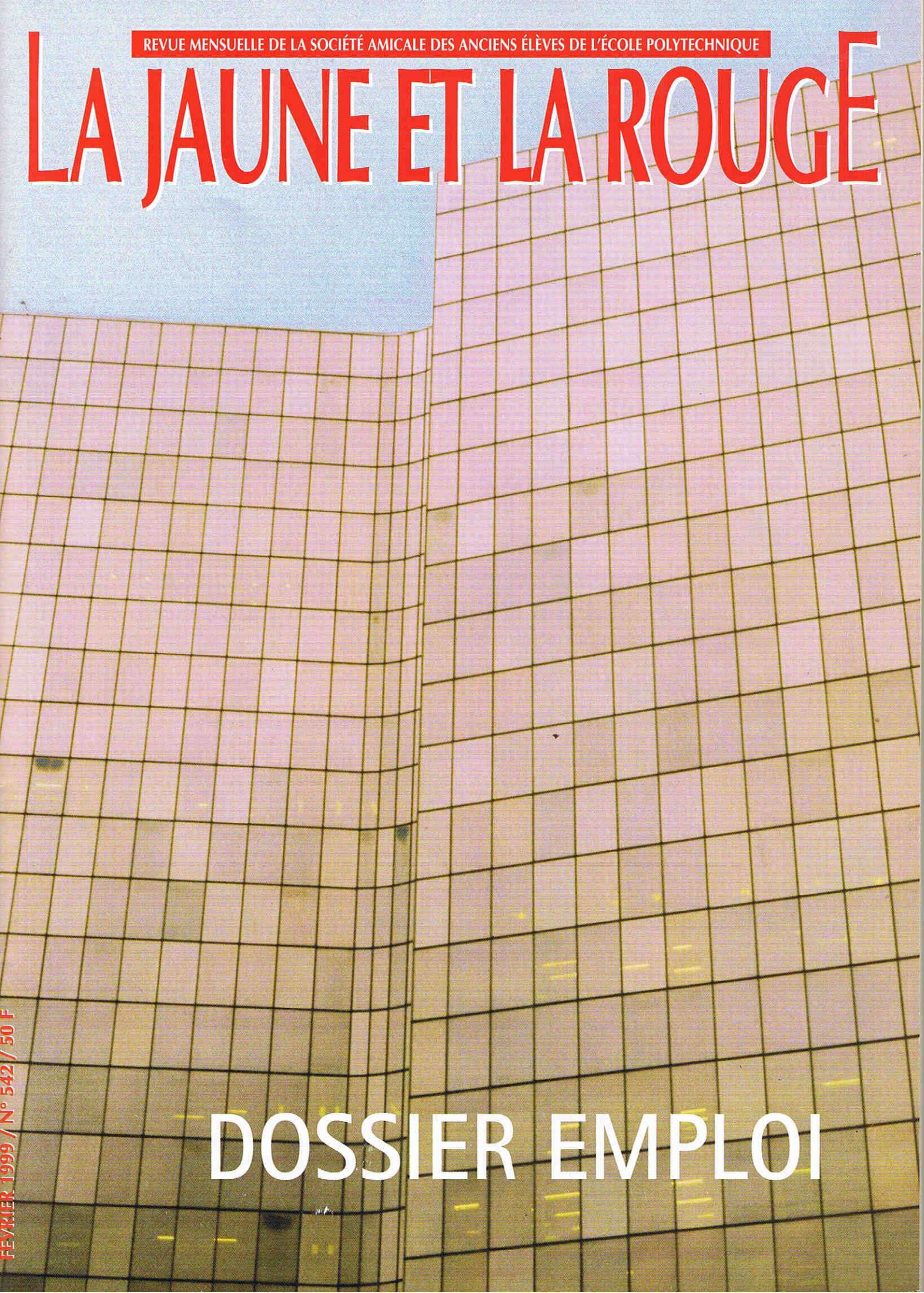
REVUE MENSUELLE DE LA SOCIÉTÉ AMICALE DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE

LA JAUNE ET LA ROUGE



DOSSIER EMPLOI

FÉVRIER 1999 / N° 542 / 50 F

EXECUTIVE INTERIM MANAGEMENT
EGON ZEHNDER INTERNATIONAL / BOER & CROON GROUP

E I M

AMSTERDAM • BARCELONE • BRUXELLES • MADRID • 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 ses associés, Egon Zehnder International et Boer and Croon, le créateur hollandais du concept.

EIM propose aux entreprises une force opérationnelle additionnelle constituée de **managers de transition** pour gérer des périodes de changement 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

79, AVENUE MARCEAU, 75116 PARIS
TÉLÉPHONE: 01 53 57 34 56 TÉLÉCOPIE: 01 47 20 39 72
info.fr@eim.com

mars & co

- *nous sommes une entreprise de conseil spécialisée en réflexion stratégique ;*

- *nos clients sont un nombre très limité de très grandes entreprises internationales (toutes parmi les plus importantes capitalisations boursières mondiales) ;*

- *nous donnons à nos clients l'exclusivité de nos services et développons avec eux des relations de partenariat à long terme ;*

- *bien que nous soyons d'origine française, la moitié de nos activités et de nos consultants sont aux États-Unis ;*

- *ni à Paris, ni à New York, ni à Londres, ni à San Francisco, nous ne sommes suffisamment nombreux pour assurer notre développement ;*

- *si vous désirez rejoindre notre équipe, contactez notre Direction des Ressources Humaines au 100, av. Raymond Poincaré, 75116 Paris.*

L'emploi tertiaire symbolisé par ces immeubles de bureau est désormais majoritaire dans notre pays.

PHOTO A.T.

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
Fax : 01.43.25.17.18

Tarif 1999
Prix du numéro : 50 F
Abonnements :
10 numéros/an : 350 F
Membres de l'Association :
Promos 88 et antér. : 210 F ;
89 à 92 : 160 F ; 93 à 95 : 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 : 12 700 exemplaires

N° 542 - FÉVRIER 1999

DIFFUSION CONTROLE OJD 1997

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

LA JAUNE ET LA ROUGE

DOSSIER EMPLOI 4

4 Éditorial par **Jacques BOUTTES (52)**
5 La stratégie de l'OCDE pour l'emploi par **Donald J. JOHNSTON**
11 Le plein emploi de demain par **Philippe HERZOG (59)**
15 Pour le partage du travail par **Alain LIPIETZ (66)**
17 Les Entreprises et l'emploi : pour une réforme de l'économie française au service de l'emploi par **Bertrand COLLOMB (60)**
23 L'accord sur le temps de travail dans la métallurgie : un compromis équilibré pour l'emploi par **Denis GAUTIER-SAUVAGNAC**
27 Croissance des entreprises : affaire de volonté plus que de conjoncture par **René ABATE**
29 Emploi et nouvelles technologies par **Bernard BRUNHES (58)**
32 Seul le vendeur est créateur d'emploi par **Pierre VOIDET**
34 Les entreprises face à l'ardente obligation de former les jeunes par **Anne Marie GROZELIER**
37 Emploi, temps de travail et changements de société par **Joël MAURICE (62) et Michel ROUSSELOT (49)**
41 Variation du chômage par **Jean-François VERNET (40)**
43 Compte rendu du petit-déjeuner débat de X-Action du 18 décembre

LIBRES PROPOS 45

45 La conjonction de la Résistance extérieure et de la Résistance intérieure par **Jean-Louis CRÉMIEUX-BRILHAC**
51 Idées pour la coopération franco-africaine de demain par **Erik EGNELL (57)**

FORMATION 54

ARTS, LETTRES ET SCIENCES 55

55 Récréations scientifiques,
Bridge,
Discographie
56 Œnologie
58 Allons au théâtre,
Solutions des mots croisés
59 Solutions des récréations scientifiques
60 Solutions du bridge

VIE DE L'ASSOCIATION 63

63 Remise de prix de l'A.X. et de l'Association Joffre, Convocations de promotions, la Fondation de l'École polytechnique recrute

64 Résultats de la Tombola du Bal de l'X 1998

66 Cotisation 1999, X-Europe, X-DEP, X-Histoire et Archéologie

67 Melix, l'annuaire Internet des X, Élection au Conseil d'administration de l'A.X.

68 GLAX, Challenge international d'escrime de l'École polytechnique les 19 et 20 mars, Forum Cadres Afrique 2000 le 22 avril

69 X-Environnement, réunions-débats les 10 et 24 mars

70 GPX

71 9e Salon des vignerons polytechniciens le dimanche 21 mars

72 L'École polytechnique et les polytechniciens, 1940-1944, journées d'études organisées par X-Résistance les 9 et 10 mars

73 Carnet polytechnicien

74 Maison des X

ANNONCES 75

75 Bureau des Carrières

77 Enquête sur les nouvelles formes de travail

79 X-Entrepreneur

80 Autres annonces

ÉDITORIAL

par Jacques Bouttes (52),
président d'X-Action

Le Groupe X-Action, fondé après le Grand Colloque du Bicentenaire de l'École polytechnique pour mobiliser la communauté polytechnicienne sur les enjeux de la Société française, développe ses activités dans le domaine de l'emploi. Depuis plus de vingt années, la montée du chômage dans les sociétés occidentales inquiète tous les citoyens quels que soient leur âge ou leur situation.

Dans le cadre des réflexions menées par quelques camarades sur l'emploi en 1998, nous avions demandé des contributions à des hommes de tous horizons et nous avons publié leurs articles, ce qui nous a valu un abondant courrier. Comme nous l'avions indiqué, nous avons organisé, à la Maison des Polytechniciens, un petit-déjeuner auquel assistait notre camarade Yves Barrou, directeur de Cabinet de Madame Martine Aubry, pour discuter de la mise en place des 35 heures. Cette manifestation à laquelle participait environ 60 personnes fait l'objet d'un compte rendu publié dans ce numéro de *La Jaune et la Rouge*.

Nous avons insisté lors de cette rencontre sur l'évaluation des effets à moyen terme des décisions prises ; ceci est certes difficile à réaliser, mais nécessaire pour disposer des éléments de maîtrise future du marché du travail.

Le succès de notre premier dossier et du petit-déjeuner qui a suivi nous a incités à poursuivre les publications sur ce sujet. C'est pourquoi *La Jaune et la Rouge* présente un nouveau dossier sur l'emploi, qui vous donnera des points de vue divers, parfois contradictoires : il s'agit, en effet, d'un problème complexe qui doit faire l'objet d'une information variée, nourrissant le débat de sorte que les actions mises en œuvre par les responsables soient mieux comprises et donc mieux acceptées, ce qui est nécessaire pour leur réussite.

Je voudrais remercier les camarades qui ont organisé ce nouveau dossier et tous les auteurs qui se sont exprimés. Je souhaite que leur travail vous informe et contribue à l'amélioration de l'emploi dans notre pays.

La stratégie de l'OCDE pour l'emploi

Donald J. Johnston,
secrétaire général de l'OCDE

© OECD PHOTO OCDE

Malgré une reprise modérée de la production dans la zone de l'OCDE depuis le dernier creux conjoncturel de 1993, le chômage reste à un niveau inacceptable. À 35 millions (7 pour cent de la population active), il n'a reculé que légèrement par rapport à son niveau record de 38 millions en 1993, et il demeure bien supérieur aux 25 millions de 1988. La situation du chômage est particulièrement préoccupante dans certains pays de l'Union européenne ou, au total, environ 18 millions d'individus (10,6 pour cent de la population active) sont actuellement au chômage.

Les défis du marché du travail

L'inquiétude que suscite la persistance du chômage ne fait que s'accentuer avec le ralentissement de la croissance dans la zone de l'OCDE – voire la récession dans certains pays, membres et non membres.

Mais les problèmes des marchés du travail ne se limitent pas à l'ampleur du chômage. Celle-ci entraîne avec le temps des effets cumulatifs, les chômeurs finissant par se décourager et par quitter la population active. De plus, de nombreux travailleurs – surtout parmi les moins instruits – se trouvent enfermés dans un cercle vicieux, alternant bas salaires et pas de salaire du tout, sont menacés par la pauvreté et risquent de voir leurs compétences se dégrader. De fait, pendant la dernière décennie, la proportion des bas salaires s'est accrue dans plusieurs pays de l'OCDE ce qui a contribué dans certains cas à une augmentation de la pauvreté mettant en danger la cohésion sociale. Au total, accroître l'emploi, réduire le chômage et faire face aux problèmes des bas salaires et de l'exclusion sociale sont aujourd'hui les défis les plus pressants pour les responsables politiques de tous les pays de l'OCDE.

La stratégie de l'OCDE pour l'emploi

L'OCDE s'est fixé comme l'une de ses principales priorités d'aider les pays membres à affronter ces problèmes. Les grands axes d'une stratégie visant à faire face à ces défis ont été présentés aux ministres en 1994 : OCDE 1994a. S'appuyant sur plus de 60 recommandations détaillées et deux volumes d'analyses et d'études approfondies OCDE 1994b, la "Stratégie pour l'emploi" de l'OCDE s'articule autour de dix grandes orientations politiques, qui constituent un plan d'action intégré (voir encadré 1). Depuis lors, notre travail s'est poursuivi par des examens thématiques dans des domaines particuliers [1] ; et par deux séries d'examens des expériences nationales en matière de réforme du marché du travail, publiées dans les *Études économiques* que l'OCDE consacre périodiquement à chacun de ses pays membres. Nous avons tiré les principaux enseignements qui se dégageaient de ces études, dans des rapports spéciaux

1 - Politiques actives du marché du travail OCDE 1996c ; aide sociale OCDE 1998c, 1998d ; interaction de la fiscalité et des transferts sociaux OCDE 1995c, 1997b ; entreprenariat OCDE 1998e ; technologie et création d'emplois OCDE 1998a.

adressés aux ministres OCDE 1995a, 1996a, 1997a et 1998b. Des études analytiques de certains aspects du marché du travail ont également été publiées chaque année dans les *Perspectives de l'emploi* de l'OCDE.

Notre approche des problèmes du marché du travail dans les pays de l'OCDE a mis en évidence le fait que les déséquilibres résultent de causes à la fois conjoncturelles et structurelles. Pour être efficace, il faut donc adopter une stratégie globale, comprenant à la fois des politiques macroéconomiques appropriées et toute une série de mesures microéconomiques et structurelles. L'équilibre entre les différents éléments de cette stratégie varie évidemment d'un pays à l'autre et aussi dans le temps. Notre "Stratégie pour l'emploi" a elle-même ainsi évolué à la lumière de l'expérience acquise par les pays membres dans sa mise en œuvre et en fonction des progrès de l'analyse. Cette évolution est le reflet de la complexité des problèmes, de la nécessité d'arbitrer entre des objectifs différents et de l'importance relative que chaque pays décide d'attribuer à chacun d'entre eux.

Encadré 1 – Les dix recommandations clés de la stratégie de l'OCDE pour l'emploi

1. Élaborer une politique macroéconomique qui favorise la croissance et qui, conjuguée à des politiques structurelles appropriées, la rende durable, c'est-à-dire non inflationniste.

2. Améliorer le cadre dans lequel s'inscrivent la création et la diffusion du savoir-faire technologique.

3. Accroître la flexibilité du temps de travail (aussi bien à court terme que sur toute la durée de la vie) dans le cadre de contrats conclus de gré à gré entre travailleurs et employeurs.

4. Créer un climat favorable aux entreprises en éliminant les obstacles à leur création et développement.

5. Accroître la flexibilité des coûts salariaux et de main-d'œuvre en supprimant les contraintes qui empêchent les salaires de refléter les conditions locales et le niveau de qualification de chacun, en particulier des jeunes travailleurs.

6. Revoir les dispositions relatives à la sécurité de l'emploi qui freinent les créations d'emploi dans le secteur privé.

7. Mettre davantage l'accent sur les politiques actives du marché du travail et les rendre plus efficaces.

8. Améliorer les qualifications et compétences de la main-d'œuvre en modifiant profondément les systèmes d'enseignement et de formation.

9. Revoir les systèmes d'indemnisation du chômage et de prestations connexes – et leurs interactions avec le système fiscal – de telle sorte que les objectifs fondamentaux de la collectivité en matière d'équité soient remplis en portant moins atteinte au bon fonctionnement des marchés du travail.

10. Développer la concurrence sur les marchés des produits de manière à réduire les tendances monopolistiques et à atténuer l'opposition entre travailleurs intégrés et exclus, tout en contribuant à rendre l'économie plus novatrice et plus dynamique.

Leçons tirées de la mise en œuvre de la stratégie de l'OCDE pour l'emploi

Une activité considérable a été déployée, en étroite collaboration avec les pays membres, pour mettre au point des recommandations concrètes et en suivre la mise en œuvre. Certains des principaux enseignements qui se dégagent de cet examen détaillé pays par pays, présentés ici, jettent quelque lumière sur les raisons pour lesquelles certains pays ont mieux réussi que d'autres à créer des emplois et à réduire le chômage [2].

Quels pays ont réussi à réduire le chômage de façon durable pendant les années 90 ?

Quelques chiffres clés sur l'évolution des marchés du travail dans les années 90 sont présentés dans le tableau 1. Ces données, relatives d'une part au rapport de l'emploi à la population d'âge actif et d'autre part au taux de chômage font ressortir un certain nombre d'évolutions différentes entre pays, mais aussi une tendance des différents indicateurs à évoluer de façon similaire. Outre les différences d'évolution, le tableau 1 fait également apparaître d'importantes différences de niveau de ces variables d'un pays à l'autre.

Parce que le cycle économique conditionne de façon importante les évolutions du marché du travail, l'OCDE a eu recours aux variations estimées du "taux de chômage structurel" – notion qui fait abstraction des effets de la conjoncture sur le chômage – comme l'un des critères clés pour évaluer l'efficacité des politiques nationales [3]. Même si ces estimations du "chômage structurel" sont quelque peu fragiles – et l'OCDE ajuste constamment ses méthodes et ses estimations à la lumière des informations nouvelles dont elle peut disposer – c'est un concept que le Secrétariat de l'OCDE et les pays membres ont trouvé utile pour faire le point de l'expérience des pays [4]. Sur la base de nos estimations, nous avons identifié six pays qui, en termes de réduction du chômage struc-

2 - Un examen plus détaillé de ces enseignements est présenté dans OCDE 1997a.

3 - La démarche adoptée par l'OCDE pour déterminer une variable empirique indicative du "chômage structurel" s'appuie sur le concept de "taux de chômage non accélérateur des salaires", c'est-à-dire le taux compatible avec un taux d'augmentation constante des salaires. Les estimations de cette variable reposent à la fois sur des méthodes quantitatives et sur des évaluation d'experts.

4 - En plus, les changements estimés du chômage structurel sont fortement corrélés avec un certain nombre d'autres variables observées du marché du travail.

Tableau 1 – Évolution du marché du travail dans les pays de l'OCDE, 1990-1998

	Rapport emploi/population (1)		Taux de chômage (2)	
	1990	1998	1990	1998
États-Unis	72.2	73.9	5.6	4.6
Japon	72.6	74.8	2.1	4.2
Allemagne	64.8	60.5	6.2	11.2
France	60.6	59.4	8.9	11.8
Italie	53.5	50.8	9.1	12.2
Royaume-Uni	72.0	70.3	5.9	6.5
Canada	71.5	69.9	8.2	8.4
Australie	69.1	68.5	7.0	8.2
Autriche	64.2	62.8	4.7	6.1
Belgique	56.4	56.3	8.8	11.8
Danemark	75.2	75.8	9.4	6.5
Finlande	74.7	64.7	3.2	10.9
Grèce	55.0	55.1	7.0	10.0
Islande	76.1	75.5	1.8	3.1
Irlande	53.9	59.3	12.9	9.1
Norvège	73.9	78.5	5.2	3.4
Pays-Bas	54.8	61.8	6.0	4.1
Nouvelle-Zélande	58.8	60.9	7.7	8.3
Portugal	68.9	64.8	4.7	5.1
Espagne	51.7	50.8	15.7	19.1
Suède	81.3	69.6	1.6	6.5
Suisse	83.2	79.8	0.5	4.0

(1) Rapport de l'emploi total à la population d'âge actif.
(2) Définitions couramment utilisées.
Source : OCDE.

turel, ont eu des résultats significatifs pendant les années 90 : l'Australie, le Danemark, l'Irlande, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas et le Royaume-Uni [OCDE, 1997a] [5].

Éléments communs entre ces pays...

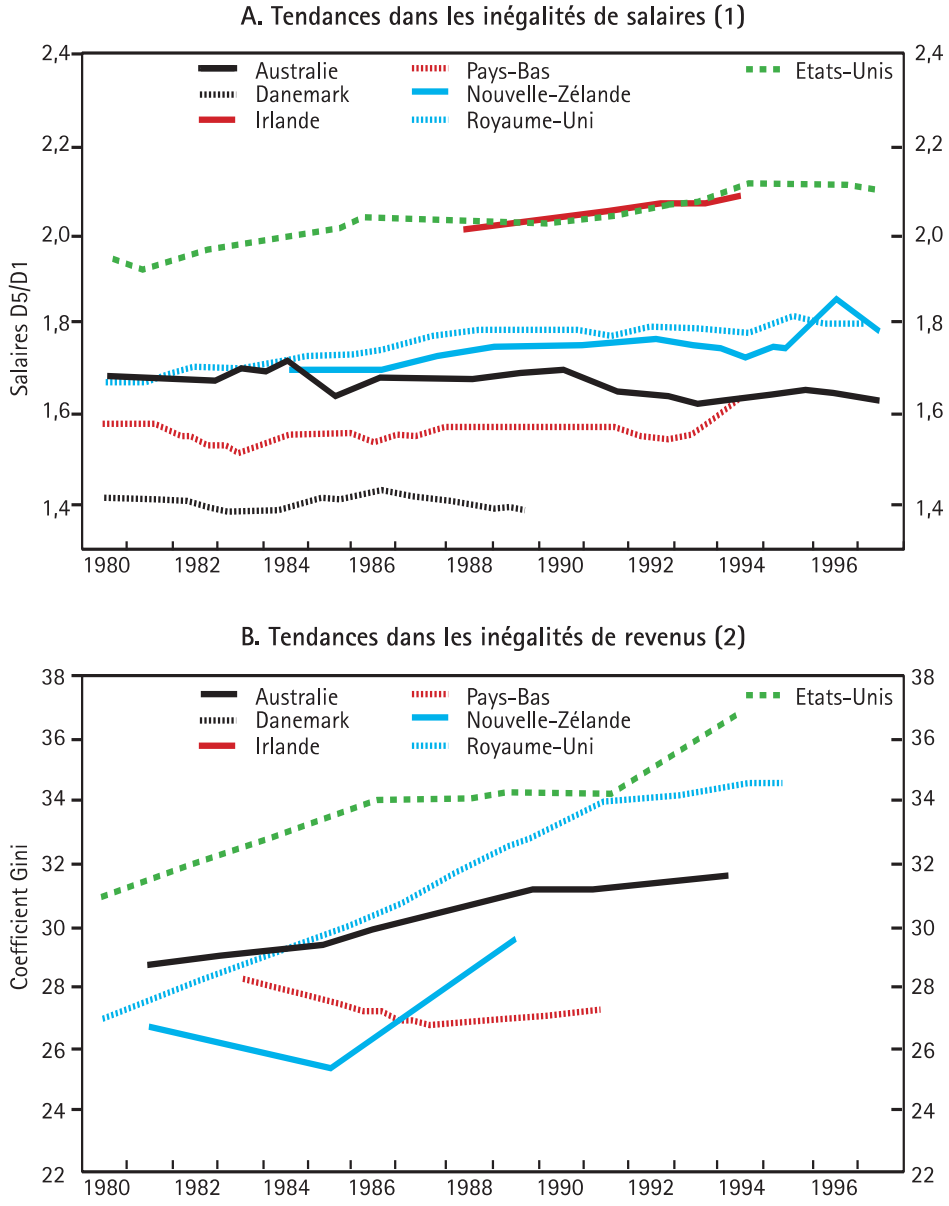
Ces pays ont en commun certaines caractéristiques qui, prises dans leur ensemble, permettent de dégager quelques enseignements majeurs. La première a trait à l'importance des conditions et politiques macroéconomiques. Dans tous ces pays, les améliorations de la situation du marché du travail ont été obtenues sur un arrière-plan de graves déséquilibres économiques datant de la fin des années 70 et des années 80. Ces améliorations ont été acquises grâce à l'adoption de politiques macroéconomiques axées sur la stabilité, et centrées sur la réduction des déficits et de la dette du secteur public et sur la maîtrise de l'inflation. Un tel cadrage a permis de réduire les taux d'intérêt réels et de renforcer la crédibilité des autorités politiques macroéconomiques, et de soutenir la croissance économique à moyen terme. La politique macroéconomique a ainsi joué son rôle dans la réduction des fluctuations conjoncturelles. Les pays qui disposaient d'une marge de manœuvre sur le plan de la politique macroéconomique ont pu laisser les stabilisateurs automatiques jouer leur rôle pour éviter de fortes hausses du chômage effectif. Par contre, dans les pays qui ne disposaient pas de cette marge de manœuvre, les hausses conjoncturelles du chômage ont eu tendance, au fil du temps, à devenir structurelles.

Le second enseignement a trait à l'importance des mesures structurelles pour améliorer la capacité du marché du travail à absorber les chocs sans heurts. Si l'importance relative des différentes mesures a varié d'un pays à l'autre, une stratégie payante de réforme du marché du travail a comporté un certain nombre d'éléments : des programmes actifs du marché du travail, conçus avec soin et gérés avec rigueur [6] ; des réformes du système d'imposition et de prestations, y compris l'application de critères plus restrictifs sur la recherche d'emploi et

5 - Ces pays sont ceux qui peuvent se prévaloir d'une baisse significative du chômage structurel sur la période 1990-1997.

6 - Les données empiriques suggèrent qu'une approche intégrée de l'aide au placement des personnes en quête de travail, de l'administration des prestations de chômage et de l'admission sélective à des programmes actifs – programmes qui se déroulent dans un cadre proche des conditions réelles, ciblés sur des individus dont les problèmes de chômage sont analogues, et adaptés aux besoins locaux – constitue la politique la plus efficace.

Graphique 1 - Tendances dans les inégalités



1. Rapport entre les salaires médians et les salaires au-dessus de la décile inférieure (D5/D1).
2. Coefficient Gini calculé sur les revenus disponibles des ménages.
Source : OCDE, LIS, and sources nationales.

autres dispositifs visant à éviter d'enfermer les bénéficiaires dans les pièges du chômage et de la pauvreté [7] ; l'allégement des prélèvements obligatoires qui pèsent sur la main-d'œuvre ; des réformes en vue d'élever les niveaux de qualification de la main-d'œuvre, avec des mesures visant à améliorer l'éducation des enfants, à faciliter le passage de l'école à la vie professionnelle, et à accroître les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ; des réformes du système de négociation des salaires pour mieux tenir compte des conditions de l'offre et de la demande selon les catégories professionnelles et les conditions locales ; le développement de dispositifs d'aménagement du temps de travail visant à mieux harmoniser les besoins des entreprises et des individus ; et des réformes des dispositions relatives à la sécurité de l'emploi dans les pays où celles-ci limitent la volonté des entreprises à embaucher. Mais même si chacun de ces éléments, considéré séparément, est important ce qui paraît être essentiel est l'adoption d'une approche *intégrée* de la réforme du marché du travail. En effet, les pays qui ont réussi à réduire de façon durable le chômage structurel dans les années 90 sont ceux qui sont parvenus à engager des réformes dans la plupart des domaines qui viennent d'être mentionnés.

Le troisième enseignement concerne l'importance des interactions entre les réformes structurelles des marchés du travail et des produits. L'analyse de l'expérience des différents pays montre qu'il importe d'accompagner les mesures visant à améliorer le fonctionnement des marchés du travail par des réformes destinées à accroître la concurrence sur le marché des produits. Dans de nombreux secteurs, le cadre réglementaire restreint excessivement l'accès au marché, étouffant la concurrence et les possibilités d'emploi. Plus généralement, des marchés de produits plus compétitifs et plus souples amèneront la demande de main-d'œuvre à réagir plus rapidement aux évolutions salariales découlant des réformes du marché du travail ; inversement, des marchés du travail qui fonctionnent bien permettront une réaffectation rapide de la main-d'œuvre requise par une concurrence accrue sur le marché des produits.

Le dernier enseignement est qu'il a fallu longtemps, parfois jusqu'à dix ans et plus, pour que les réformes mises en œuvre se traduisent par des améliorations significatives du chômage. Ceci suggère qu'il faudra une action cohérente de longue durée avant de voir le chô-

7 - Entre les instruments possibles pour éviter cela, on peut nommer un meilleur ciblage de l'aide sur les familles à bas revenus par le biais de crédits d'impôt et de prestations subordonnées à l'exercice d'un emploi ; une combinaison de salaire minimum judicieusement choisi et de subventions aux employeurs qui recrutent des travailleurs peu qualifiés ; et des mesures visant à apporter une aide pour les frais, par exemple de garde d'enfants et de transport, qui sont encourus lorsqu'on accepte un emploi.

mage commencer à reculer dans les pays où il se maintient à un niveau élevé depuis longtemps. Les gouvernements – et c'est là une question particulièrement importante – doivent donc faire preuve d'une volonté politique forte pour prendre les mesures nécessaires et en poursuivre l'application dans la durée tout en sachant pertinemment que les résultats de leurs actions ne seront pas immédiatement visibles sur le marché du travail.

... et différences entre eux

À côté de ces caractéristiques communes, il existe aussi des différences importantes entre les approches suivies par les pays qui ont réussi à réduire durablement le chômage au cours des années 90. L'une des principales concerne le rôle que les partenaires sociaux ont joué dans la conception et la mise en œuvre des réformes. Aux Pays-Bas et en Irlande, les réformes ont été menées par consensus, dans le cadre de négociations tripartites entre les syndicats, les employeurs et l'État portant sur différents éléments des réformes envisagées. Au contraire, au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande, les réformes n'ont pas fait l'objet d'un processus formel de concertation. De telles différences se retrouvent dans la manière dont le processus de négociation salariale a évolué. Les six pays considérés se sont tous éloignés du modèle caractérisé par des négociations de branche non coordonnées. Mais cette évolution s'est opérée dans des directions différentes selon les pays : dans le sens d'une plus forte décentralisation au Royaume-Uni, Nouvelle-Zélande et, dans une moindre mesure, au Danemark et en Australie ; et dans le sens d'une plus forte coordination en Irlande et aux Pays-Bas.

D'autres différences sont observées en ce qui concerne l'évolution de la répartition des gains et des revenus depuis le début des années 80. Le graphique 1 montre un accroissement de la dispersion des gains des travailleurs à temps plein au bas de l'échelle en Irlande, en Nouvelle-Zélande et au Royaume-Uni, mais ce n'est pas le cas au Danemark ni en Australie, tandis qu'aux Pays-Bas cet accroissement n'apparaît qu'à partir du début des années 90. On constate aussi des différences importantes (bien que fondées sur un moins grand nombre d'observations) entre certains des pays qui ont le mieux réussi à améliorer la situation du marché du travail lorsque l'on considère l'évolution de la distribution du revenu disponible au niveau des ménages – mesurée par le coefficient de Gini[8].

Ces résultats d'analyse permettent de dissiper certaines des appréhensions que les recommandations de la "Stratégie pour l'emploi" avaient pu susciter. En effet, l'une des raisons qui expliquent le manque d'empressement et de constance avec lequel certains pays ont mis en œuvre la stratégie tient à la crainte que les recommandations visant à améliorer le fonctionnement des marchés du travail et des produits n'aillent à l'encontre des objectifs d'équité et de cohésion sociale. Les données empiriques montrent que l'accentuation des disparités n'est pas une condition nécessaire d'une stratégie efficace de lutte contre le chômage, non plus que le résultat inéluctable de celle-ci. Bien au contraire, augmenter la capacité de nos économies à s'adapter à l'évolution de la situation économique et à créer des emplois doit être considéré comme un moyen de renforcer la cohésion de nos sociétés.

Prochaines étapes

Les politiques pour accroître l'emploi et réduire le chômage vont rester au centre du programme de travail de l'OCDE dans les années qui viennent. Nos travaux comportent actuellement trois volets :

- la préparation d'une évaluation d'ensemble des progrès réalisés par les pays dans le traitement des problèmes de l'emploi, en vue de la réunion des ministres de l'OCDE de mai 1999 ;
- la poursuite de notre activité de surveillance, pays par pays, des progrès réalisés en termes de création d'emplois et de réduction du chômage, y compris le réexamen des différents éléments de la "Stratégie pour l'emploi" de l'OCDE ;
- la poursuite de travaux analytiques relatifs aux marchés du travail, publiés dans les *Perspectives de l'emploi* de l'OCDE, et d'examens thématiques de l'aide sociale, et du passage de l'école à la vie active.

À l'avenir nous prévoyons de mettre particulièrement l'accent dans nos travaux sur l'insertion des groupes qui ont le plus de difficultés sur le marché du travail. L'un de ces groupes est celui des jeunes.

L'initiative de l'OCDE pour les jeunes

Il y a un peu plus de vingt ans, l'OCDE organisait une importante conférence sur le chômage des jeunes. Ses conclusions étaient assez optimistes en ce sens qu'elles prévoyaient que des avancées importantes allaient pouvoir être réalisées dans l'intégration des jeunes sur le marché du travail [OCDE, 1978]. On pensait en particulier qu'avec le basculement de la génération du "baby-boom" dans la population active, et avec la conjonction de politiques ciblées du marché du travail et d'une croissance économique soutenue, on pourrait "résoudre" les problèmes des jeunes sur le marché du travail.

Rétrospectivement, un tel optimisme était sans doute mal fondé. Les taux de chômage des jeunes ne se sont que légèrement améliorés ces dix dernières années, alors que les taux d'emploi de cette catégorie de population ont reculé dans presque tous les grands pays de l'OCDE.

Les perspectives d'emploi et de rémunération des jeunes ayant un faible niveau d'instruction et de "littératie" se sont fortement dégradées et, dans ce groupe, ceux qui ont quitté l'école tôt – parfois en raison de graves problèmes personnels et familiaux – risquent d'être complètement exclus de la vie sociale.

---

8 - Des évolutions dans la distribution du revenu disponible pour treize pays de l'OCDE sont présentées dans Burniaux *et al.* (1998) ; ces mêmes résultats sont synthétisés dans OCDE 1997c. Ces données suggèrent des différences significatives entre pays en matière d'évolutions des inégalités dans la distribution du revenu disponible entre le milieu des années 80 et celui des années 90.

Il est clair qu'au-delà de l'ensemble des politiques visant à soutenir un niveau élevé d'emplois, c'est toute une série d'actions qu'il faut envisager pour éviter la marginalisation des jeunes défavorisés sur les marchés du travail. Il s'agira notamment de mesures visant à améliorer les résultats scolaires des jeunes à risque, par des interventions précoces axées sur la situation familiale et sur le partenariat entre école, famille et collectivité locale ; de méthodes nouvelles de liaison entre l'éducation initiale et le monde du travail ; de politiques et d'institutions qui facilitent la transition de l'école à la vie professionnelle, y compris les systèmes de négociations collectives, les pratiques au niveau des entreprises et les dispositions relatives à la sécurité de l'emploi et au salaire minimum ; et de mesures, tant au niveau de l'offre qu'à celui de la demande, pour améliorer l'employabilité des jeunes défavorisés. Il s'agit là d'un domaine où les possibilités de tirer profit des différentes expériences et des programmes nationaux nous paraissent particulièrement importantes.

C'est dans ce contexte que j'ai lancé une initiative centrée sur les problèmes d'emploi des jeunes, approuvée par les ministres du travail de l'OCDE en octobre 1997 et par la Conférence du G8 sur l'emploi à Kobé en novembre de la même année. Une première étape prévue dans le cadre de cette initiative consistera en une importante conférence internationale, que l'OCDE organisera conjointement avec les ministères du Travail et celui de l'Éducation des États-Unis à Washington les 23 et 24 février 1999, et qui permettra de tirer des leçons des politiques mises en œuvre en faveur des jeunes au cours des vingt dernières années.

Conclusions

Il serait vain de prétendre tirer une recette miracle de l'examen des expériences nationales de réforme du marché du travail. Mais la conclusion principale qui s'en dégage est simple à résumer et elle devrait être perçue comme un encouragement par les gouvernements, les parlements et les partenaires sociaux : réduire le chômage durablement *est* possible, comme le montrent les expériences d'un certain nombre de pays de l'OCDE. Les politiques dans cette direction doivent être poursuivies avec vigueur dans les années qui viennent. Cependant, la condition de la réussite est d'avoir recours à une approche intégrée, s'appuyant sur une large panoplie de mesures, adaptée aux circonstances et institutions des différents pays, et exploitant les nombreuses interactions et synergies qui existent entre différents domaines d'action. Cela exige aussi une attention politique et une ferme détermination au plus haut niveau, ainsi qu'un engagement constant sur une longue période. Face à un niveau de chômage qui reste bien supérieur à celui de la fin des années 80, l'OCDE est bien décidée à poursuivre ses efforts, en partenariat avec les gouvernements des pays membres et les autres organisations internationales, afin de relever avec succès ce qui demeure, pour nos économies et nos sociétés, un défi essentiel à l'aube du XXIe siècle. ■

Bibliographie

Jean-Marc BURNIAUX, Thai-Thanh DANG, Douglas FORE, Michael FÖRSTER, Marco MIRA d'ERCOLE et Howard OXLEY (1998), "Income Distribution and Poverty in Selected OECD Countries", *OECD Economics Department Working Paper* N° 189, Paris.

Tim CALLAN, et Brian NOLAN (1998), *Income Inequality in Ireland in the 1980 and 1990*, Frank Barry (ed.). *The Celtic Tiger : Recent Economic Growth and Structural Change in Ireland*, Londres (à paraître).

OCDE (1994a), *L'étude de l'OCDE sur l'emploi : faits, analyse, stratégies*, Paris.

OCDE (1994b), *L'étude de l'OCDE sur l'emploi : données et explications*, vol. 1 et 2, Paris.

OCDE (1995a), *L'étude de l'OCDE sur l'emploi : la mise en œuvre de la Stratégie*, Paris.

OCDE (1995b), *L'étude de l'OCDE sur l'emploi : investissement, productivité et emploi*, Paris.

OCDE (1995c), *La Stratégie de l'OCDE pour l'emploi : fiscalité, prestations sociales, emploi et chômage*, Paris.

OCDE (1996a), *La Stratégie de l'OCDE pour l'emploi : accélérer la mise en œuvre*, Paris.

OCDE (1996b), *La Stratégie de l'OCDE pour l'emploi : technologie, productivité et création d'emplois*, Paris.

OCDE (1996c), *La Stratégie de l'OCDE pour l'emploi : renforcer l'efficacité des politiques actives du marché du travail*, Paris.

OCDE (1996d), *Apprendre à tout âge*, Paris.

OCDE (1997a), *La mise en œuvre de la stratégie de l'OCDE pour l'emploi. Leçons à tirer de l'expérience des pays membres*, Paris.

OCDE (1997b), *Valoriser le travail : fiscalité, prestations sociales, emploi et chômage*, Paris.

OCDE (1997c), "Distribution des revenus et pauvreté dans certains pays de l'OCDE", *Perspectives Économiques de l'OCDE*, N° 62, Paris.

OCDE (1998a), *La Stratégie de l'OCDE pour l'emploi : technologie, productivité et création d'emplois : politiques exemplaires*, Paris.

OCDE (1998b), *La Stratégie de l'OCDE pour l'emploi : rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations par pays*, Paris.

OCDE (1998c), *Combattre l'exclusion : l'aide sociale en Australie, en Finlande, au Royaume-Uni et en Suède*, vol. 1, Paris.

OCDE (1998d), *Combattre l'exclusion : l'aide sociale en Belgique, en Norvège, aux Pays-Bas et en République tchèque*, vol. 2, Paris.

OCDE (1998e), *La Stratégie de l'OCDE pour l'emploi, stimuler l'esprit d'entreprise*, Paris.

Le plein emploi de demain

© SOPHIE LOUBATON

Philippe Herzog (59),
député européen

Je suis frappé de constater à quel point la République, au lieu de mobiliser les Français pour l'emploi, les oblige à croire que le plein emploi est une chimère. Pourtant il a déjà existé, il existe dans d'autres lieux de la planète, même si c'est de façon très fragile, et des idées neuves apparaissent pour le réaliser.

Le plein emploi d'hier

À la Libération résonnait le défi énoncé par Lord Beveridge : "le plein emploi dans une société libre". La société capitaliste s'assignait cet objectif face à la société collectiviste qui réalisait un plein emploi sur la base de la négation du marché et du combat contre "l'ennemi de classe". La garantie étatique des coûts et du débouché, quelles que soient la qualité et l'efficacité des productions, aboutissait à un échec profond du socialisme sur le terrain du progrès technologique comme de la démocratie.

Le problème majeur est : comment conjuguer progrès de productivité et emploi

Le secret du plein emploi dans la société capitaliste d'après-guerre reposait sur trois éléments permettant de le résoudre.

Des normes sociales se sont inscrites dans les gestions d'entreprises

À partir de valeurs communes, les acteurs sociaux et politiques ont soumis le conflit capital - travail au respect de règles conjuguant justice et efficacité.

Le contrat de travail est une relation de subordination, mais en contrepartie le travailleur salarié et sa famille ont été protégés face aux effets de la maladie, du licenciement, et ont disposé de droits pour la retraite. Dans l'entreprise, un compromis social qualifié de "fordien" s'est établi. En contrepartie des gains de productivité, le salaire et le niveau de sécurité sociale ont augmenté. L'élévation de l'offre du produit a trouvé ainsi un débouché de masse. Nous avons connu alors un formidable progrès de la reconnaissance du travail salarié, et avec lui de la société de consommation.

L'État national a organisé des politiques de croissance durable

La séquence "les profits d'aujourd'hui font les investissements de demain et les emplois d'après-demain"

n'a fonctionné que sous la houlette d'un État keynésien incitateur et régulateur. Administrant le secteur bancaire et financier, propriétaire d'entreprises, l'État a financé la recherche, l'éducation et les investissements non rentables, et relevé la profitabilité des investissements privés (subventions, dissuasion de la thésaurisation et de la rente, effet de levier du crédit...). Il a facilité le "déversement" des travailleurs des campagnes vers les usines, accompagné le travail libéré par la machine vers de nouveaux lieux d'activités.

Les responsabilités ont été réparties entre des partenaires sociaux

Le régime de plein emploi a reposé sur une très forte délégation et séparation des pouvoirs, surtout en France. Le patron gère, l'État organise les conditions collectives de la croissance, les salariés sont représentés par des syndicats forts qui luttent pour les droits sociaux mais ne participent pas à la gestion.

Des mutations qui obligent à changer de régime

La révolution informationnelle et la mondialisation ont rendu caduc ce régime de plein emploi. Malheureusement la République n'a pas appelé à l'effort collectif de diagnostic, les mutations sont encore trop souvent niées ou refusées, alors que tout le problème est de les assimiler et de les utiliser.

