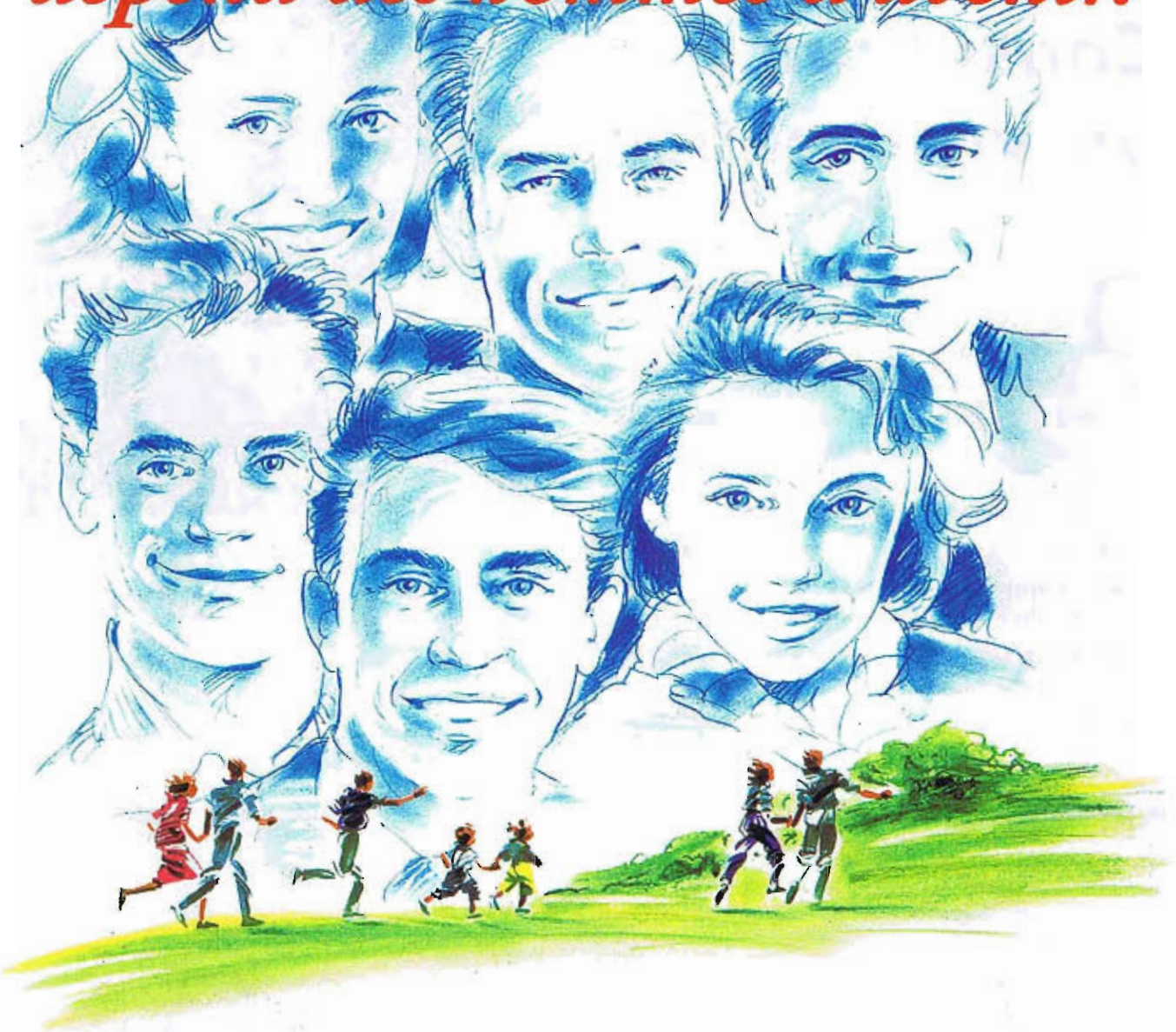
J.-P. C. : « Dans l'organisation que nous mettons en place, il n'y a pas de siège social mondial ! Notre finalité est de servir nos clients et c'est auprès d'eux que nous sommes d'abord. Pour le reste, nous utilisons les outils modernes de la communication. Nous cherchons aussi très activement à cultiver et à préserver la composante locale, j'entends par là, la culture et la langue nationales. Nous tenons à ce que les gens qui travaillent pour nous, avec nous, gardent leurs attaches territoriales même si nous avons aussi des programmes de transferts de consultants à travers le monde. Bien entendu, nos bureaux implantés dans plus de 140 pays s'appuient sur un réseau international et au sein de celui-ci sur une coordination internationale des équipes ».

