

La lettre



n° 24 juillet - août - septembre 2004

Laboratoire social d'actions d'innovations de réflexions et d'échanges

s o m m a i r e

- Editorial
- L'entreprise en mutation
Quels besoins ? Quelles attentes ?
- La vie en région :
LASAIRE en Rhône-Alpes
- Agenda
- La nouvelle équipe de Lasaire
- 8^{ème} Biennale Lasaire

EDITORIAL

Tous les organismes bougent et évoluent et les entreprises doivent, elles aussi, s'adapter en permanence.

Mais l'accélération et l'importance des contraintes d'aujourd'hui font craindre pour la survie de nombreuses entreprises françaises ou européennes. La mondialisation, les changements climatiques, l'élargissement de l'Europe ou l'irruption de nouvelles technologies obligent à des réponses rapides et à de profondes transformations.

Les entreprises qui réussissent leurs évolutions sont celles qui impliquent les salariés et leurs représentants dans l'élaboration et la conduite des projets. En effet, aucune réforme, aucune restructuration ne pourront être menées à bien sans l'écoute, l'implication et la mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Mais pour cela, il faut donc impérativement développer le dialogue social le plus en amont possible des décisions. Ce dialogue au sein de l'entreprise, de la branche, du territoire, avec les salariés et leurs organisations représentatives, est donc une condition de la réussite du changement.

Aucune entreprise, aucune société ne se transformera durablement contre la volonté de ses membres !

Depuis sa fondation, LASAIRE plaide justement cette cause et continuera à jouer son rôle de médiation et de réflexion pour nouer les fils d'un dialogue ouvert et responsabilisant.

Jean-Louis JOLIOT,
Secrétaire général

L'entreprise en mutation : quels besoins, quelles attentes ?

L'École des Mines de St Etienne associée à quatre laboratoires universitaires, en partenariat avec LASAIRE a organisé le 1^{er} avril 2004, dans les locaux de la Communauté Urbaine de Lyon, le 2nd séminaire d'une série réalisée dans la cadre d'un programme de recherche du CNRS (projet ADESI : Aide à la Décision pour l'Evolution socio-technique des Systèmes Industriels).

80 personnes y ont participé, dont 1/3 du monde de l'entreprise (industriels, consultants), ainsi que diverses institutions (ANVAR, SGAR, DRIRE, CNRS).

Déroulement

La matinée était consacrée à préciser "quelles mutations à venir". Le professeur Mickael PIORE, du MIT (Boston), a brossé un panorama des mutations en cours en Amérique, pointant les différences avec l'Europe. On retient cinq points saillants :

1. Nécessité d'un nouveau modèle des répartitions de responsabilités entre l'entreprise et les autres acteurs socio-économiques. Modèle effectif aux USA (externalisation de fonctions) mais toujours en discussion en Europe (exemple : développement durable).
2. Les différents acteurs (notamment Entreprise et Université) ne devraient pas être évalués à partir des mêmes modèles de performances : comme le modèle court termiste de l'entreprise.
3. La société est caractérisée actuellement par l'émergence de nouveaux acteurs dans la vie socio-économique, qui tendent à prendre en charge des responsabilités rejetées par l'entreprise.
4. Parmi ces acteurs les Universités jouent un rôle majeur. Les modes de coopération entre l'entreprise et la recherche méritent une profonde rénovation, des deux côtés.
5. Au plan micro-économique, les mutations de l'entreprise sont caractérisées par la montée en puissance de l'innovation-produit, de l'innovation organisationnelle et des modes de fonctionnement en "communautés de pratiques".

Un débat a suivi, avec différents intervenants apportant les points de vue du développement durable (association 4D), des sciences humaines et sociales (CNRS), du transfert d'innovation technologique (ANVAR), de l'économie industrielle (Economiste).

L'après-midi a été consacré à la question du "comment gérer ces mutations". Des retours d'expérience ont livré quelques messages des industriels et mis en évidence la nécessité et la possibilité d'intégration des sciences humaines et sociales et des sciences pour l'ingénieur dans le contexte de la gestion du changement.

Dialoguant avec l'auditoire, la table ronde finale, animée par Jean-Louis Joliot, Secrétaire Général de Lasaire a permis de synthétiser quelques pistes essentielles :

- Qui prend les décisions en entreprise ?
- Où ?
- Comment ?

Les orateurs ont souligné la nécessité d'un changement de culture sur les jeux d'acteurs, la répartition de pouvoir, la décentralisation des décisions. L'implication des cadres est un facteur de succès ou d'échec, d'où la nécessité de passer d'un management fondé sur la défiance à un management fondé sur la confiance, et donc d'un réel transfert de savoirs vers les cadres concernant la gestion du changement.

