

**CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS**

**Ressources
humaines
et dynamisme
économique en
Espagne :
ombre et lumière**

Compte rendu
de mission

Chantal Cossalter
et les participants à la mission

DOCUMENTS DE TRAVAIL

Numéro 59

Octobre 1990

RESSOURCES HUMAINES
ET DYNAMISME ÉCONOMIQUE
EN ESPAGNE :
OMBRE ET LUMIÈRE



COMPTE RENDU DE MISSION

*Chantai Cossalter
et les participants à la mission*

C E R E Q

Document de travail n° 59

Octobre 1990

PROGRAMME DE LA MISSION

CATALOGNE

• *13 novembre*

- *Rencontre avec M. Llagostera, directeur international du Cidem (Centre d'information et de développement de l'entreprise) à Barcelone.*
- *Visite de l'usine Seat de Barcelone, entretien avec MM. Martin Benito, directeur de la Formation, et Mayral, responsable de la formation technologique.*
- *Rencontre avec Mme Torrens, adjointe au directeur général de l'Institut catalan de technologie.*
- *Rencontre avec M. Vinel, assistant aux services économiques et commerciaux du Consulat général de France à Barcelone.*

• *14 novembre*

- *Visite de l'Ecole universitaire d'ingénieurs industriels de Terrassa et rencontre avec M. Ribe I Pons, directeur.*
- *Visite de l'Ecole de dessin textile de Sabadell et rencontre avec M. Bergallo I Pi, directeur.*
- *Visite de l'entreprise textile Grau à Sabadell, rencontre avec M. Grau.*
- *Rencontre avec M. Homs, directeur du Cirem (Centre de recherches méditerranéennes).*

• *15 novembre*

- *Visite du Parc technologique du Valles et rencontre avec M. Echeveste, directeur de l'Institut de technologie.*

PAYS BASQUE

• 16 novembre

- Rencontre avec M. Larrañaga, directeur d'Ikasbide (Centre de formation coopératif et de gestion des entreprises de Mondragon).
- Visite de l'usine Fagor (coopérative de Mondragon) et rencontre avec M. Ginto, responsable de la Communication.
- Rencontre avec M. Borja, professeur à l'Université de Bilbao.

MADRID

• 17 novembre

- Rencontre au ministère de l'Éducation et des Sciences à Madrid avec MM. de Vallina, sous-directeur aux Universités, et Gonzales Fernandez, chef du service académique de formation professionnelle.
- Visite de l'Union Fenix Espagnol, rencontre avec MM. Larrainzar Zaballa, vice secrétaire général et directeur du Personnel, Figuerol Corvino, chef du département des ressources humaines, Turrión Soria, chef du service Sélection et Formation et avec, de l'Unespa, MM. Monreal Gonzales, président de la Commission du Travail et vice-président, Garrido, directeur des Relations du travail, Mme Del Valle, directrice des relations internationales.
- Rencontre avec M. Manzanares, responsable confédéral pour la Formation de l'UGT (Union générale des travailleurs).
- Rencontre avec M. Fidalgo, chargé des affaires internationales des CCOO (Commissions ouvrières).

PARTICIPANTS A LA MISSION

<i>Pierre Bergougnan</i>	<i>Directeur du Personnel et des Relations sociales - Avions Marcel Dassault</i>
<i>Jean-Pierre Chaffin</i>	<i>Président de la Fédération de la métallurgie CFE-CGC</i>
<i>Chantal Cossalter</i>	<i>Chargée d'études - CEREQ</i>
<i>Jean Gay</i>	<i>Membre du bureau de l'UGICT-CGT</i>
<i>Yves Lichtenberger</i>	<i>Directeur du CEREQ</i>
<i>Michel Mersenne</i>	<i>Secrétaire confédéral CFDT</i>
<i>Jean-claude Monnet</i>	<i>Chef de projet. - Régie Nationale des Usines Renault</i>
<i>Philippe Morel</i>	<i>Adjoint au Directeur de la Division Equipement - Avions Marcel Dassault</i>
<i>Claude Rabillon</i>	<i>Chargé de mission à Talbot Motors-Peugeot</i>
<i>Josselyne Seguin</i>	<i>Sous inspectrice principale - Crédit Lyonnais</i>
<i>Eric Verdier</i>	<i>Adjoint au Directeur du CEREQ</i>

SOMMAIRE

1. LE SYSTEME DE FORMATION	11
1.1. Le système éducatif national	
1.2. Les acteurs et les règles de la formation post scolaire et continue	
2. UN SECTEUR D'ACTIVITE : L'ASSURANCE	25
3. LES AUTONOMIES : INSTITUTIONS ET ENTREPRISES	31
3.1. La Catalogne	
3.2. Le Pays Basque	
4. IMPRESSIONS D'ESPAGNE	55
BIBLIOGRAPHIE	65

España es de moda... L'Espagne est à la mode.

Comment pourrait-il en être autrement lorsque l'économie s'envole, improvisation et créativité irriguent les mouvements sociaux et culturels. La jeune démocratie attire l'attention chaleureuse. Après une longue période protectionniste et autarcique, le pays s'ouvre sur l'extérieur. Les investisseurs étrangers s'intéressent de très près à un pays dont certains aiment murmurer qu'il pourrait devenir le Japon de l'Europe. L'Espagne devient un pays cible.

Cependant la réalité espagnole manifeste des contrastes forts faits du poids de l'histoire et d'une mutation rapide liée notamment à son entrée récente dans la Communauté européenne.

L'Espagne a connu une industrialisation tardive et brutale jusque dans les années soixante et soixante dix. Le tissu industriel est composé pour l'essentiel de petites entreprises. La population active s'est caractérisée pendant longtemps par un bas niveau de formation initiale, l'absence de culture industrielle, passant brusquement d'un mode de vie rural à un environnement urbain.

Entre 1975 et 1985, deux millions d'emplois ont disparu : la destruction la plus massive de toute l'Europe.

La restructuration a été rapide, portée par l'introduction et le développement des nouvelles technologies dans les entreprises, la modernisation de la conception des produits et l'approche renouvelée des marchés. Cependant cette dynamique ne s'est pas accompagnée d'un réaménagement conséquent et concerté de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines. Les grandes entreprises sont toujours très centralisées et les directions générales maîtrisent totalement les politiques relatives à l'emploi et à la formation.

Les entreprises ont peu ou pas du tout embauché pendant dix ans. La population active occupée a vieilli. Les jeunes jouissent eux, d'une formation générale initiale d'un niveau plus élevé qui dans la société espagnole apparaît comme un gage de mobilité sociale. Une ligne de fracture apparaît aujourd'hui entre deux populations.

La formation professionnelle initiale et continue est encore peu développée. Une importante réforme du système de formation est en projet.

Depuis 1984, le contrat à durée déterminée est légal, ce qui permet aux entreprises de contourner l'actuelle quasi-impossibilité de licencier. La précarisation de l'emploi se développe. Critiquée par les syndicats, cette précarisation commence à attirer l'attention de certaines organisations professionnelles d'employeurs remarquant la déperdition de qualifications et de performances que cette rotation trop importante de personnels cause à l'entreprise. Cette attention devrait se concrétiser dans un renouvellement des modes de gestion des ressources humaines.

Pour ce voyage d'études dans un pays aux contrastes forts d'une région (Communauté autonome) à l'autre, dans une même région, la mission du Cereq a privilégié une certaine pertinence, plutôt qu'une exhaustivité qui n'aurait été qu'une naïve ambition, en portant un regard particulier sur quelques aspects du dynamisme, des opportunités et des difficultés de l'Espagne actuelle.

Le caractère tripartite de la mission, composée d'industriels, de syndicalistes et de chercheurs, a permis d'apprécier de points de vue variés la présente réalité espagnole.

1. LE SYSTEME DE FORMATION

1.1. LE SYSTEME EDUCATIF NATIONAL

Compétence et administration : l'Etat et les Communautés autonomes

La Constitution de 1978 fixe la répartition des compétences entre l'Etat et les dix-sept Communautés autonomes qui composent le territoire national.

Les matières que la Constitution n'a pas placées sous la compétence de l'Etat peuvent être du ressort des Communautés autonomes, suivant les termes de leurs statuts d'autonomie respectifs. Suivant la Constitution, la compétence de l'Etat couvre trente-deux domaines alors qu'elle en énumère vingt-deux autres qui sont placés sous la compétence des Communautés autonomes. Ces compétences peuvent être étendues par les statuts d'autonomie, à la seule condition cependant que les domaines en question ne soient pas du ressort exclusif de l'Etat.

Les responsabilités de l'Etat

L'Enseignement est considéré comme une responsabilité partagée, étant donné que sous certains aspects ils sont régis par l'Etat alors que sous d'autres ils sont du ressort des Communautés autonomes.

Si certaines compétences ont été réservées à l'Etat, c'est avant tout dans le but d'assurer une unité fondamentale dans le système d'enseignement, dans le pays tout entier. Le concept d'"unité fondamentale" permet aux Communautés qui exercent leurs compétences dans les limites de leurs territoires respectifs d'ajouter certains éléments à la structure fondamentale du système.

Dans certains domaines l'Etat est seul compétent afin d'assurer l'unité fondamentale du système d'enseignement :

- La réglementation des conditions à remplir pour que les titres académiques et professionnels soient considérés comme valables dans toute l'Espagne. Les titres non-universitaires sont octroyés par le roi et délivrés en son nom par le ministère de l'Education et des Sciences.
- La réglementation générale du système d'enseignement, c'est-à-dire la fixation de la durée de la scolarité obligatoire, les niveaux, les cours spéciaux, les cycles, les méthodes d'enseignement ainsi que le nombre d'années académiques requises pour passer d'un niveau d'enseignement au suivant et les caractéristiques fondamentales des Archives des Ecoles, qui doivent être tenues à tous les niveaux de l'enseignement.
- Les décisions concernant les normes minimum en matière d'enseignement. L'Etat détermine le niveau minimum obligatoire d'un certain nombre de connaissances communes à toutes les régions de l'Espagne. Les Communautés autonomes ont le droit d'imposer une connaissance supplémentaire (dans leurs territoires respectifs) qui refléterait leurs propres valeurs et leurs caractéristiques culturelles.

Les manuels scolaires conformes à des normes minimum doivent être agréés par le Ministre.

- . La détermination des conditions minimum obligatoires en matière d'établissements scolaires, conditions qui doivent être identiques pour tous les Espagnols et ne peuvent être modifiées par les Communautés autonomes, afin de garantir la qualité de l'enseignement. Ceci concerne notamment les qualifications académiques du corps enseignant, le nombre d'élèves par enseignant, les équipements didactiques et sportifs et le nombre de places dans les écoles.
- . Le respect du droit et du devoir d'apprendre dans la langue castillane dans les Communautés autonomes qui possèdent leur propre langue, nonobstant les responsabilités de chaque Communauté en matière de garantie d'usage et de la connaissance des deux langues déclarées officielles, le castillan et la langue propre à cette Communauté.
- . La planification générale des investissements dans le domaine de l'enseignement, suivant les prévisions réalisées par les Communautés autonomes.
- . Le contrôle du système d'enseignement (inspection).
- . La coopération internationale en matière d'enseignement.

Les responsabilités des Communautés autonomes

Le système général de "transfert des fonctions et services" fournit aux Communautés autonomes les ressources nécessaires pour remplir leurs responsabilités.

Les premiers transferts de fonctions et de services ont été effectués en faveur de la Catalogne et du Pays Basque le 1er janvier 1981. Puis d'autres transferts ont eu lieu vers d'autres Communautés autonomes : la Galicie, l'Andalousie, les Iles Canaries et Valence.