La productivité et l'emploi changent de nature. La substitution des machines aux hommes se poursuit dans les conditions nouvelles de la révolution de l'information, alors que l'essentiel est de concevoir une nouvelle productivité. Elle doit reposer sur la valorisation du travail humain et l'économie de capital, sur la capacité à générer une formidable création d'activités de services. L'investissement n'est plus simplement une accumulation de capital matériel anticipant une demande, mais une chaîne recherche-développement-formation-organisation-production-service. Dans une sorte de socialisation libérale, les coûts et les risques sont partagés au sein d'alliances d'entreprises ou par le canal du marché financier.

Le travail doit être rendu "flexible", mais surtout, et c'est bien plus difficile, il faut développer les capacités humaines et les mettre en valeur. L'éducation ne doit plus être coupée de l'expérience de la relation de travail et de création ; le travail doit intégrer la formation au long de la vie et devenir plus autonome et créatif. Le "déversement" d'Alfred Sauvy ne fonctionne plus comme une pompe aspirante et refoulante : chaque travailleur est sollicité pour recombiner des activités.

Les États-Unis et d'autres pays développés se confrontent à ce nouveau type de croissance, alors que la croissance des pays émergents combine l'ancien régime d'accumulation matérielle massive et l'expérience des technologies de l'information.

Dans les années 90, les États-Unis assurent à la fois une très forte rentabilité à leurs investissements et une forte création d'emplois, grâce à une efficacité du capital élevée et croissante (ratio valeur ajoutée/capital matériel et financier), alors que la demande pour les nouvelles activités de services est financée par endettement. Un relatif plein emploi est obtenu, mais fragile et au prix d'inégalités sociales croissantes, voire d'une rupture du lien social.

L'Europe est souvent en échec sur l'efficacité du capital : pourquoi ? La recherche de la profitabilité repose de façon trop obsessionnelle sur la baisse du coût du travail. Les politiques publiques dites de l'emploi ont accentué ce vice.

Au lieu de valoriser les capacités humaines, on a dévalorisé le travail salarié et fait des jeunes les cobayes du travail précaire.

Au lieu d'une stratégie de création massive d'emplois qualifiés dans des activités utilisant les technologies nouvelles, la valeur ajoutée disponible accrue permettant aussi de former les non-qualifiés, on continue à inciter l'embauche à bas salaires. Par exemple on conçoit les emplois de proximité comme des petits boulots, alors que des métiers nouveaux nombreux sont à inventer.

On stigmatise les "rigidités", mais on ne pense pas à celles des élites dirigeantes.

La multiplication des statuts précaires ne favorise pas l'émergence de salariés entrepreneurs. La formation reste coupée de l'activité. On dit que la négociation des 35 heures oblige à changer l'organisation du travail, mais aucun débat, aucune émulation nationale n'ont eu lieu sur l'innovation d'organisation et de productivité. Le financement à risque sert à racheter des entreprises plus qu'à en créer qui soient durables ; on décourage les porteurs de projet. La politique économique cherche une bonne régulation macroéconomique mais sans ses fondements : des stratégies et des gestions efficaces.

Ces biais sont dus notamment à l'excessive délégation verticale des pouvoirs dans notre société. Je suis frappé de voir à quel point les savoirs eux-mêmes sont devenus des outils au service des monopoles de pouvoir, là où la révolution informationnelle exigerait partage, interactivité et coopération.

La mondialisation fait exploser les systèmes de pilotage étatique.

Elle est le fruit de deux phénomènes : l'effondrement des coûts de l'information et le rôle prépondérant consenti aux marchés des actifs financiers, avec le choix de la libre circulation des capitaux. La nouvelle finance

est extrêmement souple : grandes firmes et États peuvent trouver de l'argent partout, la valorisation des actifs anticipe la profitabilité, les risques sont diffusés et partagés planétairement.

Cela élargit les possibilités de croissance, mais cela obère aussi sa durabilité.

La prépondérance du marché financier n'engendre pas seulement une instabilité chronique, elle fragilise profondément les systèmes bancaires et publics.

En cas de crise, ce sont les travailleurs salariés et les collectivités publiques qui paient la casse et renflouent le capital.

Trois conditions d'un plein emploi de type nouveau

Les idéologies de "la fin du travail" ont fait beaucoup de mal. Elles reposent sur un fantasme selon lequel l'humanité serait émancipée du défi de la productivité. Elles suscitent l'irresponsabilité, alors que le combat contre la pauvreté, la réhabilitation du cadre de vie, le développement potentiellement illimité des services, la modernisation des systèmes techniques appellent des travailleurs responsables et créatifs et fondent un nouveau plein emploi.

Certains disent aussi qu'il y aura moins besoin d'emploi parce que la population en âge de travailler va diminuer. On est tenté de leur répondre : "vive la vieillesse !" La dégradation du rapport inactifs/actifs est très dangereuse : elle est réversible si l'on définit l'activité sociale des personnes "âgées", l'expérience sociale des jeunes, après et avant l'emploi salarié, et en assurant une réelle égalité hommes-femmes.

Trois conditions sont nécessaires pour élever le niveau et la qualité de l'emploi.

Une redéfinition du travail, de la formation et des solidarités

Chacun doit être intéressé à accroître l'efficacité des outils matériels et informationnels et à créer de nouvelles activités : ceci est un enjeu collectif.

L'alternance, c'est-à-dire l'apprentissage de la vie, doit entrer dans la formation initiale, et la formation dans le travail tout au long de la vie. Le compromis social se jouera entre l'acceptation d'un travail plus autonome, responsable, et mobile, contre une sécurisation d'insertion et de réinsertion. Le progrès de l'emploi passe par l'accès au savoir et à la gestion.

Concilier flexibilité et sécurité, c'est élargir la protection sociale à l'emploi et à la formation. On peut être licencié, on doit être accompagné dans une autre insertion. L'universalité et la continuité d'un tel droit nécessitent de mutualiser des fonds entre les entreprises et les collectivités. Les charges seraient réparties et calculées autrement pour alléger les entreprises où le coût du travail est élevé par rapport à la valeur ajoutée, et les inciter à accroître l'activité et l'emploi en réduisant relativement le coût du capital.

Salariés, usagers, épargnants concourent maintenant à la formation du capital de l'entreprise. Ces nouveaux actionnaires doivent donc participer au gouvernement d'entreprise, relevant ainsi le défi d'une cogestion moderne. De toute façon la gouvernance d'entreprise est à repenser, quand la tutelle des investisseurs financiers est trop forte et le pouvoir de direction monarchique obsolète.

Un régime de financement conçu pour le développement durable avec les nouvelles technologies

La crise financière mondiale pose à nouveau l'exigence d'un soutien de l'activité, et même de politiques de croissance. L'accroissement de la liquidité et la baisse des taux d'intérêt sont utiles, mais la revalorisation des actifs financiers n'offrira pas spontanément des perspectives de croissance durable. Ce n'est pas seulement un problème de confiance de la part des investisseurs, il y a des risques à prendre dans de nouveaux projets de développement.

En France et en Europe, on imagine que la dépense privée va prendre le relais d'une dépense publique en retrait. Mais vu la complexité et les risques des investissements aujourd'hui, on pourrait plutôt imaginer une solution mixte. Il y a besoin non pas seulement de " grands travaux ", mais de réseaux de services d'intérêt général qui concourent à former les projets essentiels du développement : nouvelle relation formation-emploi, modernisation informationnelle, réhabilitation du cadre de vie. On pourrait réunir des fonds communs de développement territorial et interentreprises pour servir ces projets, qui gageraient des crédits sélectifs : la société prendrait à sa charge des coûts fixes (en infrastructures et qualifications) et non plus une part croissante des salaires. Les titres afférant à ces projets pourraient d'ailleurs être diffusés sur le marché financier.

Dans l'espace international, il faut tirer les enseignements de deux décennies d'ouverture des marchés par des investisseurs financiers instables, et exonérés des conséquences sociales de leurs actes. Les pays émergents se battront plus durement à l'exportation et ils seront plus exigeants pour le capital entrant.

Nous aurions intérêt à explorer de nouvelles pistes pour un codéveloppement.

Qui peut imaginer que l'Europe pourra continuer à étendre le libre-échange dans ses périphéries, tout en refusant la libre circulation des personnes ? Celle-ci ne pourra rester l'apanage des pays riches. On peut imaginer des accords visant une mobilité positive pour la formation et l'emploi, une solidarité pour la protection sociale. Avec les pays de la rive sud de la Méditerranée, de l'Europe orientale et d'ailleurs, on ferait plus appel à des sociétés communes pour partager des coûts de recherche, développement, et investissement productif.

Cette économie de coopération commencerait à réduire la prépondérance du marché financier comme vecteur des investissements, et tuteur des marchés des changes. Elle n'irait pas sans conflit – au nom de l'intérêt général – avec les États-Unis, pays dont la balance extérieure est la plus déficitaire et la dette la plus grande, et qui néanmoins bâtit sa croissance sur la surpuissance du marché financier.

Des innovations institutionnelles pour faire place à la participation et au partenariat

Si les pistes précédentes sont fondées, alors l'emploi apparaît aussi comme un problème d'innovation démocratique. Hier l'objectif du plein emploi a réuni des entreprises, des syndicats et l'État national, qui jouait un rôle pilote. Aujourd'hui il n'y a plus de pilote qui assume un projet d'emploi, les syndicats sont très affaiblis, et les entreprises internationalisées.

Mais le problème de l'agrégation d'intérêts différents autour de projets communs reste toujours fondamental.

Si l'État ne fait plus appel à la société, c'est pourtant là que se situe le principe de la solution : la mobilisation des salariés et des entrepreneurs pour la mise en mouvement des potentiels humains. Elle n'est possible que si le gouvernement d'entreprise est reconçu dans une perspective cogestionnaire ; si l'on forme une société de partenaires, les acteurs publics et privés acceptant de coopérer autour de projets de développement territorial et interentreprises ; si l'on insère les chômeurs et les exclus au lieu de se contenter de l'assistance.

Un renouveau du dialogue économique et social est donc décisif. Il implique une mutation des acteurs, dès lors qu'il ne s'agit pas seulement de défendre des intérêts mais de participer à construire l'intérêt général. La représentation sociale appelée à négocier l'emploi devra s'élargir aux réseaux d'entreprises et de services, aux exclus du travail. La réforme de l'État conditionne toutes ces évolutions. La politique publique de l'emploi conçue comme empilement de dispositifs assortis d'aides, gérés par des préfets et des administrations qui doivent faire du chiffre, céderait la place à des pactes pour l'emploi mobilisant des partenaires.

L'État national doit aider les acteurs à former des projets, favoriser leur synergie et susciter leur engagement dans le cadre européen. Il est crucial que l'Union européenne fédère les projets des nations et des acteurs sociaux et économiques transnationaux, autour de politiques communes de solidarité et d'emploi.

Actuellement la Communauté n'assume que la libre circulation, et seulement pour ses ressortissants. Elle ne va pas se substituer d'emblée à l'État national comme porteuse d'un projet d'un plein emploi. Aucune politique macroéconomique ne réussira sans formation de solidarités d'entreprises et de régions, sans association des Européens pour rendre convergents leurs projets.

La Communauté doit donc assumer un triple rôle :
- *aider à comparer les pratiques, les projets, et susciter l'émulation ;*
- *organiser des coopérations transfrontières autour de politiques communes ;*
- *former une vision du développement dans le monde.*

Ainsi l'ancienne conception étatique du "plein emploi dans une société libre" fera place au "plein emploi des capacités humaines dans une démocratie de participation". ■

Pour le partage du travail

Alain Lipietz (66),
ICPC, directeur de Recherche au CNRS

La première raison de la réduction du temps de travail est la lutte contre le chômage. Depuis 1983, presque toute la droite et une fraction de la gauche française entendent enrayer sa progression en "retrouvant le chemin de la croissance", d'ailleurs sans savoir comment y parvenir, tant est forte la "contrainte extérieure". Mais la "reprise", quand elle eut lieu de 1985 à 1990, et depuis 1997, est à peine parvenue à faire reculer le chômage, et encore sous forme d'emplois précaires, vite effacés avec le retour du cycle.

Les raisons d'un partage du travail

Ces politiques n'ont su mener qu'aux trois millions de chômeurs déclarés, cinq en réalité [1]. Et avec eux, le cortège des malheurs : exclusion, délinquance, racisme… Quasiment aucune famille n'échappe au fléau. Ceux qui ont encore un travail ne ménagent pas leur peine pour ne pas être "mal vus". Pour les chômeurs, la souffrance est la même, si la cause est inverse : celle de se sentir inutile. Dans les deux cas, le coût est très lourd : dépressions, stress, alcoolisme, consommations de somnifères ou d'anxiolytiques, accidents, somatisation.

La réduction du temps de travail, c'est d'abord rétablir la santé de chacun et la cohésion sociale.

Mais elle a d'autres dimensions. Avant tout : la reconquête de temps libre. Une société d'individus libres est une société d'individus ayant du temps libre. Notre modèle productiviste a fonctionné sur un partage purement quantitatif des gains de productivité : une conception du progrès s'est ainsi fondée sur la croissance du volume des marchandises consommées. Dès 1968, la contestation de ce modèle a émergé. Plus tard, les écologistes ont mis en évidence l'impasse d'un système basé sur le pillage des ressources de la planète, et aboutissant à un accroissement des pollutions tant locales que globales.

La contrepartie du progrès technique ne peut plus être un tel "partage des fruits de la croissance". Le progrès se mesurera demain par la croissance du temps libre pour tous, combiné à une meilleure qualité des relations sociales. Notre principal déficit dans la recherche du bonheur n'est pas un manque "d'avoir", mais un manque "d'être". Nous n'avons tout simplement pas le temps de faire ce que nous voudrions faire. Le progrès technique lui-même doit être réorienté vers l'efficacité-matière (diminution de la pollution par unité produite) plutôt que vers l'efficacité-travail : c'est la condition *sine qua non* pour tenir les engagements de Rio et de Kyoto.

Enfin, un modèle centré sur la croissance du temps libre est beaucoup moins sujet aux contraintes internationales qu'un modèle fondé sur la consommation. Investir dans la qualité de vie, disposer de son temps libre pour le sport, l'art, ou la conversation intime ne nécessitent guère d'importations. Sans être du protectionnisme, c'est un retour vers un régime plus autocentré, à la portée de la régulation organisée par des sociétés démocratiques.

Contre le chômage, le partage du travail

La réduction du temps de travail apparaît ainsi comme une nécessité sociale. Il s'agit de redistribuer très rapidement la somme de travail fixée par la conjoncture et la politique économiques entre ceux qui en ont trop et les chômeurs ou précaires. Un objectif serait de passer très vite à 32 heures par semaine, en privilégiant la semaine de quatre jours [2].

Cette conception du partage du travail n'a rien à voir avec le partage du chômage et la précarisation (en premier lieu pour les femmes du tertiaire) vendus sous l'étiquette abusive de "partage du travail" depuis 1992. Je parle ici d'une réduction du temps de travail normal pour un salaire normal (permettant, par exemple, à une mère célibataire de vivre normalement). Ce qui n'exclut évidemment pas la promotion du temps véritablement choisi, avec droit au retour au temps plein et "second chèque" (financé par le coût du chômage évité) pour compenser la baisse du salaire. Car tout le monde ne souhaite pas arbitrer de la même façon entre travail et revenu.

Au début des années quatre-vingt-dix encore, les socialistes au pouvoir se riaient des Verts qui proposaient alors les 30 heures pour la fin du siècle. Tirant le bilan de leurs échecs, ils se sont peu à peu ralliés à leurs vues. La majorité plurielle de 1997 a été élue principalement sur "les 35 heures, vers les 32 heures". La loi Aubry de juin 1998 est un grand premier pas dans cette direction, malgré ses limites.

En France, la généralisation des 35 heures pour tous sauverait plus de deux millions d'emplois [3]. Elle pourrait être largement compensée en moyenne sur le salaire, sans compromettre la rentabilité ni la compétitivité des entreprises. D'une part, une diminution de la durée du travail n'abaisse pas d'autant la quantité de travail fourni, les dernières heures de travail étant les moins productives. Le gain de productivité provoqué par la réduction du temps de travail elle-même explique que celle-ci ne dégage pas autant d'emplois qu'une règle de trois aurait pu le faire croire. En revanche, elle permet de payer une partie des heures non effectuées. D'autre part, le retour à l'emploi de chaque million de chômeurs diminuerait la masse des prestations sociales à verser et augmenterait la base cotisante. Le coût indirect du chômage pourrait donc être partiellement restitué au salaire direct (ce qui est fait par les primes de la loi Aubry).

Cette diminution massive et générale de la durée du travail, compensée largement au niveau des salaires, n'est donc possible que si la loi en donne le signal. C'est la condition absolue pour que les entreprises qui s'y engagent soient sûres que leurs concurrentes en feront autant ; c'est la condition pour que la chute du chômage soit assez massive et prévisible pour diminuer les cotisations sociales. À la limite, une coordination de la réduction du temps de travail en Europe éliminerait 90 % des problèmes de concurrence : enjeu pour les élections européennes !

Jusqu'au 1er janvier de l'an 2000, la loi Aubry reste malheureusement facultative comme la loi de Robien : même si les entreprises qui "se lancent" sont fortement subventionnées, elles restent peu nombreuses.

La coordination par la loi n'exclut d'ailleurs pas la négociation au niveau de l'entreprise des modalités d'adaptation, elle la suscite plutôt. La période de négociation avant l'an 2000 permet de mesurer les difficultés et les compromis possibles.

D'abord, les heures supplémentaires autorisées. Un contingent trop fort permettrait d'ignorer la loi. Mieux vaut une stricte limitation et une nouvelle tarification, dissuasive tant pour l'employeur (sous forme de surcotisations à l'UNEDIC ou d'octroi au travailleur d'un repos compensateur de plus en plus important chaque année) que pour le salarié (taux horaire faiblement majoré).

Ensuite, la fameuse "annualisation". Le patronat en espère une totale flexibilité des horaires, privant le salarié de tout contrôle de sa vie privée. Ce n'est pas une raison pour la rejeter sans même l'avoir négociée. Les 35 heures, c'est aussi 22 jours de congés payés supplémentaires ; la semaine de 4 jours, ça peut vouloir dire avoir des vacances encore plus longues. Dans les accords véritablement négociés en 1998, patronat et syndicats ont souvent trouvé un "panachage" optimal de semaines de travail réduites et de congés allongés, et c'est très bien ainsi.

Enfin, la compensation salariale des heures perdues ne devrait pas être uniforme, car il est déjà dur de vivre avec le SMIC. Plutôt que de geler les salaires de tous, mieux vaut un maintien intégral du salaire jusqu'au plafond de la Sécurité sociale et une non-compensation progressive au-delà. Cela aboutira à un rétrécissement de l'éventail des salaires, comparable à ce qui existe actuellement en Allemagne.

Aménager le travail, financer l'emploi

Les nouveaux emplois créés exigent des postes de travail, qui ont un coût. C'est pourquoi il faut que les entreprises conservent une capacité d'investir. Pour fournir des postes de travail à deux millions de chômeurs, il faudrait investir cinq fois plus que ne le font chaque année toutes les entreprises ! Gageure impossible. D'autres solutions, plus économiques, s'imposent. On peut mettre une équipe de plus là où le travail par équipes successives existe déjà, et mettre deux équipes de 32 heures là où il n'existait pas. Cela exige une remise à plat de l'organisation du travail, et une réflexion de fond sur les missions à améliorer. Mais on n'évitera pas une baisse des coûts unitaires du travail.

C'est possible, par une réforme massive de la fiscalité. Déjà les cotisations-maladie des salariés ont été transférées à la CSG, le salaire va être retiré progressivement de la base de la taxe professionnelle. Il faut aller plus loin : élargir la base des cotisations-employeurs à toute la valeur ajoutée, faisant ainsi "cotiser les machines et les profits financiers". La taxe générale sur les activités polluantes permettra, elle, de faire "cotiser l'énergie et la pollution", tout en limitant les gaz à effet de serre et le nucléaire.

La baisse considérable des prélèvements sur le salaire brut qui en résultera permettra de maintenir le salaire net des plus mal payés, sans peser excessivement sur les entreprises de main-d'œuvre.

Quant aux "hauts salaires", appelés à une non-compensation partielle, ils ne doivent pas oublier les aspects positifs : une journée supplémentaire de temps libre par semaine, qu'on peut regrouper en congés payés ou en années sabbatiques. D'autre part, cette baisse de salaire sera compensée par la hausse du revenu familial grâce au recul considérable du chômage des jeunes.

Défi pour les ingénieurs et les organisateurs, la réduction du temps de travail est la clé d'un XXIe siècle pacifié. ■

---

1 - L'Association CERC chiffre ainsi à cinq millions le nombre de personnes privées d'emploi. Le Commissariat général du Plan estime que sept millions de personnes sont touchés par le sous-emploi (chômeurs, temps partiel subi, préretraités, formation).

2 - Voir mon livre *La société en sablier. Le partage du travail contre la déchirure sociale*, réédition. La Découverte, Paris, 1998.

3 - L'Observatoire français de la conjoncture économique pronostique deux millions d'emplois pour le passage direct aux 35 heures, plus ou moins 500 000 selon les conditions de compensation salariale et d'usage des machines.

Les Entreprises et l'emploi : pour une réforme de l'économie française au service de l'emploi

Bertrand Collomb (60),
président de l'Institut de l'Entreprise

Le problème de l'emploi en France est un problème de grande ampleur et un problème ancien.
C'est un problème de grande ampleur : un taux de chômage de 12 %, et 3 millions de chômeurs, même si la statistique officielle en rend peut-être mal compte et si le Plan estime à 6 millions le nombre de personnes concernées. Certains segments de la population notamment les jeunes (25 % des jeunes en position d'activité sont demandeurs d'emploi) sont particulièrement affectés, et le chômage de longue durée touche plus d'un million de personnes. Au-delà de ces chiffres, il est clair que la crainte du chômage, pour soi-même ou pour ses enfants, tétanise la population française.
C'est un problème ancien.
Le chômage a commencé à monter depuis 1973. Sa réduction a été, et est toujours, la priorité des gouvernements successifs ; pour autant il n'a pas cessé de croître, les reflux modestes constatés pendant les périodes de croissance se révélant vite annulés, et au-delà, à chaque retournement de conjoncture.
Il a généré un tel sentiment d'impuissance chez les gouvernants que le plus haut personnage de l'État a pu dire un jour "on a tout essayé", traduisant ainsi à la fois le désarroi et l'ignorance de la classe politique. En effet la politique française face à l'emploi a peu varié, à travers les alternances politiques, alors que les résultats positifs enregistrés dans certains pays ont correspondu à des solutions sensiblement différentes et plus vigoureuses.

Quelques constats d'évidence

C'est l'activité qui crée les emplois et non la redistribution des emplois existants. Depuis plus de vingt ans, la politique française de l'emploi repose sur un postulat constamment démenti par les faits : faute de créer des emplois il serait possible d'atténuer les effets négatifs du chômage en réduisant le taux d'activité par des retraits massifs du marché du travail. Aujourd'hui, moins de 40 % des hommes de 55 à 65 ans sont encore actifs et la scolarisation des 16-25 ans atteint le niveau record de 65 %. Pour autant le taux de chômage n'a pas cessé de croître.

À l'opposé ce sont les pays qui connaissent des taux d'activité élevés de leur population en âge de travailler (la Grande-Bretagne dont le taux s'établit à 75 % contre 65 % pour la France), ou même qui ont accru la participation au marché du travail (les Pays-Bas), qui ont enregistré les meilleurs résultats en termes d'emploi.

La France se prépare de nouveau à persévérer dans cette voie en mettant en œuvre, malgré l'échec de la tentative de 1981, une réduction massive et uniforme du temps de travail. Les mesures d'incitation financière dont est assorti le mécanisme des négocia-

tions de réduction de la durée du travail ne permettront sans doute de créer que quelques milliers d'emplois, alors que le mouvement spontané de la croissance en a généré près de 300 000 dans les douze derniers mois. Le coût de ces aides est élevé : 170 000 F par emploi créé la première année. La charge que le financement de ce programme fera peser sur l'économie sera de nature à détruire autant, sinon davantage, d'emplois qu'il aura contribué à en créer.

C'est le secteur privé qui doit créer des emplois et non le secteur public. La création d'emplois publics ou subventionnés par des fonds publics conduit à détruire des emplois privés. Sur une longue période, les pays qui ont créé au total le plus grand nombre d'emplois sont ceux qui ont stabilisé ou réduit le nombre d'emplois publics. Le cas des États-Unis est exemplaire : le nombre d'emplois y a doublé pendant les trente dernières années, exclusivement du fait du secteur privé. En Europe la progression sur la même période était seulement de 10 %, intégralement imputable à la création d'emplois publics. Seuls les Pays-Bas ont créé l'équivalent de plusieurs millions d'emplois à l'échelle de la France, alors qu'ils réduisaient de 10 points la part de la dépense publique dans leur PIB en agissant essentiellement sur les dépenses de fonctionnement et les dépenses sociales.

Pour créer des emplois le secteur privé a besoin de flexibilité. Notre aptitude à diaboliser les mots ne change rien à ce constat. Le besoin de flexibilité est même plus fort aujourd'hui qu'hier dans la mesure où les fluctuations conjoncturelles sont plus fortes. En effet les États, notamment les États européens, ont perdu la maîtrise des variables d'ajustement traditionnelles : taux de change, taux d'intérêt, budgets... Les entreprises sont donc exposées de plein fouet, à un moment où elles sont elles-mêmes fortement contraintes au niveau de leurs résultats, que ce soit par la pression des marchés ou leurs besoins d'autofinancement. Dans ces conditions elles doivent pouvoir ajuster leurs coûts, ce que les rigidités sociales françaises rendent difficile, et ce qui les conduit donc à beaucoup de prudence dans la création d'emplois.

Le développement des contrats à durée déterminée et de l'intérim a permis de répondre, en France, de manière imparfaite et coûteuse, à l'absence de flexibilité des dispositions régissant la relation de travail. Les projets annoncés récemment de pénalisation du travail dit "précaire" ne s'attaquent pas aux causes mais aux conséquences, et, dans ces conditions, généreront de nouveaux effets pervers défavorables à l'emploi.

À l'inverse du secteur public le secteur privé crée des emplois sous contrainte de rentabilité. Ceci signifie que tout emploi créé doit générer une activité à laquelle correspond une demande solvable. En France, aujourd'hui, le coût du travail, trop élevé en incluant les charges sociales salariales et patronales, concourt à exclure les moins qualifiés du marché du travail et à interdire le développement de certaines activités de service. Dans d'autres pays, ces activités permettent l'accueil de travailleurs peu qualifiés ou jouent un rôle de sas permettant l'insertion professionnelle de nombreux jeunes sortant du système de formation.

De ce point de vue l'étude de Thomas Picketty a mis en évidence que si la France avait développé deux secteurs d'activité de services : commerce et hôtellerie restauration, dans les mêmes proportions que les États-Unis (relativement à l'ensemble de sa population active) elle aurait créé 2 800 000 emplois supplémentaires. La même étude impute au coût global du travail, singulièrement du SMIC, la responsabilité de cette situation. En effet, aux États-Unis, le coût des emplois correspondants, pour l'employeur et donc pour le consommateur, est de l'ordre de 40 % moins élevé qu'en France alors même que, exprimé en termes de parité de pouvoir d'achat, le revenu net du salarié n'y est pas inférieur. Cette observation illustre le poids et les conséquences des prélèvements sociaux et de leur croissance continue pendant les vingt dernières années. Notre incapacité à maîtriser les dépenses sociales constitue une cause majeure de maintien du chômage à un niveau élevé.

La création d'entreprises et le développement des PME représentent le lieu principal de création d'emplois. L'activité des grandes entreprises industrielles reste un facteur important de dynamisme économique. Mais leur recours croissant à des prestations d'entreprises extérieures localise dans ces entreprises les emplois correspondants. Et les secteurs innovants et en croissance se développent beaucoup par création d'entreprises nouvelles. Or la France crée relativement peu d'entreprises, et les PME y occupent une place moins importante que dans les pays de niveau de développement économique comparable.

Plus que d'une nouvelle forme de l'exception française cette déficience est plus simplement la manifestation d'un comportement rationnel des acteurs! En effet, en France, la création d'entreprise est un jeu à somme négative. En cas de succès, l'État, par l'intermédiaire de l'imposition des plus-values ou des droits de succession, s'approprie la plus grande part du gain. En cas d'échec il laisse le créateur seul face à ses pertes. Ce n'est pas le goût d'entreprendre qui manque aux Français c'est un environnement fiscal, financier et social favorable : moins de 300 000 créations d'entreprises ont été recensées en France l'an dernier alors que 700 000 Français se déclarent porteurs d'un projet prêt à être mis en œuvre. Les pouvoirs publics commencent à en prendre conscience mais il reste beaucoup de chemin à parcourir.

Il n'y a pas de création d'emplois sans compétitivité et dans une économie ouverte l'innovation constitue le fondement de la compétitivité. Or, de ce point de vue, la France souffre de deux handicaps.

Le premier est que nous avons une propension excessive à assimiler innovation et découverte technologique. Pour autant, l'innovation qui fait la différence sur le marché n'est pas toujours une conséquence de la R&D. Elle peut être organisationnelle, commerciale, sociale, comme l'illustre la réussite mondiale de notre industrie hôtelière ou de la distribution. La technologie n'est pas la seule ni même la

principale source d'innovation c'est seulement la plus apparente mais notre culture d'ingénieur souffre à le reconnaître et, dans ces conditions, le dispositif d'incitations est principalement orienté vers la technologie.

Le second est représenté par le faible rendement industriel de l'effort de R&D. La France consacre 2,5 % de son PIB à la R&D soit autant et même davantage que la plupart de ses concurrents. Or elle dépose trois ou quatre fois moins de brevets que l'Allemagne et sa balance technologique est déficitaire. L'organisation de notre effort de recherche autour de quelques grands pôles de recherche publics sans véritables relations avec l'industrie n'est pas étrangère à l'explication de ce paradoxe.

Pour autant la France dispose d'atouts incontestables

Un séminaire sur l'attractivité de la France organisé en septembre dernier par l'Institut de l'Entreprise a bien mis en évidence les atouts dont dispose la France

• **Une situation géographique exceptionnelle au cœur de l'Euroland.** Notre pays est une véritable plaque tournante entre l'Europe du Nord et l'Europe du Sud avec une façade maritime très importante.

• **Un système d'infrastructure moderne et performant**, qu'il s'agisse de transports, de télécommunications, d'énergie ou d'infrastructures intellectuelles (éducation, recherche...). Mais un problème de taille demeure, celui du coût de fonctionnement et d'entretien de ces infrastructures dont la gestion relève encore, en grande partie, de l'État. Or celui-ci éprouve des difficultés croissantes à réguler le secteur public, et à éviter les mouvements sociaux qui le paralysent trop souvent.

• **Une excellente productivité de la main-d'œuvre** qui compense un coût de travail élevé. L'augmentation de la productivité du travail dans l'industrie en France depuis 1990 a été la deuxième du G7 après celle du Japon. La qualité de la force de travail française reste très appréciée par les employeurs industriels.

Toutes ces raisons font que la France est une destination privilégiée de l'investissement industriel étranger en Europe et occupe toujours le 4e rang des exportateurs dans le Monde.

Mais à l'opposé, ce séminaire a mis en évidence des faiblesses significatives

Elles se situent pour l'essentiel dans le poids excessif que l'État et le secteur public font peser sur la richesse nationale, dans un système fiscal et un droit du travail qui sont devenus indéchiffrables à force de complexité, et dans une recherche mal adaptée aux besoins de l'économie.

• **La France est de très loin le grand pays industriel où le poids des administrations publiques dans la richesse nationale est le plus élevé.** En 1997, 54,1 % de son PIB sont consacrés à la dépense publique. L'Italie, qui dépassait la France en 1993, a ramené son pourcentage à 50,6 % en 1996 et le Canada est passé de 51,1 % à 42,6 % de 1992 à 1996.

• Une autre mesure de ce poids excessif est le pourcentage d'emploi du secteur public dans l'emploi total : 25 % en France en 1996, ce qui nous place dans le peloton de queue de l'OCDE. Seuls le Danemark et la Suède ont plus de 30 %. Par contre, le Royaume-Uni et les États-Unis sont aux alentours de 14-15 %. Cet excès de "puissance publique" a pour conséquence un cadre légal et réglementaire générateur de surcoûts. La réglementation fiscale est souvent modifiée, parfois avec rétroactivité, et rend, de ce fait, la décision d'investissement plus difficile. Le code du travail est un monstre administratif dans les méandres duquel seuls quelques experts très pointus peuvent se retrouver. L'interprétation des textes, par l'administration du travail ou par les tribunaux, crée une grande insécurité juridique. Enfin, le poids exceptionnel du secteur public français dans l'économie conduit à un niveau de prélèvements obligatoires nuisible à la compétitivité. Un ratio trop élevé de coûts non salariaux (voir tableau 1) nuit de deux manières à la compétitivité des entreprises. Il diminue l'incitation des chômeurs à trouver un emploi et l'intérêt, pour les travailleurs, d'augmenter leur performance.

• **L'effort de recherche n'est pas adapté.** La part des brevets français déposés dans le système des brevets européens a régressé. La recherche financée sur fonds publics est trop fondamentale et, à l'exception de l'aéronautique, les secteurs qui reçoivent le plus de financements publics ne sont pas les points forts des entreprises françaises dans le commerce international. Les structures de coopération entre laboratoires et entreprises sont peu utilisées par les PME.

Ces faiblesses qui masquent les atouts de la France sont la manifestation de ses propres dérèglements et de son incapacité à mettre en œuvre les réformes économiques et sociales nécessaires. Ces réformes, l'Institut de l'Entreprise en a présenté les grandes orientations dans 17 propositions présentées en juillet 1997.

Une réforme libérale pour la croissance et l'emploi

Les 17 propositions de l'Institut de l'Entreprise s'organisent autour de quelques grands thèmes.

Les entreprises sont au centre de la vie économique

Le dynamisme de notre économie repose sur l'esprit d'entreprise, la capacité à innover, à investir et à conquérir des marchés.

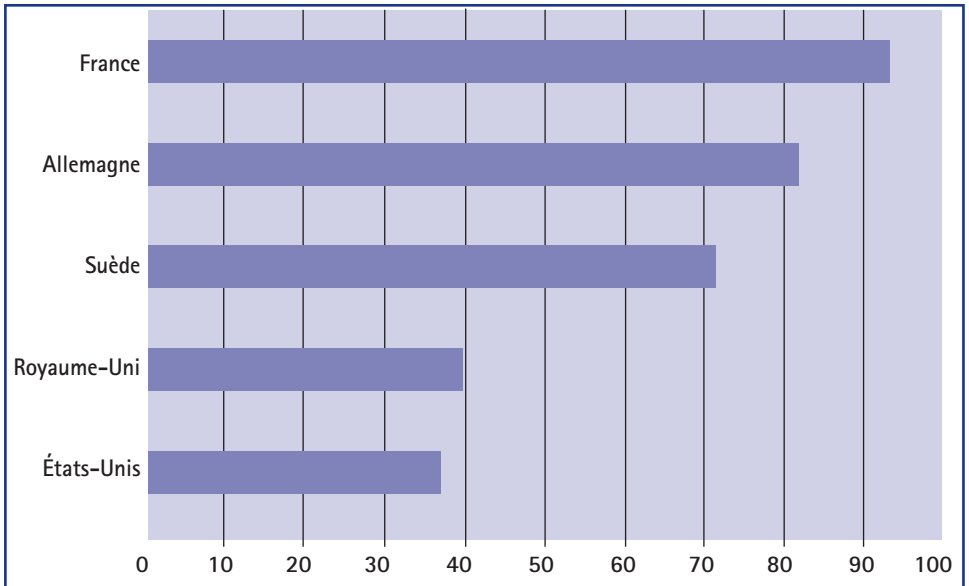
Pendant la période 1989-1996, la production industrielle française a augmenté plus faiblement que celle de nos partenaires du G7 (voir tableau 2) et nos investissements ont régressé : - 15,5 % en termes réels.

Les entreprises sont le moteur de la croissance et de la compétitivité économique. Elles sont en concurrence dans une économie mondiale de plus en plus ouverte. Il faut les "libérer" de réglementations excessives et de charges élevées pesant sur le coût du travail.

C'est une nécessité absolue pour qu'elles puissent améliorer leur position sur le marché intérieur européen et sur les marchés étrangers ; c'est aussi une condition de leur indépendance.

Tableau 1

Coûts non salariaux du travail dans l'industrie (% des coûts salariaux 1996)



Source : UNICE.

Or leur niveau de rentabilité est insuffisant puisque le retour moyen des fonds propres a été en 1997 de 10,2 % en France contre 13,6 % en Allemagne, 14 % en Italie, 21,5 % aux États-Unis et 24 % au Royaume-Uni. Contrairement à une croyance trop répandue, les entreprises françaises ne gagnent pas assez d'argent.

L'État doit être fort et centré sur ses responsabilités régaliennes

• **Un État fort n'est pas un État suradministré.** La fonction publique est pléthorique et, malgré ses qualités, elle ne peut jouer son rôle parce que ses responsabilités et ses missions sont mal définies et les circuits de décision compliqués.

L'État n'est pas l'acteur de la croissance économique mais son facilitateur ; il n'a pas à gérer l'économie et doit donc poursuivre les privatisations. Il doit par contre déterminer et faire respecter les règles du jeu sans les modifier trop souvent. Il fait, bien évidemment, fonctionner efficacement les services de souveraineté (armée, justice, sécurité, affaires étrangères).

Il faut aboutir à la simplification des règles administratives, notamment celles favorisant la création d'entreprises, et à l'application du principe de subsidiarité par l'interdiction du cumul des mandats politiques ; ceci implique un véritable transfert de responsabilités aux régions et une réorganisation des compétences.

Est-il normal :
– que dans l'Éducation nationale le nombre d'enseignants qui ne sont pas devant une classe soit passé de 11 % à 15 % au cours des dix dernières années ?
– que le ministère des Anciens Combattants continue à employer 4 300 agents malgré la diminution constante du nombre des bénéficiaires ?
– que 55 000 lits d'hôpitaux, sur un total de 690 000, ne soient pas ou mal utilisés ?

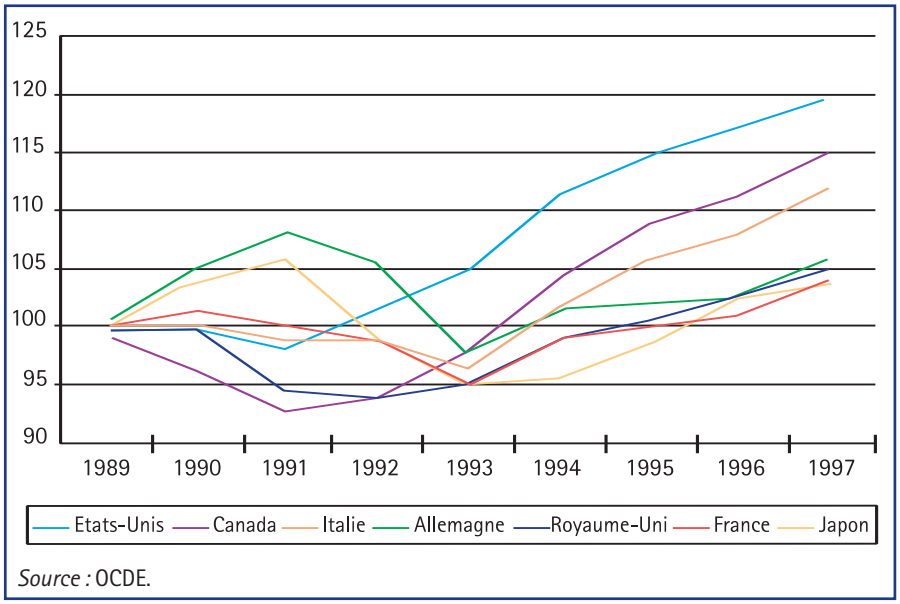
Les entreprises se sont, depuis quinze ans, engagées dans de profondes mutations. L'État peut le faire aussi. Il a l'obligation dans le monde d'aujourd'hui de faire mieux avec moins, pour être plus efficace, et laisser davantage de ressources aux entreprises et aux ménages.

• Il est vrai qu'une mission importante de l'État est **le maintien de la cohésion sociale**. Nos systèmes de protection sociale et notre Éducation nationale sont les deux instruments de cette cohésion, mais il faut les adapter si nous ne voulons pas pénaliser les générations futures. L'effet démographique, inéluctable, conduit à mettre en place à côté de la retraite par répartition des fonds de pension ; après une loi votée, mais inappliquée, le gouvernement actuel semble vouloir s'engager, encore prudemment, dans cette voie.

En matière de santé, il est urgent de rendre effective la réforme des systèmes de santé qui cherche à obtenir un contrôle plus efficace des coûts et une rationalisation du système.

Tableau 2

Indice de production industrielle (1989 = 100)



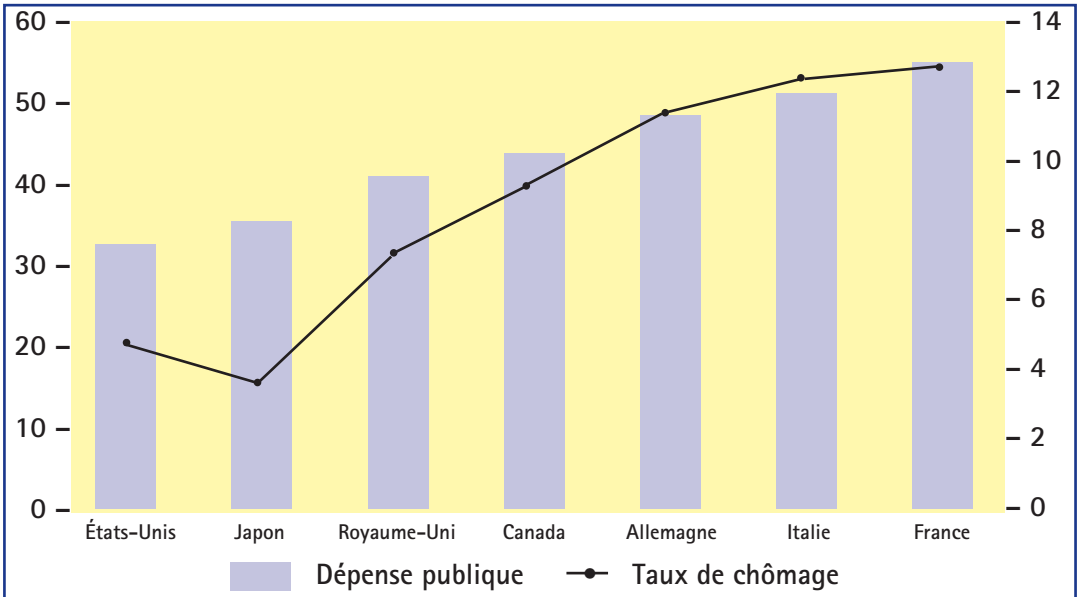
Source : OCDE.

Dans le secteur de l'Éducation nationale, le nombre de professeurs augmente sans que l'efficacité soit améliorée. On pourrait au minimum s'efforcer de mieux répartir les moyens et de donner plus d'autonomie aux lycées, aux collèges, aux universités.

Ces remarques ne font que survoler quelques aspects du mauvais fonctionnement de l'État qui sont la cause d'une dépense publique excessive, dont l'une des conséquences est un taux de chômage élevé (tableau 3).