*Qu'est-ce qui fait qu'un jeune ingénieur aura plus envie de venir travailler chez PricewaterhouseCoopers ?*

J.-P. C. : « La puissance du réseau mondial leader, des compétences techniques pluridisciplinaires, l'expérience de professionnels de la mise en œuvre. Nous traitons aussi de plus en plus de problèmes complexes, de transformation d'entreprises en profondeur.
Enfin, nous ne sommes pas une société monolithique, nous reconnaissons les différences de cultures, qui sont une vraie richesse et un atout face à un monde en mutation rapide. Le monilithisme est un modèle du XXe siècle. Au XXIe siècle, il faudra savoir gérer des entreprises de grande taille, plus agiles, plus souples, plus adaptables. La communication y sera sans doute un peu plus difficile mais le prochain millénaire s'annonce comme celui de l'individuel et de la complexité et non celui du collectif et de la rigidité ».

PUBLI INFORMATION

# L'avenir des hommes dépend des hommes d'avenir.



## JEUNES DIPLÔMÉS

*Se projeter dans le futur n'a d'avenir que si cela génère des innovations concrètes dont l'unique objectif est de créer une vie meilleure. Chaque jour, les hommes et les femmes d'Elf Atochem relèvent ce grand défi. Avec initiative et autonomie, ils optimisent au mieux leur savoir-faire pour savoir faire mieux. Lucides, ils analysent le présent avec justesse. Rigoureux, ils devancent le temps avec raison. Imaginatifs, ils créent avec enthousiasme. Partout dans le monde et pour tous. Créateurs de produits, créateurs d'applications, créateurs de marchés, créateurs de technologies, ils font de la chimie, l'industrie des industries, le langage universel de la qualité.*

*Jeunes diplômés : chimistes, ingénieurs généralistes, commerciaux et gestionnaires, rejoindre Elf Atochem, c'est un engagement. Un engagement envers vous-même : vous donnez forme à vos idées et un espace à vos ambitions. Un engagement envers chaque collaborateur d'Elf Atochem : votre projet est personnel mais il se réalise dans et grâce à une équipe. Un engagement avec la vie : vous avez un rôle à jouer dans le bien-être de chacun. L'avenir des hommes dépend des hommes d'avenir. C'est votre conviction, rencontrons-nous. Elf Atochem Direction des Relations Humaines Cours Michelet - La Défense 10 92091 Paris La Défense Cedex.*

**elf atochem**

ATO

LA CHIMIE DES GRANDS DÉFIS

# VOLER NOUS FAIT TOUJOURS RÊVER !

"... L'homme devient oiseau. Et quel oiseau ! l'oiseau qui pense. L'aigle, plus l'âme. Les quatre vieux éléments des anciens nous appartiennent désormais. L'homme a eu d'abord la terre, puis il a pris l'eau, voilà enfin qu'il saisit l'air. Quant au feu, il est en nous, c'est la pensée..."

Victor Hugo
*(lettre à Nadar, 1864)*

DASSAULT AVIATION - 27, rue du Professeur Victor Pauchet - 92420 Vaucresson - Contact Relations Ecoles : Cécile GIRAUD. ☎ 01.47.95.86.89

# JP Morgan France

## *De la banque commerciale à la banque d'investissement.*

Etablie à Paris depuis 1868, JP Morgan est la plus ancienne banque américaine en France. Pour Philippe Lagayette (X 63), Président de la filiale française et responsable des opérations avec la clientèle française, cette présence de longue date constitue un atout déterminant.