Il est à noter que les Communautés autonomes ont leur propre Gouvernement ou Conseil exécutif, ainsi qu'un Département ou Conseil de l'Education.

Les compétences des Communautés autonomes en matière d'enseignement sont très larges et certains statuts d'autonomie parlent même de compétences totales et entières, bien qu'elles fassent partie des compétences de l'Etat. Les fonctions et les services qui ont été transférés sont proportionnels à l'étendue des compétences.

La gestion du système d'enseignement est assurée par la Communauté autonome sur tout le territoire de celle-ci et couvre les institutions d'enseignement, le corps enseignant, les services d'inspection technique, l'administration, etc. De plus, les Communautés ont le pouvoir d'établir des réglementations et d'assurer l'organisation dans un certain nombre d'autres domaines.

L'organisme d'Etat ayant une compétence directe en matière d'enseignement est le MEC "Ministerio de Educacion y Ciencia"

(ministère de l'Education et des Sciences). Ce dernier est chargé de proposer et de mettre en application la politique du Gouvernement en matière d'enseignement pré-scolaire, primaire, secondaire et universitaire ainsi que de développer et coordonner la recherche.

Le ministère est l'autorité suprême qui régit toutes les institutions d'enseignement et qui coordonne toutes ces institutions, publiques ou privées.

Les différents départements du MEC sont groupés de la manière suivante :

- Le sous-secrétariat à l'Education et aux Sciences qui se compose du secrétariat Technique général, des directions générales de la Coordination et de l'Inspection (Alta Inspeccion), de la Planification et de l'Investissement, du Personnel et des Services ;
- Le secrétariat d'Etat à la Recherche et aux Universités, qui comprend les directions générales de l'Enseignement universitaire et de la Politique scientifique ;
- Le secrétariat général à l'Education, qui comprend les directions générales de l'Enseignement pré-scolaire, primaire, secondaire ainsi que de la promotion de l'enseignement.

Le MEC comprend également un certain nombre d'organes consultatifs :

- Le Conseil scolaire, une autorité consultative supérieure, de nature représentative ;
- Le Conseil national des Universités, qui s'occupe plus particulièrement de l'enseignement universitaire ;
- Le Comité de coordination de la Formation professionnelle.

L'organisation régionale du MEC est en cours de réforme, à la suite du transfert des fonctions et des services aux Communautés autonomes.

Education prescolaire facultative

Conformément à la loi sur l'Enseignement général de 1970, la structure du système d'enseignement espagnol prévoit un enseignement pré-scolaire dont l'objectif fondamental est le développement harmonieux de la personnalité de l'enfant.

L'enseignement pré-scolaire est facultatif et ouvert aux enfants jusqu'à l'âge de 5 ans. Il est divisé en deux parties, de la manière suivante :

- le "Jardin de Infancia" (Jardin d'enfants) pour les 2 et 3 ans ;
- l'"Escuela de Parvulos" (Ecole maternelle) pour les 4 et 5 ans.

Dans les institutions publiques, cet enseignement est gratuit ; la loi sur l'Enseignement général conseille aux institutions privées d'appliquer le même principe.

Il existe un grand nombre d'organes qui établissent et gèrent des institutions pré-scolaires : le ministère du Travail, l'Institut national de l'Assistance sociale, les communes, les entreprises privées, etc. Outre

cela, il existe également des classes pré-scolaires dans les écoles primaires publiques et privées.

Enseignement primaire obligatoire

En Espagne, la durée de scolarité obligatoire est de 8 ans, normalement de 6 à 14 ans. On l'appelle EGB (Educacion General Basica, Enseignement fondamental général). Une réforme est actuellement envisagée, qui tendrait à étendre la scolarité obligatoire jusqu'à l'âge de 16 ans (cf. projet de réforme).

L'EGB a été créé par la Loi sur l'Enseignement général de 1970, qui stipule que l'EGB est obligatoire, gratuit et égal pour tous.

Un arrêté royal du 9 janvier 1981 établit la structure de l'EGB telle qu'elle existe actuellement et qui comprend trois cycles :

- le cycle inférieur : 1ère et 2ème années d'EGB,
- le cycle moyen : 3ème, 4ème et 5ème années d'EGB,
- le cycle supérieur : 6ème, 7ème et 8ème années d'EGB.

La caractéristique principale des cycles inférieur et moyen est la nature globale de l'enseignement qui est dispensé par un seul professeur ; la priorité est donnée à l'éveil des facultés intellectuelles plutôt qu'à la transmission de connaissances.

Dans le cycle supérieur, l'enseignement se diversifie sur la base de matières et est confié à plusieurs professeurs différents, chacun ayant sa propre spécialisation. Au cours de ce cycle, on insiste plus particulièrement sur l'acquisition systématique des connaissances.

Les programmes et les directives sont définis par le ministère de l'Education et des Sciences, mais de manière suffisamment souple pour que l'on puisse les adapter aux différentes régions géographiques auxquelles ils s'appliquent. Les branches sont regroupées en "domaines d'activités".

Dans les deux cycles, les objectifs sont établis pour chaque groupe de branches. Le professeur peut adapter les programmes aux besoins des élèves.

Enseignement moyen ou secondaire

Le terme espagnol "Enseñanzas Medias" (enseignement moyen) couvre les années qui suivent l'EGB et correspond à ce que l'on appelle dans les autres pays l'enseignement secondaire. Les Enseñanzas Medias comprennent deux catégories :

- Le BUP "Bachillerato Unificado Polyvalente (enseignement secondaire unifié polyvalent). Il dure trois ans et prépare normalement les élèves aux universités. En plus des trois années, les élèves doivent suivre une année de cours de préparation à l'université, le COU (Cours d'Orientation Universitaire).

Le programme de 1ère et 2ème années du BUP est identique pour tous les élèves. En 3ème année de BUP, il y a à la fois des matières communes et des matières à option.

. La FP "Formacion Profesional" (formation professionnelle). Elle est divisée en deux niveaux :

- la FP I, qui comprend deux cours et confère le titre de "Technicien Assistant",
- la FP II, qui comprend deux branches de deux ou trois cours et confère le titre de "Technicien Spécialisé".

L'enseignement supérieur

La plus grande partie est constituée par les universités même si il y a quelques exceptions. Elles sont au nombre de douze publiques et quatre privées. Les enseignants sont des fonctionnaires de l'Etat.

Depuis 1983, les universités sont autonomes et pleinement responsables. La régulation dépend de l'Etat et des Communautés autonomes pour les six d'entre elles (Catalogne, Pays Basque, Andalousie, Valence, Galicie, Iles Canaries) qui ont une compétence en matière d'éducation. Pour les autres, c'est l'Etat qui exerce la tutelle.

L'Etat régule les modalités d'accès aux universités qui doivent être les mêmes pour toute l'Espagne, décide de la validité des diplômes qui doivent être nationaux et fixe les subventions annuelles à chaque université. Chacune d'elles est maître de la gestion.

L'enseignement supérieur est organisé en :

- deux structures verticales :
 - 1- les écoles universitaires conduisant à l'obtention d'un diplôme en trois ans ;
 - 2- les écoles supérieures pour la délivrance d'un diplôme en 5-6 ans,
- et une structure horizontale constituée des départements universitaires regroupant les enseignants en une même filière indépendamment de leur appartenance aux écoles.

Dans les universités, les instances administratives sont constituées par :

- un conseil académique
- et un conseil social représentant les pouvoirs politiques de la région, les associations patronales et syndicales. Ce conseil est toujours supérieur en nombre et en importance au conseil académique, de lui dépend l'approbation du budget de l'université.

Projet de réforme de l'enseignement moyen

En 1987 et 1988, le ministère de l'Éducation et des Sciences (MEC) a élaboré un projet de réforme des enseignements non universitaires (cf. tableau 1). Il devait être présenté au Parlement au cours de l'année 1990.

La scolarité obligatoire devrait être étendue jusqu'à l'âge de 16 ans, à moyen terme (6 à 8 ans), l'objectif consiste à créer un premier cycle d'enseignement secondaire pour les élèves de 12 à 16 ans, comme dans les autres pays européens. Ces cours seront dispensés par les institutions de BUP et de FP telles qu'elles existent actuellement.

- . A la fin de ce cycle, certains étudiants suivront une formation spécialisée à l'école secondaire qui les mènera soit à l'université soit à la vie active. L'enseignement moyen sera organisé en deux cycles : l'enseignement secondaire général (14-15 ans) qui sera obligatoire et gratuit et l'enseignement secondaire supérieur (16-18 ans) qui sera facultatif. Sera mise en place une pluralité de "bachilleratos".
- . Le premier cycle (enseignement secondaire général) couvrira les deux cours qui suivent l'EGB (14-15 ans). Ce cycle intégré est divisé en trois principaux domaines : connaissances instrumentale, scientifique et technologico-pratique.
- . Le second cycle (enseignement secondaire supérieur) comprendra 5 options : les sciences sociales et humaines, les sciences naturelles, la linguistique, la formation technico-administrative et technico-industrielle. Le COU sera supprimé.

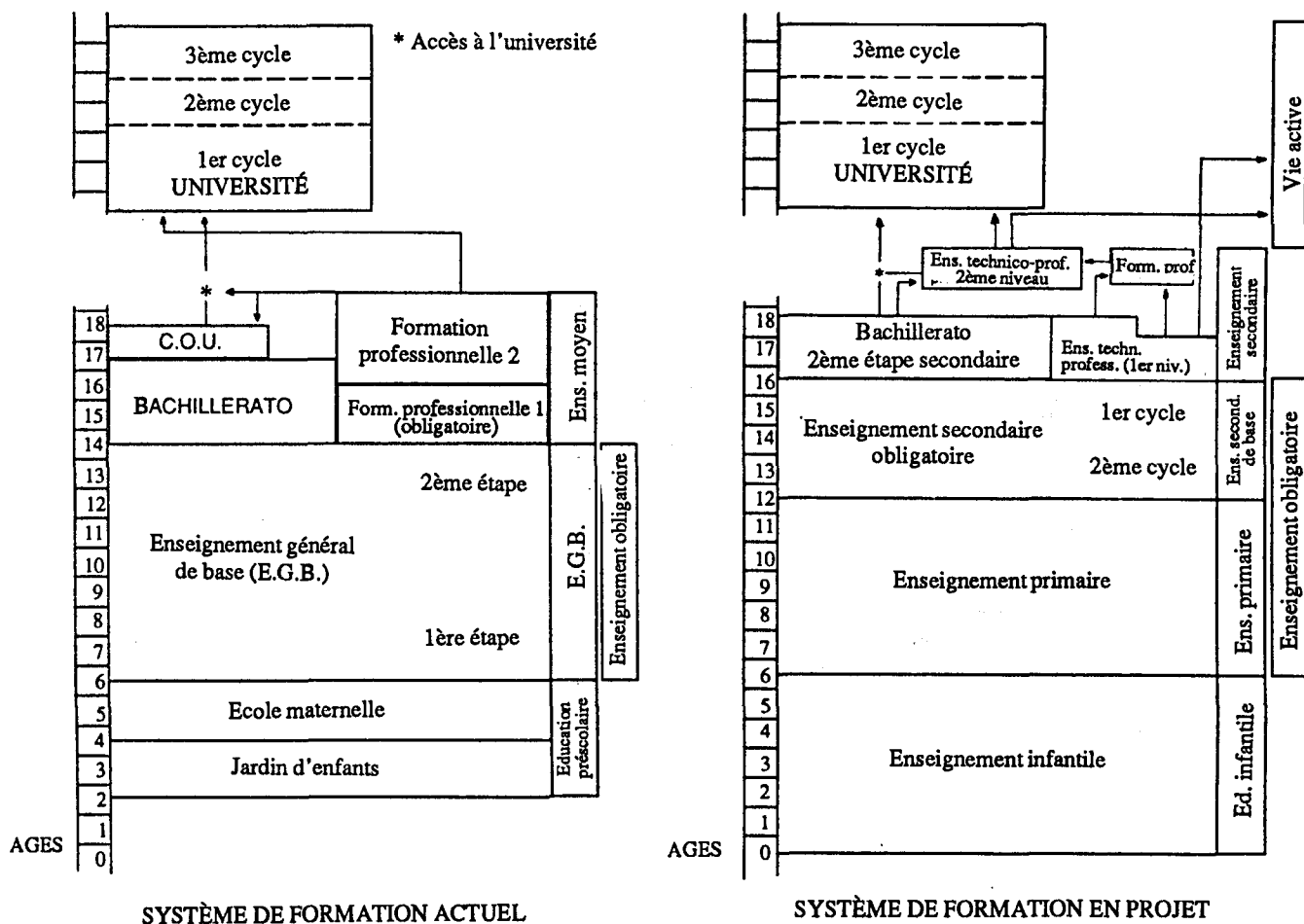
Ce projet de réforme conduit à de substantielles modifications dans le système de formation professionnelle (cf. tableau 2).