Tableau 3

Dépense publique et chômage en 1997 : les pays du G7 qui ont la plus forte dépense publique sont aussi ceux qui ont le taux de chômage le plus élevé



Source : OCDE.

• Pour un système fiscal plus efficace.

Notre système fiscal déjà ancien, résultat de bricolages successifs, pénalise le travail, est punitif pour les personnes les plus performantes, n'encourage pas l'esprit d'entreprise et encore moins l'épargne ; or il ne peut y avoir création d'emplois sans croissance. Il ne peut y avoir croissance sans investissement et il ne peut y avoir investissement sans épargne. Notre pays a besoin d'une remise à plat complète de notre système fiscal, local aussi bien que national, et d'une réforme en profondeur plutôt qu'une succession de mesures partielles, sources de mécontentements catégoriels.

Le travail doit être valorisé

Les entreprises, et plus particulièrement les PME, ont du mal à créer des emplois et à embaucher.

• La première raison est le **coût du travail**.

Entre 1978 et 1995, le pouvoir d'achat du salaire moyen en France a augmenté de 20 % et l'emploi uniquement de 3,8 %. Aux États-Unis par contre, sur la même période, le salaire moyen a augmenté de 4,7 % et l'emploi de 36,8 %.

Quand on observe ce qui s'est passé dans d'autres pays de l'OCDE, comme les Pays-Bas par exemple, on constate une bonne corrélation entre coût du travail et création d'emplois. Il faut donc baisser les charges qui pèsent sur les salaires, plus spécialement les bas salaires, pour favoriser la création d'emplois par les PME, notamment celles du secteur tertiaire. Une meilleure maîtrise des dépenses sociales doit favoriser la réduction des prélèvements.

• La deuxième difficulté rencontrée par les entreprises est **la préférence de certaines personnes pour le non-travail**, encouragée par les aides qu'elles reçoivent. Le rapport Ducamin (Commission d'études sur les prélèvements fiscaux et sociaux pesant sur les ménages) montre que pour un célibataire ayant deux enfants à charge, le passage du RMI à un travail payé au SMIC lui fait perdre 10 000 F en revenu net ; ceci est dû tout simplement à la perte des prestations attribuées sous conditions de ressources, aux cotisations sociales, à l'impôt... C'est un encouragement au travail au noir. Il est par conséquent urgent de **remettre à plat les aides au chômage et le RMI** en l'assortissant d'une obligation de travail d'intérêt général, type CES, organisé par les collectivités locales. On peut aussi imaginer un **impôt négatif** comme aux États-Unis. Il consiste à donner à celui qui a un travail, mais un revenu faible, un surcroît de revenu sous la forme d'un reversement fiscal.

• Le secteur des services est un gisement de création d'emplois très important.

Il a progressé depuis 1970 à un rythme de 3,5 % contre 2,5 % pour le reste de l'économie. Il faut que ce mouvement s'amplifie. Pour cela, plusieurs conditions sont à remplir :

– modifier des réglementations ou des conventions collectives inadaptées, notamment dans les domaines de la distribution, de la banque et des services ;

– développer le capital-risque pour financer des PME de service dynamiques et innovantes ;

– poursuivre la privatisation des services marchands encore contrôlés par l'État ;

– tirer pleinement parti des technologies de la communication et de l'information ;

– au risque de se répéter, diminuer le coût du travail qualifié et non qualifié.

• C'est, enfin, **l'organisation du travail plus efficace qui aidera la création d'emplois et non la réduction du temps de travail.**

Entre 1970 et 1995, la durée du travail a baissé en France de 16,5 % et de 4,1 % aux États-Unis. Sur la même période, 871 000 emplois marchands ont été détruits en France et 39 500 000 créés aux États-Unis. Plutôt que réduire le temps de travail, il est préférable de l'aménager en brisant les rigidités du cadre actuel.

L'accord du 31.10.1995, signé par les organisations syndicales du CNPF, avait prévu des négociations sur l'aménagement du temps de travail. Le processus a été arrêté de fait après l'adoption de la loi Robien, et la loi Aubry sur les 35 heures. L'effet pervers de cette réglementation ne va pas manquer de se faire sentir.

• On touche ici du doigt un des problèmes fondamentaux de la société française : **la défiance**. Les entreprises ne font pas confiance aux syndicats, les syndicats ne font pas confiance aux entreprises et l'État – ne faisant confiance ni aux uns ni aux autres – s'ingère constamment dans **le dialogue social**. Ce dialogue doit être laissé aux entreprises et aux représentants du personnel placés le plus près possible du terrain. C'est ce qu'a prévu un autre accord interprofessionnel du 31.10.1995, qui organise l'articulation des différents niveaux de négociation, y compris dans les entreprises qui n'ont pas de représentation syndicale. Cet accord ouvre des possibilités qu'il faut exploiter. Les accords de branche doivent se limiter au minimum de règles communes de solidarité, et laisser à la négociation d'entreprise et d'établissement la possibilité de s'adapter à des situations d'organisation, de marché et de concurrence très diverses. L'État, quant à lui, doit s'abstenir d'intervenir, sauf pour faire respecter les règles du jeu.

Le problème des jeunes doit être abordé franchement

On ne peut pas traiter le problème de l'emploi sans évoquer spécifiquement le problème de l'emploi des jeunes. En effet le chômage des jeunes (25 % des 16-24 ans non scolarisés) se situe en France au plus haut niveau par rapport aux pays comparables et il représente depuis longtemps le double du taux de chômage moyen. Or ce sont les jeunes les moins qualifiés qui fournissent l'essentiel du chômage des jeunes. En réalité le chômage des jeunes est au confluent de deux réalités.

• **Un problème de coût du travail** car de nombreux jeunes, lorsqu'ils se présentent sur le marché du travail, ne sont pas employables à un coût qui se situe au minimum aux environs de 10 000 F mensuels. En effet ils ne génèrent pas une offre de biens ou de services facturable à ce prix à des clients sur un marché. La solution est d'agir sur les charges sociales mais en gageant leur réduction sur des économies réalisées au niveau des dépenses et non sur un transfert au détriment d'autres agents de l'économie. Le MEDEF a récemment proposé une mesure générale de réduction des charges patronales en établissant une franchise pour les 5 000 premiers francs de salaire. L'Institut de l'Entreprise préconise, pour les jeunes, une mesure comparable dans son inspiration qui consisterait à établir une progressivité des charges patronales entre 16 et 25 ans en partant d'un taux nul à 16 ans pour atteindre le taux normal à 25 ans.

• **Un problème de qualification**, car trop de jeunes sortent encore du système de formation initiale sans maîtriser les apprentissages de base (lecture, écriture et calcul) ou sans disposer d'une qualification professionnelle reconnue par le marché. La très forte poussée de la scolarisation qui s'est mise en place depuis une dizaine d'années a privilégié les qualifications scolaires au détriment du développement des compétences professionnelles. Nous sommes ainsi confrontés à une "surabondance de diplômés et à une pénurie de professionnels".

Une commission de l'Institut de l'Entreprise a réfléchi pendant deux ans à l'emploi des jeunes et plutôt que rédiger un nième rapport sur ce sujet a préféré faire des propositions d'actions pour les entreprises adhérentes de l'Institut. Ces propositions s'articulent autour de quatre idées :

• **L'exigence de transparence.** Les entreprises peuvent intervenir utilement en appui du système de formation en informant sur les métiers, en orientant la taxe professionnelle vers les établissements acceptant de publier leurs résultats d'insertion professionnelle, en offrant des stages aux conseillers d'orientation et aux enseignants.

• **Le besoin d'une double dimension académique et professionnelle.**

Il s'agit essentiellement de développer la formation en alternance et d'aider ensuite les jeunes dans leurs recherches d'emploi.

• **L'urgence de nouvelles opportunités d'emploi.** Il s'agit d'abord d'écarter l'obstacle du coût du travail des jeunes, ensuite de favoriser leur ouverture au monde notamment par l'extension du système CSNE, enfin d'aider ceux qui souhaitent créer leur entreprise.

• **Le devoir d'une réelle solidarité.** Les entreprises peuvent favoriser la création d'entreprises d'insertion de jeunes marginaux en leur confiant des activités de proximité. Une autre possibilité est d'offrir aux jeunes un double tutorat économique et social en partenariat avec les collectivités locales et les acteurs sociaux.

Conclusion

C'est seulement dans une réforme globale de l'économie et des modes de fonctionnement de notre société que l'on peut trouver les remèdes à nos problèmes d'emploi. Les mesures ponctuelles, partielles ou temporaires ont fait la preuve de leur inefficacité.

Mais il ne peut y avoir de réforme sans changement des comportements, et sans acceptation par nos concitoyens de la nécessité de ce changement. Il ne suffit pas pour l'État de vouloir diminuer les dépenses publiques, il faut que les Français en soient convaincus. Il ne suffit pas de "prêcher" pour un meilleur dialogue social, il faut que les partenaires sociaux acceptent de l'organiser le plus près possible du terrain. Il ne suffit pas pour les entreprises d'être plus ouvertes sur le monde et plus compétitives, il faut qu'elles communiquent mieux sur leurs réalités et leurs contraintes, concrètement, et en dehors de toute idéologie.

Répondre à cette exigence de communication, participer au débat public sur la réforme est aussi une responsabilité des entreprises. ■

L'accord sur le temps de travail dans la métallurgie : un compromis équilibré pour l'emploi

Denis Gautier-Sauvagnac,
vice-président, délégué général de l'UIMM

L'UIMM (Union des industries métallurgiques et minières) a critiqué le projet de loi sur les 35 heures. Non parce qu'elle est hostile à la réduction du temps de travail en soi, mais parce qu'elle estime que, par son caractère obligatoire et uniforme, elle constitue une erreur économique tant dans sa conception (le partage malthusien du travail, *id est* un partage de la pénurie) que dans ses conséquences (l'augmentation des coûts salariaux) ; aussi risque-t-elle d'entamer la compétitivité des entreprises qui est le gage de l'emploi.

Une réduction de la durée du travail sans perte de salaire augmente en effet mécaniquement le *coût du travail*. Or celui-ci est en France *l'un des plus élevés* et sa progression a été *l'une des plus rapides* parmi les grands pays industrialisés. Dans une économie ouverte aux vents du large, *toute mesure alourdissant les coûts de production réduit l'attrait du site industriel et risque de faire perdre des parts de marché*, alors même qu'un salarié sur quatre travaille pour l'exportation. Il est faux de laisser croire que cet alourdissement serait compensé par les *réserves de productivité* qui n'ont rien d'un trésor caché mais qui doivent être, la plupart du temps, utilisées pour *compenser la baisse des prix de vente*.

L'environnement des entreprises devient en effet plus concurrentiel que jamais et *les prix de vente industriels sont toujours orientés à la baisse*. Ce qui oblige les entreprises à comprimer leurs marges. L'avènement de l'euro, en provoquant une comparaison instantanée des prix au niveau européen, *accroît encore cette concurrence* et l'élargit aux États dont les coûts de fonctionnement seront crûment révélés.

Aussi l'emploi devient-il de plus en plus vulnérable, et *tout particulièrement l'emploi industriel*, le plus exposé à la concurrence.

On constate malheureusement qu'une part croissante de l'activité des grandes entreprises, et donc de l'emploi qui en dépend, se délocalise hors de France. Ainsi une étude réalisée sur les 24 entreprises industrielles du CAC 40 fait ressortir que les trois quarts d'entre elles réalisent plus de 50 % de leurs profits à l'étranger ; ce pourcentage monte à 70 % pour 40 % d'entre elles. Concernant les investissements, sur 16 entreprises cotées au CAC 40, 90 % d'entre elles ont réalisé 50 à 90 % de leurs investissements à l'étranger.

La redistribution de l'emploi en découle mécaniquement. Sur 19 entreprises, 9 enregistrent une baisse de leurs effectifs en France (de 20, 40, 60 %) tandis que l'emploi créé à l'étranger augmente (de 20 à 80 %, voire 200 à 300 %). Et lorsque les effectifs progressent à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de nos frontières, la hausse est beaucoup plus forte à l'étranger.

Certes le CAC 40 ne reflète pas toute notre économie et ces résultats doivent être nuancés ; ils n'en révèlent pas moins une tendance lourde : en se mondialisant, l'industrie française est, comme bien d'autres, fatalement attirée par les sites où les charges sont moins élevées.

Au surplus, *la France a la durée annuelle du travail la plus faible* du groupe des sept grands pays à l'exception de l'Allemagne. Si l'on calcule, par exemple, cette durée sur la vie, compte tenu d'un taux d'activité particulièrement bas en France, on s'aperçoit qu'à la fin de sa vie un Américain aura travaillé 50 % de plus qu'un Français.

Enfin les leçons du passé, ainsi que les expériences étrangères, montrent que *la réduction du temps de travail n'est*

pas en elle-même créatrice d'emplois. Ainsi dans la métallurgie allemande, la réduction de l'horaire hebdomadaire de 38,35 heures à 35 heures entre 1987 et 1996 s'est accompagnée d'une réduction des effectifs de 15,8 %. Dans le même temps, et en dépit du maintien de l'horaire à 38,5 heures, la métallurgie française a vu ses effectifs baisser de 11,7 % seulement.

C'est pourquoi l'UIMM s'est élevée contre une loi dangereuse car, loin de créer des emplois, elle risque au contraire d'augmenter *le chômage et l'exclusion.*

En revanche, dans le cadre d'un aménagement du temps de travail négocié au plus près des entreprises, la réduction devient possible comme contrepartie d'une modulation des horaires et, de ce fait, des efforts de disponibilité demandés aux salariés. Et cet aménagement est favorable à la compétitivité et donc à l'emploi.

Le cadre de la négociation

Au lendemain de la promulgation de la loi du 13 juin 1998, l'UIMM a estimé qu'il était du devoir des partenaires sociaux de reprendre l'initiative. Respectueuse de la loi, elle a proposé, dans l'intérêt général et celui des salariés en particulier, une *modernisation négociée des accords collectifs de branche, axée sur la maîtrise des coûts et l'aménagement-réduction du temps de travail.*

La préoccupation essentielle de l'UIMM était la sauvegarde de la compétitivité des entreprises dans le but de *maintenir l'emploi sur le site industriel français et si possible de le développer.*

L'accord signé le 28 juillet 1998 entre l'UIMM d'une part, Force Ouvrière, la CFE-CGC et la CFTC d'autre part, *ne "contourne" ni ne "pervertit" la loi du 13 juin.* Bien au contraire, il en permet l'application et lui donne un contenu. Il s'inscrit dans le cadre de la réduction de la durée légale du travail à 35 heures et en facilite la mise en œuvre sans mettre en péril l'activité des entreprises. Car l'aménagement du temps de travail est un ballon d'oxygène qui permet d'amortir les coûts supplémentaires induits par cette réduction.

L'accord fixe les conditions dans lesquelles les entreprises de la métallurgie pourront adapter leur horaire à la nouvelle durée légale de 35 heures dès son application. C'est pourquoi la date d'entrée en vigueur de l'accord est identique à celle de la durée légale de 35 heures : le 1er janvier 2000 ou 2002 selon l'effectif de l'entreprise.

Les négociations se sont inscrites dans le droit fil de la loi du 13 juin qui, précise le ministère, "indique un cap et fixe un cadre pour donner le champ le plus large à la négociation". Elles ont porté sur les conséquences, pour les entreprises et leurs salariés, de l'*article 1 de la loi* – la réduction de la durée légale hebdomadaire au 1er janvier 2000 – et non pas sur l'article 3, article qui prévoit des incitations financières pour les entreprises négociant de façon anticipée. D'où peut-être un malentendu : on nous a reproché de n'avoir pas envisagé la création d'emplois dans l'accord. Mais *l'emploi ne se décrète pas, ni par la loi ni par la branche.* Et aucun accord de branche intervenu depuis celui de l'UIMM ne prévoit de création d'emplois.

L'emploi résulte d'un ensemble de facteurs soit attractifs soit dissuasifs. Ce sont les entreprises qui créent la richesse et donc l'emploi. La branche, elle, a le devoir de *se battre pour assurer les conditions les plus favorables à l'emploi dans un cadre législatif donné.* C'est exactement ce qu'ont fait les signataires de l'accord. Aux entreprises de saisir les opportunités offertes en concluant à leur niveau des accords qui intègrent tout ou partie des dispositions de l'accord du 28 juillet.

L'accord du 28 juillet 1998 est un compromis, fruit d'un dialogue constructif entre des partenaires sociaux responsables soucieux de *concilier réduction du temps de travail et compétitivité des entreprises dans le respect de la loi* – ainsi rendue applicable –, *des personnes... et des exigences du client*, lequel est aussi un décisionnaire de l'entreprise.

C'est un vrai accord, *signé avec trois syndicats représentatifs*, et qui est *adapté à la diversité des entreprises* qui peuvent y puiser les souplesses de gestion nécessaires au maintien de leur activité et donc de l'emploi.

Audacieux et innovant, cet accord est également équilibré ; il tente de *répondre à la fois aux besoins des entreprises* (faire face aux à-coups d'une demande de plus en plus fluctuante) *et aux aspirations des salariés* (accéder à des horaires plus individualisés).

C'est un accord d'aménagement-réduction du temps de travail qui met en harmonie le droit avec la réalité des nouveaux modes de travail ; parallèlement il encourage l'effort de formation et facilite le départ à la retraite des salariés âgés. Enfin il donne un élan nouveau à la politique contractuelle.

L'aménagement-réduction du temps de travail

La sauvegarde de la compétitivité est une contrainte de survie pour l'entreprise et l'emploi de ses salariés. *Cette sauvegarde passe par l'aménagement du temps de travail dont l'annualisation est la forme la plus appropriée.* Les entreprises doivent pouvoir faire travailler les salariés quand il y a du travail. Mieux vaut en effet, en cas de baisse des commandes, diminuer les horaires que les effectifs. À l'inverse, en cas de surcharge inopinée, il faut pouvoir augmenter les durées d'utilisation des équipements sans trop de surcoûts.

Pour aider les entreprises à répondre aux fluctuations de plus en plus rapides de la demande, tout en leur permettant d'adapter leur horaire de travail effectif à la nouvelle durée légale de 35 heures, il fallait revoir la durée du travail hebdomadaire, le régime des heures supplémentaires, adapter la possibilité de décompter l'horaire sur l'année à la nouvelle durée légale de 35 heures, enfin améliorer le système du compte épargne-temps.

L'accord a prévu de pouvoir remonter la durée maximale hebdomadaire de 46 à 48 heures, limite autorisée par le *Code du travail*, afin de faciliter, en cas de besoin, le travail du sixième jour. Mais parallèlement, la durée maximale hebdomadaire sur douze semaines consécutives est *réduite* de 44 à 42 heures.

Le contingent d'heures supplémentaires utilisable est élargi pour répondre aux exigences de la production, tout en permettant une *réduction réelle* du temps de travail effectif dans l'année.

Actuellement un salarié de la métallurgie qui serait à 35 heures par semaine est susceptible d'effectuer encore *282 heures dans l'année* (soit 188 heures résultant de l'écart entre 35 et 39 heures multiplié par 47 semaines, et 94 heures résultant du contingent conventionnel actuel d'heures supplémentaires). Ce salarié a donc bien aujourd'hui, au-delà de 35 heures par semaine, un potentiel d'heures travaillées utilisables dans l'année de 282 heures.

Au 1er janvier 2000, ce potentiel sera ramené à 180 heures par an et par salarié (150 en cas de décompte sur l'année), *soit 102 heures de moins qu'aujourd'hui*. Telle est la réalité qui sera vécue dans nos entreprises.

D'autre part, l'accord du 7 mai 1996 dans la métallurgie avait prévu que *les entreprises pourraient décompter le temps de travail* sur l'année en respectant bien entendu les durées maximales (journalière et hebdomadaire). L'accord du 28 juillet a confirmé cette disposition en l'aménageant compte tenu de la nouvelle durée légale de 35 heures. Dans ce cadre, les salariés ont la *garantie de ne pas travailler plus de 46 semaines par an, soit l'équivalent d'une semaine supplémentaire de congé* par rapport aux droits à congé résultant strictement de la loi.

Enfin le *compte épargne-temps*, qui permet de *capitaliser des congés* non pris dans le cours de l'année et *certains éléments de salaire* en vue de la prise d'un congé de longue durée, constitue un *élément supplémentaire de souplesse* dans la gestion du temps de travail. Il est donc un *facteur favorable à l'emploi*, dans la mesure où les salariés qui prendront ce congé seront remplacés dans la plupart des cas.

L'harmonisation du droit et de la réalité des nouvelles modalités de travail

L'horaire fixe est de moins en moins adapté à la réalité du travail, profondément modifiée en cette fin de siècle, et le travail prend de plus en plus souvent des *formes autonomes. Un nombre croissant de salariés* accomplissent leur mission en *étant déconnectés d'un horaire hebdomadaire rigide*. Les textes conventionnels ont reconnu cette nécessité en instituant le forfait.

L'accord du 28 juillet ouvre la possibilité de proposer à certaines catégories de salariés *deux nouvelles formules* de forfait de rémunération – *forfait annuel assis sur une base annuelle individuelle* de 1 932 heures maximales et *forfait à la mission sans référence horaire* – qui coexisteront parallèlement à la formule de forfait actuel assis sur un horaire hebdomadaire qui permet d'inclure le paiement de la rémunération des heures supplémentaires dans la rémunération mensuelle. Dans ces cas, il est prévu des contreparties : majoration des *minima* conventionnels, congés supplémentaires, etc.

Dans les deux cas, l'application de ces forfaits suppose que le salarié ait une certaine autonomie dans l'organisation de son travail et qu'il soit pleinement d'accord. L'UIMM a donc pris en compte la réalité du travail de l'encadrement et, compte tenu du fait que 90 % des entreprises de la branche métallurgie ont moins de 50 salariés, l'accord permet effectivement l'application d'un forfait aux agents de maîtrise qui jouent souvent dans les PMI un rôle équivalent aux cadres dirigeants dans les grandes entreprises.

L'encouragement à la formation

La réduction de la durée légale du travail risquait de remettre en cause les activités de formation. Il convenait donc de fixer les dispositions qui au contraire faciliteraient leur essor.

Ainsi, après avoir explicité le principe selon lequel *le temps de formation n'est pas du temps de travail effectif*, l'accord prévoit que le temps passé en formation pendant l'horaire habituel de travail sera rémunéré sur la base du *salaire réel au taux normal*. Le temps passé en formation en dehors de l'horaire habituel de travail sera rémunéré obligatoirement par l'entreprise si la formation constitue un effort important représentant plus de cinquante heures par an ou cent heures s'il s'agit d'une formation diplômante ou qualifiante. Il s'agit alors d'un co-investissement. Le fait que l'accord prévoie que la formation soit obligatoirement payée à partir de la 51e heure ou de la 101e heure n'interdit évidemment pas de le faire avant.

La sauvegarde de la politique contractuelle, garante de la paix sociale

La vocation des branches professionnelles en général, et de l'UIMM en particulier, est de rechercher par un dialogue constructif les voies et moyens d'une *modernisation de l'organisation du travail* en vue de préserver la compétitivité des entreprises et de l'emploi qui en dépend.

Dans l'hypothèse d'un constat d'échec des négociations, l'UIMM aurait été contrainte de dénoncer, à son corps défendant, les engagements collectifs antérieurs. L'accord du 28 juillet a écarté le danger d'une telle dénonciation et consolidé les garanties collectives.

En sauvant la politique contractuelle et en lui redonnant un nouvel élan, les partenaires sociaux ont encore une fois prouvé *la pertinence de la négociation pour adapter le droit à la réalité en servant l'emploi*.

L'accord de la métallurgie a suscité un certain nombre de faux procès. Nos détracteurs se sont notamment évertués à tenter de *nous opposer l'ac-*

cord conclu dans le textile. La vérité est que non seulement *la philosophie de l'accord métallurgie et de l'accord textile est la même mais que le contenu* des deux accords est *quasi identique*.

Le contingent d'heures supplémentaires est du même ordre de grandeur – 180 heures dans la métallurgie, 130 heures apparemment dans le textile mais, en réalité, pour la quasi-totalité des entreprises qui en auraient besoin 175 voire 205 heures.

L'ancien système de modulation maintenu par l'accord textile équivaut au mécanisme d'annualisation dans la métallurgie ; les forfaits sans référence horaire sont de même nature ; enfin, l'accord n'est applicable *de facto* qu'au 1er janvier 2000.

L'UIMM est respectueuse de la loi. En ouvrant très vite les négociations, elle s'est efforcée de tirer le bien du mal. Et, faisant foin de toute idéologie, elle s'est efforcée de construire, avec ses partenaires, un texte qui permet d'optimiser l'organisation du travail et l'utilisation des équipements.

Car s'efforcer de compenser le renchérissement des coûts salariaux résultant d'une loi contraignante pour préserver la compétitivité des entreprises, et dans toute la mesure du possible le pouvoir d'achat des salariés... c'est précisément se battre pour maintenir l'emploi en France, combattre le chômage et l'exclusion.

Au surplus l'accord du 28 juillet est *un texte qui éclaire l'avenir* ; il devrait faire avancer la deuxième loi, en traitant de problèmes qui ne sont pas aujourd'hui résolus, notamment concernant l'encadrement.

Quant à l'extension, nulle raison valable ne peut s'y opposer. Il n'y a pas de syndicat minoritaire, il n'y a que des syndicats représentatifs. Et notre accord s'inscrit parfaitement dans le cadre de la loi du 13 juin.

En conséquence, il serait *extrêmement dommageable que la deuxième loi prévue à l'automne 1999 ne valide pas l'accord conclu dans la métallurgie.* Ce serait d'ailleurs en contradiction complète avec les engagements pris par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité : "Non seulement les accords signés ne seront pas remis en cause, mais plus encore ils inspireront la deuxième loi après un premier bilan à l'été 1999." Et si notre accord n'était pas validé, la question de la remise en cause des avantages conventionnels consentis dans le cadre d'une durée légale supérieure à 35 heures reviendrait à l'ordre du jour.

Les pouvoirs publics ne sauraient se dérober à la confrontation avec le *principe de réalité* dont se nourrit le dialogue social. Car, en définitive, c'est le terrain qui donne sa pleine validité à une politique contractuelle vivante, garante de la paix sociale. ■

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

52 ANNÉES D'EXPÉRIENCE

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

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

Envoi de renseignements détaillés sur demande

Croissance des entreprises : affaire de volonté plus que de conjoncture

René Abate,
senior vice-président et membre de l'Executive Committee du Boston Consulting Group

Les entreprises ne peuvent se résigner à croître au rythme de l'économie. Leurs dirigeants doivent lever un à un les obstacles existants et réunir en interne les conditions nécessaires à une croissance soutenue : il en va de leur pérennité sur le marché, de l'avenir de leurs emplois salariés et de la fidélité de leurs actionnaires. Croître rapidement est nécessaire pour attirer et retenir les meilleurs talents, comme pour exploiter les gains de productivité. C'est également une nécessité pour satisfaire les exigences des marchés financiers : une analyse du Standard and Poors 400 a montré récemment que 75 % des entreprises qui ont offert une rentabilité élevée à leurs actionnaires durant les dix dernières années le doivent à la croissance, et 25 % seulement à l'amélioration de leur rentabilité.

Seule une minorité des plus grandes entreprises répertoriées en 1955 par *Fortune* existe encore aujourd'hui : la plupart d'entre elles ont perdu leur indépendance, ou ont purement et simplement disparu. Ainsi à l'aube du XXIe siècle, une grande entreprise vit en moyenne quarante ans, ce qui représente l'espérance moyenne de vie d'un homme au Moyen Âge ! Se résigner à croître au rythme de l'économie est suicidaire.

Les obstacles à la croissance des entreprises sont réels, qu'il s'agisse de la conjoncture, des taux d'intérêt, de la stagnation du pouvoir d'achat qui handicape la consommation, de la réglementation, des charges sociales excessives…

Et pourtant on observe clairement que, dans un même contexte, certaines entreprises font progresser leur chiffre d'affaires et leurs parts de marchés, tandis que d'autres stagnent ou régressent. Dans ces conditions, le principal obstacle à la croissance n'est-il pas la conviction, partagée en interne au sein de l'entreprise, que l'on ne peut plus croître ?

Les obstacles à la croissance de l'entreprise sont souvent dans les esprits et dans les systèmes de management. Les indicateurs de performance et de mesure qui sont mis en place dans les entreprises qui ne pensent pas pouvoir croître deviennent de véritables freins à la croissance et à la saisie d'opportunités. Les ingrédients du cercle vicieux sont alors réunis. Quant aux sources pour aller de l'avant, elles résident en grande partie dans la méthode, l'imagination mais surtout la volonté.

Il n'existe aucune recette simple pour croître rapidement en période de croissance lente. Chaque entreprise doit prendre en compte des données qui lui sont propres, en fonction de la nature de son marché, de son histoire, de ses capacités de financement et de la nature de la concurrence à laquelle elle se trouve confrontée. Plusieurs directions peuvent cependant être rappelées ici.

Redécouvrir ses clients

La première stratégie pour retrouver les chemins de la croissance consiste à redécouvrir ses clients, c'est-à-dire à s'interroger sur les besoins qu'ils n'ont pas exprimés et dont ils n'ont pas encore conscience. C'est ainsi que L'Oréal a transformé le marché des laques, à bout de souffle, en créant avec Studio Line la catégorie des produits coiffants, un marché aujourd'hui dix fois plus important. De même, Bertelsmann a réussi le lancement de plusieurs magazines dans des segments considérés comme saturés, la presse féminine et la presse économique.

Par nature, les études de marché classiques identifient rarement les besoins non exprimés. Ils ne peuvent être découverts qu'en se demandant quels compromis les produits existants imposent aux consommateurs, pour ensuite essayer de les lever grâce à l'innovation.

Formulé autrement, il s'agit d'offrir simultanément des attributs jusque-là considérés comme totalement incompatibles. Ainsi Essilor avec les verres progressifs, le minidiscount qui combine proximité et prix, McDonald's qui combine productivité et qualité de service, Legrand largeur de gamme et disponibilité, Sony walkman portabilité et stéréophonie ont effectué cette démarche avec succès.

Et si la consommation est faible et l'épargne est forte, il ne suffit pas de chanter la version "politiquement correcte" de La Cigale et la Fourmi, d'inviter les fourmis à devenir cigales. Il faut peut-être se battre contre l'épargne avec des talents commerciaux supérieurs, sachant que les banquiers et les assureurs déploient les leurs pour bénéficier du penchant actuel des Français pour l'épargne.

Se développer à l'international

Le développement international offre également des perspectives de croissance forte. Il s'agit d'investir dans les régions porteuses.

Dans ce domaine, bien du chemin reste à faire… Depuis quinze ans, les parts de marché françaises en Asie restent stables à 2 % contre plus de 5 % pour l'Allemagne et 15 % pour les États-Unis. Seules cinq des cent premières entreprises étrangères au Japon sont françaises.

D'autres régions du monde peuvent être choisies pour investir et se développer.

Si une monnaie forte ne présente pas que des avantages, il faut au moins en profiter pour investir agressivement à l'étranger et servir ces nouveaux marchés.

Le bilan pour l'économie française et les emplois indirectement induits sera favorable.

Repousser les frontières de l'industrie

Les entreprises peuvent également chercher à déplacer les frontières de leur industrie, en exploitant leurs compétences (technologie, marques, réseaux) au-delà de ce qu'il est classique de faire. C'est ainsi que Microsoft est passé des systèmes d'exploitation aux applications, puis aux réseaux. Mercédes a étendu sa gamme vers les voitures de petite taille. Telle ou telle banque s'est placée avec succès sur le terrain de la Bancassurance. Il s'agit dans tous les cas de s'efforcer d'exprimer sa stratégie en termes de compétences distinctives plutôt qu'en produits ou services offerts, et d'exploiter ses savoir-faire sans brider à l'excès leur champ d'application. Le défi consiste à trouver le juste équilibre entre focalisation et ouverture. Cela passe par une définition rigoureuse et une exploitation volontariste de la plate-forme de compétences de l'entreprise.

Tirer profit des déréglementations

Une quatrième voie consiste à exploiter les opportunités qu'offre la déréglementation… Depuis le début des années quatre-vingt, de belles réussites ont ainsi vu le jour dans le domaine des médias, à l'image de *Canal +* ou du réseau radio *NRJ*. Les services financiers, l'énergie, les transports ou les télécommunications : plusieurs grands secteurs se sont ouverts à l'initiative privée, et de nouveaux changements sont en cours en France comme à l'étranger. Indirectement ou directement, toutes ces déréglementations offrent des opportunités de croissance forte sur certaines étapes de valeur ajoutée ou certains segments de clientèle. Il est d'autant plus important de s'en préoccuper que les exclusivités nationales ne tiendront pas longtemps.

Concentrer des industries fragmentées

Cinquième piste, certaines industries recèlent un potentiel de concentration qui n'est pas encore complètement réalisé. La croissance des grands groupes agro-alimentaires, de distribution et de services a en grande partie emprunté cette voie. L'exploitation d'effets d'échelle, d'expérience et l'innovation leur ont permis de justifier les primes requises pour réaliser les acquisitions nécessaires.

Le potentiel est encore important. L'industrie pharmaceutique nous en donne des illustrations quotidiennes. Et ce n'est pas fini. La croissance par acquisition est source de vraie croissance, si elle est soutenue par la création d'avantages concurrentiels nouveaux et si l'intégration des sociétés acquises est réalisée avec rigueur et détermination.

Une volonté forte à partager en interne

Au-delà de ces pistes, pour que la croissance se réalise, encore faut-il mobiliser des ressources financières et humaines suffisantes. Les ressources humaines constituent le principal obstacle auquel sont confrontés les dirigeants d'entreprise. Il faut les développer, les mettre en réserve et allouer les meilleures sur ces pôles de croissance, même s'il peut paraître tentant de les conserver sur les activités existantes. L'organisation dans son ensemble doit être motivée par l'impératif de croissance. Cela implique notamment que les outils de mesure et de récompense de la performance soient parfaitement cohérents avec les objectifs de croissance et de prise de risque.

Le contexte économique au sein duquel évoluent les entreprises constitue naturellement un élément important de leur dynamisme. Mais les chefs d'entreprise doivent élargir leurs marges de manœuvre. Nombreux sont ceux qui s'y emploient. Le vrai défi consiste à maintenir un esprit de conquête sans renoncer à la rigueur dans la gestion du quotidien. Il consiste à se convaincre et convaincre ses collaborateurs que la croissance est un impératif vital et à combiner en permanence au sein de l'entreprise dynamisme et discipline sans laisser à l'un ou à l'autre la primauté. C'est vrai pour l'entreprise. Cela l'est également pour notre pays. ■

Emploi et nouvelles technologies

Bernard Brunhes (58)

Les nouvelles technologies se traduisent dans la réalité des entreprises par deux phénomènes complémentaires : une automatisation accélérée des processus de production et le développement de modes de communication nouveaux et d'une efficacité, d'un coût et d'une instantanéité inconnus jusque-là. Ces deux aspects peuvent être séparés pour la commodité de l'analyse.

1. Les conséquences de l'automatisation

Depuis le début de l'industrialisation, les entreprises n'ont cessé de rechercher et d'adapter les nouvelles technologies et de mettre en œuvre de nouvelles techniques. Les phases successives de la révolution industrielle se sont toutes traduites par le remplacement de la force humaine et de l'habileté de l'homme par celles des machines. Mais l'informatisation a accéléré cette évolution. L'augmentation de la puissance et de la vitesse de calcul des processeurs, leur miniaturisation conduisent à un accroissement de "l'intelligence" des machines et étend leur capacité à remplacer l'être humain.

Les progrès de productivité sont considérables, ce qui réduit rapidement la demande de travail non qualifié ou peu qualifié. Mais à l'inverse, la conception des outils, le contrôle et le suivi des processus de production, la logistique et la conduite des projets exigent une compétence et surtout une fiabilité telles que les techniciens capables de les assurer sont très demandés et reçoivent des rémunérations élevées. *Il en résulte un élargissement de l'éventail des rémunérations et la coexistence d'un chômage élevé pour les uns et d'une suractivité, bien rémunérée, pour les autres.*

Dans l'industrie manufacturière, les nouvelles technologies réduisent les effectifs d'ouvriers peu qualifiés. Ce phénomène n'est bien entendu pas nouveau, mais il atteint des proportions nouvelles. On parle plus souvent de la délocalisation des emplois que de l'automatisation. Mais en fait le risque de délocalisation vers des pays à bas salaires ne fait qu'amplifier un phénomène interne aux économies industrielles. Il est vrai que les statistiques surestiment la baisse des emplois dans l'industrie manufacturière : *il y a simultanément création d'emplois tertiaires* (de conception, d'informatique, de marketing, etc.) inséparables de l'activité de production, mais sous-traités ou externalisés. *Néanmoins la baisse du nombre d'emplois non qualifiés se fait à un rythme trop rapide pour que d'autres possibilités d'emplois s'y substituent.*

En outre, l'automatisation touche aussi depuis les années 80 le secteur des services de masse : banques, assurances, organismes de sécurité sociale, etc. Les personnels administratifs de ces secteurs, dont la logique de production peut être assimilée à celle des ouvriers de l'industrie manufacturière (faible qualification, gestes automatiques qui peuvent maintenant être réalisés par des ordinateurs, fonctionnement taylorien, ateliers collectifs, etc.) se trouvent dans la même situation. Les emplois disparaissent, au fur et à mesure que les progrès techniques permettent aux machines de s'y substituer. *Les banques ou les sociétés d'assurances créent d'autres types d'emploi ; mais des emplois commerciaux qui exigent des compétences que les employés administratifs n'ont guère.*

La disparition des emplois peu qualifiés dans l'industrie manufacturière et dans les services de masse devrait être compensée en partie par la création d'emplois dans les services aux personnes. Les sociétés européennes ont aujourd'hui besoin de services de soins, d'accueil, de protection et de sécurité, de garde d'enfants, d'accompagnement des personnes âgées, de préservation de l'environnement, de loisirs et de culture. À ces besoins nouveaux des producteurs de services peuvent répondre, à condition que la demande soit solvable. Où trouver l'argent ? Dans les gains de productivité réalisés dans

l'industrie et les grands services qui lui sont liés. Mais *les circuits financiers qui permettraient que les gains de productivité générés par l'automatisation aillent vers les producteurs de services aux personnes n'existent pas ou pas suffisamment. Si ces circuits existaient, les pertes d'emplois non qualifiés pourraient être compensées par les créations d'emplois de services.*

Ces services peuvent être soit marchands, c'est-à-dire payés par les consommateurs, soit non marchands, c'est-à-dire mis gratuitement à la disposition des consommateurs, donc financés par l'impôt, soit encore mixtes. Dans le premier cas, il faudrait que les consommateurs soient prêts à payer le vrai prix ; mais, habitués à l'État-providence, les citoyens européens ne l'acceptent pas ou ne le peuvent pas. Dans le second cas, il faudrait accroître le prélèvement fiscal, ce que les citoyens n'acceptent plus. Faute de services suffisants, les problèmes sociaux s'aggravent ; faute d'emplois dans ce domaine, le chômage ne se réduit pas.

La disparition de nombreux emplois non qualifiés s'accompagne de la création de nouvelles qualifications et compétences. *L'éducation et la formation deviennent ainsi une priorité.* La formation initiale ne suffit plus. Parce que la technologie et les marchés ne cessent d'évoluer, la formation continue est nécessaire à chacun, tout au long de sa vie, pour préserver son employabilité.

L'employabilité est la capacité pour un travailleur de préserver, de trouver ou de retrouver sa place sur le marché du travail. Or, l'évolution technologique et économique contraint à l'adaptation permanente.

Cette priorité de l'employabilité concerne l'individu lui-même (qui sait qu'il changera plusieurs fois de technique, de fonction, de métier, d'employeur dans sa vie et qu'il lui faut préparer son avenir par la formation permanente), *l'entreprise* (qui a le devoir de préserver l'employabilité de ses travailleurs en leur donnant la possibilité de se former en permanence), *l'État* (qui est responsable de la formation initiale et de l'appui à ceux qui n'ont pu se maintenir à flot et se reconvertir).

2. La révolution des communications

La plus importante des conséquences du développement des nouvelles technologies de l'information dans les entreprises est le bouleversement qu'elles ont entraîné dans la communication au sein de l'entreprise et avec son environnement.

Les méthodes de management en ont été et en seront encore durablement et définitivement affectées. Comme la communication entre les acteurs au sein de l'entreprise n'est plus prisonnière du papier, mais circule de façon très libre, non ou peu contrôlée par les échelons hiérarchiques, à travers les réseaux informatiques et le courrier électronique, la hiérarchie perd un pouvoir qu'elle détenait pour l'essentiel de sa capacité à retenir et à modifier l'information montante ou descendante. Chaque salarié de l'entreprise peut communiquer avec tous les autres et il se crée des relations de travail horizontales et transversales. Comme les tâches de pure exécution ne nécessitant aucune initiative sont maintenant automatisées, les travailleurs sont appelés à être réactifs, à être capables de répondre eux-mêmes à l'imprévu et à décider eux-mêmes plutôt qu'à réaliser des gestes automatiques. Pour cela, ils ont besoin de disposer d'informations multiples que leur fournira le réseau auquel ils sont liés : en quelque sorte, le réseau de communication se substitue à la hiérarchie, les dirigeants agissant moins par voie de directives et d'instructions que par des projets et des objectifs. *Les relations au sein de l'entreprise prennent un caractère contractuel : chacun s'engage à l'égard de ses partenaires sur des résultats, une qualité, des délais.*

Il est plus difficile aujourd'hui de tracer les contours d'une entreprise. En effet les relations contractuelles qui se créent au sein de l'entreprise ne diffèrent guère de celles qui existent entre deux entreprises. À la limite, peu importe pour le salarié d'un bureau ou d'un atelier que son correspondant appartienne ou non à la même firme : de toute façon, il est en contrat avec lui. C'est ainsi que se sont développées toutes les formes d'externalisation qui font de l'entreprise un être économique et juridique aux contours flous. L'entreprise ne se comporte plus comme une entité close, avec ses dirigeants et ses salariés, enfermée dans ses murs, mais comme un élément parmi d'autres au sein d'une chaîne complexe dont les maillons sont reliés entre eux par des contrats. Elle concentre sa propre activité sur son métier central. Elle externalise ce qui n'est pas au cœur de sa production. C'est *la course à l'externalisation sous toutes ses formes* (*outsourcing, facility management*, maintenance sous-traitée, recours croissant au travail intérimaire, *self-employment*).

Une conséquence importante du développement des systèmes de communication modernes est la généralisation du "juste à temps" dans l'ensemble des activités de production et de transaction. Une partie importante des travailleurs de l'industrie et des services est concernée par les conséquences de ces changements de rythme dans les modes de production et d'échange. L'accent mis sur les délais conduit à des tensions au sein des équipes de production dès qu'il y a un incident ou une urgence. Il en résulte une pénibilité d'un type nouveau, particulièrement sensible chez les managers. Le juste à temps n'est possible que parce qu'il existe des moyens de communication qui l'ont permis. Les entreprises industrielles ont commencé à travailler en flux tendus – c'est-à-dire sans stocks – dès lors que les transactions entre fournisseur et utilisateur pouvaient être traitées instantanément. L'extension du juste à temps à toutes les transactions au sein et hors de l'entreprise a été rendue possible par les messageries électroniques et les téléphones cellulaires.