***JP Morgan a connu, ces dernières années, une véritable mutation. Quels sont aujourd'hui ses principaux métiers ?***

**Philippe Lagayette :** « Au cours de la dernière décennie, JP Morgan s'est profondément transformée. De banque commerciale pour une large clientèle, elle est devenue une banque d'investissement. Cette mutation a concerné également notre filiale à Paris.

Aujourd'hui, les principaux métiers de JP Morgan ont trait au conseil en matière de fusions et d'acquisitions, aux opérations sur actions et à celles d'endettement. Nous sommes aussi banque de marchés de capitaux, en particulier spécialistes en valeurs du Trésor sur le marché obligataire. Enfin, nous faisons de la gestion d'actifs et de la gestion de patrimoine. Bien entendu, JP Morgan opérant dans le monde entier, les opérations de Paris sont très étroitement coordonnées avec celles du reste de l'Europe, ce qui dans un contexte financier de plus en plus global constitue un atout essentiel. »

***Quelle est la stratégie de JP Morgan France pour les années à venir ?***

**Ph. L. :** « Nous entendons renforcer nos positions dans la banque d'investissement, laquelle est un métier très actif à Paris où sévit une vive concurrence. Parmi ses atouts, JP Morgan France apporte un service de très haute qualité à sa clientèle. Cette valeur ajoutée est particulièrement appréciée par celle-ci, ce qui explique que JP Morgan ait su développer des relations à long terme avec ses clients. »

***Quels types de profils recherchez-vous en matière de recrutement ?***

**Ph. L. :** « 250 personnes travaillent chez JP Morgan France. L'identité de notre banque est mondiale. C'est pourquoi, nous recrutons des jeunes de haut niveau et d'horizons diversifiés afin d'intégrer dans la banque différents savoir-faire et d'y brasser de nombreuses cultures. Ces jeunes rentrent dans une organisation réellement européenne. Ils démarrent directement à Londres, comme analystes par exemple, assument rapidement des responsabilités, agissent sur le terrain et ont, par la suite, la possibilité de se développer dans le métier de leur choix afin d'acquérir une spécialisation reconnue.

Les polytechniciens ont tout à fait leur place chez nous. Ils sont actuellement onze et font chacun un très beau parcours dans les diverses implantations du groupe. En y commençant leur carrière, ils se frottent à d'autres profils intellectuels, et c'est pour eux très enrichissant. Par ailleurs, tous les nouveaux recrutés suivent des programmes de formation et acquièrent sur le tas de réelles compétences.

JP Morgan leur offre d'excellentes opportunités de carrière dans un contexte de mobilité géographique très intéressant pour un jeune à la recherche d'un emploi. L'exercice de différentes fonctions dans une banque d'affaires comme la nôtre s'avère motivant et passionnant. »

PUBLI-INFORMATION

# AUTRES ANNONCES

Secrétariat de l'A.X.
5, rue Descartes, 75005 Paris
Tél. : 01.46.33.74.25
Fax : 01.43.25.17.18

## DEMANDE DE SITUATION

■ **S150** - Fille X48, 33 a., BAC+5, Juriste (cadre) d'entrep., ch. poste équiv. Bonne connais. des contrats informatiques. Pratique du TXX. Angl. Tél./fax : 01.47.71.79.10.

## ACHAT D'APPARTEMENT ET PROPRIÉTÉ

■ **A129** - Cam X50 rech. studio ou petit 2 p. (40 m² env.) Paris ou couronne, constr. récente, prox. métro. Tél. : 01.47.08.95.40.