- . Les enseignements secondaires supérieurs peuvent être constitués de formations professionnelles spécifiques de structure modulaire : les modules correspondant à différents niveaux de qualification.
- . Du monde du travail et donc en cours de vie professionnelle, on peut accéder à ces modules à travers une sélection (requis nécessaires).
- . Du module de plus haut niveau on peut accéder à l'université.

Le projet de réforme n'a pas été jusqu'à prévoir le développement de l'apprentissage. Historiquement, il y a eu quelques expériences dans les années cinquante, mais à l'exception du Pays Basque caractérisé par une relation emploi-formation particulière, elles ont été peu efficaces souffrant d'un manque de suivi par les entreprises. Cependant, la nouvelle loi permettra à chaque entreprise d'avoir des conventions avec les écoles.

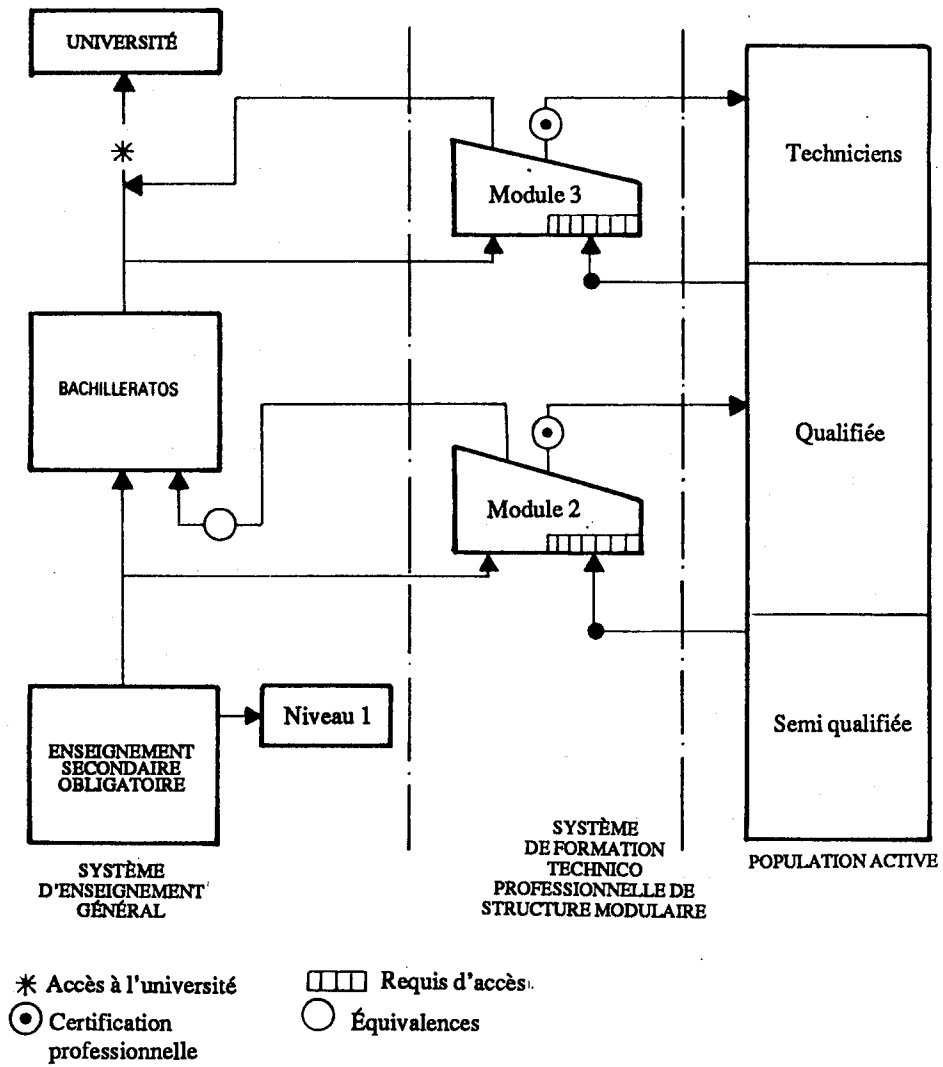
Tableau 1

Comparaison du système de formation actuel et du système de formation en projet



Source : D'après le ministère de Educacion y Ciencia, Proyecto para la reforma de la enseñanza, 1987.

Tableau 2
Système de formation technico-professionnelle



Source : D'après BORJA A., Formacion profesional economia y sociedad, Ekonomiaz n°2, 1988

En conclusion, la réforme proposée prévoit :

- une école obligatoire plus longtemps ;
- une importance plus forte accordée à la formation professionnelle ;
- un effort pour un rapprochement école et entreprise aux différents niveaux d'enseignement.

Aménagements dans l'enseignement supérieur

Depuis 1985, des mesures ont été prises pour améliorer la formation pratique des ingénieurs avec :

- l'introduction de professeurs associés issus du milieu industriel et travaillant à mi-temps en entreprise,
- la mise en place d'une infrastructure pour le développement de la recherche appliquée et des stages en entreprise mais l'opération est encore aujourd'hui expérimentale et n'est pas obligatoire.

Du point de vue de la formation continue, les universités ont une totale liberté pour la développer ou non. Depuis trois ans, les "masters" ont connu une croissance très importante. Il s'agit d'un cursus d'un ou deux ans organisé par l'entreprise et l'université, à la charge de cette dernière. Compte tenu de leur nouveauté, l'évaluation des masters n'a pas encore été faite.

Par ailleurs, depuis 1987 un décret permet de valider l'expérience professionnelle par un diplôme universitaire mais il n'est pas encore mis en pratique.

De manière générale, il n'y a pas de réglementation de la formation continue du type d'une taxe proportionnelle à la masse salariale mais des conventions entre l'Inem et les universités sont possibles pour qu'elles acceptent de recevoir des étudiants en formation mais il n'y a pas d'obligations.

1.2. LES ACTEURS ET LES REGLES DE LA FORMATION POST-SCOLAIRE ET CONTINUE

La formation professionnelle tant initiale que continue est encore peu développée en Espagne et les responsables d'entreprises viennent à considérer cette insuffisance comme un véritable handicap par rapport à leurs homologues européens notamment des pays les plus anciens dans la Communauté européenne.

Un plan national

Depuis 1985, l'Etat a mis en place des dispositifs nouveaux en s'appuyant principalement sur les financements importants des fonds communautaires, pour l'essentiel du Fonds social européen. En 1988, avec le Plan national de formation et d'insertion professionnelle (FIP), de nouvelles orientations ont été engagées.

- . Les moyens consacrés à l'insertion des catégories rencontrant des difficultés d'insertion (jeunes, femmes, chômeurs de longue durée) sont renforcés par la multiplication des formules de formation en entreprise notamment.
- . Les actions de formation continue en faveur des travailleurs des entreprises devant procéder à des restructurations et à des adaptations technologiques sont stimulées. La création des centres inter-entreprises de formation est encouragée par l'Etat qui prend par ailleurs en charge une partie de la rémunération du salarié en formation (à hauteur de 50 % du salaire minimum inter-professionnel).
- . Les mécanismes d'information des représentants syndicaux sur les actions de formation et d'insertion dans l'entreprise sont renforcés.
- . Les contenus des formations dispensées dans les centres de l'Inem (Institut national de l'Emploi) sont modernisés.

La formation professionnelle pour adultes, réglementée par un décret de 1973, est consacrée presque exclusivement à des actions de rattrapage scolaire délivrées dans les établissements d'enseignement général.

Des actions de formation professionnelle sont organisées par l'Inem essentiellement à travers des contrats de collaboration signés au niveau local entre les entreprises et les centres de l'Inem ou agréés par ce dernier. Les effectifs restés modestes (moins de 100 000) jusqu'aux nouvelles orientations, ont connu depuis une nette progression (3 à 400 000).

Des initiatives locales

Par ailleurs, des expériences d'initiatives locales pour la création d'emplois se sont multipliées sur le territoire espagnol dans les dernières années pour faire front à l'extension du chômage.

Les institutions locales ont consolidé la structure municipale pour mettre en place des instruments d'intervention et d'appui à la création d'emplois et à l'organisation de stages de formation.

En matière de formation, ces initiatives sont le fait aussi des organisations syndicales. Leur micro connaissance des situations locales leur permet une capillarité avec le terrain, de s'adapter et de répondre plus aisément et rapidement aux besoins.

RENCONTRES AVEC L'UGT ET LES CCOO SUR LA FORMATION ET L'EMPLOI

par Jean-Pierre Chaffin

En matière de formation professionnelle on doit distinguer :

- . la formation réglementée sous l'égide du ministère de l'Education ;
- . la formation non réglementée dépendant du ministère du Travail et de l'Inem

Les problèmes d'emploi, en général, le chômage et particulièrement celui des jeunes, l'insertion des femmes dans la vie active sont au premier rang des préoccupations syndicales.

Il est à noter que, malgré leurs divergences, ces organisations se sont retrouvées notamment depuis la grève générale de décembre 1988 dans une position commune vis-à-vis du gouvernement et du patronat et ont d'ailleurs élaboré un document de propositions syndicales prioritaires unique.

Il existe, sur le plan de l'élaboration des politiques de formation, un Conseil général de la Formation professionnelle tripartite, dont les missions comportent la détection des besoins, l'orientation des ressources, les mesures à mettre en place pour réduire le chômage des jeunes etc. Les réunions sont peu fréquentes et ne semblent pas avoir, jusqu'ici, une efficacité suffisante.

Critiques concernant les Plans de Formation et d'Insertion professionnelle

De façon générale, les syndicats critiquent l'action gouvernementale sur son manque de savoir faire en matière de recensements des besoins de formation à court terme et moyen terme et sur son impuissance à aborder les aspects prévisionnels en matière d'emploi.

Les études sérieuses manquent et l'on travaille de façon empirique. Ainsi l'Inem, pour discerner les nouveaux métiers et les besoins de formation correspondant, travaille en analysant les offres à travers la presse et à partir de données recueillies par ses bureaux informatisés mais les résultats sont jugés médiocres.