Conclusions et perspectives

L'évaluation des performances reste un sujet central. Il faut passer d'une vision à court terme de la performance à une vision à plus long terme : il s'agit de coupler le besoin d'une organisation industrielle flexible avec une organisation durable. Les systèmes d'indicateurs de performance devront également être différenciés selon la fonction et la responsabilité de chaque type d'acteur. Les intervenants ont confirmé l'importance d'intégrer dans les systèmes d'indicateurs les facteurs organisationnels et sociétaux. Il ne s'agit pas de gérer uniquement une logique d'entreprise, mais également d'inscrire l'entreprise dans une logique territoriale.

Le colloque a également souligné l'importance des relations entreprise/université dont les modalités sont à rénover, ainsi que l'importance du couplage entre les dimensions recherche et pédagogique des universités. La formation initiale mais également la démultiplication des contacts entreprise/université permet de faire évoluer la culture des décideurs et de leur transférer des cadres de références pour la décision, même si ce transfert passe simplement par la formalisation voire la structuration qualitative de certaines méthodes.

Les propositions ADESI renvoient à l'efficacité des systèmes décisionnels en entreprises, avec un besoin fort de déployer des systèmes transversaux basés notamment sur une vision plurielle de la performance et répondant à des besoins différenciés des acteurs. Si les industriels disposent aujourd'hui d'une vision relativement structurée des processus de conduite du changement, il n'ont pas encore de réelle vision de la dynamique du changement et de l'utilisation du changement comme mécanisme de dynamique collective. Au plan scientifique, des travaux importants restent nécessaires. Les capacités d'anticipation restent faibles en entreprise. L'anticipation peut être traitée par une évaluation plurielle des risques liés au changement ou en développant des outils de simulation de scénarios de changement, afin d'évaluer l'impact sur l'organisation interne et sur l'environnement territorial.

Publications

LASAIRE a publié au 1^{er} semestre 2004 :

- Deux notes : une l'Emploi et l'autre sur les propositions des rapports BALMARY, MARIMBERT, DE VIRVILLE.
- Deux cahiers, le n° 27 sur "les retraites" et le n° 28 sur la "santé et l'assurance maladie".
- La LETTRE Lasaire n° 23 "spéciale 35 heures".

Nous signalons à nos lecteurs la parution :

- d'un ouvrage dirigé par Dominique PLIHON, dans la collection "Le tour du sujet", intitulé "Les désordres de la finance".
- "Le nouvel état de l'Europe" sous la direction de Mario DEHOVE (aux éditions La Découverte).
- Rédigé par Bernard SAINCY et Michèle DESCOLONGES un livre intitulé "Les entreprises seront-elles un jour responsables ?" (aux éditions La Dispute).

La vie en région : Lasaire en Rhône-Alpes

Développement Local

Lasaire est très investi en Rhône-Alpes sur des enjeux qui constituent l'avenir des territoires. Un avenir fondé sur un développement équilibré et durable. Par delà l'expertise, les fondamentaux de Lasaire restent inchangés : mobilisation des acteurs sociaux (organisations d'employeurs, syndicats, artisans) ; "échanges entre acteurs et experts" ; dialogue ; interpellation des décideurs, collectivités territoriales en particulier et pratique d'une démarche de transversalité brisant le cloisonnement et l'émiettement des décisions.

Dans la Loire un groupe "développement territorial" fonctionne. Il joue un rôle de "facilitation" et d'émergence de propositions (avenir de la mécanique, prévention du vieillissement des salariés, développement du tertiaire supérieur, transports).

Proposition de desserte ferroviaire en étoile à partir de Saint-Exupéry

Objet : construire une liaison ferroviaire directe entre le Rhône (au pont de Givors) et la plate-forme multimodale d'Ambérieu, dans une zone peu urbanisée sans risques SEVESO, pourvue déjà en réserves foncières. La faisabilité de ce tracé repose sur l'effet de réseaux avec notamment l'existence de deux projets reconnus :

1. Le frêt ferroviaire en provenance du Nord et de l'Ouest de l'Europe devrait rejoindre le Rhône. Une partie de ce trafic empruntera des infrastructures traversant le département de la Loire. Près de Givors le frêt pourra circuler sur les deux rives du Rhône en empruntant le Pont Méditerranée.

2. Dans ce but, un tracé européen la magistrale, ECO FRET, Nord - Sud, doit aussi passer d'Ouest en Est (et vice versa bien sûr). Ainsi la liaison Givors - Ambérieu par Saint-Exupéry permettrait de relier ECO FRET au tracé ferroviaire RHIN-RHONE. Cette infrastructure doit être mixte (frêt et voyageurs).