## OFFRES DE LOCATIONS

### Paris/banlieue

■ **LA407** - PARIS, Mº Vaugirard, 74 m², SdSjr, 2 ch., balcon, cave, 4e ét., asc., calme, TB exposé, TB état, tout cft. 02.31.52.10.77.

■ **LA408** - PARIS XVe - 10e et dernier ét. sur jard., sud, très calme, 2 p., pkg. 4 600 F + ch. Tél. : 01.60.75.31.82.

■ **LA409** - PARIS XVe - Champs-de-Mars, studio 30 m², entrée avec rgt + penderie, SdB, cuis., balcon, imm. récent, 4 000 F/mois + ch. Tél. : 01.45.67.18.14.

■ **LA410** - BOULOGNE - Point du Jour, 5 mn métro, 4 p. très clair 75 m², 6 500 F/mois CC. Tél. : 01.42.83.28.94.

### Province

■ **LB422** - CANNES ttes périodes, appt 2/4 pers., vue exceptionnelle, calme, piscine, parking, téléphone. Tél. : 02.31.52.10.77.

■ **LB423** - TIGNES - appt pied pistes, 2 p + cab., 4/8 pers., sud, équip. Tarifs agence -20 %. Tél. : 01.46.24.43.13.

■ **LB424** - VALMOREL (73), appt. sur pistes, 3 p. 56 m², 8 lits, tt cft. Tél. : 01.45.20.10.54.

■ **LB425** - TIGNES NOËL et ttes périodes appt. 4/6 pers., 55 m², sud pied pistes, LV. Tél/fax :04.78.87.07.41.

## VENTES D'APPARTEMENTS ET PROPRIÉTÉS

### Banlieue

■ **VA418** - LE VÉSINET (78), 1 350 m² terrain, belle propriété 280 m², vaste réception, terrasse sud, gde cuis., 8 ch. 01.30.71.06.61.

### Province

■ **VB220** - CANNES sur CROISETTE, 2 p., 42 m² + terrasse, vue except. Tél/fax : 04.78.87.07.41.

## INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES

■ **C135** - Fils TUGAYE (48) ébéniste d'art effectue restauration et trav. ts styles s/plan. Cond. spéc. aux X et familles. Tél. : 01.43.79.13.52.

■ **C136** - S. Souza et G. d'Alançon (ép. Babinet 53) prés. collect. P.A.P. féminin, s/mesure, mélange franco-brésilien - 50, av. R. Poincaré, XVIe. Code, tél. 01.55.73.03.01.

■ **C137** - Cam. (55) ch. sous-loc. bureaux 30 m², Paris act. Conseil. Tél. : 01.47.54.07.63.

*Les annonces sont publiées à titre de service rendu aux camarades et n'engagent pas la responsabilité de l'A.X.*

*Seules les annonces reçues par courrier ou par fax seront traitées (pas d'annonce par téléphone).*

*Le règlement ne s'effectue qu'après parution de l'annonce, une facture vous sera adressée.*