Les syndicats critiquent par ailleurs le manque de coordination entre le ministère de l'Education et le ministère du Travail. Leur préférence irait à une tutelle unique : le ministère de l'Education.

Sur les plans de formation et d'insertion professionnelle (FIP) qui ont été élaborés pour combattre le chômage des jeunes, le nombre de personnes concernées est passé de 30 000 en 1985 à un chiffre de l'ordre de 3 à 400 000 personnes à l'heure actuelle.

Cela représente un coût de l'ordre de 380 milliards de pesetas et l'impression pré-dominante pour les syndicats est que l'on ne voit de résultats à la hauteur des fonds engagés par l'Espagne et l'Europe.

Il existe en fait deux formes de contrats :

- des contrats d'adaptation, basés sur des stages pratiques destinés, en principe, à des jeunes déjà formés ;
- des contrats de formation qui devraient comporter un partage du temps entre la formation et le travail à la production.

Les syndicats estiment que dans 80 % des cas, la formation est sacrifiée. Ils font, en fait, le reproche au patronat de trouver dans ces mesures une main-d'oeuvre, bon marché, pour laquelle ils peuvent également toucher des subventions. Ils reprochent de plus l'allongement inquiétant de la durée de précarité des emplois susvisés.

Propositions des organisations syndicales

L'Ugt et les Ccoo ont réalisé une plate forme commune de revendications qui aborde notamment les problèmes de l'emploi et de la formation. On peut relever, parmi leurs principales propositions, les éléments suivants :

- l'élaboration d'un "plan de choc" axé principalement vers les jeunes qui abandonnent le système scolaire, les femmes qui réintègrent le marché du travail et les chômeurs de longue durée. Ce plan doit tenir compte des besoins d'un certain nombre de secteurs comme l'agriculture, le bâtiment, etc. ;
- la formation professionnelle offerte aux jeunes doit être portée à deux ans ;
- la réorganisation des services publics pour qu'ils puissent devenir efficaces en matière d'information et d'orientation et pour qu'ils puissent coordonner la formation ;
- il convient également de mettre sur pied un système unique de certification et d'homologation ;
- la volonté de développer les systèmes de formation en alternance, à condition qu'ils soient autrement contrôlés et que la formation y soit réelle ;
- la participation active des partenaires sociaux à la gestion et au contrôle de la formation professionnelle ;
- l'augmentation des moyens financiers investis par les entreprises en matière de formation ;
- un contrôle particulièrement étroit avec la participation des syndicats des fonds en provenance de la Communauté Européenne.

COMMENTAIRE SUR LES RENCONTRES AVEC L'UGT ET LES CCOO par Philippe Morel

A l'UGT

Sachant que dans l'ensemble le secrétaire de l'Ugt rencontré était très critique à l'égard de la politique du gouvernement, de l'essentiel des ses propos on peut retenir :

- Sur la réforme de l'organisation de la formation du ministère de l'Éducation et sur la contre-réforme du ministère du Travail : "Le Gouvernement ne met pas les moyens en face des enjeux de la formation à mettre en place".

L'Ugt a deux grands centres de formation :

- . Madrid 80 résidents en pension complète + 50 en demi-pension
- . Andalousie 20 résidents en pension

- Sur la politique de l'emploi : "26 % des contrats de travail sont précaires (sorte de TUC). En plus il y a 2 700 000 chômeurs dont la moitié de jeunes".

"L'Ugt à la volonté de mettre en place un grand plan pour le renouveau d'une véritable formation apprentissage, nous avons fait des propositions concrètes... Il est temps de décentraliser et de concrétiser avec le développement régional et local... Les autonomies des provinces sont irréversibles".

Aux CCOO

On peut retenir de cet entretien les idées principales développées :

Les Ccoo ont mis en place des centres de formation avec l'Inem (équivalent Anpe) : 2 000 stagiaires en 87 et 4 000 en 88.

Même volonté que l'Ugt d'être actifs sur le plan de la formation. Nécessité d'un grand consensus national.

Proposition de formation dans les entreprises :

- insertion pour ceux qui ont un diplôme
- adaptation pour ceux qui n'ont pas de diplôme.

Demande que le Conseil national de la Formation fonctionne (même demande que Ugt pour que la réforme se concrétise dans les faits).

Les freins au système sont :

- fort chômage
- distribution de la richesse très déséquilibrée
- participation des travailleurs très faible à la démocratie industrielle
- législation insuffisante et le peu qui existe n'est pas appliqué.

Peur du *dumping* social si l'Espagne n'est pas prête en 92. On a senti une volonté très positive d'aller de l'avant pour faire plus dans les opérations de formation.

Une grande impression d'être écrasé par l'Etat et sa lenteur, son manque de capacité à créer la synergie des forces pourtant existantes dans le pays.

La jeune démocratie permet une créativité sociale importante dans ce pays encore peu structuré. C'est cela sans doute la plus grande chance de ce pays à condition que l'Etat sache vite coordonner.

2. UN SECTEUR D'ACTIVITE : L'ASSURANCE

Un marché en expansion

En Espagne le marché de l'assurance est en mouvement rapide à l'image du pays dans tous ses aspects aussi bien économiques que sociaux et culturels. Certes l'Espagne connaît encore aujourd'hui un niveau de vie inférieur à celui de ses partenaires européens. Or le développement de l'assurance est étroitement lié au niveau économique général. Le taux de croissance de l'assurance en Espagne par rapport au PIB est inférieur à la moyenne européenne ainsi que le niveau de primes par habitant. Mais ces dernières années, les indices s'améliorent. On observe une véritable explosion des affaires dans l'assurance. A la fin de la décennie quatre-vingt, le volume des primes a augmenté de 40 % avec en tête une progression des branches auto et vie.

L'assurance auto est la branche la plus importante du secteur non-vie avec 39 % des primes. Elle est confrontée à un profond changement du cadre réglementaire afin d'adapter les normes espagnoles aux directives européennes.

La conséquence immédiate fut la hausse tarifaire pour la responsabilité civile obligatoire afin de faire face à l'extension des garanties et à l'augmentation des montants couverts. La branche auto a de bonnes perspectives de développement. Un des facteurs déterminants pourrait être le développement des exigences des consommateurs.

L'assurance-vie a connu une croissance spectaculaire de l'ordre de 43 % au milieu des années quatre-vingt. L'explication est essentiellement fiscale. En octobre 1985, a été introduite une nouvelle réglementation sur les instruments financiers soumettant ceux-ci à un contrôle plus sévère des autorités. A la suite de quoi les particuliers se sont dirigés vers les placements alternatifs restés opaques fiscalement. L'assurance-vie a été un des grands bénéficiaires de cette réorientation de l'épargne surtout pour les contrats à prime unique. Alertées de cette tendance les autorités ont pris des mesures fin 1986. Ce qui a entraîné l'annulation de nombreuses affaires à prime unique. Malgré tout la croissance est remarquable. Une forte hausse se poursuit pour les contrats à prime périodique surtout ceux à dominante financière.

Pour l'orientation de l'épargne de nouveaux développements se font jour avec, fin 1988, la loi sur les fonds de retraite. Ceux-ci représentent un marché encore inexploité avec un fort potentiel de croissance pour les compagnies d'assurance, les banques et les autres institutions financières.

Ainsi le marché espagnol de l'assurance est loin d'être saturé. Seuls 17 % des logements sont assurés en multirisques : ce produit connaît une croissance de 40 % par an. Seuls 16 % des espagnols ont une couverture en assurance de personnes : 6 % en individuelle et 10 % en groupe. Et du fait de la mise en conformité des garanties avec les standards communautaires, l'auto connaît une forte hausse des primes. Il faut noter que ces taux de croissance sont à apprécier compte tenu de l'extrême faiblesse des positions de départ.

Un secteur en restructuration

Avec un marché en pleine expansion, les compagnies espagnoles sont confrontées à des transformations majeures.

Le caractère longtemps autarcique de l'économie espagnole a engendré un secteur de l'assurance atomisé constitué d'une multitude de petites entreprises collectant un faible volume de primes. Ces entreprises sont caractérisées par une grande vulnérabilité due notamment à leur sous-capitalisation. Depuis quelques années, un important processus de concentration est en cours encouragé par le Gouvernement. Le nombre des compagnies est passé de 539 en 1985 à 475 en 1987.

La loi sur les fonds de retraite adoptée en 1988 ouvre un territoire à la concurrence intersectorielle.

Une forte intégration banque-assurance

Les banques ont l'avantage de contrôler un nombre important de compagnies d'assurance. En Espagne, les secteurs de la banque et de l'assurance sont liés de longue date et les groupes indépendants (Mapfre, Mutua Madrileña, Ocaso) sont peu nombreux. En 1988, le rapprochement entre le Banco central et Banesto respectivement n° 1 et 2 des banques a donné naissance à un énorme pôle financier y compris à l'échelon européen. Or Banesto est dans le capital de la Union Y El Fenix, l'une des plus importantes compagnies espagnoles. La banque de Bilbao Y Vizcaya contrôle également de très nombreuses sociétés d'assurance.

Les banques ont un second avantage : elles disposent de nombreuses implantations et bénéficient d'une meilleure image que l'assurance. Les assurances ont, elles, l'avantage de l'expérience d'une gestion à long terme. Elles bénéficient d'un réseau dense certes appelé à plus de flexibilité et à un effort d'adaptation important. D'un côté l'autre des Pyrénées, les choses se rassemblent fortement.

Une forte présence étrangère

Les investisseurs étrangers s'intéressent de très près à l'Espagne. Le potentiel assurable appelle l'attention. Classée avec l'Italie et le Portugal parmi les marchés à fort potentiel de croissance, l'Espagne devient un pays cible.

Le phénomène marquant de la fin des années quatre-vingt a été l'acquisition de nombreuses compagnies espagnoles par des sociétés étrangères. Il faut remarquer que ces investissements sont réalisés en monnaies fortes comparées à la peseta. Ce qui fait que les prix des compagnies espagnoles sont très accessibles. Les investissements résultent du besoin des compagnies de trouver une nouvelle aire d'expansion car elles viennent de marchés saturés où les possibilités de croissance sont faibles. La part des étrangers dans le marché espagnol est de 30 %. L'encaissement des primes se fait soit par les compagnies étrangères elles-mêmes soit par les compagnies espagnoles à participation étrangère majoritaire. Cela représente respectivement 10 % et 20 % du marché

mais n'inclut pas la part qui revient aux substantielles participations minoritaires étrangères dans les compagnies du secteur étatique.

Zurich Assurance est la première compagnie étrangère en Espagne. Vient ensuite le groupe hollandais Aedon qui a rapidement gagné du terrain avec l'acquisition d'Union Previsora, Galicia et Union Levantina. Les compagnies hollandaises telles que la Nationale Nederlanden et Amen ont fait leurs entrées ces dernières années. Le groupe allemand Allianz par le biais de sa filiale italienne Ras a pris pied sur le marché ibérique. La compagnie anglaise Eagle Star a absorbé Chazyr et l'italienne Latina, Ansona.

D'autres groupes étrangers enregistrent des encaissements significatifs : Winterthur est le troisième étranger et Generali le sixième. Les français ont maintenu leurs positions. Les assureurs directs français sont très présents en Espagne où ils contrôlent plus de 7 % du marché. Certains groupes ont une implantation très ancienne tels que les AGF depuis 1920. Elles détiennent à elles seules 2 % du marché et ont pris le contrôle d'Omnia. Le groupe Victoire contrôle Previsora Hispanolia, le Gan, Hercules Hispano et la Compagnie du Midi, Atlas, Minerva et Union Candol. Les réassureurs français, quelques courtiers et les principales sociétés d'assistance sont également très actifs dans la péninsule.