L'une des premières qualités de l'entreprise est aujourd'hui la réactivité, c'est-à-dire la capacité à répondre sans délai à des événements touchant aussi bien les marchés que les techniques de production. Cette réactivité impose des modes de fonctionnement souples et décentralisés. Elle implique aussi la flexibilité : celle-ci peut être soit une flexibilité interne (temps de travail, mobilité professionnelle, polyvalence, passerelles

entre les qualifications, mobilité géographique), soit une flexibilité externe (contrats de travail temporaires, facilités de licenciements et plus généralement souplesse des contrats de travail), soit encore cette forme intermédiaire de flexibilité que constituent l'externalisation des activités et la sous-traitance. Or, cette flexibilité externe est source de précarité et donc de chômage, d'exclusion, de malaise social : *il faut que les entreprises soient mises en situation de préférer systématiquement la flexibilité interne. Il faut que des politiques d'employabilité fassent obstacles à la précarisation qu'entraîne la flexibilité externe. Il faut que la législation mette de l'ordre dans les processus d'externalisation.* Si la flexibilité et la précarité deviennent synonymes, les sociétés européennes n'accepteront plus les politiques de flexibilité pourtant nécessaires conduites par les entreprises.

3. Des inégalités nouvelles

Dans son ouvrage *Work of nations*, le professeur Robert Reich, ancien ministre américain du Travail, distingue, au sein de l'économie américaine, quatre catégories de travailleurs. Il y a d'abord ce qu'il appelle les "manipulateurs de symboles". Le produit de leur travail, ce sont des idées ou des informations. Leurs outils sont les nouveaux outils technologiques et notamment Internet. Puis viennent les enseignants, les personnels de santé, etc., tous ceux qui jouent un rôle de service public. Troisième catégorie : les services aux particuliers, qui ne sont pas des rouages dans des machines à produire du bien ou du service mais sont en relation directe avec le consommateur. Enfin le quatrième quart est constitué des travailleurs "routiniers", ouvriers d'usines ou employés faisant un travail répétitif.

Les manipulateurs de symboles ont tout à gagner à la mondialisation. Les derniers ont tout à perdre : ils peuvent être facilement remplacés par des ouvriers ou des employés de pays à bas salaires. Les deux autres catégories se développeront plus ou moins suivant les décisions prises par les pouvoirs publics et la capacité d'adaptation de l'économie. Les services aux personnes se développeront si des mesures sont prises dans ce sens. Quant aux fonctions de la seconde catégorie – enseignement, santé, etc. – elles sont en crise dans tous les pays européens. Leur avenir dépend du choix qui est fait en ce qui concerne leur financement.

L'effet de la mondialisation, selon cette analyse, est donc clair. Les uns tirent avantage de la mondialisation. Dans cette catégorie des "manipulateurs de symboles", la qualité et la fiabilité de la prestation n'ont pas de prix et les salaires peuvent atteindre des niveaux très élevés. *Les routiniers ont tout à perdre dans les pays industriels.*

L'internationalisation et l'intensification de la concurrence au plan mondial sont une conséquence directe de l'instantanéité et du faible coût de la communication. Dès lors que l'on peut donner des ordres financiers instantanément à des dizaines de milliers de kilomètres de distance, les transactions, qu'elles soient financières, monétaires, commerciales ou d'échanges de données, changent de nature et font de la planète entière un marché unique.

Les grands groupes internationaux dépendent d'investisseurs dont les principales préoccupations sont financières et non pas industrielles. Les grandes décisions d'ouverture ou de fermeture de sites de production, de spécialisation des sites, de développement ou de réduction sont prises loin des sites de production eux-mêmes, par des décideurs qui peuvent n'avoir aucune information autre que financière sur les conséquences de ces décisions. L'éloignement fait qu'ils s'en préoccupent peu. Sur place en revanche, la gestion de l'usine ou des bureaux, le management des ressources humaines, la gestion de l'emploi, la formation, les rémunérations sont réalisés de façon beaucoup plus décentralisée que dans le passé. Le responsable local a tous les pouvoirs…, sauf que des décideurs internationaux ont un pouvoir de vie et de mort sur le site. *Les travailleurs, mais aussi tout leur environnement administratif, politique, social, économique se sentent trahis lorsque des décisions de fermeture sont prises, alors que le management du site jouait le jeu du développement local. Les autorités publiques sont trop souvent impuissantes devant de telles décisions. C'est un des paradoxes de la globalisation que cette coexistence de deux pouvoirs économiques sur les hommes : un pouvoir lointain et aveugle et un pouvoir proche mais susceptible d'être brutalement remis en cause.*

Mondialisation et nouvelles technologies de l'information : ce sont deux phénomènes inséparables qui ont conduit et conduiront plus encore dans l'avenir les entreprises européennes à modifier profondément leur organisation et leur mode de fonctionnement. L'apparition et le développement des nouvelles technologies ont rendu possible l'actuelle mondialisation de l'économie. Dès lors que les communications entre les centres de décision sont instantanées et peu coûteuses, les décisions d'investissement ne sont plus limitées à un pays ou à une région. Dès lors que la société de l'information remplace la société de production industrielle de masse, c'est-à-dire où ce qui fait la richesse d'une entreprise ou d'une société est sa capacité à gérer, transformer, partager, diffuser des données, la localisation des entreprises et des productions perd une grande partie de son importance.

La concurrence acharnée que se livrent les entreprises au plan international a pour effet de leur interdire de "prendre leur temps", c'est-à-dire de régler en douceur l'adaptation progressive de leurs produits et de leurs processus de production et de commercialisation. L'adaptation est brutale, parce que dans la compétition internationale, celui qui prend du retard est vite distancé. *Les niveaux élevés de chômage et les crises sociales qui frappent les pays d'Europe occidentale s'expliquent par l'impossibilité dans laquelle ils sont d'assurer en douceur les adaptations aux nouvelles technologies.* Un pays qui chercherait à s'abriter derrière ses frontières pour prendre le temps d'adapter ses structures économiques et sociales serait vite rattrapé par la pression de l'économie mondiale. ■

Seul le vendeur est créateur d'emploi

Pierre Voidet,
*dirigeant de PMI, président de l'ACEA**

Toutes les solutions mises en œuvre depuis plus de vingt ans pour lutter contre le chômage partent d'un même postulat, selon lequel notre pays est incapable de générer sa propre croissance, la subordonnant à la reprise conjoncturelle de l'économie mondiale ou à la relance de la consommation qui accroît le plus souvent les importations et les déficits.

Partir du principe que la production ne peut augmenter conduit à considérer la diminution du temps de travail comme la principale solution pour réduire le chômage.

Or, renoncer à augmenter notre production et renoncer à être présent sur le marché mondial pour vendre cette production, c'est renoncer à une forte croissance, indispensable si l'on veut résorber simultanément et significativement le chômage et les déficits budgétaires et sociaux compte tenu de la productivité et de l'arrivée de 150 000 nouveaux demandeurs d'emploi chaque année ; d'autre part, les immigrés qui fuient leur pays pour échapper à la misère ont peu de chances de s'intégrer sans emploi.

Les salariés et les dirigeants de PME savent que, sans accroissement des ventes, il n'y a ni création de nouveaux emplois ni investissements productifs générateurs de compétitivité.

Pour vendre, les PME-PMI doivent assurer une présence importante, permanente et structurée sur le marché mondial qui représente deux milliards de consommateurs solvables.

L'incitation à la vente est créatrice d'emplois et d'investissements

Tant que nous ne bâtirons pas notre stratégie à partir de cette évidence, on sera conduit à manipuler artificiellement les statistiques du chômage (sortie des chômeurs ayant travaillé plus de 78 heures, transfert des chômeurs de longue durée vers le RMI, départs anticipés à la retraite, etc.).

Le temps presse, et un rapide résumé de la situation démontre la nécessité de changer de base d'opération : nous voyons au premier plan 12 millions de personnes en situation de précarité (Rapport du CERC n° 109), 6 millions de personnes vivant avec les *minima* sociaux et 3 millions de demandeurs d'emploi. Cette population se sent abandonnée, exclue et constitue un coût important pour la collectivité. Les déficits sociaux et budgétaires qu'elle génère compromettent l'avenir du pays ; les grandes entreprises industrielles ne créeront que peu ou pas d'emplois durables en raison des effets conjugués de la délocalisation et de l'automatisation.

En arrière-plan, on constate que le redéploiement du commerce international s'opère à notre détriment avec l'intensification de la concur-

rence étrangère venant d'une part, de pays à bas salaires (un milliard de producteurs supplémentaires en dix ans), et d'autre part, des multinationales déterminées à conquérir le marché mondial (7 000 multinationales il y a vingt ans, 35 000 aujourd'hui).

De plus, la crise financière actuelle, notamment en Asie, au Brésil, en Russie, etc., va permettre à ces multinationales, grâce aux dévaluations compétitives, d'acheter des entreprises à vils prix, et de nous inonder de produits à des prix encore plus bas qu'aujourd'hui, en leur apportant les moyens financiers et commerciaux qui leur font défaut actuellement.

Certains économistes assurent que l'importation a peu d'influence sur le chômage. L'argument avancé est le suivant : "dans la Communauté européenne, les échanges intracommunautaires représentent encore 60 % du total des échanges". Si cette statistique, exprimée en valeur, retenait le critère volume, on mesurerait plus objectivement l'incidence de l'importation sur l'emploi. À titre d'exemple, les importations d'outillage à main en provenance de Chine représentent actuellement 6 % en valeur et 24 % en volume. De plus, un produit importé d'Asie qui franchit plusieurs frontières européennes est comptabilisé à chaque fois comme un échange intracommunautaire.

Malgré cet environnement très concurrentiel, une forte croissance est encore possible à condition que les pouvoirs publics se mobilisent pour activer tous nos potentiels disponibles afin de gagner des parts du marché mondial : *les hommes* (des millions d'hommes et de femmes disponibles, notamment ceux ayant l'expérience ou le profil pour vendre), *l'argent* (300 milliards dépensés pour l'emploi en 1996 dont 120 milliards par l'État) et *l'outil* (un vivier de PME-PMI dont 120 000 PME exportatrices indépendantes qui ne réalisent actuellement que 3 % du total de nos exportations).

La couverture insuffisante du risque à l'export, le manque de fonds propres, les cautions demandées par les banques, les coûts de production français et des marges laminées par la concurrence étrangère qui réduisent notre capacité à investir sont autant de handicaps aggravant le risque de non-retour sur investissement commercial, difficile à apprécier en termes de délais et de taux, ce qui dissuade l'entrepreneur d'investir pour exporter par crainte du dépôt de bilan.

Nos PME et PMI [1] sont un véritable gisement de croissance et d'emplois à condition que l'État prenne en compte ce **risque de non-retour sur investissement commercial, principal obstacle à la conquête du marché mondial par ces PME.**

Il faut reconsidérer le dispositif de soutien à l'exportation en particulier pour les plus petites PME, en augmentant le budget et en améliorant les modalités de l'assurance prospection Coface. 15 % de ces dossiers se terminent par un dépôt de bilan malgré une sélection sévère de la Coface et des DRCE. L'insuffisance de temps accordé à la PME pour amortir son investissement à l'exportation est la principale raison de ces défaillances, surtout lorsqu'il y a création d'emplois commerciaux à l'exportation [2].

À partir de données fournies par la DGSI, la DREE, le SESSI et le Commissariat général au Plan et à condition de réduire le risque à l'exportation, on peut estimer que si l'État investissait *3 milliards chaque année pendant six ans, au profit du développement à l'exportation des PME-PMI indépendantes, sur six ans, on augmenterait les exportations de ces PME-PMI de 500 milliards* [3], *ce qui créerait 2 000 000 d'emplois non aidés* [4], *et économiserait 232 milliards* [5].

Un tel objectif est réalisable à condition qu'il y ait une volonté politique et la garantie que ni la logique sociale ni la logique économique ne soient sacrifiées.

Les PME doivent avoir l'assurance que les modalités de l'assurance prospection Coface seront améliorées : versement par la Coface à la PME, moyennant intérêts, d'une avance sur son budget export pour éviter le recours aux banques (cautions), augmentation des périodes de garantie et d'amortissement ainsi que l'augmentation de la quotité garantie.

Les salariés et les demandeurs d'emploi doivent avoir l'assurance que les PME-PMI s'engageront, en échange d'une meilleure mutualisation du risque à l'exportation, **à réserver en priorité le supplément de richesses ainsi générées, à la création de nouveaux emplois** en garantissant pendant la durée du soutien la réservation aux primo-demandeurs d'emplois à l'international de 50 % des créations d'emplois, le maintien des bénéfices dans l'entreprise pour renforcer les fonds propres, un pourcentage de hausse des salaires de l'équipe dirigeante ne dépassant pas celui des salariés, et l'indexation de la masse salariale sur le chiffre d'affaires réalisé à l'exportation couvert par cette procédure (le supplément de masse salariale étant réservé à la création de nouveaux emplois dans la PME). ■

---

* **Association Créer des Emplois Autrement**, 6, rue V. Carmignac, 94110 ARCUEIL. Tél. : 01.46.65.32.10.

(1) Les marchandises représentent encore à ce jour 75 % du commerce mondial. C'est pourquoi, l'accent doit être mis sur les exportations industrielles. Les 25 % restants (transports, assurances, banques, tourisme d'affaires) sont le plus souvent le prolongement de l'activité industrielle.

(2) Bien que la Coface confirme qu'il faut sept ans à une PME pour amortir complètement son investissement commercial à l'exportation avec une assurance prospection simplifiée (APS) Coface, la durée de cette procédure n'est toujours pas remise en cause, d'où la faible mobilisation des PME (moins de 800 nouveaux dossiers par an).

(3) CA annuel par salarié dans les petites et moyennes industries indépendantes : 675 KF.
Un emploi industriel créé génère 1,7 emploi induit dans l'économie, soit 1 emploi créé pour un CA de 250 KF.
Ratio actuel de l'assurance prospection Coface : (1 à 48) 350 millions coût public = 17 milliards de CA *export*.
Ce ratio a été réduit de 48 à 28 dans les estimations annoncées compte tenu des améliorations demandées.
3 milliards investis x 6 ans x 28 (ratio estimé) = 500 milliards : 250 KF/salarié = 2 millions d'emplois créés.

(4) Les vendeurs *export* (emplois aidés) ne sont pas compris dans les 2 millions d'emplois créés et non aidés.

(5) Bénéfice pour les finances publiques lorsqu'un emploi non qualifié, non aidé est créé : 125 KF.
Soit 2 millions d'emplois créés x 125 KF = 250 mds – 18 mds investis (3 mds x 6 ans) = 232 milliards économisés.

Les entreprises face à l'ardente obligation de former les jeunes

Anne Marie Grozelier,
directrice de projet, Laboratoire social d'actions, d'innovations, réflexions et échanges (LASAIRE)

La société française s'accommode étrangement du pourcentage de jeunes qu'elle laisse sans travail. Il s'agit là en somme d'une tradition. Voilà longtemps déjà que le chômage des jeunes est en France plus élevé que celui des adultes. Or cette situation chaque année plus choquante pour la sensibilité publique se traduit par un écart croissant.

Deux fois plus élevé pour l'ensemble des jeunes des deux sexes, le chômage finit même par frapper trois fois plus la cohorte des jeunes femmes que la masse des hommes adultes. Ce niveau de tolérance ne se retrouve pas dans la plupart des autres pays d'Europe, à commencer par l'Allemagne où le taux de chômage des jeunes avoisine celui des adultes, s'il n'est même moins élevé.

Or en dépit de tous les dispositifs destinés à faciliter l'insertion professionnelle des jeunes, leur difficulté à entrer dans la vie professionnelle réelle persiste et s'accentue, à la mesure même de l'évolution des systèmes productifs. Pour s'en convaincre, il suffit de constater que leur place se réduit de plus en plus dans les entreprises, et ce même dans celles qui sont pourtant portées par des secteurs d'activités en pleine expansion.

La porte demeure étroite qui permet de faire leurs premiers pas dans l'entreprise à des jeunes pourtant de plus en plus dotés d'un minimum de connaissances de base à la sortie du système éducatif. Mais ce déplacement vers le haut du niveau général de formation pour les nouvelles cohortes de jeunes entraîne par lui-même un effet pervers. Désormais la proportion de diplômés de l'enseignement supérieur parmi les jeunes passe de un sur cinq à un sur trois, et les titulaires d'un diplôme de "niveau IV" (le baccalauréat) sont eux-mêmes en fait des recalés de l'Université. Or cette évolution ne joue nullement au bénéfice de la généralisation d'une bonne formation professionnelle de base. De même, la surqualification ne règle aucun problème voire en crée de nouveaux.

Le taux de chômage des jeunes a été multiplié par cinq sur les deux dernières décennies. Pour ceux qui sont sans qualification il s'élève même à près de 65 %. Ce chiffre traduit de manière amplifiée l'accroissement du risque de chômage qui frappe de manière dégressive toutes les "tranches" de jeunes diplômés, à mesure que l'on remonte l'échelle des qualifications. Certes, si la conjoncture est moins défavorable, la porte par laquelle les jeunes peuvent accéder à l'entreprise peut s'ouvrir un peu plus généreusement. Mais elle reste étroite. Ainsi la part des jeunes sortant de formation initiale dans les recrutements effectués par les entreprises ne représentait que 9 % des embauches. De même, si encore récemment le volume global des recrutements effectués par les entreprises a baissé de 12 %, les embauches de jeunes ont, elles, chuté de 30 %.

Qui est responsable d'une situation que tout le monde, sauf les jeunes bien sûr, semble en somme trouver tolérable ? La société française a longtemps considéré qu'il revenait à l'école de préparer les jeunes générations à la vie professionnelle, en les munissant des qualifications nécessaires. Pour confirmer cette tradition, les milieux professionnels avaient eux-mêmes coutume de déplorer l'incapacité du système scolaire à leur fournir des jeunes dotés de qualifications immédiatement utilisables. L'apprentissage quant à lui ainsi que les formations en alternance étaient réservés à quelques métiers très particuliers et aux jeunes stigmatisés par l'échec scolaire.

Tout se passe comme si, désormais, l'entreprise était en passe de faire de la formation une sorte de cause sacrée à laquelle elle invite cependant l'école à se rallier, brouillant ainsi les frontières censées délimiter le rôle de l'une et de l'autre en la matière. Mais de cette nouvelle religion les employeurs se montrent plus croyants que véritablement pratiquants. Ainsi, depuis quelques années le discours officiel a changé de sens. On ne parle plus que de réintroduire la formation ou une partie de la formation dans l'entreprise, et de la nécessité de rapprocher de manière toujours plus intime l'école et le monde de l'entreprise. Le CNPF devenu MEDEF proclame l'importance de la formation pour la compétitivité. Un discours émanant de partout et de nulle part, mais omniprésent parcourt inlassablement la liste des compétences nouvelles requises par les changements technologiques : adaptabilité, mobilité, diversification, polyvalence, etc. Ces compétences renvoient toutes à la capacité centrale d'évoluer au rythme de plus en plus accéléré des mutations technologiques et d'un environnement social et économique lui-même en constante métamorphose. À les entendre, les entreprises recruteraient désormais sur la base de critères nouveaux tels que l'aptitude à s'adapter rapidement aux nouvelles technologies, à manier des systèmes complexes, à travailler en équipe, à réagir à des situations professionnelles inattendues, à mobiliser des savoirs parallèles, etc. Ce sont là des compétences personnelles qui échappent à l'emprise des enseignements formalisés tels que l'école les dispense. Ces savoir-faire ne se transmettent qu'en situation. On comprend alors que l'entreprise soit le cadre le plus adapté à leur épanouissement, à l'école la transmission des savoirs généraux, à l'entreprise l'art de les mettre en pratique. C'est ce que les entreprises allemandes ont compris depuis longtemps. Là-bas, c'est dans les ateliers et dans les bureaux que les jeunes acquièrent les savoir-faire sociaux et organisationnels qu'il est impossible de transmettre dans des salles de classe.

La plupart des entreprises françaises si promptes à prêcher l'urgente nécessité de former les jeunes ne mettent nullement leurs pratiques en conformité avec leurs convictions. Pour qu'elles puissent réellement exercer leur mission de formation, encore faut-il qu'elles consentent à repenser leur organisation productive de manière à faire sa place à cette fonction nouvelle qu'elles entendent exercer à meilleur titre que l'école. Or précisément, mises à part certaines exceptions, c'est rarement le cas. Chaque entreprise a tendance à occuper un créneau technologique de plus en plus étroit, au milieu d'un réseau de PME sous-traitantes, soumises à cette même logique de spécialisation encore accentuée. Où le jeune salarié trouvera-t-il l'environnement riche et complexe dont il aurait besoin pour y inscrire le parcours professionnel censé développer chez lui ces fameuses aptitudes que les employeurs réclament à cor et à cri des générations montantes ?

Si l'on veut véritablement remédier au chômage des jeunes, il faut bien comprendre la relation directe qu'il entretient avec une certaine forme d'organisation du travail telle qu'on la pratique en France

Dans le passé déjà, les tentatives de formation en alternance butaient sur le manque de disponibilité des entreprises pour accueillir les jeunes, les embaucher et les former. L'organisation du travail y était dépourvue de toute visée formatrice, à la différence des pays rhénans où les jeunes sont intégrés dans un processus qui les fait évoluer dans la qualification et où l'encadrement a d'abord une fonction pédagogique. Dans la logique de productivité à court terme qui se développe de plus en plus, le jeune en formation est perçu d'abord comme un salarié sans expérience constituant surtout un frein au rythme d'activité de l'entreprise. Du même coup, l'évolution des systèmes productifs rend encore plus incertaine la place éventuelle de la formation des jeunes dans l'entreprise. D'un côté, pour raccourcir les délais de production, les entreprises externalisent des pans entiers de leur activité qu'elles sous-traitent à des myriades de PME ou de travailleurs indépendants dont elles ont ainsi suscité l'apparition (1). D'un autre côté, les techniques du *juste à temps* et du *zéro stock* visent à raccourcir les délais de production. D'aussi petites structures fonctionnant ainsi dans l'urgence ne sont pas conçues pour se livrer à des activités de formation et n'ont pas la disponibilité pour prendre en charge la dimension pédagogique : former les tuteurs, dégager pour eux du temps pour leur permettre d'encadrer réellement le jeune, faire en sorte, en fin de compte, que cette fonction soit intégrée dans la

charge de travail de celui qui exerce le rôle de tuteur et soit prise en compte comme une composante essentielle de son poste. Pourtant des exemples récents mais hélas peu nombreux indiquent que cette voie est possible et qu'elle est efficace.

Mais, à l'opposé du discours qu'elles entretiennent sur la nécessité de former les jeunes sur le lieu de travail, la plupart des entreprises font tout autre chose. Elles visent de plus en plus le court terme et se replient toujours davantage sur la spécialité qui constitue leur avantage comparatif. Ce rétrécissement de l'horizon dans l'espace et le temps rend, quoi que proclament les gestionnaires, problématique la prise en compte du rôle formateur d'une certaine organisation du travail au bénéfice de ces jeunes, dont elle a pourtant besoin pour renouveler sa propre pyramide démographique.

En bref, s'engager sur la voie de la formation des jeunes ne peut se faire que si l'entreprise a une vision à long terme et qu'elle anticipe continûment sur ses besoins en compétences. Or elle semble souvent s'en montrer incapable. Parallèlement, cette vision bloquée sur le court terme et cette désinvolture à l'égard des jeunes se révèlent dans le désengagement des organisations professionnelles d'employeurs guère plus désireuses de s'impliquer dans les instances paritaires chargées de faire évoluer les formations et les qualifications.

Si l'on observe les changements survenus dans les systèmes productifs, on comprend combien les jeunes sortant de l'école avec des compétences qui ne sont pas immédiatement opérationnelles sont mal accueillis sur le marché du travail

On leur parle de polyvalence alors que l'univers de l'entreprise se resserre de plus en plus. Mais pour qu'elle puisse exercer cette mission, c'est-à-dire donner une formation ouverte sur un champ élargi de compétences, susceptibles d'évoluer, de s'adapter à des technologies nouvelles, il faut qu'existe en son sein une certaine déclinaison des technologies. Or la tendance est à l'inverse. Si cette évolution devait se confirmer, chaque entreprise finirait par occuper un créneau de plus en plus pointu, c'est-à-dire de moins en moins à même de donner cette expérience large et multidimensionnelle dont le jeune a besoin.

Si l'évolution des systèmes productifs se poursuit dans cette voie, l'entreprise du futur risque de s'enfermer dans une contradiction fatale pour sa survie, comme elle le sera pour l'ensemble de la société à laquelle d'ailleurs elle a des comptes à rendre. Alors que la hausse des qualifications professionnelles et le développement des compétences seront devenus partout ailleurs en Europe l'ultima ratio *de la compétitivité, beaucoup d'entreprises françaises découvriront, trop tard peut-être, que leur mode de gestion et d'organisation technologique aura fermé tout espace à une véritable formation. La pensée fixée sur le court terme, l'œil rivé sur les bilans ou traquant les moindres interstices dans les temps de travail, le manager de l'avenir aura oublié cette évidence que le véritable signe de la modernité ne réside pas dans les machines mais dans les hommes.*

Ce n'est pas en plaquant sans imagination les nouvelles technologies sur l'ancienne organisation du travail, le plus souvent taylorienne, que les entreprises retrouveront le secret de la croissance durable. Mais c'est en comprenant que faire travailler des salariés n'a de sens et d'efficacité que dans la mesure où l'entreprise accepte réellement de former les jeunes et de se former à leur contact.

Substituer à la réorganisation du travail, qu'un tel objectif implique, la rhétorique creuse et le discours sans substance que l'on entend trop souvent, c'est s'engager tôt ou tard sur le chemin de la régression sociale et du déclin économique. ■

(1) Cf. sur ce point, mon ouvrage *Pour en finir avec la fin du travail*, Éditions de l'Atelier, 1998.

Emploi, temps de travail et changements de société

Joël Maurice (62)
et Michel Rousselot (49)

Emploi et temps de travail : *La Jaune et la Rouge*, qui a consacré à cette grande question son numéro de février 1998, manifeste l'implication de la communauté polytechnicienne dans les réflexions sur la lutte contre ce dysfonctionnement majeur de la société française qu'est le chômage de masse persistant. Plusieurs articles substantiels ont lancé un débat contradictoire sur la réduction de la durée du travail : son impact sur l'emploi sera-t-il favorable ou nuisible ? En nous inscrivant dans le prolongement de cet échange d'idées, nous voudrions souligner que ce problème n'a pas une réponse unique prédéterminée. Il met l'ensemble des acteurs sociaux devant un choix.

Il n'est nul besoin de rappeler le caractère inacceptable du chômage de masse persistant, syndrome d'une France à deux vitesses, dans laquelle nous savons tous que le nombre de personnes exposées à la précarité ou carrément en situation d'exclusion a largement dépassé la cote d'alerte. Nous ne pouvons nous exonérer de notre responsabilité vis-à-vis de ce processus d'exclusion au nom d'une "mondialisation" qui serait soit irrésistible, soit fondée sur une idéologie purement individualiste. La recherche de l'efficacité économique est assurément un objectif rationnel, mais elle ne peut occulter la question de la justice sociale, qui heureusement retrouve progressivement dans la pensée socio-économique la place fondamentale qu'elle n'aurait jamais dû perdre. Il est certainement possible de mieux concilier justice sociale et efficacité économique. Mais faire face à la grave désagrégation du tissu social requiert une mobilisation générale. Nous évoquerons d'abord le rôle qui incombe aux institutions représentatives : c'est en effet la responsabilité des pouvoirs publics de conduire la politique économique et sociale, mais celle des partenaires sociaux de négocier les accords collectifs. Cependant le citoyen ne peut se contenter d'être le spectateur critique de l'action de ses représentants politiques ou sociaux : son implication personnelle est déterminante pour dépasser les blocages structurels et participer activement aux changements de la société.

Du rôle des pouvoirs publics à celui des partenaires sociaux

La croissance économique est de toute évidence le moteur primordial de l'emploi. La recherche d'une croissance aussi forte et durable que possible est une finalité essentielle de la politique économique, qui relève de la responsabilité directe des pouvoirs publics, nationaux et européens. C'est une vaste question qu'il n'entre pas dans notre objet de discuter ici. Nous ne pouvons bien entendu que nous réjouir des récentes prévisions conjoncturelles de l'INSEE, selon lesquelles "un cercle vertueux de la consommation et de l'investissement s'est instauré", et accepter l'augure que cette évolution ne soit pas brisée par des dégradations imprévues de notre environnement international. Il faut aussi espérer que les politiques monétaires et budgétaires qui ont contribué à ce redressement permettront de le poursuivre et de l'amplifier. D'autres mesures, notamment destinées à redynamiser les créations d'entreprises, les technologies nouvelles, la recherche et la formation sont également souhaitables.

Cependant le nombre des chômeurs recensés et déguisés est tel que la croissance, même si elle était forte et durable, ne permettrait pas à elle seule (compte tenu des gains de productivité et de l'augmentation de la population active) de faire reculer significativement le chômage à brefs délais. C'est d'ailleurs bien ce que l'on constate avec la reprise actuelle. La politique économique et sociale doit donc viser à **élever le rythme de la croissance et, simultanément, à enrichir son contenu en emploi.** Les deux ne s'opposent pas, mais se complètent et se confortent mutuellement. La reprise économique s'accompagne d'une progression de la productivité horaire qui justifie une hausse du salaire horaire : elle ouvre ainsi un choix entre augmenter le salaire mensuel par tête à durée du travail maintenue ou réduire la durée du travail à salaire mensuel maintenu. La réduction de la durée du travail apparaît ainsi

comme un moyen de partager les fruits de la croissance d'une façon plus favorable à l'emploi ; sa motivation première est d'amplifier les créations d'emplois induites par la croissance. C'est dans cette perspective qu'il faut concevoir la réduction de la durée du travail, et cesser de lui reprocher d'être une mesure d'inspiration malthusienne.

Mais pourquoi légiférer dans ce domaine qui concerne au premier chef les relations professionnelles ? On peut regretter que le droit du travail soit en France beaucoup plus encadré par la loi que dans d'autres pays et qu'il résulte beaucoup moins de conventions négociées librement entre les partenaires sociaux. C'est en effet un trait particulier, que l'on peut mettre en relation notamment avec le fort pluralisme syndical et le faible taux de syndicalisation, ainsi que sans doute avec l'histoire du patronat français. Mais c'est une constante (depuis d'ailleurs 1841, date de la première loi réglementant le travail, prise pour limiter les conditions de recours au travail des enfants). Il faut bien constater en outre que les partenaires sociaux, maintes fois invités par les pouvoirs publics à négocier sur la durée du travail, ont démontré leur incapacité à s'entendre sur cette question (voir *Le temps de travail en miettes,* J. Freyssinet, 1997). C'est d'ailleurs pour sortir de ce blocage que, à l'initiative de l'Assemblée nationale, a été votée la loi Robien, en juin 1996 ; cette loi a eu le mérite considérable de susciter des négociations novatrices dans environ 2 000 entreprises (dont beaucoup de PME) et de déboucher sur la création de 30 000 emplois environ ; force est pourtant d'admettre que ce résultat, malgré le niveau élevé de l'aide publique (exonération de 12 points de cotisation employeur la première année et de 9 points les six années suivantes), n'est pas à l'échelle du chômage de masse.

La loi d'orientation et d'incitation qui ramène la durée légale hebdomadaire du travail à 35 heures est une mesure de plus grande ampleur, puisqu'elle sera applicable à toutes les entreprises de plus de 20 salariés à partir du 1er janvier 2000 et aux autres deux ans plus tard. Elle est assortie d'une aide incitative forfaitaire et dégressive pour les entreprises qui devanceraient l'an 2000 et qui créeraient au moins 6 % d'emplois (d'autres dispositions sont prévues pour les accords "défensifs") et d'une aide résiduelle de 5 000 F par an et par salarié concerné pour les entreprises qui dépasseront cette date. Cette aide résiduelle est calculée de façon à ristourner aux entreprises qui créent des emplois en réduisant la durée du travail les économies induites sur les dépenses d'indemnisation du chômage et les recettes publiques additionnelles suscitées par les nouveaux emplois ; elle vise ainsi à "internaliser" les effets externes positifs attendus de la réduction de la durée du travail.

Cette loi fixe incontestablement des échéances et met en quelque sorte les partenaires sociaux dans l'obligation de négocier. Mais est-elle aussi autoritaire qu'on le dit ? Pour en juger, il faut rappeler la portée juridique exacte de la durée légale hebdomadaire et ses implications d'après le *Code du travail*. Il importe de souligner que **la durée légale hebdomadaire n'est pas une durée obligatoire.** Juridiquement, elle constitue le seuil à partir duquel se déclenche le décompte des **heures supplémentaires** ouvrant droit à majoration du salaire horaire (cette majoration est de 25 % pour les 8 premières heures supplémentaires, 50 % pour les suivantes) et à **repos compensateur**. Trois types d'accords de modulation permettant d'assouplir ces obligations peuvent être négociés entre les partenaires sociaux pour tenir compte des variations du plan de charge dans l'année. Une fois ces modulations prises en compte, les heures supplémentaires dépassant un contingent annuel donnent lieu à un repos compensateur payé, dont la durée est égale à 100 % de ces heures pour les entreprises de plus de 10 salariés (50 % pour les entreprises de 10 salariés au plus) ; ce contingent, fixé par décret, est actuellement de 130 heures par an, mais il peut être porté à une **valeur supérieure ou inférieure par une convention ou un accord collectif étendu.**

La durée hebdomadaire effective du travail n'est donc pas fixée de façon autoritaire par la loi. Elle relève d'un processus de **négociation** entre employeur et salariés, dans chaque entreprise, dans le cadre relativement large fixé par le *Code du travail*, le cas échéant modifié par un accord de branche. C'est donc aux partenaires sociaux de s'entendre sur la nouvelle durée effective, compte tenu de l'abaissement de 39 à 35 heures du seuil de décompte des heures supplémentaires. (Il est à noter que cette réduction de la durée du travail ne prend pas nécessairement une forme hebdomadaire : elle peut donner lieu à des jours de repos, ou être capitalisée dans un compte épargne-temps).

Les partenaires vont de ce fait se trouver devant une **négociation d'un type nouveau** où ils vont devoir traiter non seulement du salaire et du temps de travail, mais aussi de **l'emploi**. Ils ont une large marge de négociation.

À une extrémité du spectre, ils peuvent s'entendre pour ne rien toucher à l'organisation du travail. Dans ce cas, les horaires effectifs resteraient les mêmes et il ne serait créé aucun emploi. La seule incidence serait une majoration des heures entre 35 et 39 au taux de 25 %, ce que Dominique Strauss-Kahn a exprimé par la formule : "39 heures payées 40". Le surcoût pour l'entreprise serait de 2,56 % de la masse salariale. On est loin des 11,4 % qui ont défrayé la chronique [1]. (Encore est-il envisagé, dans l'exposé des motifs de la loi, de réduire le taux de majoration au-dessous de 25 %.) Que faudrait-il pour assurer la conformité d'un tel accord ? Simplement que les partenaires sociaux s'entendent (au niveau de la branche concernée) pour porter le contingent annuel de 130 à 182 heures supplémentaires [2]. L'employeur aurait un surcoût modéré et aisé à absorber sur un ou deux ans ; les salariés en place auraient une augmentation de revenu annuel ; tous s'épargneraient les tracas d'une modification de l'organisation du travail et des rythmes de vie. Bref, le scénario de la plus grande pente !

À l'autre extrémité, les négociations pourraient donner la **priorité aux créations d'emplois** et viser le minimum de 6 % d'embauches ouvrant droit aux aides publiques. Une réorganisation en profondeur est alors indispensable pour que la production ne diminue pas, voire augmente ; cela suppose de dissocier

les horaires des salariés et ceux de l'ouverture des usines, des bureaux ou des commerces. Le maintien du salaire mensuel entraînerait une hausse de la masse salariale, proportionnelle aux emplois créés ; pour obtenir le surcoût, il faut déduire l'aide publique et, le cas échéant, tenir compte du fait que les nouveaux embauchés, étant plus jeunes, auraient des " primes d'ancienneté " moindres que les salariés en place. Ce surcoût (qui en aucun cas n'atteint les 11,4 % précités) diminuerait par la suite, si les salariés acceptaient de renoncer à certaines augmentations ultérieures de leur salaire. Un calcul précis est à faire pour chaque entreprise, en tenant compte de paramètres qui lui sont propres, comme le salaire moyen et le coût fixe par salarié (qui joue un rôle important) ainsi que la variation de la productivité induite par la réorganisation. L'un des enjeux de la négociation serait alors d'établir un **plan de financement pluriannuel** du surcoût, en faisant appel pour partie à un prélèvement sur la marge (lorsqu'elle existe) de l'entreprise et pour partie à une contribution des salariés, sous la forme par exemple d'un accord de modération salariale sur une période déterminée.

Ainsi, les effets sur l'emploi et sur le surcoût sont entre les mains des négociateurs et dépendent crucialement de leur " fonction objectif ". Les employeurs vont avoir à arbitrer entre un report du surcoût (temporaire et modéré) sur leurs prix ou sur leurs marges. Les syndicats vont avoir à arbitrer entre l'intérêt des chômeurs en attente d'un emploi et celui des salariés en place. Selon ce poids relatif, ils se montreront fermes ou conciliants sur le contingent d'heures supplémentaires, qui ne peut pas être modifié sans leur accord au niveau de la branche ; plus ou moins souples sur la réorganisation des horaires et sur le partage des horaires atypiques entre anciens et nouveaux salariés ; plus ou moins disposés à accepter une modération du pouvoir d'achat des salaires sur une période pluriannuelle.

Une question importante est donc de savoir quel poids les chômeurs vont peser dans ces négociations, dont ils ne sont pas directement partie prenante. Le mouvement qu'ils ont déclenché depuis fin 1997 et leur insistance à réclamer non de l'aide, mais des emplois, a certainement contribué à augmenter la pression sur l'opinion publique et sur les partenaires sociaux, en tout cas au niveau des confédérations. Le rapport au Parlement prévu pour fin 1999 sera l'occasion de vérifier dans quelle mesure les partenaires sociaux auront entendu l'appel des chômeurs et l'auront intégré dans leur compromis.

En définitive, l'emploi sera donc la pierre de touche des négociations sur la réduction de la durée du travail auxquelles sont conviés les partenaires sociaux. S'ils privilégient les uns " la maximisation de la valeur pour les actionnaires ", les autres la progression du salaire pour les salariés en place, alors la réduction de la durée du travail aura été un contresens social. S'ils donnent la priorité à l'embauche, il peut en résulter un progrès substantiel dans la lutte contre le chômage et l'exclusion ainsi que dans l'évolution des modes de vie et de la société. La conscience de la menace du chômage et des difficultés d'insertion des jeunes, qui touchent maintenant la plupart des familles, peut faire pencher la balance du bon côté.

Changements de société

Quelle que soit la qualité des mesures définies par les responsables politiques et négociées entre les grands acteurs, dont nous venons de parler, il ne faut pas croire à la réussite du changement si la société française elle-même n'évolue pas en profondeur. Le monde change rapidement autour d'elle et il ne lui est plus possible de conserver tels quels les modèles qui lui ont assez bien réussi au cours des décennies précédentes et auxquels elle est parfois viscéralement attachée. Notre société doit trouver un équilibre exigeant entre efficacité économique et justice sociale.

L'efficacité économique est nécessaire : l'appétit existe bien pour des richesses plus abondantes et plus diversifiées, pour plus de consommation de biens et de services. La France et l'Europe sont entraînées dans la spirale mondiale de développement de l'offre et de la demande. Accepter cette dynamique, c'est ouvrir les frontières et se condamner à réussir dans la grande compétition planétaire. Il ne faut pas se laisser distancer dans la course technologique. Nous avons d'importants rattrapages à faire dans les domaines en croissance rapide de l'informatique, des communications, de la biotechnologie… Nous devons investir davantage dans la formation et la recherche.

Mais il est non moins important de progresser parallèlement vers une plus grande **justice sociale**. Car la preuve est faite que la dynamique économique conduit inexorablement à toujours plus d'inégalités, toujours plus de précarité et d'exclusions, l'explosion du chômage n'étant que le symptôme le plus visible de cette évolution, la partie émergée de l'iceberg de la décomposition sociale. Pour contrecarrer ces puissants mécanismes, les techniques classiques de la redistribution directe et indirecte des richesses, les mesures de solidarité publique, de protection réglementaire contre l'exclusion ont trouvé leurs limites. Aller au-delà des pratiques actuelles supposerait notamment une augmentation des prélèvements obligatoires qui se heurterait à de fortes résistances. Il faut donc modifier et compléter ces mesures par d'autres pratiques issues de nouveaux rapports sociaux. Et pour cela, notre société française doit réexaminer, réviser ses valeurs, ses modes de vie, ses priorités, ses règles du jeu.

Sur le plan des valeurs, la société française doit affirmer plus fortement son refus de l'exclusion. Refus de l'exclusion au motif de l'origine géographique, ethnique ou de la religion, bien sûr, mais aussi, de plus en plus, refus de l'exclusion au motif de la formation insuffisante, de l'absence de qualification ou même, tout simplement, du manque d'expérience professionnelle. Il faut souligner, en particulier, le caractère fondamental de l'accueil des jeunes à leur entrée dans la société active, accueil auquel la plupart des civilisations ont traditionnellement accordé tant d'importance et même de solennité. Il ne s'agit pas seulement d'une approche globale et statistique, de mesures générales dont on attend des résultats plus ou moins probables. Il s'agit d'une approche personnalisée, individu par individu, tenant compte de la variété des situa-

tions et redonnant à chacun ses chances d'insertion ou de réinsertion. C'est un autre regard sur les hommes et femmes qui nous entourent.

S'agissant des modes de vie, le principal changement vient de la réduction du temps de travail. Cette réduction, considérée d'un point de vue global et historique, est indiscutable, naturelle et souhaitable : c'est la marque du progrès de l'humanité dans sa lutte millénaire pour de meilleures conditions de vie dans un environnement hostile. Les polémiques actuelles sur ce sujet ont un caractère plus circonstanciel et ne peuvent masquer le fait que la France est un des pays les plus riches du monde et où l'on travaille de moins en moins. Malheureusement, la réduction du temps de travail s'y est faite de la plus mauvaise manière, par rejet d'une part croissante de la population active. L'évolution à promouvoir se situe à l'opposé de cette tendance. La réduction du temps de travail doit profiter à tous, concerner chacun d'entre nous. De très nombreux choix de la vie quotidienne se trouvent alors remis en question, et notamment ceux de la vie personnelle, familiale, sociale… Parallèlement, de nombreuses activités hors du travail traditionnel se trouvent valorisées et développées. La vie politique locale, au sens le plus large, peut en être transformée.