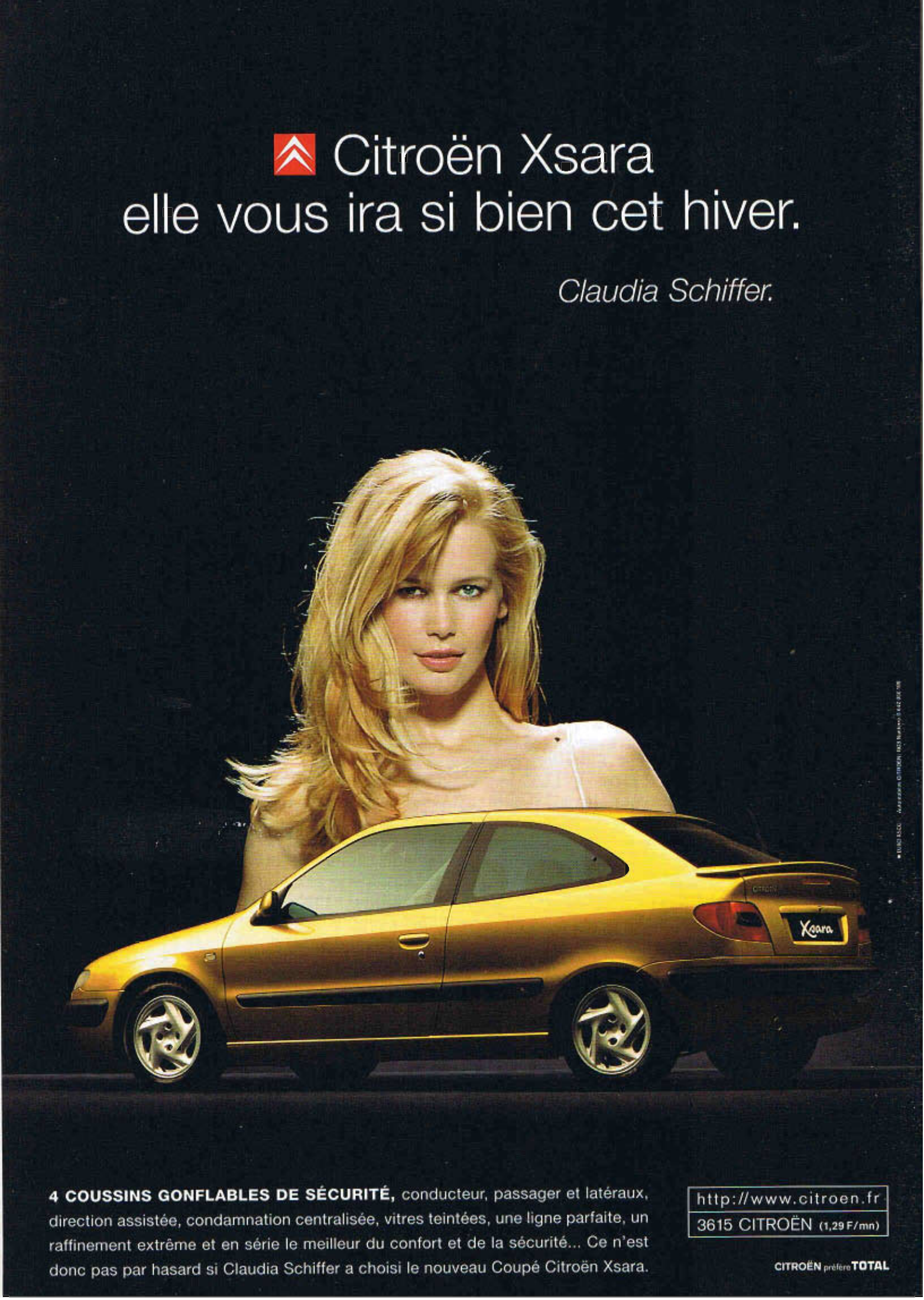
### Tarifs 1998 : la ligne

| | |
|---|---|
| Demandes de situation : | 45 F |
| Offres d'emploi : | 55 F |
| Immobilier : | 75 F |
| Divers : | 85 F |

Les annonces à publier dans le n° de **décembre 1998** devront nous parvenir au plus tard le **6 novembre 1998.**