Une faible présence à l'étranger... et libre concurrence européenne

Les activités espagnoles à l'étranger sont le fait de pratiquement une seule compagnie : la Union Y El Fenix qui représente 95 % de l'encaissement étranger de l'assurance espagnole.

Si depuis quelques temps, l'Espagne voit la présence des sociétés étrangères s'accroître, malgré un vif développement des acquisitions, cette concurrence n'a pas dérangé à l'excès jusqu'à présent. Toute autre apparaît la concurrence liée à la libre prestation des services. Il est banal de dire que la LPS est un défi et une opportunité mais pour l'Espagne, elle apparaît comme un danger particulier en raison de l'inadaptation de la réglementation et des structures. La LPS ne se posera réellement pour l'Espagne que lorsque le pays rejoindra le régime général communautaire en 1997. L'Espagne fait en effet partie avec le Portugal, la Grèce et l'Irlande des pays qui bénéficient d'une période transitoire avant d'appliquer pleinement les critères retenus par les directives LPS non-vie de juin 1988.

Convoitée sur son propre territoire mais peu présente hors des ses frontières à l'exception de Mapfre et plus largement d'Union Y El Fenix, l'assurance espagnole a fort à faire pour passer à l'offensive.

Des perspectives économiques favorables et des mutations nécessaires

Du point de vue du marché les perspectives sont favorables. Il devrait continuer à connaître une croissance soutenue dans les années à venir et cela pour diverses raisons.

Le comportement des consommateurs espagnols se rapproche de celui des européens en général. Le développement économique de l'Espagne se fait à un rythme élevé et l'assurance devrait suivre cette tendance générale

comme cela s'est vérifié partout ailleurs en Europe de l'Ouest. En outre, le consumérisme se développe et la législation espagnole progresse rapidement de ce point de vue.

Dans cette perspective, le marché de l'assurance espagnol devrait évoluer vers une structure beaucoup plus concurrentielle du fait du renforcement des compagnies espagnoles, de l'implantation de nouvelles compagnies étrangères, du rôle croissant des Caisses d'Epargne et des banques dans le secteur. Le mouvement de concentration des sociétés, impulsé par les pouvoirs publics, devrait se poursuivre jusqu'à la constitution de groupes importants d'envergure européenne.

Cette croissance économique et cette restructuration du marché devraient s'accompagner d'une profonde transformation des relations entre les compagnies, les intermédiaires et les assurés. Les intermédiaires traditionnels - les agents généraux - devront fournir un important effort d'adaptation. Là encore, d'un côté l'autre des Pyrénées les choses se ressemblent.

Une première mutation : la distribution

La professionnalisation des intermédiaires

La distribution traditionnelle dans l'assurance espagnole se caractérise par un nombre élevé d'agents généraux, de l'ordre de 26 000. Ce qui est le corollaire, en partie, du très grand nombre des compagnies. Ces agents sont le plus souvent à la tête d'agences trop réduites pour leur permettre de s'y consacrer à plein temps.

Les courtiers sont plus de 2 300 et contrôlent plus de 5 % du marché. Trois des trente plus importants courtiers sont sous le contrôle des banques.

Par ailleurs, près de 2 000 agents et courtiers se consacrent exclusivement à l'entretien de leurs portefeuilles sans réaliser d'affaires nouvelles. De toute évidence, des bouleversements sont à prévoir dans la distribution. Déjà, le Gouvernement espagnol a fait voter un nouveau décret loi réglementant la profession d'intermédiaire d'assurance afin de mettre la réglementation espagnole en harmonie avec les directives européennes. Ce décret loi rend plus strictes les conditions pour pouvoir vendre de l'assurance ou agir en tant que courtier mais autorise les assureurs à fonder leurs propres maisons de courtage. Par ailleurs, la loi dispose que chaque intermédiaire courtier ou agent doit être enregistré officiellement. C'est le ministre des Finances qui donne autorisation individuelle à des personnes physiques ou morales. Les agents devront désormais avoir la qualité d'actuaire, de juriste ou être titulaires d'un diplôme en gestion ou en économie.

La concurrence inter-sectorielle

Dans le même temps, les canaux de distribution de l'assurance se diversifient. Les institutions financières vont être autorisées à agir comme intermédiaires et assureurs. L'Unespa (Association professionnelle des assureurs espagnols) a entamé une action devant les juridictions administratives afin d'exclure les banques du monde de l'assurance.

Cependant, il est d'ores et déjà établi qu'elles pourront vendre de l'assurance à leurs guichets. Ainsi le groupe allemand Allianz et sa filiale italienne Ras se sont associés au Banco Popular pour créer deux sociétés communes dont les produits seront distribués dans les 1 600 établissements de la banque madrilène.

● RENCONTRE A L'UNION Y EL FENIX

Dans ce contexte de mutation des assurances, les effets sur l'emploi devraient être importants non seulement dans la sphère de la distribution mais aussi dans les services intérieurs des compagnies.

Une régression des effectifs envisagée.

La profession table sur une régression des effectifs (qui sont au nombre de plus de 34 000 pour les services intérieurs des compagnies) liée aux réorganisations des entreprises rendues nécessaires par le mouvement récent de concentration et par l'obligation de réduire les coûts de fonctionnement compte tenu de l'intensification de la concurrence.

A ce jour, les réorganisations consécutives aux fusions n'ont pas encore été réalisées. Le potentiel de croissance des activités devrait toutefois permettre une absorption au moins ponctuelle de cette surcapacité.

Une transformation indubitable des contenus d'emplois.

Mais les situations, en la matière, pourraient être très différentes selon les compagnies et surtout les personnels concernés. Chaque compagnie traduit l'intensification de la concurrence et le renouveau des activités par la création de nouveaux produits mais aussi et surtout par la modification de ses modes d'organisation et la mise en place d'une gestion plus adaptée aux nouvelles conditions de production et d'échanges. Cette mutation se caractérise, dans le fonctionnement technico-organisationnel des entreprises, par le dépérissement d'une logique administrative et procédurière et le développement dominant d'une logique commerciale.

Les dirigeants d'Union Y El Fénix, 2 500 salariés, ont abondamment rappelé la vocation commerciale de leur société : "nous sommes une entreprise de services, le département commercial c'est toute l'entreprise". Cette mutation se concrétise par la mise en place d'organisations du travail axées sur les produits ou les gammes des produits selon une approche en termes de marchés et l'utilisation généralisée des nouvelles technologies de l'information.

Un ajustement nécessaire des qualifications

Cette mutation signifie une transformation des contenus d'emplois et des compétences requises et pose le problème de l'ajustement de la main-d'oeuvre aux nouvelles qualifications recherchées.

A Union Y El Fénix l'ajustement a été engagé et se poursuit avec la mise en place d'un système de départs anticipés à la retraite, de pratiques de reconversion par un recours renforcé à la formation continue et un relèvement des niveaux de formation à l'embauche.

Les recrutements se font, aujourd'hui au dessus du niveau du Bac pour les plus bas niveaux d'emplois administratifs mais avec le souci cependant de ne pas recruter trop haut par rapport aux postes à pouvoir dans l'instant. Par ailleurs, il faut noter que se développe, dans l'assurance comme dans l'ensemble des secteurs d'activité une précarisation de l'emploi : plus de 12 % de contrats à durée déterminée en 1987 contre 2 % en 1983.

Une formation "devoir" et une formation "droit"

La formation professionnelle est assurée par l'Ecole professionnelle de l'Assurance créée par l'Unespa. Elle consiste en une formation générale d'insertion de 60 heures sur 9 mois à l'embauche, suivie d'une formation aux techniques de l'assurance en vue d'une spécialisation sur trois ans. A la fin de la première année est effectuée la sélection des jeunes recrues selon leur "vocation" dans la compagnie. Au terme du cursus de formation, s'en suit une augmentation de salaire de 20 %.

Pour les formations en cours de carrière, les responsables des ressources humaines ont insisté sur la distinction entre la "formation devoir", obligatoire dans des matières spécifiques - en informatique par exemple et concernant tous les niveaux d'emplois, ou particulière à l'encadrement - et la "formation droit", à la demande des intéressés. Les formations dispensées se partagent à 50 % entre ces deux types d'enseignement et sont négociées avec les représentants des salariés.

Des pratiques concertées en entreprise.

L'Union Y El Fénix appartient à l'Unespa mais les relations de travail sont négociées directement dans l'entreprise avec les responsables syndicaux et "les négociations sont difficiles car les syndicats connaissent bien la situation économique de l'entreprise" remarquait, dans l'atmosphère feutrée habituelle aux entreprises financières, le responsable des Ressources Humaines. Là encore, d'un côté l'autre des Pyrénées, les choses se ressemblent.

3. LES AUTONOMIES : INSTITUTIONS ET ENTREPRISES

3.1. LA CATALOGNE : UN DYNAMISME MULTIFORME ET DES STRUCTURES DE SYNERGIE

La Catalogne, région située dans la partie nord-orientale de la péninsule ibérique, forme la partie la plus proche de l'Europe et la plus ouverte sur la méditerranée du point de vue géographique et culturel. Elle s'est distinguée par sa capacité d'innovation et ses contributions aux avant-gardes artistiques et scientifiques en différents moments de son histoire.

Par rapport à l'ensemble de l'Espagne, la Catalogne représente 6,3 % du territoire, 15,5 % des habitants, 15,9 % de la population active et 19,3 % du produit intérieur brut.

La Catalogne jouit d'une industrie très diversifiée à l'inverse du Pays Basque par exemple très lié à la sidérurgie. Le tissu industriel est composé d'une multitude de petites et moyennes entreprises (50 000) dans des secteurs aussi variés que la chimie, l'agro-alimentaire, le textile, l'électronique professionnelle...

La Catalogne dispose d'une université centrale (classique), deux autonomes, une polytechnique regroupant l'ensemble des écoles d'ingénieurs.

Une entreprise se distingue dans le contexte industriel catalan, Seat, premier constructeur automobile du pays.

● SEAT : UNE FIGURE DE PROUE

L'Espagne a été pionnière dans la construction artisanale de quelques unes des premières automobiles comme Hispano Suiza et Pegaso de renommée internationale. La première intention d'établir une industrie automobile moderne pour la fabrication en série fut de créer Seat en 1950 avec l'Etat comme principal actionnaire.

L'industrie automobile a été une des principales causes de la rapide industrialisation de l'Espagne, aujourd'hui le secteur automobile espagnol est quatrième en Europe derrière l'Allemagne, la France et l'Italie, le septième dans le monde.

VISITE DE SEAT par Jean-Claude Monnet

En l'absence du Président, en déplacement à l'étranger, c'est le Directeur de la Formation, assisté du responsable de la Formation technologique, qui nous a accueillis.

Une présentation de l'entreprise sous la forme d'une succession de transparents, en salle, a précédé une visite de l'usine de Barcelone.

Premier constructeur automobile en Espagne, Seat constitue la troisième marque du groupe Volkswagen.

Forte de 24 500 personnes, l'entreprise compte quatre usines :

. Barcelone	(17 000 p.)
. Prat	(1 500 p.)
. Martorell	(3 000 p.)
. Pampelona	(3 000 p.)

Les trois premières usines produisent les véhicules Seat ; la quatrième, Pampelona, fabrique la VW Polo.