Les modes de vie seront aussi transformés par le développement attendu des nouveaux emplois de services : soins aux personnes, éducation, formation, culture, environnement, etc. La demande de ces nouveaux services doit s'affirmer. Nombre d'entre eux pourraient être, au moins partiellement, solvables, c'est-à-dire financés par les consommateurs concernés plutôt que par les contribuables. On est loin des pratiques actuelles. Il vaut mieux aussi que ces services soient produits par des entreprises innovantes et performantes plutôt qu'administrés par des structures publiques, lorsque celles-ci sont soumises à des règles contraignantes qui en brident la souplesse et l'efficacité. Là aussi on est loin des habitudes françaises. Les nombreux emplois attendus de cette évolution constitueront de nouveaux métiers, avec leurs qualifications : beaucoup reste à faire en ce sens. Enfin, par nature, les nouveaux services se traduiront par de nouveaux rapports interpersonnels, entre producteurs et consommateurs, à l'opposé d'une évolution en cours vers des fonctionnements de plus en plus automatisés, donc de plus en plus déshumanisés. Les Français auraient-ils peur des relations de personne à personne ?

Les conséquences économiques probables de ces évolutions seront importantes au niveau des budgets des ménages. Elles impliquent en effet de nouvelles répartitions des ressources entre les consommations de biens, d'objets plus ou moins sophistiqués et celles de services, plus ou moins immatériels et répondant à des aspirations montantes vers plus de bien-être, de loisirs, de culture…

En fait, ce sont de nouvelles règles du jeu qui viennent amender et compléter celles de l'économie libérale aujourd'hui dominantes. La responsabilisation des individus et des entreprises et leur mise en compétition avec ceux et celles de la planète sont les moteurs du développement, mais aussi les racines des inégalités croissantes portant en germe la déstabilisation de la société tout entière. Aussi faut-il développer parallèlement des rapports sociaux hors marché, des modes de fonctionnement collectifs décentralisés. Certains individus ont besoin, au moins à certaines périodes, d'être orientés, guidés, suivis, aidés. Les jeunes doivent être écoutés, leurs initiatives encouragées dans un climat de confiance.

Des aides financières peuvent être utiles, voire indispensables. Mais, dans bien des cas, des transferts "en nature" : éducation, santé, seront bien plus appropriés. L'éducation notamment joue un rôle primordial : elle constitue les cadres de la vie en société, elle assure la transmission des savoirs indispensables, elle guide et entraîne l'insertion sociale et professionnelle. Il serait malsain de développer ces transferts en nature seulement par des mécanismes organisés à l'échelle nationale qui entraîneraient un alourdissement de la fiscalité d'État. Ces interventions seraient en effet uniformes et anonymes, alors qu'il faut au contraire agir de façon adaptée à chaque cas, au plus près des individus : c'est le rôle des collectivités et des associations. C'est sans doute au niveau des bassins d'emploi que beaucoup de ces nouvelles solidarités pourront au mieux s'épanouir.

Mais comment se feront ces évolutions en profondeur de la société ? De tels changements ne se décrètent pas. Elle est vraiment inadaptée, l'attitude qui consiste à renvoyer toutes les responsabilités au niveau du gouvernement, puis de le juger, assis devant son poste de télévision. Tout le monde est concerné. Le changement de société passe par des prises de conscience, des débats, des innovations sociales. Les prises de conscience sont fondées sur une information plus fouillée et plus largement diffusée sur les situations inacceptables. Des réflexions prospectives peuvent éclairer sur les menaces à plus ou moins long terme. Sur ces bases, les débats peuvent se développer. Au niveau central, le Commissariat au Plan doit redevenir un lieu de discussions objectives entre grands acteurs sur toutes les dimensions du changement économique et social. D'autres débats, nombreux, sont à conduire de façon décentralisée au plus près des acteurs locaux. N'est-ce pas à ce niveau que sont apparues récemment les initiatives les plus intéressantes ?

Les innovations doivent être conçues et défendues par des précurseurs militants, des sortes de prophètes modernes : certains sont des hommes politiques, d'autres sont des acteurs économiques ou des animateurs de la solidarité sociale. Riche d'une grande diversité de responsables (chefs d'entreprises, chercheurs, syndicalistes…), la communauté polytechnicienne a un rôle à jouer dans les choix de société qui sont devant nous. Comme elle a su le faire dès la création de l'École, puis en maintes périodes difficiles, elle a, de nouveau, une responsabilité historique à assumer : car ces temps ne sont pas des temps ordinaires. ■

(1) Si une entreprise devait réduire la durée du travail de 39 à 35 heures hebdomadaires, à salaire hebdomadaire maintenu, et accroître proportionnellement le nombre de ses salariés (pas de gains de productivité induits, procurés par une réorganisation), la masse salariale augmenterait de : 39/35 – 1 = 11,43 %.

(2) 39 – 35 = 4 heures/semaine, multipliées par 45,33 semaines ouvrables par an.

Variation du chômage

Jean-François Vernet (40)

Le chômage varie en sens inverse de la croissance économique. Le taux d'investissement nécessaire à la croissance est obtenu en multipliant le taux de croissance par un coefficient qui augmente régulièrement au cours du temps.

En effet, le perfectionnement de la technique introduit dans les fabrications de plus en plus de machines automatiques, d'outillages pour fabriquer les produits nouveaux (par exemple les téléphones portables) dont la vente se développe, ou de robots qui améliorent la fabrication de produits dont la production sature déjà le marché (par exemple des automobiles). Ce coefficient a augmenté régulièrement de 3 en 1964 à 10,36 en 1996.

Il y a une différence entre le taux d'épargne et le taux d'investissement, parce qu'une partie de la monnaie est soustraite au circuit de la production, ce qui diminue les débouchés et augmente le chômage.

Cette monnaie est utilisée dans le commerce de marchandises non productibles, telles que les œuvres d'art anciennes.

On a remarqué que chaque fois que le chômage se développe, la clientèle des antiquaires augmente, à la recherche de valeurs refuges pour l'argent qui déserte l'économie.

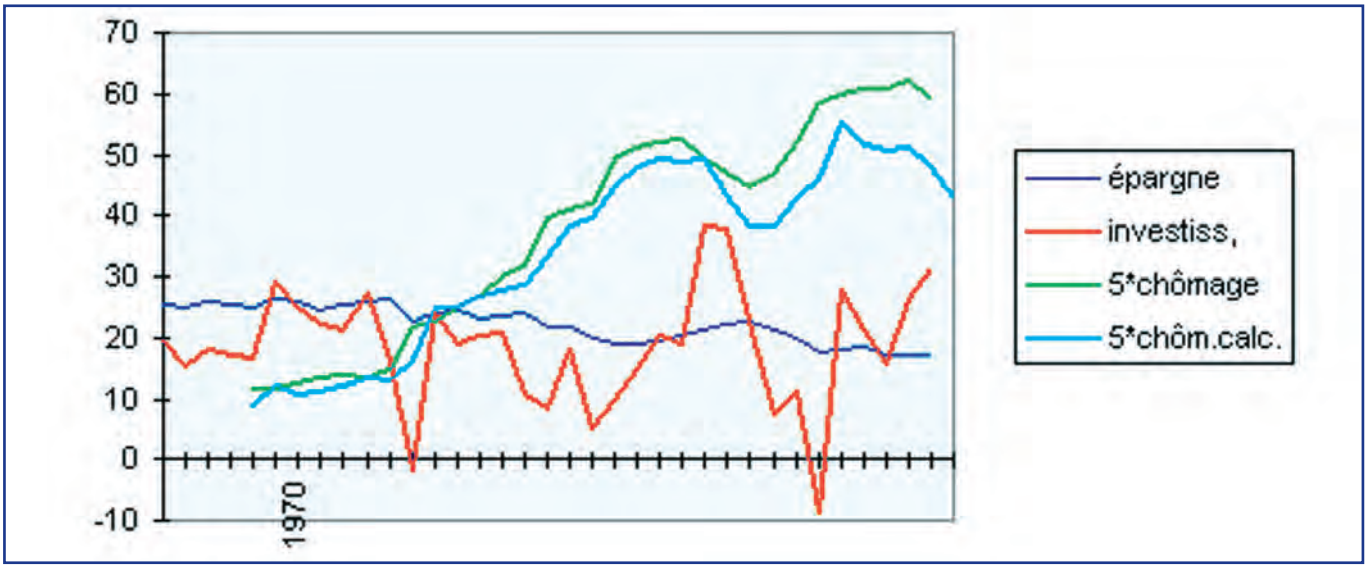
De même les actions boursières montent, sans augmentation des investissements correspondants. C'est la bulle financière. Le CAC 40 a augmenté en 1998 de 30 %, et le produit intérieur brut seulement de 2,9 %. On constate en outre que l'épargne varie assez peu dans le temps, alors que l'investissement passe rapidement par des hauts et des bas prononcés. C'est que probablement le développement industriel se fait par à-coups, et que les besoins varient considérablement d'une année à l'autre. Les capitaux se trouvent dans une situation d'attente jusqu'à ce qu'une opportunité se présente de les employer. Cela n'a rien d'anormal. Il faut seulement que la moyenne de l'épargne ne dépasse pas la moyenne de l'investissement.

Dans l'hypothèse où la différence entre épargne et investissement est proportionnelle à l'augmentation du chômage, on peut pour chaque pays et pour les années 1964 à 1998 tracer des courbes de taux d'investissement, d'épargne, de chômage observé et de chômage calculé en fonction du temps (ces derniers multipliés par cinq pour la clarté du graphique) ; les données sont celles du Fonds monétaire international (Statistiques économiques internationales 1997).

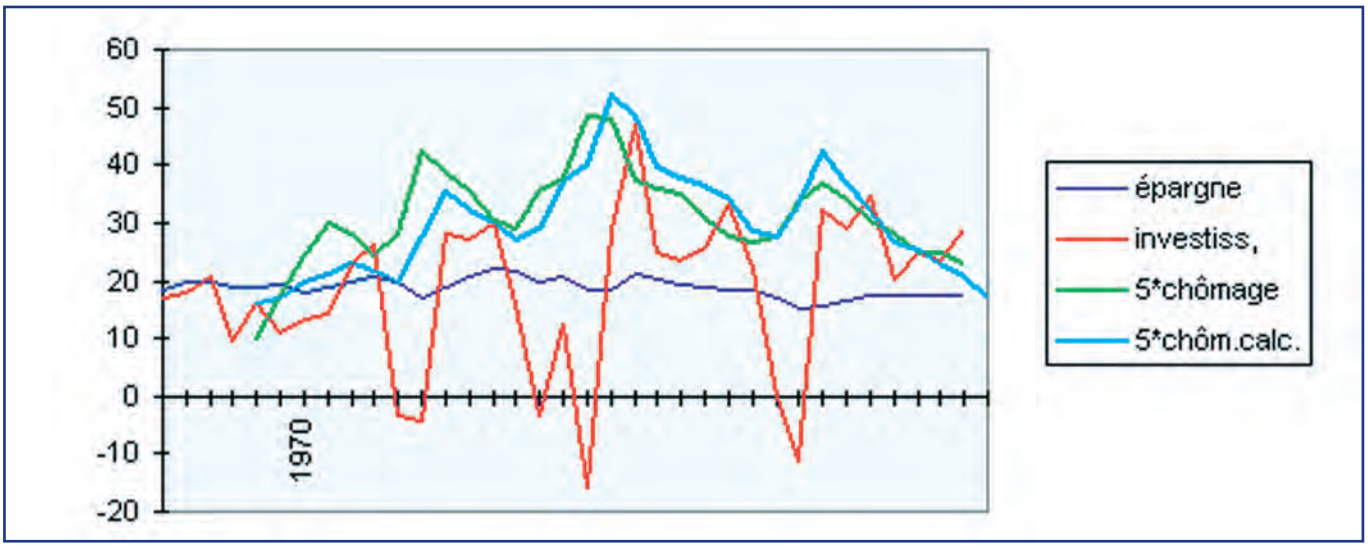
On constate que les deux courbes de chômage se suivent à peu près, ce qui confirme l'hypothèse faite. Quand l'épargne est plus grande que l'investissement, le chômage augmente, alors qu'il diminue dans le cas contraire.

Ces courbes permettent de voir pourquoi le chômage diminue moins en France qu'aux États-Unis, où le taux d'épargne est plus bas, et le taux de croissance plus élevé.

FRANCE



ÉTATS-UNIS



En conclusion, la cause du chômage est le fait que l'épargne n'est pas assez investie, parce qu'elle demande une rétribution trop élevée sous forme d'intérêts ou de dividendes.

Pour que l'économie soit prospère, il faut faire comprendre aux épargnants que le moyen de s'enrichir est d'enrichir les autres.

Il faut améliorer la répartition de l'argent, diminuer les taux d'intérêt, augmenter le pouvoir d'achat des travailleurs et les débouchés de la production.

Cela soulève le problème des retraites, qui se résoudra quand on permettra au secteur privé de verser en viager des pensions indexées sur les prix. Ces retraites seront alimentées par les économies que chacun aura constituées dans sa période d'activité. La difficulté est que l'indexation des prêts est interdite.

Il faut changer cela, afin qu'on puisse prêter ses économies, et les retrouver quand on en a besoin, avec leur pouvoir d'achat conservé.

C'est la condition pour qu'on accepte de prêter avec un taux d'intérêt faible, en vue de la prospérité générale.

C'est la condition pour résoudre le problème du chômage. ■

X-Action

Compte rendu du petit-déjeuner débat du 18 décembre

Le groupe X-Action a organisé le 18 décembre 1998 un petit-déjeuner débat à la Maison des Polytechniciens. Environ 60 camarades ont répondu présents pour cette rencontre. Le thème en était la mise en place d'indicateurs permettant d'estimer à moyen et à long terme l'effet sur l'emploi de la mise en place des 35 heures.

Animé par Jacques Bouttes (président de l'ESTACA et d'X-Action), ce débat a permis à différents acteurs ayant à traiter concrètement de l'aménagement et réduction du temps de travail de s'exprimer : Yves Barou (X67), directeur de Cabinet du ministre de l'Emploi et de la Solidarité, Christian Couilleau (X80), directeur général du Groupe Even (groupe pesant 4,5 Mds, réunissant 2 700 personnes et ayant réduit son temps de travail), Roger Godino (X51), Holding International de Développement (ancien conseiller de Michel Rocard), Jean-Paul Guillot, vice-président de Stratorg (cabinet de conseil impliqué dans les expérimentations liées à la loi de Robien), Pierre Larouturrou (président de l'association 4 Jours-Nouvel Équilibre).

Les débats ont reflété la pluralité des vues des participants : partisans et opposants de la loi sur les 35 heures ont tous pu apporter leur contribution à la question de l'évaluation des effets de cette loi à moyen et à long terme sur l'emploi.

Le directeur de Cabinet du Ministre, Yves Barou, a précisé les éléments qui vont guider la seconde loi (prévue pour fin 1999).

Deux "tabous" du *Code du travail* seraient en passe d'être levés : l'annualisation du temps de travail (90 % des accords signés y font référence) et le décompte du temps de travail en nombre de jours et non en heures (notamment pour traiter le cas spécifique des cadres).

Par ailleurs, Monsieur Barou a rappelé que la loi, qui est certes une contrainte s'appliquant à toutes les entreprises, n'est pas une contrainte insurmontable : on ne fait que changer la durée légale du travail et pas forcément sa durée réelle. Yves Barou a rappelé que la France a déjà vécu durant de nombreuses années avec une durée légale à 40 heures et une durée réelle proche de 44 heures. Ce "coup de bâton" sera par ailleurs compensé par la "carotte" que constituera l'aide structurelle accordée aux entreprises ayant effectivement réduit leur temps de travail à 35 heures (l'hypothèse de travail est de 5 kF par salarié et par an sous forme d'abattement de charges patronales).

Il ressort du débat qu'isoler l'effet de la loi sur les 35 heures à moyen et à long terme sur l'emploi est ardu. Un consensus s'est cependant dégagé autour de la nécessité de réaliser des mesures **au plus près du terrain** (les indicateurs macroéconomiques existant déjà). Une implication des grands acteurs sociaux pour la définition des indicateurs pourrait être utile. En effet, au-delà de l'intérêt scientifique de la mesure, l'existence même d'indicateurs aura une influence sur la dynamique engagée par la loi.

Ces indicateurs devront porter aussi bien sur l'emploi que sur des éléments économiques et financiers. Concernant l'emploi, les indicateurs devront identifier la part de **types** d'emplois nouveaux, liés à une prise de risque nouvelle de l'entreprise (les remplacements ne se faisant pas à profil identique). ■

Si vous trouvez injuste que ce soit eux qui paient, nous pouvons vous aider à leur ouvrir un autre avenir.

Une famille disloquée, la violence, le chômage... Les enfants n'ont rien choisi, rien décidé de leur vie. Mais à coup sûr ce sont eux qui paient.

La Fondation de France peut vous aider à leur donner une nouvelle chance.

Institution de droit privé, indépendante et reconnue d'utilité publique, la Fondation de France est unique par le champ étendu de ses interventions.

Solidarité, Santé, mais aussi Environnement et Culture, chaque jour, partout où la société a besoin de générosité, la Fondation de France agit ou aide à agir.

Grâce à leurs dons, legs ou donations, 460 000 donateurs lui permettent de mener ses actions.

La Fondation de France offre aussi à toute personne ou entreprise la possibilité de créer sa propre fondation. 360 fondations se sont ainsi développées sous son égide.

Elle soutient plus de 3 000 associations qui interviennent auprès de tous ceux qui nécessitent une aide.

Lutter contre la souffrance et l'injustice. Déceler tôt les problèmes, prévenir, agir plutôt que réagir. Le savoir-faire de la Fondation de France peut vous aider à aider.

FONDATION DE FRANCE

Appelez la Fondation de France au 01 44 21 31 91

FONDATION DE FRANCE, NOUS AIDONS TOUS CEUX QUI VEULENT AIDER.

La conjonction de la Résistance extérieure et de la Résistance intérieure

Jean-Louis Crémieux-Brilhac (1)

De tous les pays d'Europe, la France aura été l'un des plus menacés de connaître à sa Libération une scission grave de l'opinion publique, voire des affrontements tels qu'en connurent la Grèce ou la Yougoslavie – à moins qu'elle n'en eût été préservée par une administration militaire anglo-américaine ?

Le discrédit progressif du gouvernement de Vichy embourbé dans sa politique de collaboration et de répression et le vide politique qui devait, presque fatalement, en résulter, la faiblesse originelle du mouvement gaulliste, la résurgence et le dynamisme du parti communiste ravivant les clivages de l'avant-guerre, tout risquait de faire de la France un pays à hauts risques – risques d'opposition ouverte entre résistants de droite et de gauche, entre résistance civile et militaire, et plus encore entre la Résistance intérieure et les Forces combattantes venues de l'Empire libéré.

Il n'en fut rien, au point que l'image d'Épinal de la Libération montre, au contraire, une nation rassemblée, les forces françaises débarquées et les combattants de l'intérieur luttant de concert, tous patriotes confondus dans une unanimité patriotique qui fait du défilé du 26 août 1944 aux Champs-Élysées une des grandes journées de notre histoire, comparable peut-être à la Fête de la Fédération de 1790.

Faut-il n'y voir qu'une chance quasi paradoxale ? Ou n'est-ce pas plutôt une réussite exceptionnelle de l'intelligence et de l'énergie patriotiques ?

Le prologue
Les tâtonnements
Les pionniers

Comment en est-on venu là ? Et que d'obstacles à surmonter ! Car l'action résistante de la France libre et les manifestations autochtones de la Résistance en métropole sont au départ radicalement distinctes ; elles se développent pendant un an et demi séparément, avec leur dynamisme propre, à peu près sans contacts. Et leur conjonction fut le terme d'une longue marche semée d'embûches et d'épreuves. L'action du général de Gaulle en direction de la France de juin 1940 à la fin de 1941 comporte deux volets.

C'est, en premier lieu, l'action de la radio – la *BBC*. L'appel du 18 Juin est l'acte fondateur, il tranche par sa précocité, sa publicité, sa cohérence doctrinale et sa hauteur de ton. Les appels suivants du Général achèvent de définir un choix politique, celui du rejet des armistices et du refus à l'égard des Allemands comme du maréchal Pétain au nom de "l'honneur, de la raison et de l'intérêt supérieur de la

(1) Prononcé le 3 mars 1998 devant l'assemblée générale de X-Résistance. J.-L. Crémieux-Brilhac, auteur de *La France Libre* (Gallimard, 1996), est ancien conseiller d'État et ancien directeur de la Documentation française. Il est le père de Pierre Crémieux (69).

patrie". Par ses émissions et celles qu'il inspire, de Gaulle entend réveiller l'âme française. Les rapports que reçoit le Maréchal comme ceux qui émanent du commandant en chef allemand en France prouvent que, dès la fin de 1940, la radio française de Londres a une audience croissante et que, si elle laisse longtemps intact le prestige du chef de l'État, elle entretient l'espérance et l'hostilité envers l'occupant. Elle est un facteur de maturation des esprits. Elle est un catalyseur avant de devenir un instrument d'action. Elle crée une zone de connivence autour des îlots de militants. Et quand les Allemands et Vichy brouillent et sanctionnent l'écoute, capter la *BBC* devient un acte modeste, mais certain de résistance. L'écoute de la radio est à coup sûr, dans la pensée de De Gaulle, une contribution au rassemblement qui devrait s'étendre un jour à la nation entière. Ce rassemblement national, dont il a si continûment le souci, tous les Français sont invités à y participer sans exclusive, comme sont admis dans les Forces françaises libres les volontaires de toute appartenance. Ainsi ne trouve-t-on pas, dans les émissions de Londres de 1940-1941, la moindre mise en cause des communistes ou de l'URSS, malgré les rancœurs qu'a laissées le pacte germano-soviétique.

Le deuxième volet de l'action organisée en direction de la France est militaire et occulte. Tout l'été 1940 Churchill tient à savoir où en sont les préparatifs de débarquement allemands visant l'Angleterre. Il veut disposer d'au moins 72 heures de préavis. Or, en vertu des accords d'avant-guerre entre le 2e Bureau et l'Intelligence Service, celle-ci n'avait ni activité ni agents en France : tout est à créer. C'est l'œuvre de pionniers envoyés à la découverte, pour la plupart sur des bateaux de pêche, pour la plupart débarqués en Bretagne, agents tant de l'IS que du tout jeune 2e Bureau que de Gaulle a confié à un polytechnicien, le capitaine du génie André Dewavrin (32), qui allait s'illustrer sous le pseudonyme de colonel Passy. Ces pionniers de 1940 s'appellent Hubert Moreau, Mansion, Saint Jacques et Corvisart, d'Estienne d'Orves (21), premier martyr de la "Résistance extérieure", Rémy surtout, qui fut en mesure d'expédier un premier courrier à destination de Londres via l'Espagne avant la fin de 1940 et qui allait, en deux ans, créer le plus important des réseaux de renseignement en France, la Confrérie-Notre-Dame. Ces premiers réseaux ont la singularité de ne pas être constitués de professionnels : ils fonctionnent en requérant l'aide de patriotes locaux. Ce sont de vastes réseaux de complicités. Aussi sont-ils une partie intégrante, une partie essentielle de la Résistance. S'y ajouteront quelques opérations de coups de main, comme la destruction des turbines électriques de la centrale de Pessac, le 7 juin 1941 et la création de premiers réseaux d'évasion, qui s'associent parfois à des filières locales d'évasion spontanément constituées.

L'action résistante autochtone, en métropole, est dans ses débuts bien différente : naissance spontanée de groupes, puis de mouvements de refus patriotique principalement urbains et bourgeois, piliers d'une résistance sentimentale qui va bientôt s'exprimer par tracts et journaux clandestins. Une "résistance-représentation" dira un historien trop facilement dédaigneux. Les marques de réticence d'une fraction de l'opinion sont cependant bientôt suffisamment sensibles pour que le Maréchal dénonce, en août 1941, "le vent mauvais qui souffle sur la France".

Parallèlement, l'agression allemande contre l'URSS le 22 juin 1941 lance massivement ce qui subsiste du parti communiste dans la lutte déclarée contre l'occupant. Quatre attentats individuels commis par ordre du parti contre des militaires allemands à Paris, Nantes, Bordeaux et Lille font figure pour la première fois d'actes de guerre. Pour la première fois aussi les Allemands ripostent par des représailles collectives : 98 otages sont exécutés à Châteaubriant et Bordeaux. Devant ces drames, le général de Gaulle réagit. Il réagit en prenant la parole à la *BBC* où, lui, chef des Français libres, s'affirme, pour la première fois aussi, comme le chef autoproclamé de la Résistance intérieure : "La consigne que je donne pour le territoire occupé, c'est de ne pas y tuer d'Allemands." Et c'est apparemment là une première divergence avec une composante de la Résistance intérieure. En réalité sur le fond, il se garde de désavouer aucun acte de guerre et son mot d'ordre d'abstention est tactique. "Il est absolument justifié que des Allemands soient tués par les Français", précise-t-il dans la même émission. Et de retour dans son cabinet, il ne mâche pas ses mots : "C'est terrible, mais ce fossé de sang est nécessaire. C'est dans ce fossé de sang que se noie la collaboration. Le monde entier saura que c'est le mécanisme de l'occupation qui joue en France et non celui de la collaboration."

À vrai dire, jusqu'à cet automne 41, il ne s'est guère intéressé à l'action en France. Des mouvements de résistance, il ne sait d'ailleurs à peu près rien. Ce qui lui tient à cœur, c'est sa grande stratégie politique qui vise à redonner une place à la France :
– en recréant une force militaire présente au combat, pour attester que pas un seul jour la France n'est sortie de la guerre ;
– en ralliant des terres françaises comme bases de souveraineté : ces deux points sont acquis dans l'été 1941, Brazzaville est capitale de l'Empire français libre ;
– en cherchant à obtenir une reconnaissance aussi étendue que possible de la part des Alliés. C'est pour cela que le 24 septembre 1941 il a constitué un Comité national français qui jouit, en effet, d'une première reconnaissance – très limitée – des Alliés. Dans ce Comité, il a nommé un commissaire à l'Intérieur, à l'Information et au Travail, qui devrait faire pendant, pour la propagande et l'action politique en France, à son 2e Bureau et à son SR, eux-mêmes bientôt rebaptisés BCRAM, Bureau central de renseignement et d'action militaires en France. Mais le programme d'action politique que dresse le nouveau commissaire à l'Intérieur est inconsistant ; qui pis est, il ne dispose pas à cette date d'un seul agent ou correspondant en France.

Première phase : Jean Moulin et l'unification de la Résistance de zone sud. De la France libre à la France combattante

Pourtant, cet automne 1941 va ouvrir la première phase de la conjonction de la France libre et de la Résistance intérieure. Ce virage est dû à l'arrivée à Londres, le 20 octobre, venant de France, d'un personnage d'esprit clair et de fort tempérament, l'ancien préfet de Chartres Jean Moulin. Il n'est pas vraiment mandaté par les mouvements de résistance de zone sud, mais il peut faire d'eux un tableau précis ; il sait qu'eux-mêmes souhaitent être connus et reconnus à Londres. Et il propose un programme : créer en France une organisation à l'échelle nationale qui devrait réaliser l'union dans la résistance à l'ennemi et préparer, le jour voulu, un soulèvement national. De Gaulle adopte instantanément les vues de Moulin. Il inclura désormais la dimension Résistance comme facteur de sa stratégie politique. Le gouvernement britannique consulté l'approuve.

Moulin, quand il est parachuté dans la nuit du 1er au 2 janvier 1942, est doté d'une double mission : l'une civile, réaliser l'unité d'action de tous les éléments de zone sud qui résistent à l'ennemi et à ses collaborateurs ; l'autre militaire : assurer la liaison avec les trois mouvements de résistance clandestins de zone sud Combat, Libération et Franc-Tireur, en vue de les amener à créer une branche militaire reliée à la France libre, la coordination et la centralisation se faisant à Londres sous les ordres du général de Gaulle.

Les résultats suivent : en moins de six mois, Moulin obtient que les trois grands mouvements de résistance de zone sud fassent obédience à de Gaulle. Le 14 juillet 1942, celui-ci change, avec l'accord de Churchill, la dénomination de la France libre en celle de France combattante, qui inclura les combattants de l'intérieur. Ce même 14 juillet, à l'instigation de Moulin, une manifestation nationale patriotique, orchestrée par les journaux clandestins et par la France libre sur les ondes de la *BBC*, a lieu dans plus de vingt villes de France non occupée. À Lyon et Marseille, les forces de l'ordre sont sur le point d'être débordées, les rapports des préfets en témoignent. La *BBC* est en mesure de rendre compte des manifestations dans un délai record, preuve de l'efficacité des réseaux de renseignement.

En août 1942, Léon Blum, de sa prison, engageant du même coup le parti socialiste clandestin, fait savoir à de Gaulle qu'il le reconnaît pour chef du futur gouvernement d'union résistante de la Libération ; en octobre 1942, les trois mouvements de zone sud acceptent de mettre en commun leurs éléments paramilitaires et, en accord avec Londres, jettent les bases d'une "Armée secrète" – encore bien fantomatique – qui aura pour chef le général Delestraint, ancien commandant de blindés ami du général de Gaulle. L'arrivée impromptue à Londres, en janvier 1943, de Fernand Grenier, délégué mandaté du parti communiste, viendra compléter l'éventail des ralliements.

Si efficace qu'ait été Jean Moulin, si précieuse que soit l'aide financière et technique qu'il apporte aux mouvements de zone non occupée, un facteur décisif a contribué à cette vague de ralliements : c'est l'inflexion dans la ligne politique de la France libre qu'a constituée la Déclaration du général de Gaulle aux mouvements de résistance d'avril 1942. La première France libre avait été résolument militaire, apolitique et méfiante envers le régime parlementaire. Certes de Gaulle avait, dès novembre 1941, à Brazzaville, dénoncé l'inconstitutionnalité et l'illégalité du gouvernement de Vichy, mais pendant près de deux ans, il s'était abstenu de toute allusion démocratique. Il a compris que cet abstentionnisme politique n'était plus tenable, ni vis-à-vis des Alliés, car certains clans de Londres et de Washington dénoncent "son tempérament monarchique" et son entourage, qualifié de fasciste, ni vis-à-vis des émissaires, puis des chefs des mouvements de résistance qui profitent de communications clandestines plus aisées entre la France et l'Angleterre et défilent, à partir du printemps de 1942, dans cette capitale de la résistance européenne qu'est Londres : ainsi Christian Pineau, Pierre Brossolette, Emmanuel d'Astier, bientôt Frenay.

Pineau, en particulier, représentant de Libération-Nord et des principaux anciens leaders syndicaux, est arrivé en mars 1942 avec une mission précise : obtenir que de Gaulle définisse sa position politique. C'est l'objet de la fameuse Déclaration du Général, engagement démocratique et programme pour la Libération, texte aussi important que le sera en 1944 "le programme du CNR". Pineau a remporté la Déclaration en France, les grands journaux clandestins l'ont publiée : c'est, en complément à l'appel du 18 Juin, la charte d'accord entre de Gaulle et la Résistance.

Autre facteur de concordance, la farouche volonté d'indépendance nationale que manifeste de Gaulle envers les Anglais et les Américains. Homme de caractère inflexible qui se réclame de Richelieu, de Carnot et de Clemenceau, il n'hésite pas à leur tenir tête. Car il entend non seulement lutter pour la libération de la France, mais faire respecter, même s'il n'en est que le gérant provisoire, ce qui subsiste de la souveraineté française. Les tensions qui l'ont opposé aux Anglais en Syrie, aux Américains à propos de Saint-Pierre-et-Miquelon, puis en Nouvelle-Calédonie, le débarquement britannique à Madagascar, opéré en mai 1942 sans qu'on l'en ait avisé, plus généralement le fait que, depuis l'entrée en guerre des Américains, les grandes décisions politico-stratégiques se prennent par-dessus sa tête, tout le raidit dans un nationalisme ombrageux.

Nul doute que sa susceptibilité véhémente face à ces premières crises soit un facteur de cohésion dans ses rapports avec les chefs de la Résistance intérieure. Alors que Pétain cède tout à l'ennemi allemand, de Gaulle apparaît, face à ses alliés, comme le défenseur des intérêts nationaux. On le verra mieux encore à Alger, en 1943-1944, face au protectorat américain, aux oukases de Roosevelt, au risque, réel ou supposé, d'AMGOT, et en

contraste avec la complaisance dont fera preuve le général Giraud, il tiendra ferme : les chefs des mouvements clandestins et le Conseil de la Résistance se sentiront tenus de faire bloc avec lui à chaque crise interalliée.

Mais dès le milieu de 1942, l'adhésion successive des mouvements clandestins et du parti socialiste, les encouragements de personnalités telles que Blum, Mandel ou l'ancien président du Sénat Jeanneney, les manifestations à son appel en France, au moment même où les Français libres s'illustrent à Bir Hakeim, l'ont consacré comme symbole de la France résistante.

Deuxième phase : la crise nord-africaine, la "querelle des généraux" et l'unification de la Résistance

C'est pourtant à ce moment que se prépare la crise la plus grave qui l'ait opposé aux alliés anglo-saxons, la menace la plus grave aussi pour l'union qui paraissait en voie de se constituer.

Le 22 juillet 1942, Churchill et Roosevelt décident de débarquer en Afrique du Nord alors française, et d'y débarquer sans les Français libres. Pourquoi sans eux? Parce que l'Afrique du Nord est ultrapétainiste et l'armée d'Afrique encadrée par des chefs qui n'ont pas pardonné aux Français libres d'avoir combattu contre eux en Syrie en 1941. C'est sur l'armée française, sur l'armée de l'armistice qu'Anglais et Américains tentent de s'appuyer. Roosevelt y est d'autant plus enclin qu'il a toujours une ambassade à Vichy et que ses représentants en Afrique du Nord sont bien placés pour y chercher des connivences. Certes, de Gaulle est maintenant incontournable en tant que symbole de la Résistance aux yeux des Français, mais "*Y a-t-il en France 30 000 Français prêts à mourir pour lui*?" demande Morton, l'homme de confiance de Churchill.

Le corps de bataille terrestre de la France libre en Afrique ne dépasse guère 10 000 hommes et ce n'est pas lui qui détient les clefs de l'Afrique du Nord.

Les événements de novembre 1942 sont connus : les Alliés qui débarquent sont reçus à coups de canon. Ils ne prennent pied le premier jour qu'à Alger. Pour en finir au plus vite, le général Eisenhower, chef de l'opération traite avec l'amiral Darlan, dauphin du maréchal Pétain, qui, par un hasard imprévisible, se trouve à Alger. Darlan, contraint et forcé, rallie l'Afrique du Nord puis l'Afrique occidentale française au camp allié ; moyennant quoi il est reconnu par les Américains comme haut-commissaire en Afrique, agissant, prétend-il, au nom du maréchal Pétain en interprète de sa pensée intime.

Novembre et décembre 1942 marquent le point extrême de dislocation de la souveraineté française : la métropole, maintenant totalement occupée et où Laval tient les rênes, est à la botte des Allemands ; l'Afrique du Nord est sous protectorat américain par l'entremise de Darlan qui persiste à se réclamer de Pétain et y maintient le régime de la Révolution nationale ; la Martinique et la Guadeloupe sont gouvernées par un féodal à poigne, l'amiral Robert, qui se réclame lui aussi de Pétain, mais qui, par fidélité à ses ordres, refuse de rentrer dans la guerre ; c'est également le cas d'une flotte française immobilisée depuis juin 1940 à Alexandrie. Cependant, de Gaulle avec sa petite force armée et ses parcelles d'Empire, dénonce "le scandale Darlan" et se réclame "des justes lois de la légitime République". Le meurtre de Darlan simplifie la situation, mais ne la règle pas : si le général Giraud lui succède, c'est toujours au nom du Maréchal et toujours sous protectorat américain. Roosevelt, qui ne veut connaître que lui, tentera par deux fois de briser de Gaulle, en qui il voit "un fanatique", un "esprit fasciste" et un diviseur de l'entente anglo-américaine.

Dans cette conjoncture, la Résistance intérieure sera le principal atout de De Gaulle. Dès novembre 1942, entraînée par Moulin, elle a soutenu de Gaulle et dénoncé l'intronisation de Darlan par les Alliés ; la presse clandestine a été unanime. Aussi, en février 1943, de Gaulle en vient à l'idée de susciter la création en France d'un Conseil de la Résistance, expression du pays résistant, et qui le cautionnerait. Et il décide, contre l'avis de Brossolette, mais en accord avec Moulin, que ce conseil devrait comprendre des représentants des mouvements de résistance, des centrales syndicales et aussi des anciens partis politiques. Brossolette n'a pas tort de faire valoir que seuls les partis socialiste et communiste ont encore une réalité ; il est vrai aussi qu'aux yeux de Roosevelt seuls les parlementaires, issus de libres élections, incarnent la légitimité française.

La mission Passy-Brossolette ("Arquebuse-Brumaire"), de février à avril 1943, révèle à la France libre l'ampleur de la Résistance de zone nord et réalise une première étape vers l'unification en créant un Comité de coordination de la Résistance de zone nord. En juin 1943, Moulin opère l'unification à l'échelon national en constituant, suivant ses instructions, le Conseil de la Résistance. Il préside la première séance le 27 mai 1943 et fait voter par lui une motion recommandant que les pouvoirs de la République soient confiés au général de Gaulle, le général Giraud assumant le commandement en chef des armées de la Libération.

Dès lors si Giraud tenait l'armée d'Afrique, de Gaulle pouvait se prévaloir de l'investiture de la Résistance. Cinq jours plus tard, les deux généraux constituaient à Alger le Comité français de la libération nationale, organe directeur de la France en guerre ayant autorité sur toutes les forces et terres françaises hors de France. L'union entre la France intérieure et la Résistance extérieure sous l'égide du général de Gaulle semblait en même temps accomplie.

Troisième phase, la République française d'Alger : la conjonction des résistances pour la Libération

La dernière phase s'ouvre, celle qui, de Londres et d'Alger, capitale provisoire de la France en 1943-1944, va préparer la Libération. Très vite, on le sait, le général de Gaulle en assumera la direction, écartant le général Giraud.

Jamais la conjonction Résistance intérieure-France libre n'aura été plus étroite, ni l'influence de la Résistance intérieure plus forte qu'à partir de l'automne 1943. L'Assemblée consultative réunie à Alger en est le symbole : les délégués venus de la métropole et désignés par les mouvements et par le Conseil de la Résistance siègent aux côtés des représentants de la France libre. Des chefs de mouvements, d'Astier, Frenay, Menthon, participent au Comité français de la libération nationale aux côtés des parlementaires Queuille, Philip, Giacobbi, Grenier, tous venus de France occupée. Vincent Auriol, ancien ministre des Finances du gouvernement du Front populaire, fait voter le 15 mai 1944 une motion demandant que le Comité de la libération nationale se constitue en Gouvernement provisoire de la République française. À Londres la propagande en français de la *BBC* est désormais animée par un Comité qui comprend tous les représentants de la Résistance présents à Londres. Au BCRA, des postes de responsabilité de plus en plus nombreux sont occupés par des hommes venus de France, non plus seulement Pierre-Bloch, Brossolette, Vallon (21), mais aussi Jacques Robert, les ingénieurs des télécommunications Fleury (21) ou Combaux (24), auxquels se joindra le futur ingénieur général Ziegler (26), qui sera le chef d'état-major du commandement des Forces Françaises de l'Intérieur pendant la phase de la Libération.

Cependant, tout ne va pas sans divergences et sans opposition. Et dans la perspective qui est la nôtre, cette période, qui est la plus mal connue, est peut-être la plus remarquable. Car de Gaulle et Moulin, en créant le Conseil de la Résistance, ont donné naissance à un pouvoir nouveau. Or ce pouvoir leur échappe, sitôt créé. La mort de Jean Moulin trois semaines plus tard laisse, en effet, un vide qui ne sera pas comblé. Le CNR a sa propre légitimité ou peut la revendiquer. Il ne cesse de rendre hommage à de Gaulle, mais il n'est en aucun cas aux ordres. Il l'est moins encore au printemps 1944, lorsque les communistes prennent à son bureau, puis au Comité d'action militaire de la Résistance, une influence parfois dominante, en tout cas difficile à équilibrer.

Il y a bien en France une Délégation générale clandestine du Comité d'Alger avec, en outre, un délégué zone nord et un délégué zone sud, mais cette délégation traverse plusieurs mois de crise grave avant d'être reprise en main par Bingen, puis Parodi.

Des deux pouvoirs centraux, celui d'Alger sous de Gaulle, ou celui de Paris, qui est lui-même bicéphale – CNR et Délégation générale – lequel donnera les ordres de combat le moment venu ? Qui investira à la Libération les maires et présidera localement, puis à Paris, à la prise de pouvoir ? Non que le CNR ou les communistes contestent ouvertement l'autorité d'Alger : mais ils sont sur le terrain, ils revendiquent leur autonomie, ils se tiennent pour les plus aptes à juger des initiatives à prendre.

Les conditions dans lesquelles cette dualité fut surmontée et la coordination de l'autorité gouvernementale fut assurée sont un chef-d'œuvre d'intelligence et d'énergie. Elles combinent dans la clandestinité la centralisation des décisions politiques majeures et la décentralisation de l'action. Pour ce qui est des responsabilités militaires, la solution conçue dans l'été 1943 par le colonel Passy et son cadet à Polytechnique Bourgès-Maunoury (35), alors présent à Londres, est de créer, dans chaque région militaire, un délégué militaire régional (parfois départemental). Les DMR n'ont pas une fonction de commandement, mais de liaison : en communication radio avec Londres ou Alger, ils doivent être les dispensateurs d'argent et d'armes entre les différentes formations militaires. Ils doivent assurer dans la phase de libération, où les communications intérieures seront sans doute rompues, la coordination de l'action résistante avec les ordres de l'état-major interallié. Plusieurs polytechniciens parmi eux, tels que Jacques Maillet (32), Bourgès-Maunoury (35), Boulloche (34) ou Rondenay (33).

Sur le plan civil sont de même mis en place les cadres d'un État clandestin, commissaires de la République et préfets désignés d'avance (tout comme les secrétaires généraux) devant faire fonction de ministres, pour assumer les pouvoirs de l'État à la Libération. Les artisans des nominations sont Henri Laffon et Michel Debré, les désignations devant être avalisées par le Conseil de la Résistance et officialisées par le Comité d'Alger. Ce plan fut une étonnante réussite. Était-ce assez pour que la conjonction fût parfaite ? Il est clair que le parachutage des Délégués militaires régionaux créa des frictions sur le plan local. Fait plus grave, une différence de conception tactique oppose une fraction des résistants de l'intérieur à leurs partenaires de l'extérieur : faut-il ou non passer à l'action immédiate ? Et si oui, à quel moment peut-on passer d'opérations très localisées de guérilla à une insurrection ouverte, sans exposer la population civile à d'effroyables représailles ? Le choix est politique, le dilemme angoissant. Peut-on laisser les maquis, alors de plus en plus nombreux, dans l'inaction et sans moyens de défense ? Mais peut-on les pousser à l'action alors que les Anglais refusent jusqu'à février 1944 de les armer vraiment ? Le dynamisme de la Résistance intérieure aura entraîné la France libre et les Britanniques à accepter, puis à encourager l'action immédiate.