La faisabilité de cette proposition est facile à démontrer et les avantages sont multiples et partagés :

► L'aéroport de Saint-Exupéry étendrait sa zone d'attraction et deviendrait un vrai 3ème aéroport international. Par ailleurs Saint - Exupéry constitue un triple "HUB" : aérien, ferroviaire, autoroutier avec une vocation mixte (frêt et voyageurs). Un meilleur équilibre rail-route serait facilité.

► Toutes les villes de la région, y compris Lyon, seraient alors reliées à ce nœud stratégique, desserrant la contrainte du couloir Lyonnais saturé et dangereux (SEVESO), facilitant les liaisons inter cités, les dédoublements vers Paris, Londres, Bruxelles, et les liaisons avec Turin, Marseille, etc...

► Enfin l'Ouest de la région serait désenclavé et relié efficacement à l'international et la position de Lyon renforcée grâce à l'aéroport.

Restent à faire les choix, décider des priorités, arrêter la dispersion, mettre fin aux solutions sans cohérence et sans vision à long terme.

Transports

Dans le domaine des transports ferroviaires, les propositions de Lasaire sont aujourd'hui au cœur des débats de la plupart des collectivités, des milieux socio - professionnels (les entreprises du Rhône et de la Loire en particulier) des opérateurs concernés et des financeurs (Etat, Région, RFF). Ces propositions, mises au point et portées par Gaby EXBRAYAT et Pierre HERITIER, sont soutenues par la plupart des grands élus concernés : Jacques BARROT, hier Président du conseil général de la Haute Loire, Gérard COLLOMB Président du Grand Lyon, Michel THIOILLIERE Président de Saint Etienne Métropole... comme par la majorité régionale : Hier, Anne Marie COMPARINI, aujourd'hui, probablement, Jean Jacques QUEYRANNE. Elles visent à promouvoir un développement équilibré de la région, la décongestionnement du nœud Lyonnais, le désenclavement de l'Ouest de la région, l'extension de la zone d'attraction de l'aéroport international de Saint-Exupéry, bref du gagnant - gagnant pour tous.

L'action Loire Sud

Lasaire St Etienne a engagé depuis plus de deux ans un travail de réflexion avec un groupe de partenaires sociaux sur des thèmes relatifs au développement économique local du bassin Loire-Sud.

Parmi les thèmes récurrents (avenir de la mécanique, tertiaire supérieur, aménagement du territoire) la gestion des ressources humaines face au vieillissement des salariés est une préoccupation qui revêt une acuité croissante en raison de perspectives démographiques qui inquiètent les acteurs de la Loire si des actions ne sont pas menées au niveau des entreprises pour anticiper les départs massifs en retraites et les tensions sur le marché à venir.

En novembre 2003, Lasaire a donc été mandaté par la DRTEFP de Rhône-Alpes pour conduire une étude action expérimentale sur le bassin Loire-Sud, en partenariat avec l'association Développement & Emploi et en associant le groupe "partenaires sociaux".

Ce projet, mené par Céline Righi, chargée de mission à Lasaire, sous la direction de Michel Redouté, vise à fédérer les entreprises PME-PMI, voire TPE autour d'actions en faveur d'une gestion préventive des compétences et destinées à offrir aux salariés une mobilité professionnelle sécurisée, dans l'optique de répondre à la problématique du vieillissement de la population active.

Actuellement dans une phase d'ingénierie (diagnostic et prospection auprès des entreprises suite à l'état des lieux du territoire), l'étude passera en phase active en janvier 2005, après finalisation du partenariat avec les entreprises, les acteurs locaux de l'emploi et les organismes de formations.

En arrière plan, fidèle à sa vocation d'éclairer le débat et d'instiguer le changement, Lasaire vise par ce projet à amener les entreprises à se familiariser avec la nouvelle loi sur le droit des salariés à la formation tout au long de la vie, ce qui pourrait être un levier puissant pour accompagner le vieillissement des salariés, dans la mesure où les entreprises comme les partenaires sociaux sauront s'en saisir.

▲ Agenda

Les activités de LASAIRE au 1^{er} semestre 2004 :

4 février : dîner-débat "formation professionnelle"

11 février : déjeuner-débat avec les Confédérations Syndicales sur les retraites

10 mars : conseil d'administration

1^{er} avril : séminaire avec l'École des Mines de St ETIENNE

6 avril : comité de pilotage de l'action Loire-Sud

19 mai : Audition par la Commission 4 du CESR Rhône-Alpes

2 juin : conférence de presse à Lyon

22 juin : intervention de Pierre Héritier sur la situation sociale lors d'un séminaire des Directeurs Départementaux de l'équipement.