Le personnel se répartit de la façon suivante :

M.O directe	62,2 %
M.O indirecte	14,1 %
Employés, techniciens	20,3 %
Autres techniciens "spécialistes", cadres	3,4 %

La production totale en 1989 sera de 475 000 véhicules (350 000 Seat + 125 000 VW). Elle était de 406 391 en 1987 et de 433 402 en 1988.

En termes de gamme, elle se décompose ainsi :

Ibiza	44,3 %
Malaga	7,5 %
Marbelal	22,5 %
VW polo	25,7 %

Les ventes pour 1989 sont estimées à 545 630 (chiffre supérieur à la production, car Seat commercialise d'autres véhicules VW), 237 415 véhicules vendus sur le territoire national, 308 215 à l'exportation, dont 37,3 % en Italie, 20,6 % en France, 9,3 % en Allemagne (90 % des véhicules exportés sont vendus dans la CEE).

Après une période difficile de résultats négatifs (- 3 339 M. Pesetas en 1987), un redressement financier a été opéré en 1988 (+ 1860 M. Pesetas). Pour 1989, les résultats sont évalués à 6 M DM.

Par rapport à un M.T.M. (marché toutes marques) de 1 722 000 véhicules en 1988, Seat se classe en tête avec 25,4 % du marché. Viennent ensuite GM (21,3 %), Renault (19,8 %), et PSA (18 %).

En termes d'investissements, c'est la future usine de Martorell qui constitue le projet majeur de Seat. Construite il y a 40 ans, avec la

technique Fiat, elle portera, nouvelle, tous les espoirs de la marque avec la responsabilité de produire la remplaçante de l'Ibiza en 1992.

La productivité de Seat - mesurée "classiquement" en nombre de véhicules par an et par personne (mais qu'y met-on au juste ?) - a fortement progressé, si l'on en croit les chiffres annoncés : de 8,9 en 1981, elle est passée à 15,4 en 1986 pour atteindre 18,2 en 1988. L'objectif pour 1992 est de 24,8 véhicules par an et par personne.

Les objectifs de Seat :

- maintien de la marque propre,
- autonomie de gestion par rapport au groupe VW (dont Seat représente 15 % de la production, 10 % du personnel et 11 % du chiffre d'affaires),
- rentabilité, à travers une politique de : nouveaux produits, qualité, investissements, productivité, exportation vers l'Europe du Sud.

Au plan des relations sociales, les orientations présentées sont exprimées en termes de maximum d'information et de participation, de dialogue et de négociation. L'ensemble des syndicats compte 174 délégués répartis de la façon suivante :

UGT	72
CCOO	54
CGT	22
CC (cadres)	11
Autres (implantation régionale)	15

Une comparaison des coûts du personnel (en D.M heure) fait apparaître le classement suivant. En 1988 :

Allemagne	38,49 DM heure
Italie	27,77
France	24,85
Grande Bretagne	22,57
Espagne	21,95

Les coûts de personnel de Seat se répartissent en :

61,1 %	(net)
23 %	(SS employeur)
4,5 %	(SS salaire)
9,8 %	(impôts)
1,6 %	(autres coûts sociaux - transports...)

De même, une comparaison inter-constructeurs au niveau de la durée du travail fait ressortir la bonne place de Seat :

Seat	1778 h
PSA	1752 h
Renault	1750 h
GM	1727 h
Ford	1715 h

En particulier, le taux d'absentéisme est relativement bas : 4,5 (dont maladie : 3,7).

La situation de l'entreprise en matière sociale nous a été résumée sous la forme d'un tableau présentant les points forts et les points faibles :

Problèmes	Opportunités
. Licenciements difficiles et coûteux	. Faiblesse relative des coûts de personnel
. Ancienneté du personnel et poids de ce facteur dans le coût salarial	. Importance relative de la durée du travail
. Bas niveau de qualification	. Faiblesse de l'absentéisme
. Excès de M.O indirecte (par rapport aux ratios classiques)	. Possibilités de développement individuel (eu égard au bas niveau de qualification actuel)
. Pluralisme syndical et absence d'interlocuteurs "valables"	. Acceptation du changement
. Mobilité inter usines difficile (en particulier de Barcelone à Pampelone)	

Un bref échange a pu permettre, ensuite, de préciser quelques points.

Une question concernant l'apparente contradiction entre l'acceptation du changement par le personnel et les difficultés évoquées en matière de mobilité a conduit nos interlocuteurs à souligner que ces difficultés étaient essentiellement d'ordre "pratique" : nécessité d'une autorisation administrative, problème du déplacement géographique, résistance des syndicats en cas de changements familiaux. Au-delà, les travailleurs acceptent les changements liés aux évolutions en matière de qualité et de productivité.

De même, l'obtention de bons résultats eu égard au bas niveau de qualification a été rapportée à l'existence d'un plan de formation important (2,5 millions de pesetas par an). Ce plan a trois objectifs :

1. L'apprentissage des jeunes pour remplacer progressivement les techniciens âgés, sur la base d'un programme de 3 ans de spécialisation, financé en partie par le gouvernement espagnol ; il se fait en alternance : le matin, formation pratique en atelier, l'après-midi enseignement théorique dans un centre technique public.

2. L'amélioration de la qualification du personnel en place (6 000 stagiaires par an), les difficultés rencontrées tiennent essentiellement à la confrontation du personnel âgé, habitué à l'ancienne technologie Fiat avec les nouvelles technologies allemandes. La formation a lieu pendant les heures de travail, mais peut aussi se faire, à la demande, hors travail.
3. Le développement de l'encadrement, en liaison, d'une part avec l'Université, d'autre part avec Volkswagen (des voyages et des cours sont organisés en Allemagne).

Deux questions sont restées sans réponse :

L'une consistant à demander si Seat pensait s'orienter vers la mise en place d'organisations du travail qualifiantes ; l'autre portant sur le rôle formateur de l'encadrement.

Enfin, des précisions ont été apportées quant à l'évolution des effectifs :

1981	31.500 p.)	= - 10 000
1985	21.500 p.)	= + 3 000
1989	24 500 p.)	

Les 3 000 embauchés entre 1985 et 1989 concernent essentiellement des jeunes en fin de formation professionnelle (18/19 ans), pour répondre aux besoins de jeunes hautement qualifiés, liés à la modernisation de l'usine de Martorell.

La visite de l'usine de Barcelone fait apparaître une usine vieillie (elle a plus de 30 ans), plutôt vétuste, comme à l'abandon. Une usine dans laquelle, à l'évidence, on n'investit plus. Une usine, au sol gras, glissant, qui n'a même pas fait l'objet des traditionnelles peintures de "rafraîchissement" de l'été...

Dans l'ensemble, le personnel ouvrier, composé d'une part importante "d'immigrés de l'intérieur", est plutôt âgé. Les quelque jeunes récemment embauchés, mieux formés viennent surtout de Barcelone et de Catalogne. C'est une usine dans laquelle, quel que soit le secteur, on voit beaucoup de monde ; pour autant, le personnel apparaît bien occupé.

A l'emboutissage, le transfert sur les lignes de presse est manuel : on dénombre 4 opérateurs par outil. Une nouvelle ligne de presse polyvalente qui ne fonctionne pas encore fait figure d'exception : on y prévoit une petite équipe de 5 jeunes intégrant la maintenance (3 fabricants + 2 professionnels d'entretien).

De même, si elle comporte des robots de soudure classique, la tôlerie est manuelle ; on peut noter beaucoup de déplacements.

Les deux chaînes de montage final sont extrêmement longues ; nous n'avons pas vu de préparations hors chaîne.

Si nous n'avons eu que très peu d'informations sur l'organisation du travail (aucun échange n'a été organisé avec des représentants de la fabrication), il apparaît que ni le contrôle qualité au poste, ni l'entretien dit de premier niveau ne sont intégrés. De fait, les postes de retouches sont extrêmement nombreux en tombée de chaîne mécanique.

Enfin, ce qui frappe, c'est l'absence d'affichage de toute information, qu'il s'agisse de données relatives à la qualité ou à la productivité, d'informations concernant la sécurité, ou même de circulaires réglementaires ou administratives. Les locaux syndicaux, bien intégrés, ne semblent pas faire exception à la règle...

Néanmoins, les résultats sont là et l'usine de Barcelone produit, en deux équipes, 1 500 véhicules par jour.

Pour autant, le *gap* à franchir avec la nouvelle usine, s'il semble bien identifié dans ses différentes dimensions technologiques, sociales, organisationnelles, culturelles, demeure préoccupant. De fait, on a le sentiment que Martorell se fera quasi essentiellement avec des jeunes, mieux formés, bien préparés, et que le personnel en place à Barcelone y comptera peu d'élus.

L'implantation de la nouvelle unité de production avec des process hypermodernes exigeant un haut niveau de compétence technique, une organisation en équipes autonomes, un nouveau mode de management, se fera sous la direction de Volkswagen. Elle en portera l'empreinte, de même que les hommes, dont la formation a déjà démarré (préparation des chefs de groupe au travail en équipe autonome).

Le pari est énorme, et ce d'autant plus que le succès de Seat repose pour une part importante sur un modèle - l'Ibiza - et que Martorell a précisément en charge la sortie de la remplaçante en 1992.

"Revenez dans trois ans... !" nous ont dit nos hôtes !

L'ECOLE D'INGENIEURS INDUSTRIELS DE TERRASSA par Jean Gay

L'école universitaire polytechnique de Terrassa a été créée en 1902 par le ministère de l'Éducation. Elle occupe 15 000 m² destinés à l'enseignement et à la recherche dans les spécialités textile, chimique, mécanique, électrique, électronique et optique. Elle comprend une section très spécialisée en optique.

Le nombre d'inscription est limité à l'entrée.

Les études s'étalent sur trois ans au minimum et conduisent au diplôme d'ingénieur technique, avec deux années supplémentaires est obtenu le titre d'ingénieur supérieur. La première année d'étude est commune à

toutes les spécialités. Elle constitue une étape de sélection, ensuite l'étudiant choisit librement son parcours.

Les cours sont d'une durée de 25 à 30 heures par semaine, ce qui est très lourd. Les nouveaux programmes vont être allégés. A la différence d'autres universités littéraires ou techniques, les étudiants n'ont pas de problèmes de débouchés en fin d'études. Des accords ont été passés entre l'école et les entreprises pour la réalisation de stages : les étudiants sont embauchés à l'issue de ces stages.

Les relations avec les entreprises se caractérisent aussi par la participation des professeurs aux recherches dans les entreprises et le financement par ces dernières des recherches appliquées mise en oeuvre par l'école.

L'école est fréquentée par 1 200 étudiants toutes spécialités et années confondues.

Les flux d'étudiants selon les spécialités sont très diverses et notamment dans le temps.

Textile	20-25 sortants	En remontée après une diminution
Mécanique	20-25	En diminution
Chimie	10-15	En diminution
Electricité	10-15	En diminution
Electronique	60-70	En augmentation avec la micro-mécanique et la robotique
Optique	100	

La spécialité optique constitue une école en soi au sein du complexe universitaire de Terrassa. Elle occupe 60 % des élèves et est très prisée sur le marché : les étudiants trouvent à leur sortie des salaires supérieurs à celui d'un professeur (5 000 F pour un ingénieur technique, de 6 000 à 9 000 F pour un ingénieur supérieur).

80 % des professeurs sont à plein temps, 20 % sont des contractuels à mi-temps.

Le laboratoire d'optique travaille avec des partenaires industriels espagnols ou étrangers : collaboration avec Matra à Toulouse par exemple.