Mais le problème rebondit à l'approche du débarquement allié. Je suis témoin qu'il fallut, à Londres, huit jours pour faire admettre par le délégué du parti communiste Waldeck Rochet que le jour J du débarquement en Normandie ne coïncide pas avec le signal de l'insurrection nationale, qu'il voulait lancer ou faire lancer par la *BBC*. Durant les mois de juin et de juillet, la pression qu'exercèrent de Paris le Comité militaire de la Résistance et son plus ardent animateur, le communiste Villon, en faveur du déclenchement d'insurrections généralisées fut de plus en plus vive. Et il est clair que ce furent les activistes, principalement communistes, qui forcèrent la main aux Alliés en déclenchant l'insurrection parisienne. Cahin-caha, la conjonction militaire a fonctionné ; partout, de même, les préfets et commissaires de

la République désignés ont pu prendre sans heurt le pouvoir. L'unanimité nationale est éclatante, à l'heure de la libération de Paris, retrouvailles d'un peuple et de son armée, œuvre commune de la 2e DB et des FFI, avec – enfin ! – l'accord et l'appui américains.

Si grand qu'ait été le rôle militaire de la Résistance dans la libération de la Bretagne, du Massif central, des Alpes et du Sud-Est, où un polytechnicien de 24 ans, Serge Asher-Ravanel (39), est investi du commandement des FFI, la contribution stratégique majeure de la Résistance aura été son apport au succès du débarquement de Normandie : à la fois par les renseignements d'une étonnante précision qu'elle aura communiqués aux Alliés, via le BCRA, et par l'exécution des sabotages des voies ferrées et des transmissions ou par les actions de guérilla qui, conformément aux plans préparés de concert entre le BCRA et ses relais en France, auront retardé d'un minimum de trois jours – décisifs – l'afflux des renforts allemands vers la tête de pont. Conjonction militaire si efficace qu'elle étonna les Alliés. Conjonction politique qui épargna à la France les plus graves troubles civils.

N'oublions ni les martyrs de cette cause, ni ceux que j'appellerai, dans un sens plus précis que Brossolette, "les soutiers de la gloire" : tous ceux qui, obscurément, dangereusement, ont permis que fonctionnent les liaisons, communications et transmissions entre l'extérieur et l'intérieur. Car, sans les moyens de l'électronique, sans les parachutages, sans les atterrissages clandestins opérés – avec quels risques – par les Britanniques, sans les liaisons navales occultes, qu'aurait été cette conjonction des deux résistances ? La France libre dispose en 1944 en France de 50 centres d'antenne avec quelque 200 opérateurs qui auront expédié à Londres et Alger en juillet 1944 5 255 télégrammes.

Depuis 1940, 819 agents ont été parachutés d'Angleterre. De 1942 à 1944, les Lysander et les Hudson de la RAF auront déposé en France 443 passagers et en auront ramené 635. 77 opérations navales réussies par les Britanniques sur les côtes de Bretagne y ont débarqué 88 hommes et en ont embarqué 218. À quoi s'ajoutent, en Méditerranée occidentale, 100 opérations navales réussies vers le territoire français par les felouques polonaises, les Britanniques ou les sous-marins français qui y auront débarqué 211 personnes et en auront évacué 665. Que de courage, de drames, de sacrifices pour assurer ces liaisons vitales !

Union pour la Libération et la reconstruction, conjonctions fragiles

La conjonction des deux résistances s'achève-t-elle avec le défilé des Champs-Élysées ? Il n'y a pas lieu de dissimuler que la Libération a ranimé et même exacerbé certains griefs mutuels.

Griefs plus spécifiques à l'encontre du BCRA, intermédiaire technique entre les deux résistances. La recherche historique permet d'affirmer qu'ils ont été démesurément amplifiés par les clans ou les minorités hostiles à de Gaulle. Certains étaient d'ailleurs inévitables : ainsi les reproches des hommes de l'avant à l'égard des hommes des bureaux, la rancœur parfois tenace provoquée par les messages sans réponse, les avions ou les vedettes absents au rendez-vous –, multiples malentendus ou fausses manœuvres inhérentes à l'improvisation et à l'inévitable désordre dans lequel s'était débattue l'organisation londonienne. Le BCRA n'a sans doute pas été exempt d'erreurs. Mais ayant appartenu deux ans au commissariat national à l'Intérieur qui vivait en coexistence amicale et souvent conflictuelle avec le BCRA, ayant en outre ces dernières années procédé à l'étude critique des faits, je partage sans réserve la conclusion de l'un des grands *missi dominici* de De Gaulle en France, Louis Closon : "Le BCRA fut une grande maison."

Plus important que les polémiques personnelles ou les rancunes, le fait que la conjonction réussie de la Résistance extérieure et de la Résistance intérieure est politiquement fragile. D'une part, la gauche résistante reprochera vite à de Gaulle de noyer la Résistance dans la nation qu'il veut rassembler. D'autre part, on pressent que l'alliance entre de Gaulle et le parti communiste est, pour l'un comme pour l'autre, d'opportunité tactique et sans illusion de part et d'autre. De Gaulle est convaincu, à tort, semble-t-il, que les communistes ont voulu en août prendre le pouvoir à Paris ; il voit, en tout cas en eux et non sans raison, la seule force concurrente aspirant à un gouvernement révolutionnaire de la France. Dès le lendemain de la Libération, dans sa volonté d'assurer envers et contre tous l'autorité de l'État, il dissout les états-majors FFI puis, à l'automne, les milices patriotiques que contrôle le PCF. Ce dernier, tout en participant, depuis avril 1944, au gouvernement provisoire, était décidé dès Alger à saper de Gaulle ; les instructions que Staline donna à Thorez à Moscou en novembre 1944, à la veille du retour en France du leader communiste français, sont claires : "Jouer le jeu de l'union nationale et rester dans la voie de la légalité, tout en cachant les armes détenues par les milices du parti."

Ces griefs et ces méfiances seront bientôt d'un autre siècle, mais nous voyons mieux, en revanche, avec le recul du temps, que Résistance extérieure et Résistance intérieure sont un tout solidaire. Les héros de Bir Hakeim sont tombés pour la même cause que les martyrs du mont Valérien. La chance de la France fut d'avoir trouvé en de Gaulle, à l'heure même du pire désastre, le chef de guerre qui lui manquait et qui sut, entre autres mérites, présider à cette espèce de miracle français que fut la conjonction réussie de la France libre et de la Résistance. Et qui légua aux Français, pour l'avoir voulu et en avoir proclamé la réalité, le mythe bénéfique d'une France tout entière résistante. ■

Idées pour la coopération franco-africaine de demain

Erik Egnell (57),
conseiller économique et commercial
près l'Ambassade de France à Dakar

Le voyage du Premier ministre Lionel Jospin au Sénégal et au Mali en décembre 1997 a été l'occasion de jeter les bases d'une nouvelle coopération entre la France et ses partenaires africains, "fraternelle" et non plus "paternelle", fondée sur le "codéveloppement". Lionel Jospin a également affirmé que l'aide française serait maintenue mais adaptée à un monde en évolution. En février 1998 les structures de la Coopération ont été réformées, ce qui annonce sans doute l'avènement d'une autre politique.

Pourquoi faut-il une nouvelle coopération avec l'Afrique ?

Il y a des causes françaises bien connues. Contraintes budgétaires : le souci de dépenser moins entraîne le besoin de dépenser mieux. Maîtrise de l'immigration : le désir de tarir le flux des clandestins suscite le projet de créer dans leur pays un environnement économique capable de les retenir.

Mais il y a aussi des causes africaines. Quarante ans bientôt après les indépendances, à quoi a servi la coopération française (on peut en dire autant de l'aide étrangère en général), elle a été une force de transformation certes mais aussi de conservation.

On peut attribuer à l'APD (Aide publique au développement) le mérite généralement reconnu à l'OTAN : avoir empêché le pire, dans un cas, l'extension du communisme à toute l'Europe, dans l'autre, l'effondrement du système issu de la décolonisation. L'APD a été un facteur important de la survie des États héritiers des empires coloniaux, sans guerres ouvertes entre eux, sans désintégration intérieure, et aussi du maintien en place dans ces États des structures de gouvernement léguées par le colonisateur. Même quand des coups d'État ou des prises de pouvoir par des militaires ont eu lieu, les personnels ont changé mais les méthodes sont restées les mêmes.

L'APD a également permis la mise en place d'infrastructures destinées à faciliter la croissance économique des pays bénéficiaires : dans le domaine des transports, des télécommunications, de l'énergie, de l'eau, des bâtiments publics, y compris les écoles et les hôpitaux. Face à l'insuffisance ou à l'inexistence de l'épargne locale susceptible d'être réinvestie localement, elle a été – et reste – la principale ou la seule source de financement en ce domaine.

L'APD s'est donné enfin pour tâche de faire évoluer le milieu humain dans un sens favorable à la croissance, éducation et formation professionnelle, amélioration de la santé, aide aux activités économiques : agriculture, artisanat, investissements dans des secteurs porteurs, etc. Quel a été le résultat de tout cet effort ?

Force est de constater que l'aide publique au développement fut avant tout une aide publique à la survie. Et à la survie pour le meilleur et pour le pire. C'est une aide qui appelle aujourd'hui plus d'aide encore. Ainsi un certain nombre d'infrastructures existent. Mais, faute d'entretien ou de programmes d'accompagnement, elles n'ont qu'un effet temporaire ou limité. Sauf à prévoir de nouvelles aides pour le maintien en l'état ou l'exploitation. Les fonds publics locaux disponibles pour des opérations en capital ont été encore réduits par les programmes d'assainissement financier "à la Salazar" imposés aux pays bénéficiant des facilités "renforcées" du FMI. Quant aux populations au profit de qui a été conçue l'APD, sans doute ont-elles profité des interventions d'urgence (comme celles provoquées par la sécheresse au Sahel), des programmes de santé et d'éducation, des créations d'emploi induites par l'appui aux opérateurs économiques. Mais leurs conditions de vie ont fondamentalement très peu changé.

Il y a les dynasties au pouvoir ou dans la mouvance du pouvoir (politique, économique, religieux, etc.) et leurs fidèles : ils sont riches, occidentalisés, leurs gains (les plus gros étant occultes, tels ceux de la contrebande et de la corruption) quittent le continent (ou n'y apparaissent jamais).

Il y a les détenteurs de revenus réguliers (salariés, fonctionnaires) ou à peu près réguliers (main-d'œuvre journalière) : ceux-là font figure de caste privilégiée et s'attachent avant tout à défendre leurs prérogatives par des moyens à l'occidentale (syndicats, grèves) ; ils ne sont toujours qu'une petite minorité, chacun d'entre eux fait vivre une famille au sens large (sinon un voisinage), ils n'ont donc guère de possibilité d'accumuler une épargne (moins que jamais aujourd'hui après l'appauvrissement subi du fait de la dévaluation).

Il y a les agriculteurs bénéficiant de cultures "de rente" bien organisées comme le coton au Mali ou le café et le cacao en Côte-d'Ivoire, eux, au contraire, ont généralement vu leurs ressources s'accroître depuis la dévaluation, ils sont une catégorie choyée mais limitée en nombre.

Et puis il y a le reste, c'est-à-dire la grande majorité : la masse des paysans, la population flottante, les jeunes ayant manqué leur insertion, vivant au jour le jour, encadrés par la famille, la religion, la solidarité africaine, mais potentiellement mobilisables par des aventuriers.

On n'a pas assisté en Afrique à une évolution de type asiatique où les entrepreneurs investissent dans leurs pays et où la catégorie des salariés de l'industrie a pu progresser rapidement (les conditions de travail laissant il est vrai beaucoup à désirer du point de vue occidental) au point de représenter la majorité de la population. La crise actuelle en Asie n'enlève rien au fait de l'entrée du continent dans une phase nouvelle et dynamique de son histoire.

L'Afrique en revanche n'a que peu ou guère évolué en quarante ans et on est en droit de se demander si l'APD telle qu'elle y a été conçue (sous toutes ses formes, y compris le rôle de la zone franc) n'a pas été un des facteurs de cet immobilisme.

Alors, au moment où l'on souhaite "faire mieux", que peut-on faire et que doit-on faire ?

Pour les institutions de Bretton Woods, les mots d'ordre sont **ouverture du marché** et **privatisation**. Mais ouvrir le marché et privatiser au profit de qui ?

Faute d'entrepreneurs africains prêts à investir leurs fonds dans les opportunités ainsi offertes et capables de profiter, et de faire profiter leur pays du nouveau contexte, l'application radicale de ces principes conduirait, dans le meilleur des cas (car l'afflux rapide des investisseurs étrangers en Afrique est encore aujourd'hui une vue de l'esprit), à une recolonisation au profit de l'Europe, de l'Amérique et peut-être surtout de l'Asie : ouverture du marché local aux produits manufacturés étrangers, extraction de matières premières pour le marché mondial, accumulation de profits par des capitalistes extérieurs.

Dans une telle perspective l'APD traditionnelle verrait son rôle se réduire progressivement (*trade, not aid*), la Banque mondiale envisageant toutefois un effort supplémentaire temporaire mais important pour les pays prêts à mettre en œuvre ses recommandations (d'une façon générale la pratique de la Banque est beaucoup plus raisonnable que son discours).

La France évidemment, tout en reprenant à son compte l'objectif de recherche de compétitivité commun à tous les bailleurs de fonds, ne peut se réjouir de voir "son" Afrique (le possessif est d'affection et non d'appropriation) devenir un laboratoire de la mondialisation.

Il ne s'agit pas de conserver un quelconque "pré carré", puisque au contraire des investissements de pays tiers bénéficieraient en priorité aux entreprises françaises présentes sur place et que toute contribution à l'essor économique local l'aiderait à résoudre ses propres problèmes afri-

cains. Ce qui est rejeté, dans une approche assez parallèle à celle de la CNUCED par exemple, c'est une politique de la "table rase", s'inquiétant peu du devenir des activités existantes, an nom d'un libéralisme doctrinal hostile à toute forme de protection.

Le résultat final – le "décollage économique" d'un continent conduit par ses propres forces – sera atteint par une démarche volontariste certes mais partant des réalités africaines d'aujourd'hui. Entre la mondialisation et la perpétuation d'une aide conservatoire, la France doit adopter une "troisième voie" et y entraîner ses partenaires. Cette "troisième voie" devrait à mon sens suivre deux grands axes.

D'abord le dépassement du cadre national. La première des limitations au développement des économies africaines, c'est l'exiguïté des marchés. Les barrières douanières entre pays de la zone franc ont empêché celle-ci de jouer un véritable rôle moteur en matière commerciale.

En Afrique de l'Ouest au moins – l'Afrique "sage", par opposition à d'autres parties du continent – une impulsion nouvelle a été donnée en 1994, parallèlement à la dévaluation, à l'unité économique de la sous-région avec la création de l'UEMOA. Par rapport aux projets qui l'ont précédé celui de l'UEMOA a un grand atout, il allie les aspects économique et monétaire : tous les participants sont membres de la zone franc et la BCEAO (Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest) est intimement associée à sa mise en œuvre.

Les conditions de la mise en place de l'Union douanière des pays de l'UEMOA ont été précisées en novembre dernier et le processus déjà amorcé sera achevé au 1er janvier 2000. L'harmonisation des politiques économiques, globales et sectorielles, a également commencé. D'autres institutions supranationales – Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires, Bourse régionale des valeurs mobilières – se mettent également en place.

La Coopération française – et l'ensemble des bailleurs de fonds – doivent à l'avenir faire de ces nouvelles entités multilatérales africaines un point majeur d'application de leurs interventions. Il s'agit en effet d'assurer les meilleures conditions d'entrée en scène pour ces organes neufs et indépendants : gestion par des fonctionnaires bien payés, disposant de moyens matériels adéquats, ayant leurs propres relais dans chacun des États, capables d'obtenir la confiance des investisseurs.

L'aide aux infrastructures doit également être régionalisée c'est-à-dire transnationalisée (l'Union européenne a donné l'exemple avec son Programme d'investissements régionaux, le PIR) et axée sur les besoins des futurs grands ensembles africains : ainsi la création d'un réseau routier transnational ou l'interconnexion des réseaux électriques nationaux. L'administration des infrastructures d'intérêt régional serait confiée à des Agences disposant de leurs personnels et de leurs budgets propres. Il s'agit de faire émerger une nouvelle génération d'organismes techniques africains efficaces et incontestés, se substituant à des administrations nationales souvent largement déconsidérées, et travaillant directement avec le secteur privatisé.

Mais la Coopération doit également cesser de privilégier les États pour atteindre directement les forces vives du développement africain. Cette direction a déjà été explorée de diverses manières : aide au secteur privé, coopération décentralisée, aide aux ONG. C'est un déplacement d'accent, un transfert progressif de ressources de l'échelon national à l'échelon local, qui est proposé. Il convient aussi de diversifier plus encore les modes d'approche de l'économie africaine réelle, par exemple en intervenant, avec des relais appropriés (les sociétés mutualistes en fournissent déjà un exemple), dans le secteur informel.

En même temps il faut apporter une aide directe et adaptée aux investissements des opérateurs existants du secteur formel (sans attendre les nouveaux investisseurs, qui prendront leur tour quand ils se présenteront) et tenir compte des appréhensions légitimes qui se manifestent vis-à-vis d'un endettement en franc français. Certes rien ne justifie aujourd'hui un nouveau changement de parité mais le mérite essentiel du franc CFA est d'être une monnaie commune pour sa zone et non de rester dans un rapport intangible avec le franc français ou l'euro.

Par ailleurs les remises de dettes consenties par la France et d'autres États ou institutions pourraient être subordonnées à des contreparties en francs CFA destinées au financement de travaux, projets ou entreprises convenus d'un commun accord. Des contrats-plans de longue durée pourraient être conclus entre la Coopération française et un opérateur (français ou local) en vue de la réalisation de programmes industriels ou d'infrastructures ainsi agréés.

Le secteur de l'agriculture, une des clés du "décollage" de l'Afrique, continuera de mériter une attention spéciale. C'est cependant sur le terrain, par le regroupement et l'organisation de producteurs, et non à partir des capitales, que des progrès décisifs, par exemple dans le développement des cultures d'irrigation, qui doit rester une des grandes ambitions de la Coopération française en Afrique de l'Ouest, pourront être un jour réalisés.

Dans une telle optique les États nationaux cesseront d'être les réceptacles principaux des fonds d'APD. Ils continueront d'être les partenaires de la Coopération pour les tâches relevant strictement de leur compétence telles que la défense, la police, l'action extérieure, la collecte de l'impôt, etc., et continueront d'exercer les pouvoirs que leur donne la loi dans tous les autres domaines, soumis à la pression des opérateurs pour assurer les transitions législatives et réglementaires (régime de la propriété du sol par exemple) nécessaires au passage à l'efficacité économique.

Le rôle futur de l'État africain dans l'économie sera sans doute moindre qu'ailleurs dans le monde, payant le prix de son incapacité pendant près d'un demi-siècle (les exceptions sont connues) à se faire un véritable agent de développement.

C'est paradoxalement sous cet angle que l'Afrique, si longtemps citée pour ses divisions stériles, pourrait devenir au siècle prochain, pourquoi pas ? un modèle mondial. ■

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 4-Septembre
75002 PARIS
Tél. : 01.42.60.37.12
Fax : 01.42.60.37.76
http://www.polytechnique.fr
collegex@poly.polytechnique.fr

Les prochaines semaines

Les avancées scientifiques

Pour les systèmes multicapteurs, la fusion de données *Bertrand ZAVIDOVIQUE, Paris XI*	8, 9, 15, 16 mars
Les gels : formation, structure et propriétés *Max KOLB, Polytechnique*	10 mars
Modélisation numérique des écoulements fluides non newtoniens *Jean-Paul VILA, INSA Toulouse*	17, 18, 19 mars
Génération et mise en forme des solides divisés *Gilbert CASAMATTA, ENSIGC*	17, 18, 19 mars
Compatibilité électromagnétique et nucléaire *Gérard LABAUNE, THOMSON-CSF, Vincent GOBIN, ONERA et Jean-Claude BOUDENOT, THOMSON-CSF*	23, 24 mars
Comment conférer des propriétés aux surfaces de silice et silicium *Jean-Noël CHAZALVIEL, Polytechnique*	25, 26 mars
Les applications industrielles de la RMN *Jean-Pierre KORB, Polytechnique*	26 mars
La combustion et sa modélisation *Sébastien CANDEL, ECP*	4, 5, 6 mai
Caractérisation des couches minces *Bernard DREVILLON, Polytechnique*	17, 18 mai
L'électronique de demain *Dominique PONS, THOMSON-CSF/LCR*	18, 19, 20 mai

Le progrès dans l'entreprise

L'évaluation des programmes et des équipes de R & D *Maurice BERNARD*	2 février
Négociations de contrats industriels à l'international *Jean-Pierre LORRAIN, CNAM*	11, 12 février
Technologies de l'information et de la communication *Séminaire agréé par le FAFIEC*	11, 12 mars
L'animation et la direction d'équipes de R & D *François DELIVRÉ, FDC*	29, 30 mars
Intelligence économique et veille technologique *Jean-Pierre LORRAIN, CNAM, avec la participation de Bernard ESAMBERT*	30, 31 mars
Relations "client-fournisseur" dans les projets complexes *Daniel ROUX*	31 mars
Transfert de technologie sur les marchés de l'exportation *Jean-Pierre Lorrain, CNAM*	4, 5 mai
Fluctuations extrêmes en finances : outils statistiques, fractales, ondelettes *Jean-Philippe BOUCHAUD, CEA*	27 mai

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

Récréations scientifiques

M. D. Indjoudjian (41)

Énoncés

1) ***a.*** On considère la somme $S_M = \sum_{1 \le k \le M} r_k$, où r_k est le plus grand entier non supérieur à $\sqrt[3]{k}$. Déterminer sans recours à une calculatrice la valeur de S_M pour M = 1941 et pour $M = 10^6$.

b. Quelles sont les sommes S et S' des séries $\sum_{k \ge 1} \frac{1}{r_k^3}$ et $\sum_{k \ge 1} \frac{1}{r_k^3}$, où r_k est l'entier le plus proche de $\sqrt{k}$? (Par exemple $r_2 = 1$, $r_8 = 3$, $r_{12} = 3$, $r_{13} = 4$).

c. On considère la somme $T_M = \sum_{1 \le k \le M} r_k$, où r_k est défini comme en ***b***. Calculer, sans recours à une calculatrice, cette somme pour M = 1999 et pour $M = 10^6$.

2) Voici une propriété du tétraèdre qui est peu connue, bien qu'elle date d'un siècle (théorème de Bang* – 1897) : *les droites joignant au sommet d'une face d'un tétraèdre quelconque le point de contact avec celle-ci de la sphère inscrite font entre elles des angles qui sont les mêmes dans les quatre faces.*

* Démontré la même année par Gehrke.

Solutions page 59

Bridge

M. D. Indjoudjian (41)

Énoncés

1) S joue 6SA sur l'entame du ♥10. Prenant l'entame de son as, il joue le ♦A, mais O défausse.
Quelles sont néanmoins les chances qu'a S de réussir son contrat et comment doit-il jouer ?

♠ A R 10	
♥ D V 2	
♦ V 8 5	4
♣ A R 7	
♠ V 5 2	
♥ A R 7	
♦ A R 6	3
♣ D 10 4	

2) Comment manier chacune de ces couleurs, pour avoir les meilleures chances de ne perdre aucune levée ?

a. R V 6 5 3 / A 9 2

b. Avec les mêmes cartes qu'en ***a***, pour avoir les meilleures chances de faire quatre levées ?

c. A R 8 6 3 / V 5 4 2 — Pour être certain de faire quatre levées ?

3) S joue 4♥ après avoir ouvert de 3♥ et avoir été soutenu par N. O entame du ♣A, suivi du R ; S fournissant les deux fois. Puis O joue la ♣D.
Quelle carte E doit-il fournir ?

	♠ A R D ♥ 9 ♦ A R D ♣ V 9 8 6 4 3	
	N	♠ 10 9 6 4 3 ♥ A ♦ 9 7 6 5 2 ♣ 7 2
	E	

Solutions page 60

Discographie

Jean Salmona (56)

God bless America !

My nights were sour
spent with Schopenhauer.
IRA GERSHWIN

"Lorsque j'entends les mots culture américaine, je sors mon hamburger" diraient volontiers certains esprits chagrins (en paraphrasant la formule ignoble du nazi Rosenberg). Et il est vrai que la culture *made in USA* n'a pas une bonne image en Europe, et tout spécialement en France, où l'on pense Dallas et Eurodisney en rêvant quotas cinématographiques et autres mesures protectionnistes. En vérité, il suffit de voir une exposition au Guggenheim ou d'entendre un concert au Lincoln Center pour se rendre compte que le dynamisme de l'action culturelle, l'accès populaire, la créativité ne sont pas de ce seul côté de l'Atlantique. Ceci est loin d'être nouveau.

Stravinski dirige Stravinski

Dans les années 50, Stravinski enregistre pour Columbia, avec l'Orchestre de Cleveland dont George Szell avait déjà fait l'un des grands orchestres internationaux, quelques-unes de ses œuvres majeures. On reprend aujourd'hui en CD *Le Baiser de la fée*, *Pulcinella*, la *Symphonie en ut*, *L'Histoire du soldat*, et l'*Octuor pour instruments à vent* (1). Ce qui fait le prix de ces enregistrements, plus encore que la garantie d'authenticité que confère toujours la direction par le compositeur, notamment dans les tempos, c'est que *Le Baiser de la fée* est donné en version intégrale (42 mn), tout comme *Pulcinella* (35 mn) ; vous serez surpris de découvrir des éléments jamais entendus auparavant, comme par exemple, dans *Pulcinella*, une soprano et un ténor. *L'Histoire du soldat* est jouée en Suite, sans récitant, donc concentrée et plus forte. La *Symphonie en ut*, moins connue, est un chef-d'œuvre néoclassique. En prime, un extrait de répétition, tout cela vivant, précis, structuré, créatif.

Bernstein (suite)

Sous le titre pompeux "Bernstein Century" se poursuit l'édition des enregistrements de Bernstein à la tête du New York Philharmonic, avec notamment la *Première Symphonie* de Mahler accompagnée de l'unique mouvement de la *Dixième* (2), et, de Bartok, le *Concerto pour Orchestre* et la *Musique pour cordes, percussion et célesta* (3). Tout d'abord, le New York Philharmonic est l'un des meilleurs du monde, aux côtés des Philharmoniques de Vienne et de Berlin et du London Symphony, avec, en particulier, des bois et des cuivres superbes. Ensuite, Bernstein, que Svetlanov, autre grand mahlerien, désigne comme "le plus grand chef d'orchestre du XX^e siècle", fait merveille dans ces musiques expressionnistes que sont celles de Mahler et Bartok. Et quel enthousiasme communicatif – on ne peut entendre le 3^e mouvement de la symphonie de Mahler, par exemple, sans avoir envie de danser – sans qu'à aucun moment la précision fasse défaut ! Quant au *Concerto pour Orchestre*, œuvre phare de la musique du siècle, qui nécessite des musiciens d'orchestre de niveau soliste, et où Bartok, comme tout créateur qui sait qu'il va bientôt mourir, a essayé de tout dire, c'est, sous les mains de Bernstein, un monument de joie grave, une sorte d'hymne à l'humanité, qu'il faut écouter tendu, si possible partition en main, et sans refuser de se laisser gagner par l'enthousiasme au fur et à mesure du développement, jusqu'à l'explosion de la fugue finale.

Gershwin : standards et découvertes

À la fin de l'année Gershwin, où la diffusion phonographique en France est restée très sage, très convenue – trop – un joli petit disque sans prétention, mais avec des interprètes hors du commun, comme Dawn Upshaw, présente quelques chansons extraites des comédies musicales (4) : les unes classiques, comme *Someone to watch over me* ou *I've got a crush on you*, les autres inconnues, comme *Little jazz bird* ou *Maybe*. On ne peut écouter cela sans voir Fred Astaire, ou plus près de nous, *Manhattan*, hymne à New York bâti par Woody Allen autour de la musique de Gershwin. Ce n'est pas le Gershwin distingué – ou tout au moins dit sérieux – du *Concerto en fa*, mais la vraie, la bonne, la joyeuse musique de Broadway, où Gershwin essaye presque de faire oublier qu'il a du génie en dissimulant des enchaînements harmoniques que Ravel n'aurait pas dédaignés sous une orchestration banale, d'ailleurs laissée souvent à de seconds couteaux, et enluminée années 1990 avec trémolos de flûtes et autres enjoliveurs dérisoires. Sur la pochette, une photo des frères Gershwin sortant d'un avion, George avec un appareil photo en bandoulière. Les vrais Américains, même génies de la musique ou de la littérature (n'est-ce pas, Hemingway ?), même présidents, ne se prennent guère au sérieux.

Oui, vive l'Amérique, Môssieu !

---

(1) 2 CD SONY MH2K 63325.
(2) 1 CD SONY SMK 60 732.
(3) 1 CD SONY SMK 60 730.
(4) 1 CD NONESUCH 7559 79498 2.

Œnologie

Laurens Delpech

Promenades bourguignonnes

Pouilly-Fuissé

Si l'on fait abstraction du Beaujolais, la Bourgogne viticole débute au nord par le Chablisien et se clôt au sud par le Mâconnais où est produit notamment le pouilly-fuissé "l'honneur des vins blancs du Mâconnais", comme l'écrivait en 1868 le Docteur Guyot.

Chablis et Pouilly-Fuissé produisent des vins blancs qui comptent parmi les meilleurs de Bourgogne et rencontrent auprès des amateurs du monde entier un vif succès. Il est donc tentant de les comparer, d'autant qu'à Chablis, comme à Pouilly-Fuissé, seul le cépage chardonnay est utilisé. La région de Chablis est une sorte de satellite septentrional de la Bourgogne viticole, plus éloignée de la Côte d'Or que des premières vignes de Champagne, alors que la région de Pouilly-Fuissé donne au vignoble bourguignon une conclusion presque méridionale. Les deux vins retracent bien leur terroir et leur situation géographique : le chablis est vif, léger, presque limpide, avec une touche minérale. Le pouilly-fuissé est plus opulent et ses arômes de noisette, de tilleul, de fruit blanc reposent sur une solide structure apportée par l'alcool : c'est

le vignoble le plus ensoleillé de toute la Bourgogne. Il y a aussi à Pouilly des marnes kimméridgiennes, comme à Chablis, même si l'essentiel du terroir est constitué de sols argilo-calcaires du jurassique. Les deux appellations ont enfin la particularité d'avoir été des fonds marins il y a quelques millions d'années ; il n'est pas impossible que cette origine commune explique pour partie le succès des chablis et des pouilly-fuissé avec les poissons, les fruits de mer et les coquillages…

L'appellation Pouilly-Fuissé se trouve située quelques kilomètres à l'ouest de Mâcon. Dominés par les roches de Solutré et de Vergisson, les vignobles, qui s'étendent sur 700 hectares, se répartissent autour de quatre villages : Vergisson, Solutré, Fuissé et Chaintré, Pouilly n'étant qu'un simple hameau. Le vignoble est très morcelé, planté sur des sols et à des altitudes variés, avec des expositions très différentes. Il en résulte une production assez peu homogène, il faut donc impérativement acheter des bouteilles de bonne provenance pour ne pas s'exposer à être déçu…

Vendanges à Solutré-Pouilly, au pied de la roche.

C'est un vin qu'il faut savoir garder si l'on a une bonne cave, on le boit souvent trop jeune alors qu'un bon millésime ne s'épanouira vraiment et ne délivrera toute la richesse de sa palette aromatique qu'après dix ans de vieillissement.

Voici trois domaines qui font d'excellents vins :

• Château Fuissé

Ce beau domaine de 30 hectares (dont 23 en pouilly-fuissé), dirigé par Jean-Jacques Vincent, ingénieur agronome et œnologue, produit plusieurs types de vins en fonction des parcelles d'origine et de l'âge des vignes. Il existe trois "Château Fuissé". Le premier ou "Cuvée Première" consiste en une cuvée d'assemblage d'une douzaine de climats. Le second porte sur l'étiquette le nom de son "climat" : Les Combettes, Le Clos et Brûlées. Les Combettes donnent un vin tendre et élégant, Le Clos a plus de matière, Brûlées est le plus ample. Enfin, au sommet de la pyramide se trouve la magique cuvée "Vieilles Vignes" issue de vignes d'un âge moyen d'au moins vingt-cinq ans. La Cuvée Première est élevée en cuve, les autres sont élevés, au moins en partie, dans du bois. Il faut acheter la Cuvée Première, nerveux et fruité pour la consommation immédiate et le "Vieilles Vignes" pour une grande occasion.

• Domaine Cordier

Le domaine est moins grand que le précédent (une dizaine d'hectares, dont une partie en mâcon blanc et en saint-véran) mais applique le même principe avec une cuvée Vieilles Vignes, une cuvée "Vignes Blanches" et un pouilly-fuissé provenant de l'assemblage des autres parcelles. Les Vieilles Vignes et surtout les Vignes Blanches sont des vins qui sont longs à se faire ; la cuvée générique est tendre et aromatique, très plaisante.

• Domaine de La Chapelle

Last but not least, puisque ce domaine de 4 hectares, situé au cœur de l'appellation, sur de très beaux terroirs, appartient à Claude Gondard (65).

Il s'agit de vieilles vignes, certaines ont plus de soixante ans, mais la majorité a entre dix et trente ans. La vigne est traitée à l'ancienne et les vendanges sont manuelles. La récolte est partagée pour moitié entre Claude Gondard et son métayer, Pascal Rollet, qui – en vinifiant les mêmes raisins – est devenu une des stars de l'appellation. Claude Gondard tire aussi un bon parti de cette excellente matière première, mais ses vins sont moins connus car il en vend la quasi-totalité au négoce (la maison Chartron-Trébuchet à Beaune), ne réservant à la vente directe que quelques milliers de bouteilles. Comme c'est un vinificateur consciencieux et précis et que les produits de la vigne sont magnifiques, il obtient de très beaux résultats. Ce sont des vins très amples, que l'on a intérêt à passer en carafe pour en dégager tous les arômes. Voici nos commentaires sur deux millésimes récents :

• *1996*

Robe pâle et brillante. Nez frais, fin et élégant, floral et fruité avec des arômes de noisette. Bouche nette et harmonieuse, avec beaucoup de matière et un zeste de nervosité. Belle longueur.

• *1995*

Robe dorée. Nez fruité, fin et vif avec des arômes de bois neuf et d'amandes grillées. Délicates notes de fleurs blanches que l'on retrouve en bouche ; une bouche nerveuse et longue, avec une touche de minéralité, signe de la noblesse du terroir.

Bien vinifiés et provenant d'un des meilleurs terroirs de l'appellation, les vins de Claude Gondard se situent au sommet de la gamme des pouilly-fuissé. C'est d'autant plus précieux à savoir que le fait est peu connu et que les prix sont donc sans commune mesure avec ceux pratiqués par les vignerons médiatisés…

Ce sont des vins complexes qu'il faut servir à table, préalablement passés en carafe (une heure avant le repas), sur des viandes blanches (ils s'harmoniseront parfaitement avec une blanquette de veau ou une poularde de Bresse à la crème), des escargots, un feuilleté au crabe, un plateau de fruits de mer, un poisson à la crème ou des poissons pochés ou grillés, servis nature ou avec une sauce. Plus âgés, ils seront très bien sur des quenelles de brochet sauce Nantua, un filet de veau aux champignons, un sauté de lapin chasseur ou même un foie gras. À tout âge, ils sont délicieux avec les fromages de chèvre.

Château Fuissé, tél. : 03.85.35.61.44.
Domaine Cordier, tél. : 03.85.35.62.89.
Domaine de La Chapelle, tél. : 03.85.35.81.56.

Allons au théâtre

Philippe Oblin (46)

Dans une nouvelle, Marcel Aymé rapporte les propos tenus au sein d'une queue de quatorze personnes attendant à la porte d'une épicerie de la rue Caulaincourt, durant la guerre de 1939-1972 précise l'auteur (le copyright est de 1943 !). Un vieillard pleure sa femme, morte de désolation après avoir dû vendre, pour manger, le renard argenté qu'il lui avait acheté, à force d'économies, juste avant la guerre. La femme d'un prisonnier avoue, la mort dans l'âme, sa jubilation d'être délivrée des matchs de foot dominicaux, qui la barbaient. Elle craint de n'être plus capable de faire semblant d'aimer le sport, quand reviendra son mari. Et pourtant, elle voudrait tant qu'il revienne. Elle a vingt-cinq ans. Un gamin souhaite que la fin du monde arrive avant midi parce qu'il a perdu toutes les cartes de pain de la famille et que sa mère ne le sait pas encore. Une respectueuse gémit : son Fernando veut qu'elle apprenne l'allemand. Il l'a même envoyée dans une école pour ça, mais elle n'y comprend rien.

– Moi, dit un Juif, je suis juif.

En quatre mots, passe toute la misère du temps.

Relisez cette nouvelle, ou lisez-la. Elle se trouve dans le *Passe-muraille*. Ensuite, et s'il en est encore temps lorsque paraîtra ce papier, allez au théâtre Hébertot voir jouer *L'Atelier*. Vous y trouverez cette même tendre pitié, mêlée d'humour, pour les petites gens embarqués malgré eux dans les cruautés de l'histoire. Ce malgré quelques obscurités, d'abord attribuées à la vieillesse de mon ouïe, mais à tort parce que de plus jeunes m'ont déclaré avoir rencontré les mêmes perplexités, à propos des mêmes passages.

Quoi qu'il en soit, l'auteur, J.-C. Grumberg, nous introduit, dans l'immédiat après-guerre, au sein de l'atelier de M. Léon, petit tailleur juif du Sentier. On manque encore de presque tout. Certaines des ouvrières sont juives, d'autres pas. "Il faut rire, s'écrie l'une d'elles, ça remplace la viande !" On rit en effet, de tout et de rien.

Et pourtant… On a perdu les traces du mari de l'une d'elles, après Drancy, mais elle rencontre les pires difficultés à se faire délivrer un acte de décès. Elle le reçoit enfin. "À quoi lui servira ce papier ?" demande, indignée, l'épouse de M. Léon. "À obtenir d'autres papiers" explique-t-il avec son vigoureux accent du Bab-el-Oued d'antan.

Le repasseur de l'atelier est un solide gaillard, revenu d'un camp. Appréciant son courage au travail, M. Léon commente : "La sélection naturelle". Il s'en va. Un communiste le remplace. Celui-là, impossible de le retenir après l'heure, le vendredi soir. Il a sa réunion du Parti. Tant pis si un lot de prêt-à-porter doit être livré le lendemain. M. Léon est furibard. Il va être contraint de repasser jusque tard dans la nuit. "Moi, quand j'ai promis de livrer le samedi matin, je livre le samedi matin. Vous autres, vous vous réunissez sans arrêt, vous promettez toujours le changement, le progrès, mais vous ne livrez jamais…"

Tout est de cette veine, lucide sans cynisme, cocasse sans vulgarité. Du très bon théâtre. Comédiennes et comédiens sont tous excellents. Il n'y a certes pas de très grands noms sur le plateau, du moins ils ne le sont pas encore, mais quelle importance cela a-t-il, du moment qu'on passe une bonne soirée ? Or c'est le cas.

L'Atelier *(dans une mise en scène de G. Bourdet)*,
Théâtre Hébertot,
78 bis, boulevard des Batignolles, 75017 Paris.
Tél. : 01.43.87.23.23.

Solutions des mots croisés de janvier

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

Solutions des récréations scientifiques

1) ***a.*** $r_k = n$ si et seulement si $n^3 \leq k < (n+1)^3$, de sorte qu'en posant $r_M = N$ $S_M = \sum_{1 \leq n < N-1} n\left[(n+1)^3 - n^3\right] + \left[M - (N^3 - 1)\right]N = 3\sum_{1 \leq n \leq N-1} n^3 + 3\sum_{1 \leq n \leq N-1} n^2 + \sum_{1 \leq n \leq N-1} n + (M + 1 - N^3)N$. Comme $\sum_{1 \leq n \leq N-1} n^3 = \left[\frac{N(N-1)}{2}\right]^2$, $\sum_{1 \leq n \leq N-1} n^2 = \frac{N(N-1)(2N-1)}{6}$ et $\sum_{1 \leq n \leq N-1} n = \frac{N(N-1)}{2}$, un calcul simple aboutit à $S_M = (M+1)N - \left[\frac{N(N+1)}{2}\right]^2$.

Puisque $12^3 < 1941 < 13^3$, $N = r_{1941} = 12$ et $S_{1941} = 17220 = 2^2.3.5.7.41$.
Pour $M = 10^6$, $N = 10^2$, d'où $S_{10^6} = 74\,497\,600$.

b. $r_k = n$ si et seulement si $\left(n - \frac{1}{2}\right)^2 < k < \left(n + \frac{1}{2}\right)^2$. Or il y a dans cet intervalle $\left(n + \frac{1}{2}\right)^2 - \left(n - \frac{1}{2}\right)^2 = 2n$ entiers, de sorte que $S = \sum_{n \geq 1} \frac{2n}{n^3} = 2\sum_{n \geq 1} \frac{1}{n^2} = 2.\frac{\pi^2}{6} = \frac{\pi^2}{3}$.
De même $S' = \sum_{n \geq 1} \frac{2n}{n^5} = 2.\frac{\pi^4}{90} = \frac{\pi^4}{45}$.

c. D'après la remarque initiale de ***b***, et si nous posons $r_M = N$, parmi les K premiers termes de la somme T_M, où K est le plus grand entier non supérieur à $\left(N - \frac{1}{2}\right)^2$, chaque valeur de l'entier n, de 1 à N – 1, est représentée 2n fois ; tandis que n ne prend la plus grande valeur, à savoir $N = r_M$, que pour les valeurs de k supérieures à K et non supérieures à M.

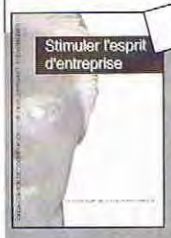
Il s'ensuit que $T_M = \sum_{1 \leq n \leq N-1} 2n.n + N(M - K)$; mais $\sum_{1 \leq n \leq N-1} n^2 = \frac{N(N-1)(2N-1)}{6}$ et, comme $\left(N - \frac{1}{2}\right)^2 = N^2 - N + \frac{1}{4}$, $K = N(N-1)$. On en déduit par un calcul simple $T_M = N\left(M - \frac{N^2 - 1}{3}\right)$, soit pour $M = 1999$ la valeur 59 595 et pour $M = 10^6$, 666 667 000.

Remarque : on établit de même la formule $\sum_{1 \leq k \leq M} r_k^2 = N^2\left(M - \frac{N^2 - 1}{2}\right)$ et curieusement, si $M - N^2 = 0$ ou -1, cette somme est égale à $\sum_{1 \leq k \leq M} k = \frac{M(M+1)}{2}$.

(Suite des solutions page 60.)

Une réflexion dynamique sur un monde en évolution !

NOUVEAU



STIMULER L'ESPRIT D'ENTREPRISE
Qu'est-ce qui vous arrête ?

Un ensemble d'expériences nationales riches d'enseignements permettant de mieux comprendre les facteurs déterminants du dynamisme entreprenarial de façon générale, tout en soulignant les conditions propres à chaque pays.

(04 98 04 2 P) ISBN 92-64-26139-7, Octobre 1998, 318 pages FF 175

UN BESTSELLER

POUR L'OUVERTURE DES MARCHÉS
Les avantages de la libéralisation des échanges et de l'investissement

Le remède ?