23 juin : dîner-débat "santé et assurance maladie"

1^{er} juillet : Assemblée générale des adhérents de LASAIRE sous la présidence de Jean Cyril SPINETTA

Une nouvelle équipe pour Lasaire

Après les turbulences qui ont marqué la vie de Lasaire, l'année précédente, la nouvelle équipe a pris les rênes sans états d'âme.

Jean-Cyril Spinetta, Président Directeur Général d'AIR FRANCE-KLM mais aussi proche de Lasaire depuis ses débuts a accepté de reprendre le flambeau de la présidence de l'association. Son choix de s'investir dans Lasaire, en plus de ses nombreuses obligations, apporte une fois de plus la preuve, s'il en était nécessaire, sa volonté de faire de la démocratie sociale un axe fort de toute son action. Il sera épaulé dans cette fonction par Jean-François Colin, DRH d'AIR FRANCE-KLM et également vieux routier de l'association Jean-Louis Joliot, ancien cadre dirigeant d'EDF et syndicaliste s'est investi avec efficacité dans la fonction de Secrétaire Général de l'association. Pour mener à bien cette tâche très prenante il se fait aider par Michel Redouté, nommé délégué général de Lasaire.

Robert Mounier-Véhier, ancien responsable syndical puis conseiller social à l'Ambassade de France en Italie, a pour sa part accepté de devenir trésorier Enfin, Pierre Héritier fondateur de Lasaire, a souhaité qu'une équipe profondément renouvelée s'installe aux commandes. Il reste membre actif du CA.

On ne saurait clore cette rapide présentation de la nouvelle équipe sans saluer la mémoire, au moment du premier anniversaire de sa disparition, d'un ancien membre du CA de Lasaire dont l'apport fut si précieux pour forger cette pensée originale qui marque sa spécificité, Raymond Pierre Bodin, disparu prématurément le 4 juillet 2003.

Lyon 13 et 14 janvier 2005 : 8^{ème} Biennale Lasaire

Comment l'Europe à 25 peut-elle constituer un recours face à la mondialisation ?

Comment peut-elle s'organiser pour être acteur d'une régulation sociale mais aussi environnementale de la mondialisation ?

Ces interrogations constitueront le fil conducteur du prochain rendez-vous des **biennales de LASAIRE**

la 8^{ème} rencontre Europe Travail Emploi de Lasaire

qui se déroulera dans le cadre

Forum Mondial Social et Environnemental de LYON

qui réunira des acteurs sociaux, économiques et politiques de différents horizons du globe, Europe, US, Canada, Japon

- ➔ **Des ateliers thématiques** : Comment l'Europe peut-elle fonctionner efficacement à 25 ; les systèmes nationaux et supra Nationaux de relations sociales et de productions de normes sociales ; une approche comparative des systèmes de santé en Europe ; l'emploi et la formation, quel marché du travail européen ; territoires et acteurs sociaux en Europe ;
- ➔ **Des forums de confrontation de la mondialisation** à des questions centrales telles que le développement durable ; les services d'intérêt général ; la démocratie sociale dans l'entreprise ; la responsabilité sociale de l'entreprise ;
- ➔ **Une rencontre en forme de prologue syndical international le 12 janvier** : Les organisations professionnelles de salariés et d'employeurs ont-elles encore les moyens de se saisir des enjeux stratégiques sur les grandes questions sociales : salaires, conditions de travail, restructurations industrielles ;
- ➔ **Une soirée débat grand public** autour de la mondialisation ;
- ➔ **Un large débat de conclusion et de propositions.**

Erratum La Lettre Lasaire N° 23 était datée : janvier - février - mars 2004. **Il fallait lire : avril - mai - juin 2004**

La lettre  Une publication de Lasaire

Directeur de publication : Jean-Louis Joliot - 32, Rue de la Résistance - 42000 Saint Etienne - Tél. : 04 77 41 94 04 - Fax : 04 77 21 68 80 - Courriel: lasaire@wanadoo.fr ■ **Antenne parisienne** : 3-5 Rue Metz - 75010 PARIS - Tél. : 01 42 06 94 91 - Fax : 01 42 06 47 77 - Courriel: lasaire@lasaire.net ■ **Antenne Lyonnaise** : Immeuble Le Britannia - Allée B - 20 Boulevard Deruelle - 69003 LYON - Tél. : 04 72 61 82 81 - Fax: 04 78 60 82 31 - Courriel: polesocialeuropeen@wanadoo.fr ■ **Maquette/réalisation** : Alias - 38320 POISAT
■ Abonnement : 1 an (quatre numéros) 16 € prix au numéro 5 € ■ ISSN : 1269-407X ■ CPPAP : en cours d'attribution.