● LE TEXTILE : RESTRUCTURATION DU SECTEUR, RECONVERSION DES PRODUITS, DES TECHNOLOGIES ET DES HOMMES

L'industrie textile emploie aujourd'hui 325 000 personnes. Mais en comptant la confection, les fibres chimiques, les activités de distribution commerciale et les industries auxiliaires, ceci signifie une occupation de l'ordre de 7 % de toute l'activité industrielle espagnole.

Historiquement, industrie traditionnelle, le textile utilise aujourd'hui les technologies et les moyens correspondant à une activité de production (design et qualité) commerciale et entrepreneuriale moderne. La forte compétition avec les pays asiatiques et l'entrée dans la Communauté européenne ont conduit l'industrie textile à s'équiper en installations à base de technologies avancées et à développer des efforts de formation pour le personnel, de créativité et d'innovation du point de vue des techniques, du design, de la distribution et de l'exportation.

Le secteur est constitué aujourd'hui d'une multitude de petites entreprises dont beaucoup utilisent de hautes technologies pour une meilleure productivité. L'introduction de nouvelles technologies, la reconversion des produits à l'aide du design et des hommes à l'aide de la formation caractérisent les transformations actuelles de cette industrie.

— L'ECOLE SUPERIEURE DE DESSIN INDUSTRIEL DE SABADELL

L'école fonctionne sous tutelle de l'Université de Barcelone et du patronat textile, elle a été créée à l'initiative de ce dernier. Les financements proviennent de l'administration centrale (Madrid), régionale (Catalogne) et des industries. "Il y a actuellement beaucoup d'initiatives de ce type en Espagne. En face du marché unique de 93, il y a une grande préoccupation et nous assistons à un changement considérable... Nous voulons être de bons élèves face aux autres pays européens tels que la France et l'Allemagne", nous faisait remarquer son directeur.

C'est un centre de formation professionnelle à la fois initiale et continue. A l'entrée, la sélection se fait selon la motivation des candidats. En fin d'études, est délivré un diplôme universitaire de premier cycle.

L'école est constituée de 80 étudiants : 4 groupes de 20 par an.

L'enseignement couvre les domaines tout à la fois des sciences physiques et sociales, technologiques et artistiques. Une des particularités tout à fait remarquable de cette nouvelle école réside dans la conception même de l'activité de dessin textile.

"Le dessin textile nécessite l'étude de la relation qui s'établit entre les produits et leurs usages ainsi que les implications et les conséquences

sociales. Comme activité projectuelle, le dessin textile requiert une connaissance des systèmes culturels et une attitude analytique et critique à leur égard".

Ainsi, il est nécessaire que les études supérieures en dessin textile associent des dimensions variées et plus amples que la simple formalisation d'objectifs.

En nous guidant dans la visite de l'école, un bâtiment rénové selon des lignes résolument modernes d'une facture plus proche du Bauhaus que de Ricardo Bofill, le directeur nous faisait cette dernière remarque : "aujourd'hui, il y a beaucoup de professionnels qui ont l'une ou l'autre de ces dimensions, de ces formations mais peu ou pas du tout qui ont l'ensemble".

VISITE A L'ENTREPRISE DE TEXTILE GRAU par Michel Mersenne.

Grau est une entreprise familiale créée au début du siècle à Sabadell, berceau de l'industrie textile catalane. Elle opère dans le finissage des tissus.

L'entreprise réalise toutes les opérations de finition du tissu "brut" de sortie d'usine, sa "mise en forme" préalable à la réalisation ultérieure de vêtements, pull, torchons, tentes, etc. Il s'agit des opérations de :

- lavage, séchage ;
- rétrécissement, mise à dimension ;
- brossage ;
- assouplissement, brillance ;
- teinture ;
- repassage.

L'entreprise travaille sur tous types de tissus : de toile de drap ou de tente, à la soie, en passant par la laine, la flanelle, etc.

Cette diversification lui est indispensable pour tenir sa place sur le marché et surtout rentabiliser son activité en dépit des saisons... ou de la mode.

L'entreprise exerce une activité de service pour la fabrique.

Elle n'achète, ni ne vend aucun tissu.

Les équipements sont constitués de machines semi-automatiques pour la plupart des opérations, réparties sur une grande surface.

Les effectifs se composent de 150 salariés environ avec une moyenne d'âge élevée (40-45 ans). On remarque l'absence de femmes.

Les qualifications

. Près des 2/3 des effectifs ouvriers sont des opérateurs de surveillance et de manutention sur machine.

. Une quarantaine environ exercent une tâche exigeant un "savoir-faire" particulier à l'activité de l'entreprise acquis sur le tas après 10 ou 15 ans d'expérience.

C'est le cas notamment pour la teinture : savoir, au delà du protocole opératoire, modifier finement la composition d'une teinture pour répondre avec précision à la commande ou encore savoir déterminer "au toucher" ou à "l'oeil" s'il faut encore 10 ou 12 minutes de lavage ou un nouveau passage d'assouplissement ou de brillance pour obtenir la juste mesure de la qualité requise.

C'est là, selon le jeune et dynamique responsable (neveu du chef d'entreprise), un avantage par rapport à la concurrence japonaise : les Japonais ont des usines automatisées. Mais les entreprises sont encore trop jeunes pour bénéficier de la compétence en personnel ayant acquis un "savoir-faire" qu'on ne peut programmer sur ordinateur...

Mais cette avance de Grau sur le "savoir-faire" ne durera que 10 ou 15 ans encore... D'ici là, la concurrence japonaise disposera non seulement d'une automatisation très poussée, mais aussi des "savoir-faire" acquis sur le tas.

Cette évolution place l'entreprise face à un enjeu stratégique pour son maintien sur le marché. Grau ne semble pas encore avoir "franchi le pas" vers une automatisation plus poussée.

L'organisation du travail

Cette hésitation tient à l'histoire et à l'organisation du travail antérieure.

Celle-ci était conçue selon le mode taylorien, "un même agent pour une même tâche répétitive pendant des années...".

L'entreprise aurait en revanche, besoin aujourd'hui de personnes moins nombreuses mais polyvalentes et qualifiées sur l'ensemble des opérations.

L'âge du personnel, les habitudes, le manque de qualification et d'esprit d'initiative, conséquence de l'organisation du travail précédente, constituent un poids important qui freine l'évolution souhaitable.

L'entreprise travaille en continu, nuit, samedi et dimanche. L'activité est de type saisonnier. L'entreprise fait face aux pointes d'activité saisonnière par le recours aux heures supplémentaires plutôt qu'aux contrats de courte durée.

La formation du personnel

La formation "sur le tas" est privilégiée.

. Pour les emplois administratifs ou peu qualifiés l'entreprise embauche des jeunes sous contrat particulier (réduction des charges sociales), assure une première formation en entreprise puis une spécialisation au sein de l'Ecole professionnelle du Textile.

. Pour les opérateurs nécessitant un "savoir-faire" particulier l'entreprise forme systématiquement deux personnes pour un poste spécialisé de façon à garantir la "continuité du savoir-faire" en cas de "débauchage" par une autre entreprise de la branche.

- Pour le personnel de direction, sa spécialisation est opérée "sur place" avec le concours de personnel compétent (comptable, gestion...) de la "famille".

En conclusion

Nous avons découvert un tout jeune responsable d'entreprise, passionné par son métier, ayant un sens de la "communication" très poussé. Il semble connaître parfaitement son personnel et l'activité de chacun, grâce à une formation "sur le tas" que son père et son grand-père lui ont imposée. Son dynamisme, son engagement et sa "foi" dans son entreprise sont autant de gages de réussite. Sa conscience très claire des enjeux dans les 15-20 ans à venir pour la survie de l'entreprise le conduira certainement, avec l'ensemble de son personnel, à faire les choix stratégiques qui conviennent. Un regret : il n'aime pas les syndicats...

● DES STRUCTURES DE SYNERGIE

L'industrie catalane doit assurer une situation de marché qui est passée du protectionnisme à une concurrence ouverte découlant notamment de l'entrée de l'Espagne dans la Communauté européenne.

Bien que la structure industrielle catalane constituée de petites et moyennes entreprises de transformation, puisse s'adapter plus facilement aux effets d'une évolution rapide et d'un changement technologique accéléré en raison du dynamisme, de la flexibilité, de la tradition, de l'empreinte patronale qui la caractérisent, malgré tout il est nécessaire d'organiser une synergie à travers la multitude des mouvements créatifs et innovants actuels.

Il est tout particulièrement nécessaire de dynamiser le potentiel de recherche des entreprises (faible pour l'ensemble de l'Espagne : 0,8 % pour les entreprises espagnoles et 2 % pour leurs homologues européennes), leurs capacités commerciales et surtout exportatrices.

C'est pourquoi, ces toutes dernières années, ont été créées des structures pour favoriser la collaboration entre entreprises, pour encourager la coopération avec l'Université et les centres de recherche avec la mise en place de centres de transfert de technologie.

Ces structures diverses ont en commun un rôle d'information et de communication, de soutien à l'industrie et pour certaines de participation directe ou indirecte dans le développement de nouveaux projets d'entreprise.

LE C.I.D.E.M (CENTRE D'INFORMATION ET DE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE) par Claude Rabillon

Créé en avril 1985 afin de stimuler le développement industriel en Catalogne, le Cidem est un organisme public placé sous la tutelle du département de l'Industrie de la Généralitat de Catalogne. Sa structure juridique qui ne nous a pas été détaillée, lui permet semble-t-il de pouvoir intervenir de manière financière dans certaines entreprises privées.

Ses missions

Trois aspects fondamentaux permettent de mieux comprendre le rôle du Cidem :

- Information & Conseil
- Développement
- Activités diverses "Internationalisation"

L'information

Le volume des demandes de renseignement de la part des entreprises catalanes est d'environ 12 000 à 13 000 demandes par an, concernant les domaines financiers, techniques...

Cette activité sous-entend :

- la prise en charge d'études de structure et de prospection au niveau des secteurs industriels

La structure s'articule autour de :

- un service intégré de conseil industriel et technologique (SAIT) organisé autour d'un réseau territorial ;
- de techniciens-conseils ;
- une base de données des industries ;

- la diffusion d'information sur les organisations économiques nationales et C.E.E., les brevets industriels.

Le développement

De part sa structure juridique, et relativement à sa mission le Cidem à déjà présidé à la création des entreprises suivantes dans lesquelles la participation financière du Cidem est volontairement en diminution :

- Parc technologique de la Généralitat
- Societat Catalana de capital
- Societat de promocio i localitzacio industrial de Catalunya
- Société d'études et d'évaluation de la Zur de la ceinture industrielle de Barcelone
- Prodeca société de promotion des exploitations catalanes S.A.
- Societat Catalana de Petrolis S.A
- Societat d'investigacions i prospeccions géométriques S.A
- Empresa d'investigacio minera.

Grâce à l'accord de coopération passé avec la Banque de Crédit Industriel le Cidem encourage les investissements en Catalogne, augmente les relations industrielles avec d'autres pays, encourage les coopérations technologiques (en particulier avec les USA, le Japon, la France...).

L'aide au développement s'appuie aussi sur l'organisation de séminaires, de journées et symposiums, tables rondes, etc.

L'internationalisation

L'absence de multinationales en Espagne a conduit les Catalans à dynamiser les petites et moyennes entreprises en leur facilitant les contacts avec l'étranger et développer les "Joint Ventures", pour cela des bureaux du Cidem ont été implantés aux USA (3), au Japon (1), à Bruxelles (1).

Ceci a certainement contribué à ce que les investisseurs concentrent 35 % de leurs fonds en Catalogne (90 % pour les Japonais qui semblent entretenir avec la Catalogne des liens importants).