Une analyse exhaustive des tenants et des aboutissants de la libéralisation des échanges et de l'investissement indispensable à tous les dirigeants du monde des affaires, des fonctionnaires et des particuliers qui souhaitent y prendre une part active.

(22 98 01 2 P) ISBN 92-64-26100-1, Avril 1998, 100 pages FF 120

UN BESTSELLER

CONCURRENCE FISCALE DOMMAGEABLE
Un problème mondial

Vers l'anéantissement des paradis fiscaux !

Des principes directeurs sur les régimes fiscaux préférentiels dommageables visant à encourager les pays dotés de tels régimes en vue de les éliminer.

(23 98 04 2 P) ISBN 92-64-26090-0, Avril 1998, 65 pages FF 95

PRÉSERVER LA PROSPEÉRITÉ DANS UNE SOCIÉTÉ VIEILLISSANTE

L'enjeu démographique de notre société !

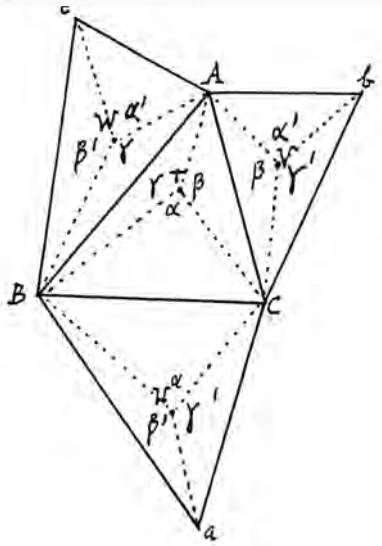
Dans les 25 prochaines années, près de 70 millions de personnes atteindront l'âge de la retraite et seulement 5 millions de travailleurs les remplaceront sur le marché du travail...
Pour répondre à cet énorme défi, cet ouvrage présente de nombreuses propositions de réformes et mises en garde pour une stratégie d'action à mettre en place dès aujourd'hui.

(03 98 05 2 P) ISBN 92-64-26093-5, Juin 1998, 156 pages FF 120

Pour plus de détails, contactez-nous
OCDE
Organisation de Coopération et de Développement Économiques
2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16
Tél. 01 45 24 81 22 - Fax 01 49 10 42 76 - Internet www.oecd.org - E-mail sales@oecd.org
Commandes en ligne : www.oecd.org/publications *(paiement sécurisé par carte de crédit)*

OCDE
Un instrument puissant de changement et de réforme dans le monde

2) Soit ABCD le tétraèdre. Rabattons sur le plan de la face ABC et à l'extérieur les faces DBC, DCA, DAB qui viennent en aBC, bCA, cAB.



Si T et V sont les points de contact avec les faces ABC et ACD, les tangentes menées de A à la sphère sont égales : AT = AV et de même CT = CV ; donc les triangles ACT et et ACV sont égaux de sorte que les angles $A\hat{T}C$ et $A\hat{V}C$ sont égaux. Soit β leur valeur commune.
De même $B\hat{T}C = B\hat{U}C = \alpha$ et $A\hat{T}B = A\hat{W}B = \gamma$, etc.

Alors, les angles α', β', γ' étant ceux indiqués sur la figure, $2\pi = \alpha + \beta + \gamma = \alpha + \beta' + \gamma' = \alpha' + \beta + \gamma' = \alpha' + \beta' + \gamma$ d'où il résulte que $\alpha' = \alpha$, $\beta' = \beta$ et $\gamma' = \gamma$. (C.q.f.d.)

• Retour sur le deuxième problème de décembre 1998

Comme plusieurs lecteurs l'auront remarqué, j'ai terminé l'année par une bourde dont je suis confus.

– La moyenne m, pour $p \neq \frac{1}{2}$, n'est pas 1, mais $\frac{q}{p}$, car

$$m = \sum kp_k = \sum kq^k p = pq \sum kq^{k-1} = \frac{pq}{(1-q)^2} = \frac{q}{p}.$$

– La variance σ^2 n'est pas $\frac{2q}{p}$, mais $\frac{q}{p^2}$, car $\sum k(k-1)p_k =$

$$pq^2 \sum k(k-1)q^{k-2} = \frac{2pq^2}{(1-q)^3} = \frac{2q^2}{p}, \text{ donc } \sigma^2 =$$

$\frac{2q^2}{p} + m - m^2 = \frac{q}{p^2}(2q + p - q) = \frac{q}{p^2}$. Il se trouve que, pour $p = \frac{1}{2}$, l'écart-type est tout de même $\alpha = \sqrt{2}$.

• Retour sur le troisième problème de décembre 1998

Dans la solution du troisième problème de décembre, remplacer $1 \leq k \leq n$, par $n \leq k \leq 2n$.

Solutions du bridge

1) Puisque E a tous les ♦ adverses (D 10 9 7 2), S perdra au moins une levée à ♦. Il lui faut donc n'en perdre qu'une et ne perdre aucune levée à ♠. Les conditions du succès sont donc : ♠D en O et une distribution (5-3-3-2) en E. S doit les supposer remplies, faire l'impasse à la ♠D et tirer ses plis maîtres à ♠, ♥ et ♣. Faisant alors un coup à blanc à ♦, S mettra en main E qui, n'ayant plus alors que ♦D 10 x, devra rejouer ♦ et donc donner les deux dernières levées.

2) ***a.*** Commencer par l'impasse à la D et, si celle-ci est fournie par O sur le 2, la prendre du R et appeler le 3 pour l'impasse au 10. S perdra une levée si O a D10 secs et ne fournit pas la D à la première levée, mais fera les (5) levées si la D est sèche, seconde (sans le 10) ou troisième en O. Le succès est donc à une chance sur trois.
b. Après un coup de sonde du R (sic), jouer le 3 pour le 9, sauf à fournir l'as et non le 9 si un honneur ou un accident (chicane ou singleton) apparaît en E.
Grâce à quoi S n'échouera que si l'un des adversaires à une chicane, soit dans 4 % des cas seulement.
c. Il suffit de se prémunir contre une chicane (en O ou en E) et de jouer à cette fin le 2 vers le 8, sauf à appeler l'as si O ne fournit pas.

3) Défausser une petite carte serait ici une erreur fatale en dépit de la règle "Ne pas couper avec un atout maître" ; mais il n'est guère de règle sans exceptions. Il faut *couper de l'as sec* ! En effet il est extrêmement probable que S a (7)♥. Il suffit donc que ces (7)♥ ne comportent *pas à la fois R, D, V et 10* pour que, O ayant alors un honneur quatrième – ne serait-ce que le 10 –, le fait de couper promeuve cet honneur et assure donc la chute.

♠ 8 7 5 2 ♥ 10 7 6 3 ♦ 8 4 ♣ A R D	O S
♠ V ♥ R D V 8 5 4 2 ♦ V 10 3 ♣ 10 5	

Au contraire, si E défausse négligemment un ♠ ou un ♦, S coupera avec un petit atout, montera au mort par le ♠A et jouera le ♥9 ; il pourra donc ensuite revenir en main en coupant un ♠ maître et enlever les trois atouts restant en O.

Il ne nous paraît pas inutile de présenter une nouvelle fois le Conseil national des ingénieurs et scientifiques de France, en particulier pour l'information des jeunes promotions.
Rappelons que les membres de l'A.X. sont, à travers celle-ci, membres du CNISF.

CNISF, 7, rue Lamennais, 75008 Paris.
Tél. : 01.44.13.66.88.
Fax : 01.42.89.82.50.

Le président du CNISF est Xavier KARCHER (ECP) et le délégué général est Daniel AMELINE (X 57).

Qu'est-ce que le CNISF ?

Reconnu d'utilité publique, indépendant et apolitique, le CNISF est le représentant du corps social des ingénieurs et des scientifiques, reconnus par le diplôme ou par leurs fonctions.
Il regroupe quelque **150 associations** d'anciens élèves d'écoles d'ingénieurs et de sociétés d'ingénieurs et de scientifiques et compte en tout **160 000 membres** individuels français et étrangers.
Le CNISF, c'est aussi un réseau de **23 associations régionales**, les URIS, qui réalisent un maillage de proximité du territoire, et de **13 sections étrangères**.
Le CNISF, c'est enfin un **Répertoire français des ingénieurs**, consultable sur Internet (http://www.cnisf.org) ou Minitel (3615 CNISF). Référence des ingénieurs français et contenant déjà près de **300 000 noms**, ce répertoire a pour fonction de protéger l'appellation "ingénieur" d'usages abusifs et de permettre la reconnaissance mutuelle des ingénieurs dans l'Union européenne et dans la monde.

Vocation du CNISF

La vocation du CNISF est d'apporter au monde des ingénieurs et des scientifiques une **force représentative** indispensable à la défense de leurs intérêts moraux, culturels et sociaux. Mais les ingénieurs et les scientifiques doivent aussi s'appuyer sur une organisation puissante pour prendre la parole, apporter leur contribution dans tous les domaines d'intervention **et participer à la vie sociale, économique et politique** de la collectivité.
À cet égard, les **commissions** créent un cadre de réflexion qui permet au CNISF d'élaborer les recommandations qu'il estime devoir émettre dans les domaines relevant de l'intérêt général et des sciences et des techniques.

150e anniversaire du CNISF

Le CNISF (Conseil national des ingénieurs et des scientifiques de France) et le Cercle de l'Industrie organisent une manifestation **les 17 et 18 juin 1999 au Carrousel du Louvre.**

- Le jeudi 17 juin sera la journée du 150e anniversaire du CNISF avec la participation des commissions techniques du CNISF.
- Le vendredi 18 juin sera la journée du Cercle de l'Industrie.
- Il est également prévu de faire du samedi 19 et du dimanche 20 des journées "portes ouvertes" de sites industriels en région parisienne et en province, ce qui ne manquera pas d'intéresser et de mobiliser les URIS.

La cible visée par le Cercle de l'Industrie est les jeunes élèves de 3e et de 2e des lycées. Il s'agira de leur montrer l'importance vitale de notre industrie et sa richesse et de les inciter à en devenir les acteurs.
La cible du CNISF pour sa journée du 17 reste le monde des ingénieurs, y inclus les élèves d'écoles. Il s'agira d'établir avec eux l'état des avancées technologiques, source d'activité et fruit de l'industrie, et de préparer des éléments pour illustrer la journée du Cercle de l'Industrie.

Services offerts par le CNISF

Services de base

- *Dépêches du CNISF*, mensuel
- *Instantanés techniques* (publiés par les Techniques de l'ingénieur), trimestriel
- Annuaire général (structures du CNISF : membres, personnes physiques et personnes morales dont Unions régionales, sections étrangères, etc.)
- Service CEDI-Emploi

Services optionnels

- Abonnement à la revue *ID*
- Droits d'inscription aux journées d'étude et dîners-débats
- Service juridique du CEDI (Centre d'entraide des ingénieurs)
- Conférences du soir (région parisienne)
- Certaines manifestations des Unions régionales

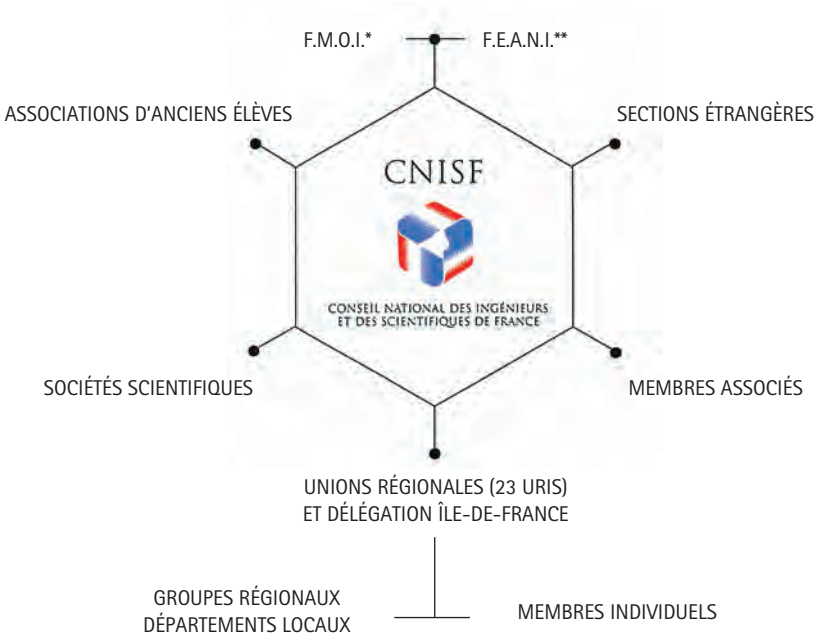
Parce qu'aujourd'hui notre profession n'est plus à l'abri du chômage, le CNISF offre différents **services** destinés à ceux de ses adhérents à la recherche d'un emploi ou rencontrant des difficultés professionnelles.
Le CNISF propose :
- avec l'appui du **Centre d'entraide des ingénieurs (CEDI)** : une aide à l'insertion professionnelle (CEDI-emploi) ; des consultations juridiques dites "orientation-conseil".
Tél. : 01.44.13.66.89.
Fax : 01.42.89.82.50.
- avec l'appui du **Comité d'étude sur les formations d'ingénieurs (CEFI)**, centre d'expertise national sur les formations, les fonctions et l'emploi des ingénieurs, une information personnalisée.
Tél. : 01.42.89.15.73.
Fax : 01.42.56.04.05.
Internet : http://www.cefi.org

Missions et objectifs du CNISF

Le CNISF se fixe pour missions et objectifs de :

- **représenter** l'ensemble des ingénieurs et des scientifiques de France auprès des instances de la nation,
- veiller à la **diffusion de l'information** concernant les progrès scientifiques et techniques,
- faire valoir le **rôle fondamental des sciences et des techniques** dans le développement économique et social,
- favoriser la **promotion** des réalisations scientifiques et techniques françaises **à l'étranger**,
- favoriser la création ou le rapprochement d'associations dans des **secteurs nouveaux**,
- apporter une **expertise** sur des sujets d'intérêt public **et contribuer aux prises de décisions**,
- faciliter aux membres du CNISF l'exercice de leur activité associative et leur apporter des **services spécifiques**,
- entretenir des relations étroites avec les organismes représentatifs des ingénieurs **au plan européen et mondial**.

Environnement du CNISF



** Fédération mondiale des organisations d'ingénieurs.*
** Fédération européenne des associations nationales d'ingénieurs.*

Structure du CNISF

Les structures régionales

URIS

- Ain-Rhône
- Alsace
- Aquitaine
- Auvergne
- Basse Normandie
- Bassin de l'Adour
- Bourgogne
- Bretagne
- Centre
- Champagne-Ardennes
- Côte d'Azur
- Dauphiné-Savoie
- Forez-Velay
- Franche-Comté
- Haute Normandie
- Languedoc-Roussillon
- Lorraine
- Midi-Pyrénées
- Nord-Pas-de-Calais
- Pays de Loire
- Picardie
- Poitou-Charentes
- Provence-Alpes-Corse

DÉLÉGATION ÎLE-DE-FRANCE

Les sections étrangères

- Afrique du Sud
- Argentine
- Belgique
- Brésil
- Danemark
- États-Unis
- Grande-Bretagne
- Luxembourg
- Mexique
- Monaco
- Portugal
- Suisse
- Venezuela

Les commissions techniques

- Agro-industrie et industries alimentaires
- Biotechnologies
- Énergie
- Environnement et risques technologiques
- Génie civil
- Industries chimiques et pharmaceutiques
- Informatique, télécommunications et électronique
- Matériaux et mécanique
- Science, technique et société
- Transports
- *et thèmes d'actualité*

Les commissions générales

- Affaires économiques
- Comité national de contrôle pour le certificat EURING
- Défense
- Formation
- Information de l'ingénieur
- Ingénieur entreprise et emploi
- Ingénieur et société
- Innovation
- Métier de l'ingénieur (conditions d'emploi, éthique, problèmes juridiques)
- Prospective (et enquête socio-économique)
- *et thèmes d'actualité*

Remise de prix de l'A.X. et de l'Association Joffre

Le 7 décembre 1998, à l'issue de la réunion du Conseil, a eu lieu la cérémonie de remise de prix de l'A.X. et de l'Association Joffre par François AILLERET (56), président de l'A.X., Robert HUDRY (65), administrateur de la Fédération française de l'Acier et le général BLESBOIS, président de l'Association Joffre.

Ont donc reçu
• Éric BLANCHARDON, premier de la promotion 1994 ayant choisi la Recherche, le prix Julia.
• Guillaume PANIÉ, major de sortie de la promotion 1995, la médaille de la Fédération française de l'Acier (le prix Poincaré lui avait été remis lors de la remise des diplômes à l'École le 11 juillet dernier).
• Philippe MIRABAUD, premier de la promotion 1995 ayant choisi l'Armée, le prix Joffre.

Parmi les invités, nous avons noté avec plaisir la présence des généraux BRUTIN (59), inspecteur général des armées, NOVACQ (67), directeur général de l'École, HUBLOT (30), MULTRIER (30), VALENTIN (32), BRESSON (56), PARRAUD (58) et MARESCAUX (63), ainsi que celle d'Anne-Laure de BESOMBES (kes 96).

© ACTUALITÉS PHOTOGRAPHIQUES PARISIENNES

De gauche à droite : général Blesbois, Philippe Mirabaud, Éric Blanchardon, François Ailleret et Guillaume Panié.

CONVOCATIONS DE PROMOTIONS

1930

Magnan de promo le **jeudi 11 mars** avec épouses et veuves (apéritif 12 heures, déjeuner 12 heures 45), au 25, rue de la Montagne Sainte-Geneviève, 75005 Paris.

1938

Prochain magnan le **jeudi 25 mars** à **12 h 30** (épouses et veuves conviées) au Restaurant administratif de la Montagne Sainte-Geneviève (25, rue de la Montagne Sainte-Geneviève). S'inscrire pour le 19 mars au plus tard au 01.46.33.90.36.
Ce sera l'occasion de recueillir les inscriptions aux deux voyages présentés le 14 janvier. Ceux qui ont l'intention de participer à l'un ou l'autre sont invités à se faire connaître des organisateurs au plus tard le 8 mars, afin que leur soit adressé le programme arrêté :

1) Cité de l'Air à Toulouse base de départ de deux circuits à choisir : **Corrèze – Quercy – Périgord**, ou **Pays cathare jusqu'à Béziers**. Sept jours fin septembre ou début octobre. Aviser R. SALLAT au 01.45.40.97.51.

2) Circuit des grands écrivains (Rabelais, Ronsard, Balzac, Vigny) et des **grandes favorites** (Agnès Sorel, Diane de Poitiers). Six jours du 11 au 16 octobre. Prix approximatif 6 000 F. Aviser J. ROULET au 01.39.69.22.71.

1951

Dîner avec épouses, le **vendredi 26 mars** à **19 heures 30**, au restaurant du Domaine de la Montagne Sainte-Geneviève, 25, rue de la Montagne Sainte-Geneviève, 75005 Paris.
Des convocations individuelles seront adressées.

LA FONDATION DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE "RECRUTE"

Dans le cadre de ses priorités qui sont l'ouverture internationale de l'École et le développement de l'esprit d'entreprise au sein des jeunes promotions, la Fondation de l'École polytechnique serait heureuse d'accueillir un ou deux camarades, jeunes retraités, résidant en région parisienne, désireux d'apporter leur concours bénévole et leur réseau de relations pour accroître son action auprès des entreprises.

Le travail à la Fondation est un travail d'équipe passionnant parfaitement compatible avec une activité personnelle à temps partiel, moyennant un minimum de coordination.

Paul COMBEAU (47), délégué général, sera heureux de vous en parler précisément.

Contactez-le au 01.47.75.89.00 (La Défense).

Tombola
Bal de l'X 1998

Le tirage a eu lieu le 7 janvier 1999

Les lots peuvent être retirés au Secrétariat du Bal de l'X
12, rue de Poitiers,
75007 Paris,
tél. : 01.45.44.97.03,
fax : 01.42.84.19.56,
jusqu'au mercredi 31 mars 1999.

Au-delà de cette date, les lots non retirés seront conservés par l'Association.

Le Bureau n'étant ouvert qu'à temps partiel durant cette période, veuillez prendre la précaution de téléphoner au numéro ci-dessus avant de vous déplacer.

Le Secrétariat peut procéder à l'expédition des lots non fragiles, contre remboursement des frais de port, sur demande écrite accompagnée de la souche du billet gagnant.

LISTE DES NUMÉROS GAGNANTS

Les billets portant les numéros suivants gagnent :

21 193*	Vase de Sèvres offert par le Président de la République
4 442*	Twingo offerte par Renault
23 839	Broche en strass bleu offerte par Chanel
3 958*	Coupe de cristal Daum "Iris"
2 260*	Téléviseur Philips 55 cm

Billets	Lots	Billets	Lots	Billets	Lots	Billets	Lots
48	119	4 757*	17	15 043	103	20 238	104
116	101	4 905	73	15 118	109	20 335*	95
286*	130	5 047	116	15 145*	22	20 461*	13
345	135	5 061*	120	15 443*	14	20 477	105
545*	65	5 328	117	15 503*	93	20 662*	21
600	108	5 352	110	15 653	49	20 745*	18
696*	143	5 438*	20	15 682	122	20 845	9
702	48	5 538	57	15 685*	114	20 863	31
773*	68	5 553	123	15 789*	60	21 094	54
817	43	5 583*	92	15 824*	141	21 125*	99
938*	89	5 595*	90	15 830*	29	21 193	1
1 830	32	5 682*	10	16 057	74	21 464	149
1 871*	98	5 757	83	16 247*	146	21 741*	94
2 131	145	5 952	55	16 473*	69	21 827	75
2 187	46	6 043*	87	16 624	35	22 081	102
2 260	5	6 289	58	16 679*	78	22 191	136
2 607	84	6 305	138	16 681	76	22 284	51
2 845*	140	6 394	45	17 598	147	22 340	8
2 890*	26	6 442*	19	17 756*	39	22 471	53
3 172	115	6 456	134	18 117	44	23 145	107
3 210*	37	6 912	148	18 425*	128	23 316*	77
3 247*	80	8 140*	23	18 434	124	23 498*	11
3 502	125	8 754*	67	18 499	132	23 701	56
3 523*	16	8 826	85	18 614	28	23 839	3
3 539	27	8 952	112	18 638*	82	23 908	47
3 549	100	8 970	131	18 774*	127	24 228	133
3 636*	97	9 997*	25	18 815	50	24 273*	33
3 773*	42	12 586	150	18 817	113	24 282	121
3 813	139	14 031*	63	18 860*	106	24 372	7
3 841*	34	14 093*	62	18 869*	38	24 425	59
3 958	4	14 165	111	18 976	72	24 503*	30
4 087	52	14 297	137	19 035*	126	24 998*	15
4 119	6	14 341*	88	19 192*	81	25 007*	71
4 290	40	14 454	118	19 194	66	25 386*	41
4 293	36	14 476*	12	19 487*	64	25 804	61
4 442	2	14 581*	129	20 006*	86	25 872*	91
4 504*	70	14 714	144	20 114*	96		
4 667*	79	14 859*	24	20 212*	142		

*Les lots marqués du signe * ne peuvent être expédiés (objets fragiles, lourds ou bouteilles).*

COTISATION 1999

Pensez à la régler avant fin mars.

Chèques à l'ordre de **Amicale A.X.**
Merci d'inscrire votre promotion au dos du chèque.
CCP 2139 F - Paris

Le **prélèvement automatique**, fait chaque année fin février, simplifie votre vie et celle de l'A.X. : formulaire envoyé sur votre demande, à retourner à l'A.X. **avant le 31 janvier 2000 pour la cotisation 2000.**

Montant de la cotisation 1999
(dont abonnement à *La Jaune et la Rouge*)

• Promos 88 et antérieures :	580 F (dont 210)
2e membre d'un couple d'X :	185 F (sans abonnement)
• Promos 89 à 92 :	440 F (dont 160)
2e membre d'un couple d'X :	140 F (sans abonnement)
• Promos 93 à 95 :	290 F (dont 105)
2e membre d'un couple d'X :	95 F (sans abonnement)

Nous proposons à ceux qui souhaitent un **reçu de cotisation**, de remplir l'imprimé ci-dessous et de nous le faire parvenir avec une **enveloppe timbrée à leur adresse** pour que nous le leur retournions avec signature et cachet. Ce reçu n'est pas un reçu fiscal.

Cette annonce ne concerne pas les membres P et F (membres à vie) : ils font des dons quand ils le veulent, mais ne paient pas de cotisation.

REÇU ASSOCIATION

Nom de l'Association :
Société amicale des anciens élèves de l'École polytechnique
Adresse du siège : **5, rue Descartes, 75005 Paris**

Œuvre d'entraide reconnue d'utilité publique le 23 septembre 1867

Nom : . . . . . Promo : . . . . .

Adresse (numéro, rue, code postal, commune) :

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

L'Association reconnaît avoir reçu la somme de (en chiffres) : . . . . . .

Somme en lettres : . . . . . .

• dont cotisation 1999 : . . . . . .

• et abonnement : . . . . . .

Date de paiement : . . . . . Date et signature de l'Association

Mode de versement :

Numéraire ❒ Chèque ❒ Virement ❒ Prélèvement ❒

DONS

L'A.X. établit **systématiquement** pour tout **don supérieur** à 100 F un **reçu fiscal** (modèle obligatoire CERFA n° 30-1280, article 87 de la loi n° 81-1160 du 30 décembre 1981). Les reçus fiscaux sont établis deux fois par an.

GROUPES X

X-EUROPE

Prochaine conférence du groupe X-Europe, le lundi 15 mars 1999.

Conférence de son Excellence
le Dr HARTMANN,
ambassadeur d'Allemagne en France,
sur "**le point de vue allemand sur une future constitution de l'Europe**".

Les conférences du groupe X-Europe, ouvertes aux anciens élèves de l'École polytechnique, se tiennent le lundi de 18 heures 30 à 20 heures dans un amphithéâtre du Carré des Sciences du ministère de l'Éducation nationale, de la Recherche et de la Technologie (ancienne École polytechnique, entrée : 25, rue de la Montagne Sainte-Geneviève, 75005 Paris).

X-DEP (Démographie-Économie-Population)

Les trois prochaines réunions du groupe X-Démographie-Économie-Population auront lieu à la Maison des X à 18 h 30 les jours suivants de cette année :

1) Mardi 9 mars "Mondialisation et monnaie européenne" par Michel AGLIETTA, expert du Centre d'études, de prospectives et d'informations internationales (CEPII) et professeur d'économie à l'université de Nanterre.

2) Lundi 12 avril "Que faire ?" par notre camarade Alain LOUBEYRE, ingénieur des Ponts et Chaussées.

3) Mercredi 13 octobre "L'usine à chômeurs", par Mme Béatrice MAJNONI d'INTIGNANO, professeur d'économie à l'université de Créteil.

X-HISTOIRE ET ARCHÉOLOGIE

Compte rendu de la manifestation du 9 décembre 1998.
Participants : 25 pour la visite,
16 pour le dîner.

Madame de FUENTES nous a présenté l'exposition "***Les X et l'expédition d'Égypte***" en mettant en évidence le caractère extraordinaire de cette affaire : de très jeunes gens, parce qu'ils étaient élèves de la "grande école républicaine" (n'oublions pas cela), se voient confier la mission de décrire l'Égypte, en accompagnant une expédition militaire dont le succès n'était pas évident *a priori* (et d'ailleurs non plus *a posteriori*), sous la houlette des meilleurs savants de l'époque. On frémit en tentant d'imaginer aujourd'hui quelles seraient les réactions de l'opinion, et des parents, pour un projet consistant à affecter (parce qu'ils sont militaires) de jeunes polytechniciens à l'accompagnement scientifique d'une expédition militaire tendant à délivrer telle ou telle région, réputée riche d'un passé prestigieux,

MELIX
L'annuaire Internet des X

Destiné aux internautes polytechniciens, MELIX conserve de manière confidentielle les adresses électroniques (" méls ", selon la terminologie officielle) des X qui sont connues de l'A.X.
MELIX permet à un camarade, dont le mél est enregistré dans le fichier MELIX, d'envoyer un message électronique à un camarade dont le mél est également enregistré.
Dans MELIX, les camarades sont désignés par leur promotion, prénom et nom.
L'existence de MELIX permet :
– d'utiliser la messagerie Internet pour communiquer avec les camarades dont on ignore le mél ;
– d'avoir des méls à jour en permanence, car il suffit à un camarade dont le mél change de faire connaître à l'A.X. ses nouvelles coordonnées pour que ces dernières soient prises en compte dans le fichier.
Pour utiliser MELIX, il faut se connecter au site :

http://www.polytech-ax.org

Ce site, en cours de développement, permet d'entrer dans MELIX. Les références de l'émetteur du message sont alors demandées : si elles figurent dans le fichier des méls de l'A.X. (parce que l'intéressé a fourni son mél à l'A.X., ou parce que l'A.X. a trouvé ce mél par ailleurs), la suite de la procédure – très simple – demande la désignation du destinataire et le texte du message. Le message est alors réexpédié par Internet dans un délai maximum de quelques heures, et ceci sept jours par semaine.
La confidentialité des méls, qui est souhaitée par l'A.X., est respectée au cours de la procédure.
Le fichier MELIX contient actuellement plus de 1 100 méls.
Êtes-vous inscrit dans le fichier ? Pour le savoir, entrez sur le site A.X., puis dans MELIX, et identifiez-vous.
Si vous êtes déjà là : bravo ! MELIX est à votre disposition.
Sinon, un message vous signifiera votre absence : inscrivez-vous vite, par courrier habituel ou par Internet en vous adressant à l'A.X. :

ax@wanadoo.fr

Cette adresse est celle de la messagerie propre à l'A.X.

(Rappelons ici le nom du site de l'École, qui contient des informations sur la vie de l'École elle-même : http//www.polytechnique.fr)

Élection au Conseil d'administration de l'A.X.

Renouvellement par quart du Conseil

L'Assemblée générale annuelle de l'A.X. se tiendra en juin 1999. Elle aura à élire 11 administrateurs, 8 mandats arrivant à terme, 2 administrateurs ayant démissionné et 1 administrateur étant décédé.

- **6 sortants non rééligibles sont à remplacer pour quatre ans :**

– P. GILLET (43),
– C. INK (49),
– J. de LADONCHAMPS (54),
– C. STOFFAËS (66),
– O. MARTIN (77),
– J. BERIOT (78).

- **2 démissionnaires :**

– J. DELACARTE (47), dont le mandat arrivait à terme en 2000 est à remplacer pour un an,
– F. BRUNOT (62), dont le mandat arrivait à terme en 1999 est à remplacer pour quatre ans.

- **1 décédé :**

– P. DESCARTES (63), dont le mandat arrivait à terme en 2002 est à remplacer pour trois ans.

- **2 sortants sont rééligibles pour quatre ans :**

– F. AILLERET (56),
– H. COUFFIN (71).

Le Conseil souhaite que des camarades de jeunes promotions s'intéressant à la vie de l'A.X. fassent acte de candidature au Conseil. Il adresse la même requête à nos camarades femmes de toutes promotions : deux seulement siègent au Conseil.

Les candidatures doivent parvenir au Secrétariat de l'A.X., 5, rue Descartes, 75005 Paris, le plus tôt possible et au plus tard avant fin février.

de l'occupation d'une puissance étrangère. Ce qui est frappant c'est la qualité des travaux, notamment la qualité graphique : on sent bien que dans un monde où la photographie n'existait pas, le dessin représentait un outil indispensable ; mais ces relevés sont doublés de mesures précises, de " gros plans " sur des détails, tout en présentant un souci de " rendu " faisant honneur à l'enseignement reçu. La *Description de l'Égypte* est ce qui reste de l'expédition, et si on y ajoute les récits, nombreux, des X participants **(suggestion : pourquoi ne pas tenter d'en éditer les meilleurs extraits)**, on a là un superbe travail. Le cadre de la Bibliothèque et le talent de Madame de FUENTES nous ont permis de comprendre dans les meilleures conditions le caractère tout à fait extraordinaire de cette liaison entre l'École et l'Égypte.

Prochaine manifestation (en commun avec le GPX) : le 10 mars 1999
" Les extinctions brutales d'espèces vivantes, au fil des temps géologiques ".
Conférencier : Bernard BEAUDOIN, professeur à l'École des Mines de Paris.

Si la disparition des dinosaures est dans tous les esprits, en raison d'un accompagnement médiatique important, **la géologie nous montre que les disparitions brutales (à l'échelle des temps géologiques, bien entendu) d'espèces vivantes peuvent être mises en évidence tout au long de l'histoire de la Terre.**
Bernard BEAUDOIN nous présentera cette chronique de catastrophes et nous présentera les hypothèses retenues pour les expliquer.
Lieu : Muséum d'histoire naturelle, 36, rue Geoffroy-Saint-Hilaire, 75005 Paris.
Métro : Jussieu. *Parc auto :* Austerlitz Censier
Autobus : 89-67.
Horaire : la conférence du professeur BEAUDOIN aura lieu à 18 h 30. Elle sera suivie d'une visite de la grande Galerie, commentée par des attachés du Muséum, et d'un dîner à 20 h 30.
Participation aux frais : 260 F TTC, incluant les frais (Muséum et dîner). Nombre de participants limité.

Autres manifestations prévues :
– mercredi 5 mai : " Histoire de la mémoire ", par Maurice BERNARD (Maison des X),
– mercredi 23 juin : " Histoire des fards ", par Philippe WALTER (Maison des X).

Inscriptions au GPX ou chez ALBA (téléphone et fax : 01.45.67.24.22).

GLAX

Groupe lyonnais des anciens élèves de l'École polytechnique
(dont les X Stéphanois)

Henri Gérard VEAUX (62), président,
tél. : 04.78.52.73.77

Roland RENOULT (73), secrétaire,
tél. : 04.78.34.52.53

PROGRAMME

Samedi 20 mars **12 h 45 (ou 11 h 30)**	Visite guidée de l'exposition R. Dufy au musée des Beaux-Arts, place des Terreaux. La visite sera précédée d'un petit mâchon au café Le Bartholdi, 6, place des Terreaux à 11 h 30. RENOULT : 04.78.34.52.53.
Samedi 29 mai **10 h 30**	Visite de la "Villa italienne" de La Pérollière à Saint-Bel (villa inscrite aux Monuments historiques). DÉMARCQ : 04.78.54.53.51.
Dimanche 20 juin **9 heures**	Sortie en montagne : le grand Galibier (3 228 m). Certains pourront se contenter d'aller au lac du col Termier (2 900 m). Tenue de montagne. (7 heures aller retour). OLIVON : 04.78.98.23.32 (en cas de problème le jour même ! 06.80.41.86.98).

(Nous avons eu le 26 janvier un dîner de nouvelle année au fil de l'eau sur le Rhône et une sortie neige le 31 janvier.)

7e CHALLENGE INTERNATIONAL D'ESCRIME DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE

Les **19 et 20 mars** se déroulera sur son campus le 7e Challenge international d'escrime de l'École polytechnique, regroupant plus d'une centaine de compétiteurs de très nombreux pays.
Cette version du challenge se distinguera des précédentes par une grande première : la présence de deux escrimeuses du premier plan mondial, **Laura Flessel et Valérie Barlois**.
Les escrimeurs masculins s'affronteront par équipes de trois dans chacune des trois armes (fleuret, épée et sabre), alors que les compétitions féminines, en fleuret et épée uniquement, seront individuelles. Les dates prévues sont le vendredi 19 mars à partir de 8 h 30 pour les poules et les éliminatoires (dans la salle d'armes), et le samedi 20 dans l'après-midi pour les finales (dans le grand hall). L'entrée est libre.

Pour tout renseignement :
Mirna Daouk (97), École polytechnique,
9e compagnie, 91128 Palaiseau cedex.
Tél. : 01.69.33.56.87.
Email : Mirna.Daouk@polytechnique.fr

FORUM CADRES AFRIQUE 2000

22 avril 1999 à l'École supérieure de Commerce de Paris

AFRIQUE TANDEM est une association à but non lucratif regroupant des étudiants africains de grandes écoles et universités françaises.

Avec le Forum Cadres Afrique 2000, notre jeune association espère apporter une aide aux jeunes cadres africains qui désirent s'installer en Afrique subsaharienne et aux entreprises qui sont à la recherche de collaborateurs motivés et performants.

Ce forum constitue une véritable opportunité pour tous les participants.

Pour les entreprises, il s'agit de :
– promouvoir un métier, des produits et services, une image auprès des futures élites,
– poser les bases solides et durables d'un dialogue avec d'éventuels futurs collaborateurs,
– participer au transfert de compétences humaines vers le continent africain.

Pour les étudiants et jeunes diplômés, il s'agit de :
– s'informer sur les opportunités de carrière offertes par les entreprises présentes,
– promouvoir sa formation et son projet professionnel,
– participer au transfert de compétences humaines vers le continent africain.

Le forum CADRES AFRIQUE 2000 rassemblera les étudiants africains provenant des meilleures écoles et universités de France et d'Europe et de jeunes diplômés motivés et directement opérationnels. Vous pourrez ainsi rencontrer un capital humain d'exception aux origines et aux profils divers.

De nombreux soutiens

Tout comme l'année dernière, AFRIQUE TANDEM a recueilli le soutien de prestigieux organismes et d'institutions dont le sérieux ne fait qu'ajouter du crédit à notre action :
– le Mouvement des Entrepreneurs de France (Medef international),
– le Conseil des Investisseurs français en Afrique noire (CIAN),
– l'Agence de Coopération culturelle et technique (ACCT).

Informations auprès de A. BAKAYOKO (97), 6e compagnie, École polytechnique.
Tél. : 01.69.33.56.42 – Fax : 01.69.33.30.45
Mél : ahmadou.bakayoko@polytechnique.fr

X-ENVIRONNEMENT

Le groupe X-Environnement vous invite à participer aux réunions-débats organisées au mois de mars 1999

"Incidence sanitaire de la teneur en plomb de l'eau de boisson"

Mercredi 10 mars de 9 h 30 à 12 h
à l'ENGREF
19, avenue du Maine, 75006 Paris
(Métro : Montparnasse)

La nouvelle directive sur la qualité de l'eau potable impose à terme une teneur en plomb très faible, ce qui nécessitera des investissements lourds. C'est une occasion de réfléchir à la validité des bases scientifiques, aux modes de raisonnement qui conduisent à la fixation d'exigences sanitaires, à la cohérence des politiques menées quant aux différentes causes d'un risque et aux choix des priorités de santé publique.

Quatre intervenants introduiront le débat sous la direction de Michel JOUAN responsable environnement du Réseau national de santé publique :

- **Docteur Robert GARNIER** (Centre antipoison de Paris) : Le saturnisme (mécanismes toxiques et constats cliniques).
- **M. Guy HUEL** (INSERM) : Répartition géographique et ventilation des causes en France.
- **M. Philippe HARTEMAN** (Faculté de médecine de Nancy) : Analyse critique des recommandations de l'OMS.
- **M. Antoine MONTEIL** (SAGEP) : Comment répondre aux exigences de la nouvelle directive ?

"Enjeux des négociations internationales sur la réduction des gaz à effet de serre"

Mercredi 24 mars de 17 h 30 à 20 h
à la Maison des X
12, rue de Poitiers, 75007 Paris

Où en est la négociation sur la convention Climat ? Quelles conséquences peut-on en attendre pour notre pays ?
Après la conférence de Rio, s'est engagée, dans le cadre des Nations unies, une négociation multilatérale sur les mesures à prendre pour lutter contre l'effet de serre, ponctuée par des réunions régulières : Berlin en 1996, Kyoto en 1997 et Buenos Aires en novembre 1998.
Les avis sur le progrès vers un accord comportant des mesures concrètes et engageantes sont assez divergents. La France se distingue comme souvent par un grand scepticisme que ne partagent pas d'autres pays comme les États-Unis. Les enjeux pourtant sont énormes et vont lourdement peser sur l'évolution de notre structure énergétique française. Le respect des engagements que nous aurons pris dans le cadre de cette négociation internationale sont-ils compatibles avec une option "sortie du nucléaire" ?
Quelles seraient les conséquences de décisions en ce sens sur la compétitivité de notre industrie et notre bien-être ?

Trois intervenants aborderont les principales thématiques et les principaux problèmes soulevés par l'évolution de cette négociation.

- **M. Michel MOUSEL,** président de la Mission interministérielle de l'effet de serre : programme de travail en voie de réalisation ; dynamique propre des forces en présence dans cette négociation ; objectifs du gouvernement français.
- **Maître Corinne LEPAGE,** avocate au Barreau de Paris et ancien ministre de l'Environnement : résultats de la réunion de Buenos Aires et incapacité des gouvernements à s'engager vers des politiques contraignantes, généralement impopulaires à court terme ; mise en place de mécanismes de flexibilité pour les besoins de l'économie ; risque très sérieux de voir l'Europe, et donc la France, rester à l'écart de ce mouvement et subir des règles qui se seront construites sans sa participation. N'y aura-t-il pas développement d'un marché de droits à émettre sans règles et sans sanctions ?
- **M. Richard ARMAND (57),** délégué général d'Entreprise pour l'Environnement : les industriels face aux incertitudes liées à cette négociation ; opportunités éventuelles ; que faire pour parvenir au résultat visé et quel cadre pour concilier développement et lutte contre l'effet de serre ; faut-il un système de crédits, un système de permis ou autre chose ? Projets d'action volontaire proposés par l'industrie.
- **M. Michel TURPIN (55),** responsable de la série "Responsabilité et Environnement" des *Annales des Mines* animera le débat.

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

VISITES TECHNIQUES

Prochaine visite le **mercredi 10 mars** : "La plate-forme de l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle". Une conférence et deux films techniques vous présenteront l'entreprise Aéroport de Paris (ADP) et le développement de l'aéroport Charles de Gaulle (CDG) puis la visite de la zone d'entretien des avions, des aires de trafic et de la zone de fret vous fera découvrir des lieux méconnus du grand public avec des commentaires sur l'architecture et les équipements techniques les plus récents.

VISITES CULTURELLES

- Musée Gustave Moreau.
- Hôtel de Soubise.
- Collection de minéraux de l'université Pierre et Marie Curie.
- Promenade dans les jardins du Marais.

THÉÂTRE

- *Le Désenchanté* avec J.-P. CASSEL au théâtre Sylvia Monfort.
- *Les 30 millions de Gladiator* d'E. LABICHE, théâtre de la Madeleine.
- *Copenhague* au théâtre Montparnasse.
- *Rêver, peut-être* au Rond-Point des Champs-Élysées.

VOYAGES

Il reste peut-être encore quelques places disponibles pour le passionnant voyage dans "**Le Sud historique des États-Unis**" **du 4 au 14 mai 1999 : La Nouvelle-Orléans** et la Louisiane française, **Natchez, Vicksburg** puis **Washington,** avec **Mount Vernon** et **Williamsburg,** et enfin **Philadelphie.** Demandez **d'urgence** le dossier détaillé au Secrétariat du GPX. Les inscriptions seront closes fin février.
De nombreuses demandes se sont déjà manifestées pour le voyage panoramique en **Écosse du 3 au 10 juin 1999.** Bien entendu **Glasgow** et **Édimbourg,** mais aussi la traversée des Highlands et au Nord-Ouest **la pittoresque côte rocheuse découpée** qui fait face aux îles Hébrides ; une excursion est prévue à **l'île de Skye.** Faites-vous connaître **d'urgence** au Secrétariat du GPX pour recevoir le dossier détaillé. Le nombre de places sera **nécessairement limité** pour le confort des participants... **Premiers inscrits, premiers servis !**
Retenez la **première semaine d'octobre 1999** pour une **croisière aux îles grecques au départ d'Athènes.** Mykonos, Kusadasi, Éphèse, Patmos, Rhodes, Héraklion (Crète), Santorin. Excursion en autocar à Delphes et au Cap Sounion. Bien entendu, visite d'Athènes et de ses musées. Faites-vous connaître au Secrétariat GPX pour être informés de l'avancement du projet.