# Citroën Xsara
# elle vous ira si bien cet hiver.

*Claudia Schiffer.*



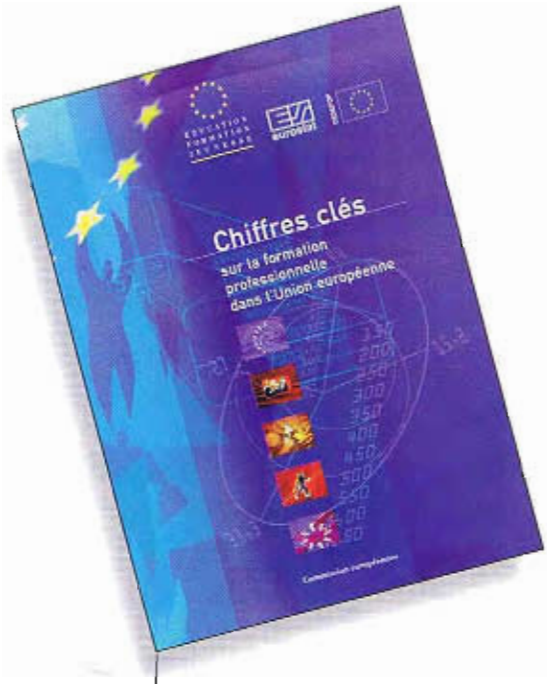

**4 COUSSINS GONFLABLES DE SÉCURITÉ,** conducteur, passager et latéraux, direction assistée, condamnation centralisée, vitres teintées, une ligne parfaite, un raffinement extrême et en série le meilleur du confort et de la sécurité... Ce n'est donc pas par hasard si Claudia Schiffer a choisi le nouveau Coupé Citroën Xsara.

http://www.citroen.fr
3615 CITROËN (1,29 F/mn)

CITROËN préfère TOTAL

# Chiffres clés

## SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE DANS L'UNION EUROPÉENNE




Résultat de la mise en commun des ressources et des expériences de la direction générale XXII de la Commission européenne (Education, formation et jeunesse), d'Eurostat, et du CEDEFOP (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle), cette publication aborde **tous les aspects de la formation professionnelle**. Elle détaille également **les programmes de formation existants** ainsi que **les diverses initiatives de la Communauté.**

*Chiffres clés sur la formation professionnelle dans l'Union européenne* met ainsi en évidence quelques grandes tendances telles que le lien étroit entre les possibilités d'emploi et le niveau d'éducation et l'intérêt croissant porté par les entreprises à la formation continue.

N° Cat.:C2-05-97-252-**-C

Prix: 19,50 ECU (hors TVA et frais de port)

Data Shop

**INSEE Info Service**
**Eurostat Data Shop**
195, rue de Bercy
Tour Gamma A
F - 75582 PARIS CEDEX 12
Tel : +33-01-53 17 88 44
Fax : +33-01-53 17 88 22
E-mail :
datashop@dg75iisa.insee.atlas.fr

eurostat

*Face à votre personnel et vos partenaires sociaux*
# *plutôt que de vous dire : "Ça passe ou ça casse"...*

Crédit photo : Corbis/Stuckey Michael - Gamma Haikou

## Construisez des compromis durables

**Un ressort fragile : le lien social.**
Quand vous décidez de faire évoluer votre organisation ou de réformer, même à la marge, les conditions de travail ou de rémunération du personnel, vous savez que vous touchez l'un des ressorts de l'entreprise : le lien social. Vous le savez d'autant mieux que souvent les esprits se braquent, les résistances apparaissent, et vous en arrivez à douter qu'on puisse conduire le changement autrement que par le passage en force.

**Spécialistes du pilotage social du changement.**
Depuis plus de dix ans nous avons développé une méthode de travail qui allie des compétences classiques d'organisation (structures, processus et contrôle interne) à un savoir-faire plus rare de "pilotage social" du changement (modélisation de systèmes d'acteurs, décryptage d'enjeux, réussite de la négociation, communication).

La reconstruction progressive dans les entreprises du "contrat social" autour d'une nouvelle conception du temps de travail (Loi Robien et future Loi Aubry) nous a permis d'approfondir notre savoir-faire dans le domaine qui touche aux enjeux les plus intimes des salariés : leur rythme de vie. Tout en veillant à l'enjeu vital de nos clients : l'amélioration des performances de l'entreprise.

**Aujourd'hui, notre certitude d'aboutir nous amène à engager une part de notre rémunération sur la bonne fin de notre mission.**

*Contact : André Brunetière ou Bruno de Courrèges au 01 53 42 15 00*

Bruno De Courrèges Consultants