BRIDGE

Amis bridgeurs, les tournois de bridge du lundi après-midi à la Maison des X rencontrent toujours autant de succès. Notre dernière séance était dotée de très beaux cadeaux. Nous avons la chance d'avoir un cours de perfectionnement d'une qualité exceptionnelle avec le célèbre professeur et écrivain Norbert LEBELY. Ces cours ont lieu le vendredi à la Maison des X, prochaines séances : **19 février, 12 et 26 mars, 2 et 16 avril.** S'inscrire auprès de Madame ROZINOER au 01.45.27.98.33 le matin.

RANDONNÉE PÉDESTRE

• **Dimanche 28 mars** avec Yves DESNOËS (66) : balade de 19 km environ. **Sur les traces des taxis de la Marne,** de Nanteuil-le-Haudouin à Crépy-en-Valois.
Départ : Paris, gare du Nord, RER B/D à 9 h 09, arrivée à Nanteuil à 10 h 04 après un changement à Mitry-Claye.
Retour de Crépy à 17 h 16, par train direct arrivant à 17 h 53 à Paris gare du Nord. Autres trains à 17 h 55 et 18 h 53.
Yves DESNOËS, tél. : 01.45.67.02.92.

RALLYE TOURISTIQUE X-ECP

• **Samedi 29 mai : un rallye à la découverte du Levant.**
Préparez-vous à découvrir les mystères de l'Orient compliqué, à l'occasion du prochain rallye automobile X-ECP. Délices inconnus, tortures raffinées, saveurs exotiques, rien ne vous sera épargné !
Pour la première fois sans doute, ce rallye vous sera proposé par une famille regroupant nos deux écoles. De nombreuses autres innovations bien plus attirantes encore vous seront proposées à cette occasion. Mais dommage ! Nous ne vous les dévoilerons que dans notre prochain numéro. Un seul conseil, réservez dès maintenant la date du **samedi 29 mai**. À bientôt ! O. Martin (X 77), P. Martin (ECP 82).

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 avantages présentés par une adhésion comme membre sociétaire de plein exercice.

9e Salon des vignerons polytechniciens le dimanche 21 mars de 11 à 19 heures à la Maison des X 12, rue de Poitiers, 75007 Paris

X-Vinicole

40, rue de la Montagne Sainte-Geneviève, 75005 Paris

A première vue "culture du vin", dans tous les sens du terme, et mondialisation sont peu faits pour s'entendre :
• d'un côté l'artisanat, la tradition, le terroir appellent la relation personnelle entre amateur et vigneron, la dégustation, les commentaires passionnés...
• de l'autre côté la mondialisation, le marketing international, Internet catapultent viticulteur et amateur dans la magie de l'univers virtuel.

Et pourtant, l'élargissement du marché, le succès mondial du vin français, référence encore indiscutée, l'Euro, le raccourcissement des circuits d'achat et le multimédia doivent "interpeller" chacun de nous et tout particulièrement le polytechnicien.

Tout est possible sur Internet y compris supprimer les intermédiaires : cet outil serait-il un facteur de renforcement de la relation producteur consommateur ?

Le cyberespace s'apparente à une ville où l'on peut indépendamment de toute contrainte temporelle ou spatiale flâner, travailler, faire ses courses.

Faut-il inventer de nouvelles façons de dialoguer autour de nos produits ?

S'il est désormais possible d'accéder au marché mondial, nous verrons arriver chez nous de nouveaux vins venus d'ailleurs. Nous devrons faire encore plus d'efforts pour rester les meilleurs du monde.

Le déploiement des échanges informationnels et financiers, l'interconnexion planétaire des réseaux nous posent des questions auxquelles l'avenir seul donnera la réponse.

En attendant le prochain millénaire, **venez rencontrer** les camarades vignerons polytechniciens, **venez déguster leurs vins** et affiner votre culture œnologique dans le cadre de l'échange aujourd'hui traditionnel du **9e salon des vignerons polytechniciens**.

Jacques Pascal Corderoy du Tiers (47),
président d'X-Vinicole

D.R.

Domaine du Cinquau (SAUBOT 86) dans le Jurançonnais.

Liste des exposants

Anjou • Fils de BIZARD (35)
Bandol • HENRY (48)
Beaujolais • COLLET (65) • FORMERY (37) et (42) • LANSON (86)
Bordeaux • ARRIVET (57) • Mme d'ANTRAS, petite-fille de GUILLOT de SUDUIRAUT (14) • Mme de BOIGNE, fille de PITRAY (24) • Mme CHARON, fille de CHEVROT (34) • NONY (79) • REDAUD (86)
Bourgogne • BONNET Jacques (42) • GONDARD (65) • LESTIMÉ (88) • RÈME (39)
Chinon • BONNET Paul (44)
Costières de Nîmes • de DEMANDOLX (60)
Coteaux du Languedoc • GRILL (51)
Jurançon • SAUBOT (86)
Armagnac • CORDEROY du TIERS (47)
Champagne • PERRIN (50)

Déjeuner au Salon

Un repas (180 F sans boisson) pourra être pris sur place et accompagné de vins achetés directement aux exposants.

Réservation indispensable, tél. : 01.49.54.74.74.

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 :

L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE ET LES POLYTECHNICIENS, 1940-1944

Journées d'études organisées par l'Association X-Résistance*
9 et 10 mars 1999

École nationale des Ponts et Chaussées, 28, rue des Saints-Pères, 75007 Paris

Pourquoi et comment un polytechnicien poursuivant une carrière dans l'administration, l'armée ou l'entreprise devient-il un résistant ? Les polytechniciens engagés dans la Résistance ont-ils réinvesti cet héritage dans leur action clandestine ? Quelle fut l'action de ceux qui choisirent de conserver des responsabilités au sein d'administrations engagées dans la Révolution nationale et la collaboration ?
Les réponses à ces questions ne sont sans doute pas à rechercher dans une hypothétique identité polytechnicienne, mais peut-être dans les spécificités du parcours accompli par les anciens élèves de l'École : préparation intensive d'un concours d'entrée sélectif, formation scientifique de haut niveau délivrée par une institution militarisée par le Premier Empire et, pour la plupart, intégration d'un corps de fonctionnaires, civils et militaires.
C'est de l'ensemble de ces sujets que débattront, au cours de trois demi-journées organisées par l'Association X-Résistance le mardi 9 mars toute la journée et le mercredi 10 mars le matin, historiens et acteurs.

Programme des journées

Mardi 9 mars (9 h – 17 h 30)

Quatre dialogues entre historiens et "grands témoins"

1) Réforme, exclusion, enseignement : la formation d'une élite à l'épreuve de la guerre
animateur : Vincent Guigeno.
2) Négocier la contrainte : les "administrations polytechniciennes" face à l'occupant
animateur : Marc Olivier Baruch.
3) Les officiers polytechniciens à l'épreuve de la guerre
animatrice : Claude d'Abzac-Épezy.
4) Être polytechnicien en Résistance : identité polytechnicienne ou techniques de résistance
animateur : Olivier Wieviorka.
18 h 30 : projection du film de Christian Delage *La Petite Patrie* (26 minutes).

Mercredi 10 mars (9 h – 11 h 30)

Synthèse des dialogues

Mémoire de la Résistance polytechnicienne
Bernard Lévi, X-Résistance.
Conférence de clôture : Culture polytechnicienne et engagement
Philippe Burrin, Institut des Hautes Études internationales, Genève.

Pour tout renseignement, contacter
M. Marc Aymès – École polytechnique, Service des Archives. Tél. : 01.69.33.40.42.
Inscriptions
X-Résistance – 5, rue du Hameau – 92190 Meudon.
Participation gratuite pour les étudiants, enseignants, chercheurs et pour les membres de l'Association X-Résistance.
Autres participants : 150 F.

La publication des actes des journées d'études sera réalisée en 1999 avec le soutien de la SABIX (Association des amis de la bibliothèque de l'École polytechnique).

** Avec le soutien du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, de l'École polytechnique, de l'École nationale des Ponts et Chaussées, du CNRS (Institut d'histoire du temps présent) et du Centre des hautes études de l'armement.*

Carnet polytechnicien

1914
Décès de **Madame Georges Vieillard**, mère de Jean Vieillard (41).

1922
Décès de **Marcel Rampazzi**, beau-père de Georges Bousquet (44), le 12.1.99.

1926
Décès de **Robert Maria**, le 14.11.98.

1927
Décès de **Jacques Sillion** le 18.4.91.
Décès de **Henri Boissin**, fils de René Boissin (1892) et père de Benoît Boissin (73), le 12.12.98.
Décès de **Pierre Belugou** le 23.1.99.

1929
Paul Guérin f.p. du décès de son épouse Monique Bion, mère d'Yves (57), le 18.1.99.

1930
Décès de **Jean de Ruffi de Pontevès Gévaudan**, fils de Charles (1893) père d'Antoine (55 †), Dominique (60) et Hubert (66), le 29.12.98.
Décès de **Pierre Philippe** le 12.1.99.

1932
Décès de **Maurice Gaudin** le 23.12.98.
Décès de **Georges Tinturier** le 27.12.98.

1933
Décès de **Louis d'Orso**, ancien président de l'A.X., le 18.1.99.
Décès de **François Juvanon du Vachat** le 25.1.99.

1936
Décès de **Jean-Claude Thorel** le 11.1.99.

1937
Décès de **Guy Sollier** le 24.1.99.

1939
Décès de **Jean-Maurice Lacroix** le 3.1.99.
André Rallion f.p. du mariage de sa fille Marie-France Caroline avec Michel Andrew, le 28.2.98.

1941
Jean Gayet f.p. du décès de sa mère, Marthe Rigal, le 13.1.99.

1943
Décès de **Robert Aguilhon** le 25.7.98 et de son épouse Josette, le 1.10.98.

1946
Décès de **Roger Dejob** le 15.12.98.
Décès de **Paul Bizouard** le 16.12.98.

1947
Gabriel Hamy f.p. du mariage de son fils Hervé (89) avec Chantal de Vismes, le 6.2.99.
Antoine Thiard f.p. de la naissance de ses 12e et 13e petits-enfants, Clarisse, chez François et Isabelle, le 12.4.98 et Louise, chez Hervé et Pascale, le 21.12.98.
Jean Ricadat f.p. de la naissance de son 13e petit-enfant, Domitille, chez son fils Philippe, le 14.12.98.

1950
Michel Malherbe f.p. du décès de sa mère, Marthe, le 13.12.98.
Jacques Tirel f.p. du décès de sa fille Christiane, le 19.1.99.

1951
Décès de **Daniel Huët** le 8.1.99.

1953
Madame **Jean Belle** f.p. de la naissance de son petit-fils, Julien, chez Vincent et Stéphanie, le 13.12.98.

1954
Louis Mollaret f.p. de la naissance de son 18e petit-enfant, Lucile, chez son fils Bernard et Fabienne Valentini.
Claude Baltardive f.p. de la naissance de son 6e petit-enfant, Alexis, chez Rémi et Tiphaine, le 10.1.99.

1955
Robert Clauvel f.p. du mariage de sa fille Héloïse avec Jérôme Tricot, petit-fils d'André Cazalas (36), le 5.9.98.

1959
Louis Lucas f.p. de la naissance de son 3e petit-enfant, Blandine, chez Marie et Thomas Lecuit, le 19.10.98.
Marc Houéry f.p. de la naissance de ses 10 petits-enfants : Sixtine, Baptiste, Charles et Alban (13.9.98) chez Anne-Sophie et François Vervial ; Amaury et Clémence, Stanislas (12.7.98) et Priscille (12.7.98) chez Sibylle et Patrick Dupard ; Garance et Bertille (15.12.98) chez Emmanuel et Marie-Paule.

1962
Décès de **Jean-Paul Brévan** le 30.12.98.
Bernard Athané f.p. de la naissance de son 6e petit-enfant, Marin, chez Charlotte et Régis Ducoux.

1964
Hubert Jacquet f.p. de la naissance de ses 4e et 5e petits-enfants, Maxence, chez Aurélie et Édouard Giard, le 29.7.98 et Camille, chez Séverine et Olivier Dunand, le 25.11.98.

1970
Philippe J. Darondeau f.p. du décès de sa mère le 30.12.98.

1973
Décès de **Denis Fortin** le 15.12.91.
Jean-Luc Vo Van Qui f.p. de la naissance de son 2e enfant, Henri, le 13.11.98.

1976
Michel Goniak f.p. de la naissance de son 2e fils, André.

1980
Louis Roversi f.p. de la naissance de Laure, le 12.1.99.
Hubert Kirchner f.p. de la naissance de son 3e enfant, Guilhem, le 28.10.98.

1983
Marc Perrin f.p. de son mariage avec Marie-Line Dernis, petite-fille de Paul Lancrenon (34).
Benoît Chabre f.p. de la naissance de Margaux-Océane, le 20.12.98.

1984
Philippe Coussot f.p. de la naissance de sa fille Émilie, le 16.12.98.

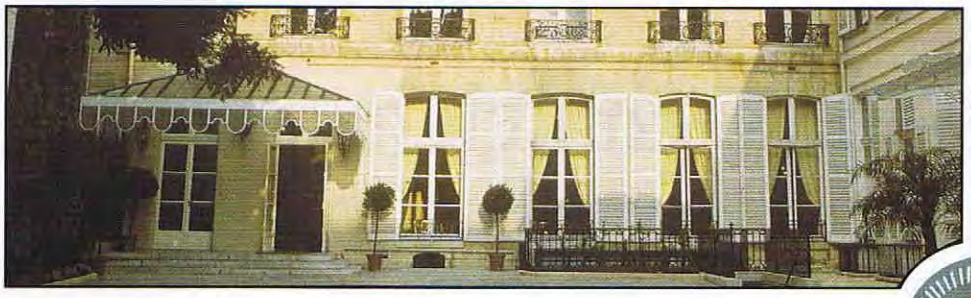
1988
Jérôme Giacomoni f.p. de son mariage avec Olga Chidlovsky le 29.6.96, de la naissance d'Elvire le 12.8.97 et de Guillaume le 22.11.98.
Jean-Philippe Jouve f.p. de la naissance de son 2e fils, Léopold, le 25.12.98.

1989
Hervé Hamy, fils de Gabriel Hamy (47) f.p. de son mariage avec Chantal de Vismes, le 6.2.99.
Pierre-Emmanuel Gros f.p. de la naissance de sa fille Juliette, le 24.11.98.

1990
Damien Mercier f.p. de la naissance d'Yvonne, le 23.1.99.
Mélanie Vuillemin et Serge Le Tallec f.p. de la naissance de Lucie, le 15.10.98.

1991
Stéphane Porez f.p. de son mariage avec Florence Nadal, le 29.8.98.
Patrick Olivier f.p. de son mariage avec Isabelle Muller, le 5.9.98.

1993
Décès de **Sylvain Delas** le 3.1.99.
Carl Hopman f.p. de son mariage avec Marianne Govers, le 30.7.98.
Vincent Monziols f.p. de son mariage avec Florence Launay, le 17.10.98.
Cyrille Vernier f.p. de la naissance de son fils Charles, petit-fils de Jacques Vernier (62), le 21.12.98.
Christophe Bétard f.p. de la naissance de Camille, le 29.12.98.



Ça bouge à la Maison des X

MAISON DES X - HÔTEL DE POULPRY - 12, rue de Poitiers - 75007 Paris
Pour tout renseignement contactez Thierry LEFÈVRE au 01 49 54 74 74

La tête dans les étoiles.

Notre Maison s'est enrichie d'un nouveau salon baptisé *Espace*. Situé au rez-de-chaussée, donnant sur la rue de Poitiers, son entrée est sous la voûte, voisine de celle du CLUB.

La décoration y est plus moderne que dans la Grande Maison. Sur les murs, des vues de l'espace côtoient des visuels de fusées et de satellites. Ariane IV et Ariane V y sont évidemment en bonne place et l'on y retrouve le portrait de notre camarade astronaute, Jean-François CLERVOY (78).

Ce salon très fonctionnel a été spécialement conçu pour les séminaires. Un peu à l'écart de la Grande Maison, c'est un endroit calme, propice au travail de groupe. Bénéficiant d'un équipement moderne, les intervenants peuvent, par exemple, connecter leurs ordinateurs portables à leur central et projeter directement leurs données (statistiques, graphiques, textes...) sur l'écran mural.

Même l'ergonomie des sièges a été pensée pour une véritable réflexion en apesanteur !

En bref...

Quand la Maison des X se transforme en Palais des mille et une nuits, cela donne un moment inoubliable.

A l'origine de cet événement, les laboratoires BIOGEN qui, pour accueillir leur PDG américain, ont invité 200 personnes à vivre à l'orientale le temps d'une soirée.

Un chameau accueillait les invités dans la cour illuminée. Ils traversaient ensuite le marché aux épices et le marché aux fleurs avant de monter au 1er étage pour le cocktail offert sous des tentes bédouines.

Les convives ont dîné dans deux grands salons du rez-de-chaussée décorés en Palais d'Arabie.
Un menu typique préparé par le traiteur de la Maison, SODEXHO Prestige, a été servi : Croustillant de Saint-Jacques en feuille de brick aux épices douces d'Orient, Magret de canard au miel épicé, sauce gingembre, Ronde de petits chèvres aux trois saveurs et Gratinée de fruits exotiques à la fleur d'oranger. De quoi vous mettre l'eau à la bouche.

La soirée s'est poursuivie dans le Styx habillé pour l'occasion en café maure. On y a vu des danseuses du

ventre, des serpents et même un bébé tigre !
Tout le monde a dansé sur des rythmes orientaux jusqu'au bout de la nuit, en buvant entre autres du thé à la menthe !

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 professionnelle, 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 nouvelles 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 directement 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.

■ **0286 - Le groupe PICODATA-WEBNET**, ingénierie client-serveur et Intranet pour les grandes entreprises, est en plein développement, notamment dans l'ingénierie Intranet dont il est devenu l'un des principaux spécialistes français, avec des clients comme France Telecom, AXA, Sodexho, Thomson, Cegetel, Cisco, Renault, le ministère des Finances, etc. Nous recherchons des chefs de projet, des consultants Intranet et des ingénieurs réseau-sécurité.
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.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**, 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 François FRILLEY (X83) ou Xavier QUILLIET (X90). Tél. : 01.47.96.64.00. Tour Framatome, 92084 Paris La Défense Cedex 16.

■ **3048 - PRICEWATERHOUSECOOPERS** conseil en management, 25 000 consultants dans le monde, 2,6 milliards de dollars, recrute pour accompagner la croissance de son bureau de Paris (600 consultants) des jeunes diplômés polytechniciens ou après une première expérience réussie de deux à sept ans acquises dans le conseil ou une double expérience cabinet/entreprise.
Parfaitement bilingue, vous interviendrez auprès de grands clients nationaux et internationaux, dans les secteurs banque/assurance ; industrie/produits de grande consommation ; loisirs/télécom média. Vous participerez à des missions de stratégie de transformation et de développement de la valeur, de refonte de l'organisation et des process, de mise en œuvre et d'intégration de systèmes d'information, de mise en place de nouvelles technologies et de gestion du changement.
Merci d'adresser votre dossier de candidature sous référence AX à Catherine VERDIER, PRI-

CEWATERHOUSECOOPERS, Tour AIG, 34, place des Corolles, 92908 Paris La Défense.

■ **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 plus de 200 consultants et figure parmi les tout 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.

■ **17510 - GROUPE ASTEK/NAHUA TECHNOLOGIES** est un groupe de services et conseil en technologies et systèmes d'information totalement indépendant et en pleine expansion. En 1998 nous avons plus que doublé notre chiffre d'affaires et nos effectifs, et nous avons ouvert 3 nouveaux établissements en régions. Nous prévoyons cette année une croissance qui portera nos effectifs de consultants de 400 à 700.
Nous intervenons dans tous les secteurs de l'économie (télécom, militaire, spatial, énergie, tertiaire, transport), dans toutes les technologies de pointe, dans tous les métiers (consultants seniors, chefs de projet, experts techniques...).
Notre ambition est de vous faire partager notre passion et notre force.
Contacter Jean-Luc BERNARD (78, PDG) ou Fida'a Chaar (90, directeur d'Agence), 10, rue du Dôme, 92100 Boulogne. Tél. : 01.46.94.87.00.

■ **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 - STRATORG** - 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 (X81, ENPC 86, HEC 86), STRATORG, Immeuble Ariane, 2, rue Jacques Daguerre, 92565 RUEIL-MALMAISON CEDEX.

■ **19159 - PIXELPARK**, filiale du groupe de presse et d'édition Bertelsmann (CA en 1998 de 80 milliards de FF), est une société de services interactifs spécialiste des solutions e-commerce et Intranet. Leader européen sur ce marché, nous recherchons de nouveaux talents pour notre développement technique et commercial en France. Contacter Christophe Hocquet (DG), 97, rue Saint-Lazare, 75009 Paris. Tél. : 01.55.07.88.92 ou par e-mail : hocquet@pixelpark.com

■ **19272 - PRICEWATERHOUSECOOPER** - *Notre activité de conseil en management, 25 000 consultants dans le monde, 600 en France s'appuie sur la force du plus grand réseau international.*
Chaque jour, de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre de solutions, nous accompagnons les grandes mutations et les efforts d'innovation. Dans tous les secteurs de l'économie, nos missions répondent toujours aux enjeux de premier plan de grands clients nationaux et internationaux.
• **CHEF DE PROJETS ET DIRECTEUR DE GRANDS PROJETS**
À 30 ans minimum, votre expérience porte sur la construction de solutions spécifiques ou sur la mise en place de progiciels (SAP, Oracle, PeopleSoft). Vous contribuerez à vendre, à développer et à encadrer des missions d'intégration de systèmes avec nos équipes internes ou nos sous-traitants dans un environnement de haut niveau. **Réf. : XDir.**
• **CONSULTANT EN MISE EN PLACE DE PROGICIELS**
Progiciels intégrés SAP, Oracle, PeopleSoft, Outils de gestion des forces de vente Siebel.
Débutants ou après 3/4 ans d'expérience, vous rejoindrez des équipes intervenant principalement dans les secteurs – finance, industrie, services – et contribuerez à la réussite de projets de mise en œuvre de nouveaux systèmes de gestion des fonctions *financières, commerciales* ou *logistiques*. **Réf. : XProg.**
• **CONSULTANTS EN SYSTÈMES D'INFORMATION DÉCISIONNELS, DATAWAREHOUSE**
À 25/32 ans, vous disposez d'une expérience opérationnelle acquise dans la conception et la mise en œuvre de systèmes d'information décisionnels – Datawarehouse. Vous avez également acquis une expertise en management de grands projets de développement informatique.
Vous participerez à des missions de définition des objectifs stratégiques du système d'information décisionnel, de conception et de mise en œuvre du Datawarehouse. **Réf. : XData.**
• **ARCHITECTE TECHNIQUE**
À 28/30 ans, vous avez acquis une réelle compétence dans la conception et la mise en place d'architectures techniques autour de plates-formes distribuées Unix ou NT (serveurs, stations, réseaux) et de leurs outils d'administration.
Vous interviendrez sur de grands projets de mise en œuvre de systèmes d'information, soit en amont pour concevoir et dimensionner les architectures, soit durant la phase de construction, dans un rôle de support technique à nos équipes de consultants. **Réf. : XArch.**
Dans notre activité de conseil en management, nous évoluons et multiplions nos expertises grâce à un environnement de formation ambitieux et à des clients prestigieux.
Merci d'adresser un CV et une lettre de motivation à Catherine VERDIER, responsable du recrutement, Tour AIG, 34, place des Corolles, 92098 Paris La Défense 2.

ENQUÊTE SUR LES NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL

LE BUREAU DES CARRIÈRES DE L'A.X. LANCE CONJOINTEMENT AVEC LE SERVICE EMPLOI DES MINES LE QUESTIONNAIRE SUIVANT À L'ADRESSE DES CAMARADES, QUI VOUDRONT BIEN SE SENTIR CONCERNÉS.

- **I. As-tu l'expérience de l'une ou l'autre des formes de travail suivantes :**

  - ❑ 1.1 Créateur d'entreprise
  - ❑ 1.2 Repreneur d'entreprise
  - ❑ 1.3 Professionnel indépendant
  - ❑ 1.4 Salarié pour des missions ponctuelles
  - ❑ 1.5 Salarié à temps partiel
  - ❑ 1.6 Salarié à temps partagé
  - ❑ 1.7 Salarié sous contrat à durée déterminée
  - ❑ 1.8 Responsable d'association

- **II. Es-tu prêt à fournir des informations à des camarades intéressés (adresses de professionnels, source d'information, documentation, expérience personnelle, options, risques).**

- **III. Sujets sur lesquels tu peux apporter ta contribution :**

  - ❑ 3.1 L'activité en société
  - ❑ 3.2 L'activité en profession libérale
  - ❑ 3.3 L'activité sous contrat salarié non classique
  - ❑ 3.4 L'activité au sein d'associations à but non lucratif
  - ❑ 3.5 La fiscalité et la comptabilité
  - ❑ 3.6 Le financement (capital-risque, banques)
  - ❑ 3.7 Le développement commercial, la prospection
  - ❑ 3.8 Les prestations
  - ❑ 3.9 La sous-traitance à l'étranger
  - ❑ 3.10 L'emploi de salariés
  - ❑ 3.11 La communication électronique et le télétravail
  - ❑ 3.12 L'exercice d'une activité à l'étranger
  - ❑ 3.13 Le financement de la retraite personnelle

Merci de répondre au
Bureau des Carrières de l'A.X.
Richard LAURENT
5, rue Descartes, 75005 Paris.

19247 - LM INFORMATIQUE - *Notre Groupe compte 250 personnes en 1998 et en prévoit plus de 300 en 1999. Nous réaliserons sur l'année 1998 un chiffre d'affaires de plus de 105 MF. Spécialisés dans les secteurs à haute valeur ajoutée : (40% nouvelles technologie objet, 30% réseaux et réléccoms, 30% mainframe), nous recherchons pour nous accompagner dans cette forte croissance :*

• Responsables conduite de projets informatiques – Mainframe et client/serveur – Ingénieur Grande École : X, Mines... Réf. RCPI/X

Profil :

Vous avez plus de 5 ans d'expérience comme responsable de grands projets intégration systèmes ou forfait.

Vous maîtrisez : la conduite et le chiffrage de projets de gestion dans un contexte technique et méthodologique rigoureux. Vous avez une grande maîtrise de la constitution d'équipes techniques et de gestion des ressources humaines ainsi que le souci du respect des coûts, des délais et de la qualité. Votre expérience vous a conduit à manager des équipes de 3 à 8 personnes. Vous avez d'excellentes qualités rédactionnelles et un savoir-faire dans l'élaboration de propositions que vous devez accompagner avec la direction commerciale jusqu'à la conclusion finale.

Qualités :

Écoute, qualités relationnelles, grande disponibilité, méthode et rigueur dans le suivi des budgets et plannings, vous permettront d'être un interlocuteur privilégié auprès de nos clients et d'encadrer simultanément plusieurs forfaits. Parlant couramment l'anglais, vous saurez nous accompagner dans un contexte aussi bien national qu'européen.

• Consultants et experts fonctionnels – Ingénieur Grande École : X, Mines... Réf. CEF/X

Vos objectifs :

Interlocuteur privilégié des clients (direction générale et directions utilisatrices), vous savez répondre à leurs préoccupations fonctionnelles, vous comprenez les enjeux de l'entreprise et en organisez les impacts sur l'évolution du système d'information. Une solide connaissance d'un métier client (banque monétique/titres/instruments, financiers ou assurances ou industrie par exemple) ou d'un grand domaine fonctionnel (gestion commerciale, financière...) vous permettra d'intervenir de façon autonome en conseil et assistance à la maîtrise d'ouvrage.

Vous saurez vous adapter à des environnements multiples, dans le cadre de missions ou de projets d'envergure, en informatique de gestion.

Qualités :

Écoute, qualités relationnelles, grande disponibilité, méthode et rigueur, vous permettront d'être un interlocuteur privilégié auprès de nos clients. Votre personnalité fera la différence : autonomie, fort engagement, sens du contact client, goût de l'efficacité et du résultat. Parlant couramment l'anglais, vous saurez nous accompagner dans un contexte aussi bien national qu'européen.

Nous vous offrons :

• L'intégration au sein d'une équipe performante dans un contexte valorisant.

• De réelles perspectives de carrière et une rémunération liées à vos performances.

Pour ces postes basés à Paris, merci d'adresser votre dossier de candidature (lettre manuscrite, CV et prétentions), en précisant la référence du poste choisi à notre Conseil, LM Informatique, 9, avenue Matignon, 75008 Paris.

19625 - GLOBAL SA - Participer à l'essor d'une entreprise est toujours une expérience passionnante. Surtout avec Global, SSII spécialisée dans le domaine de l'industrie, des télécommunications, de la banque et de l'assurance, qui, après quelques années d'existence, doit déjà gérer une croissance soutenue. Dans ce cadre, la mission que nous vous proposons fait appel à votre expertise, bien sûr, mais aussi à vos qualités d'entrepreneur, prêt à jouer un rôle majeur dans une réussite qui s'annonce Global.

Nous recherchons :

2 ingénieurs commerciaux-directeurs de division

Vous avez la responsabilité d'un centre de profit : élaboration de la stratégie, animation de l'équipe commerciale, recrutement d'ingénieurs, prospection et développement du portefeuille clients.

De formation supérieure et ayant 5 à 10 ans d'expérience dans la vente de prestations de service informatique et de solutions dans les grands comptes.

Poste basé à La Défense.

Rémunération : 600 KF + stock-options.

Envoyez-nous votre dossier de candidature sous la référence "DD" en indiquant votre date de disponibilité à :

GLOBAL, Séverine BOYER, 1, place de la Pyramide, Tour Atlantique, 24e étage. 92911 Paris La Défense cedex. Adresse email : DRH@global.fr

DEMANDES DE SITUATION

2725 - X72, expérience d'ingénierie à forte technicité France et étranger, recherche fonction de direction d'offre ou direction de projet en maîtrise d'ouvrage ou maîtrise d'œuvre, secteurs nucléaire/aérospatiale/transport/marine/chimie...

2731 - X79, fondateur et DG d'une société de logiciels, services, commerce électronique, vendue en 1998. Expérience préalable du conseil. Recherche poste de direction de filiale, ou de responsabilité opérationnelle, dans les secteurs de l'informatique ou de l'audiovisuel. Anglais courant. Espagnol.

2733 - X - 36 ans - 7 ans conseil en organisation dont 1 en Allemagne, 4 ans de direction informatique, organisation et qualité - cherche poste en direction informatique ou organisation dans groupe ambitieux et en développement.

2736 - X75 Civil Ponts - 43 ans - grande expérience direction centres de profit, direction de projets et études dans domaine BTP ; formé Risk Management ; recherche poste à responsabilité dans secteur banque, assurance, industrie ou services basé région parisienne.

2737 - X61, ayant cédé son entreprise (services), disponible pour missions de conseil (organisation, stratégie) et/ou de management intérimaire dans l'industrie et les services.

2745 - X65, expériences réussies de manager technique dans le domaine concurrentiel des télécommunications, recherche poste de direction ou missions de longue durée requérant sens des responsabilités, disponibilité, compétences étendues et diversifiées dans les domaines de la radiodiffusion, des télécommunications, d'Internet. Anglais courant ; contexte France ou missions à l'étranger (base PARIS).

2750 - X87, ENPC et Caminos de Madrid. Expérience à l'international en travaux publics - gestion, contrat et travaux - direction de PME en France, compétences technico-commerciales. Cherche poste sur chantier, unité de production ou dans une agence.

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.

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 (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.

RÉUNIONS DE X-ENTREPRENEUR

- ***Lieu des réunions :***
  Maison des X,
  12, rue de Poitiers,
  75007 PARIS.
- ***Prochaine réunion :***
  – **lundi 29 mars 1999** à 18 heures, avec exposé de Daniel LEBARD (X 59) et Philippe LEMBLE (EMP 73) sur leur expérience de création et reprise d'entreprise. Tour de table. Libre discussion autour d'un pot.
- ***Dates des réunions suivantes :***
  – **lundi 10 mai 1999** à 18 heures,
  – **lundi 21 juin 1999** à 17 h 45 avec l'Assemblée générale de l'Association.

Créer, reprendre, développer SA PROPRE entreprise

ILS SONT ENTREPRENEURS

Bernard THIRIET (EMSE 76)
Après un parcours professionnel diversifié : recherche au Cerchar (Centre d'études et de recherche des charbonnages de France), ingénierie à Sofregaz (Société française d'études et réalisations d'équipements gaziers), maintenance et production en usine chez Kodak, j'ai souhaité travailler dans ma propre société et me suis mis à la recherche d'une entreprise à reprendre.
Couvrir l'ensemble des fonctions de l'entreprise, prendre des responsabilités tout en restant proche du terrain, telles étaient mes motivations.
Deux années de recherche, un cycle de formation à la création et à la reprise d'entreprise auront été nécessaires pour trouver et négocier sa reprise. Depuis un an maintenant, je dirige la Société Dib Production dont l'ancien dirigeant souhaitait prendre sa retraite.
Dib Production est une métallerie-chaudronnerie de 35 personnes composée d'un bureau d'études et d'un atelier principal à Dijon et d'une agence en région parisienne. L'activité est mixte : bâtiment (portes, garde-corps, escaliers...) et industrie (pièces et équipements sur mesure). Nos clients sont soit des industriels, soit des collectivités (hôpitaux, mairies, écoles...).
À partir de son métier de base, Dib Production a développé quelques spécialités :
– portes automatiques industrielles,
– mécanismes et automatismes pour portes lourdes,
– travaux de radioprotection.
En radioprotection, Dib Production est leader dans la réalisation des portes automatiques de fermetures des salles des accélérateurs utilisés en radiothérapie ; portes automatiques, lourdes de 2 à 5 tonnes, se manœuvrant plus de 200 fois par jour et nécessitant une fiabilité et une finition impeccable pour milieux hospitaliers.
Des portes ont été installées dans plusieurs pays européens, en Afrique et au Moyen-Orient.

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".

AUTRES ANNONCES

Secrétariat de l'A.X.
5, rue Descartes, 75005 Paris
Tél. : 01.46.33.74.25
Fax : 01.43.25.17.18

DEMANDES DE SITUATION

S157 - A.X. recommande trad. MBA (USA) pour traduction anglais/français ds les domaines économique, gestion, documentaire, littéraire. Livres traduits de l'anglais déjà publiés. Tél. à l'A.X. (01.46.33.74.25) qui transmettra.

S158 - Cam. 45, recommande vivement F. célib. 49 a., ss enfants, mobile ttes régions pour poste en relation avec capacités : maîtrise de droit, exp. du secrét. général, administ., gestion, conseil droit social, animation et dévelop. d'associations de formation, communication et représentation. Qualités des relations et rédaction. Tél. : 01.47.93.47.45.

S159 - Ptte-fille de cam., 23 a., diplômée de l'IEP de Lille (96) plus DEA de relations internat. (98), bilingue Fr./suédois, angl. courant, espagnol. Cherche poste marketing, communication interne et/ou externe, relations presse (stages effectués ds ces domaines en entrep. et administ. européennes). Dispo. immédiat. Stéphanie DOFS : 01.47.36.34.63.

OFFRES DE LOCATIONS

Paris/banlieue

LA423 - VERSAILLES - appt 87 m² sur av. de Paris, 2e ét. sur verdure, calme, tb état, sjr, 2/3 ch., cuis. équip, SdB, Dche, pkg int. et ext., cave. 7 000 F + ch. Tél. : 01.39.51.12.04.

LA424 - VERSAILLES Préfecture, appt ds Hôtel particulier du XVIIIe, 180 m² env., 7 p. 15 000 F/mois CC. Tél. le soir : 03.44.48.10.96.

LA425 - PARIS XIVe, box fermés, spacieux. 650 F CC. Tél. bur. : 01.30.56.39.39, soir : 01.40.44.56.86.

Province

LB451 - CANNES ttes pér., appt 2/4 pers., vue except., calme, pisc., pkg, tél. Tél. : 02.31.52.10.77.

LB452 - TIGNES - appt pied pistes, 2 p. + cab., 4/8 pers., sud, équip. Tarifs agence –20 %. Tél. : 01.46.24.43.13.

LB453 - MÉRIBEL-MOTTARET, 2 p., 4 pers., Sud, tt cft, ttes pér. Tél. : 01.39.54.69.67.

LB454 - LA PLAGNE Villages - 2050 m, studio duplex 4 pers. Sur pistes. 01.47.41.51.68.

LB455 - TIGNES ttes pér. appt. 4/6 pers., 55 m², sud pied pistes, LV. Tél. : 04.78.87.07.41-06.03.37.60.60.

VENTES D'APPARTEMENTS ET PROPRIÉTÉS

Paris/banlieue

VA428 - Ami cam. vd Hespérides Maillot, appt 3 p. 69 m², balcon, cave, box, 1,4 MF. Tél. Mme Mulsant : 01.39.54.80.63 avant 10 h 30 ou après 20 h 30.

VA429 - Cam. vd à ALFORVILLE (94) près gare (7 mn gare de Lyon), 2 p., tt cft, 44 m², 10e ét., asc., calme, très clair, belle vue, cave, pkg. 450 000 F. Tél. : 01.42.64.52.15.

Province

VB426 - Ami cam. vd CANNES, à la limite du Cannet appt 70 m², balcon, cave. Tél. Mme Mulsant : 01.39.54.80.63 avant 10 h 30 ou après 20 h 30.

INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES

C142 - Fils TUGAYE (48) ébéniste d'art effectue restauration et travaux tous styles sur plan. Conditions spéciales aux X et familles. Tél. : 01.43.79.13.52.

C143 - Ép. X53, décoratrice, rénove appt., SdB, cuis., assure suivi des travaux tous corps d'état. Contacter F. THIREAU : 01.46.24.57.32.

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).

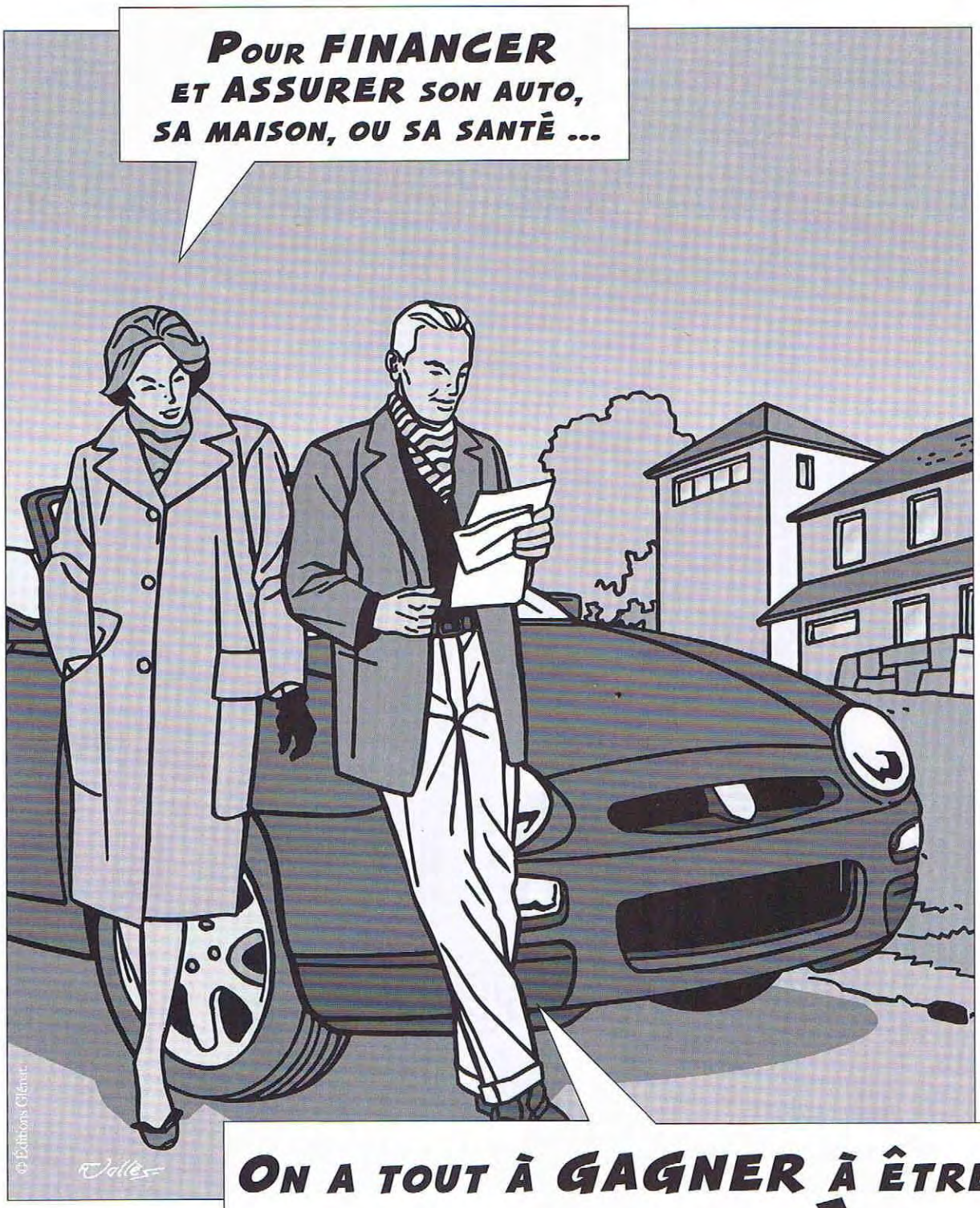
Le règlement ne s'effectue qu'après parution de l'annonce, une facture vous sera adressée.

Tarifs 1999 : 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° **d'avril 1999** devront nous parvenir au plus tard le **8 mars 1999.**

Crédit Mutuel
La Bancassurance
http://www.creditmutuel.fr/



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. 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

1er constructeur européen de fax
Acteur majeur en terminaux GSM et en télévision numérique

- Fax et internet
- Téléphonie mobile et monétique
- Audiovisuel
- Distribution

Division

Réseaux

Leader en systèmes de transmission et de raccordement d'abonnés, et en solutions GSM spécifiques

- Réseaux professionnels et transmission
- Systèmes et radiocommunications

Division

Automobile

Grand équipementier automobile
Systémier du contrôle moteur, expert de la dépollution et des économies d'énergie
Systémier du cockpit électronique

- Contrôle moteur
- Habitacle et services

Division

Défense et Sécurité

1er constructeur européen de systèmes inertiels
1er constructeur européen de systèmes optroniques I.R.
Leader mondial en systèmes de reconnaissancautomatique d'empreintes digitales (AFIS)

- 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

- Câbles de télécommunications
- Câbles d'énergie
- Câbles de haute tension

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