Les relations avec la CEE peuvent prendre diverses formes : séminaires, rencontres, information... encouragements à la participation de projets Européens (Brite, Race, Esprit, Eureka, etc.).

Dans l'autre sens le Cidem essaye d'encourager les investissements vers l'étranger (pas de chiffres !).

L'INSTITUT CATALAN DE TECHNOLOGIE par Jean-Pierre Chaffin

L'Institut Catalan de Technologie (I.C.T.) est une fondation privée récente, créée en mai 1986, sous l'impulsion de l'Association des Ingénieurs de Catalogne.

Il se situe à l'interface des administrations publiques et des entreprises. Il est parrainé par le gouvernement espagnol, le gouvernement catalan, les universités de Catalogne, les chambres de commerce et de nombreux organismes économiques patronaux de la région ainsi que par des acteurs économiques divers.

Ses missions

L'Institut Catalan de Technologie développe deux grands domaines d'activités :

- la formation continue à caractère technique ;
- l'information et le conseil technologique aux entreprises.

Formation

L'Institut développe toute une série de formations techniques. Cette formation s'adresse aux ingénieurs et aux techniciens. On prévoit également de développer des formations destinées aux ouvriers qualifiés.

L'école de technologie regroupe ces activités. Les cours sont organisés essentiellement l'après-midi à partir de 17 heures ou 17 heures 30.

En 1988, l'école de technologie a développé une activité correspondant à :

60	cours de type différent
1 010	participants
3 059	heures de cours
55 010	heures-participant

A l'heure actuelle, il existe :

- une soixantaine de cours de courte durée, environ 20 heures
- 8 cours d'une durée moyenne de 250 heures.

En 1990, on devrait passer de 60 à 80 pour les cours de faible durée et rajouter 3 cours de longue durée.

Cette formation est pratiquée pour :

- assurer des reconversions,
- améliorer la spécialisation des techniciens et des ingénieurs.

La formation peut avoir lieu dans les entreprises. Les professeurs sont des personnalités "reconnues" des entreprises et des professeurs d'université. On a également recours à des professeurs étrangers.

Actuellement, l'Institut fait appel à environ 300 professeurs et n'y a pratiquement pas de formation à la demande.

Information et le Conseil technologique aux entreprises

a) Information et documentation

Divers services répondent à ces besoins :

- le S.I.S.E.I. (Service d'Information sur les Secteurs Electroniques et Informatiques),
- le S.I.T.E.X. (Service d'Information Technique pour l'Exportation-normes, règlement, organismes de certification, etc.),

Le service documentation est le seul cas pour lequel l'I.C.T. reçoit une subvention du ministère de l'Industrie afin d'inciter les entreprises à bien se documenter.

b) Conseil technologique

Les activités de conseil portent sur :

- la qualité sous tous ses aspects,
- les technologies urbaines notamment faciliter à l'informatisation des municipalités et prestations pour aider les petites entreprises à réaliser leur informatisation ;
- les télécommunications, il s'agit de conseiller des entreprises pour les aider à trouver des solutions optimales ;
- la gestion de la technologie, il s'agit de services regroupant les autres technologies.

Il est à noter que l'I.C.T. envisage de créer un centre de transfert de technologie.

Indépendamment de ces grands domaines d'activités, l'Institut est très actif sur le plan de programmes européens et il participe à de nombreuses organisations ou manifestations internationales.

Ses moyens

L'Institut est opérationnel depuis mai 1987. Il a récupéré, au départ, les services de la formation continue et le service information et documentation de l'Association des Ingénieurs.

Aujourd'hui, indépendamment des professeurs, il est animé par 55 salariés dont une vingtaine d'administratifs.

En 1988, le budget était de l'ordre de 100 millions de pesetas, 300 millions en 1989 et 400 prévus pour 1990.

Ce budget est couvert à 50 % par les entreprises privées et à 40 % par les services rendus aux différentes administrations, le restant a été assuré par l'Association des Ingénieurs de Catalogne à fonds perdus.

Sur le budget total, la formation représente 40 %, l'information et la documentation 10 %, la promotion de la qualité 30 % et les autres services 20 %.

VISITE DU PARC TECHNOLOGIQUE DU VALLES ET DU CENTRE D'ENTREPRISES DE NOUVELLES TECHNOLOGIES

par Philippe Morel

Ce parc est une application concrète de la politique industrielle de la Catalogne pour la promotion, l'éclosion des nouvelles technologies.

Le 23 juillet 1987 a été signé l'accord de constitution de la société "Parc technologique del Vallès SA".

Les partenaires initiaux de cette création sont :

50 % le Cidem (Centre d'information et du développement de l'Entreprise, organisme créé par le département de l'industrie et de l'énergie de la Généralitat de Catalogne)

50 % Consortium de la Zona Franca de Barcelone

Il comprend :

- . Un espace d'implantation pour entreprises multinationales et centres de recherche de technologie de pointe.
- . Un centre d'entreprises de nouvelles technologies en vue d'apporter un support aux créateurs de nouvelles entreprises
- . Une institut de technologie pour susciter un ensemble d'activités et de services favorisant l'incorporation de nouvelles technologies dans le tissu industriel catalan.

La société Parc Technologique du Vallès souhaite accroître la présence de centres de recherche publics et privés. Cet effort a donné comme premier résultat l'établissement, dans le Parc Technologique, du centre de Technologie pour la divulgation et la recherche technologique de l'association privée Ascamm. Sont également à l'étude les implantations d'un centre de laser, un centre de chimie fine et biotechnologie, un centre de robotique, un centre de Cad/Cam, et enfin le Centre d'Intelligence artificielle.

Sa situation

Le Parc Tecnologic del Vallès se trouve dans la commune de Cerdanyola del Vallès, à 10 km au nord de Barcelone, dont il est séparé par la Serra de Collserolla, un des poumons de l'aire métropolitaine de la capitale de la Catalogne. Il se trouve donc à 5 km de Sabadell et à 23 km de Terrassa, deux villes du Vallès de longue tradition industrielle.

On arrive au Parc Tecnologic del Vallès directement par la rocade de Barcelone (B-30), qui est reliée à toutes les grandes voies d'accès à la ville.

Les bonnes communications, l'environnement naturel agréable avec arbres et espaces verts, la basse densité de population de la zone, et l'absence de pollution font de cet endroit un lieu attrayant où installer de

nouvelles industries désireuses de s'éloigner du paysage industriel traditionnel, et un cadre idéal pour la recherche et la création.

Le Parc Technologique du Vallès est situé juste à côté de l'Université autonome de Barcelone et l'Université centrale de Barcelone se trouve seulement à 20 minutes de trajet. En tout les différentes universités représentent une offre de plus de 100 000 étudiants, dont 15 000 correspondent aux Ecoles Techniques Supérieures. Dans cette zone, se trouvent également quelques 300 centres de formation professionnelle qui réunissent presque 100 000 étudiants.

Un espace d'implantation pour entreprises de technologies nouvelles.

- . Un bon réseau de communication, bretelle d'accès à l'autoroute périphérique de Barcelone, liaison avec l'aéroport et le port en 25 minutes environ.

Il est prévu de construire trois tunnels sous la serra de Collserola pour relier Barcelone à la plaine du Vallès.

Deux lignes de chemin de fer relient la zone du vallès à Barcelone : une ligne des FF.CC. (Ferrocarriles Catalanes) de la Generalitat qui va jusqu'à l'Université autonome, et une ligne de la Renfe qui arrive jusqu'à Cerdanyola avec un service de navette pour le Parc Technologique.

- . Un environnement naturel agréable, à faible densité, très boisé, et sans sources de pollution.
- . Un accès à l'infrastructure résidentielle, scolaire et sanitaire de qualité.

Cet environnement a déjà été choisi par Hewlett Packard, Sharp, Pharmacia, Asea, Fao Corporation, Sanyo et autres entreprises nationales de technologies de pointe qui souhaitent s'éloigner d'un paysage industriel traditionnel et trouver un cadre plus propice à la recherche et au développement.

L'offre d'infrastructure

Les principales caractéristiques des polygones pour entreprises de technologies nouvelles sont la haute qualité de l'urbanisation et de la construction. Dans le cas du Parc Technologique du vallès nous citerons :

- . Faible coefficient de construction avec un ensemble de normes et d'exigences esthétiques et fonctionnelles
- . Faible coefficient d'occupation du terrain avec de grands espaces verts
- . Infrastructure urbanistique de haute qualité. Le montant de l'investissement pour l'urbanisation des premiers 18,52 hectares de terrain s'élève à 1 700 millions de pesetas environ.

- Excellent réseau d'infrastructure de télécommunication. Dans le Parc Technologique du Vallès s'installe un central téléphonique avancé de Telefonica de España S.A. qui permettra l'accès immédiat aux services et nouvelles prestations qui se produiront en manière de télécommunication. Ce central est un noyau sur la route optique de télécommunications du Tibidabo, du nouveau central international, du téléport de Castellbisbal et du réseau intégral de base du câble optique du Vallès Occidental (Telecom Vallès).
- Zone de services généraux. Ces services sont installés dans la Masia de Can Fatjo, dans le Parc Technologique ; c'est là que seront installés l'Institut de Technologie, les services administratifs et de gestion du Parc, et d'autres services externes comme : restaurants (fast-food et de luxe), salle de conférences et salles de réunions, club d'entrepreneurs, etc.

L'offre du terrain sans locaux

Au cours de la première phase de développement du Parc Technologique du Vallès, le terrain industriel disponible pour l'implantation d'entreprises et de centres de recherche et de développement est d'environ 17 hectares. Cette superficie se recoupe en parcelles allant de 2 000 à 3 000 m². L'offre s'adresse donc à des opérations de petite et moyenne envergure. Cette première phase formera un ensemble d'environ 40 entreprises et centres de recherche et de développement qui se trouveront sur ce terrain.

Le 18 mars 1988, le Conseil d'administration de la société Parc Tecnologic del vallès S.A. vota l'agrandissement du terrain industriel du Parc Technologique du Vallès, multipliant ainsi par trois l'offre initiale. Lorsque cette deuxième phase d'élargissement sera terminée le Parc Technologique du vallès sera le premier en Espagne quant à l'extension et un des plus grands d'Europe.

Le centre d'entreprises de nouvelles technologies du parc technologique du Valles.

Ce centre espère inciter la création de nouvelles entreprises dans les secteurs des nouvelles technologies. Il est nécessaire que les chefs d'entreprise prennent conscience de l'importance des secteurs des nouvelles technologies pour le développement industriel.

Concept

Le centre est un "micro-monde" spécialisé dans la création, le développement et la consolidation d'entreprises de nouvelles technologies. C'est :

- le soutien constant au nouveau chef d'entreprise moyennant une vaste gamme de services de gestion ;
- le lieu idéal pour établir des contacts personnels et professionnels permettant de surmonter les obstacles de mise en marche et de consolidation des entreprises, à l'intérieur d'un réseau véritablement efficace ;

- un bâtiment qui répondra aux exigences de fonctionnalité, souplesse et confort pour les entreprises qui s'y installeront.

Services offerts

Les entreprises installées dans le Centre auront à leur disposition une gamme de services :

- des espaces flexibles pour l'emplacement d'unités pépinières et de production à petite échelle (modules de 15 à 300 m²) ;
- une formation appliquée dans le cadre de l'entreprise de façon à faciliter la réalisation de projets de nouvelles technologies ;
- un conseil spécialisé juridico-fiscal, marketing technologique, financier, etc., pendant la formation appliquée et lors de la mise en marche et de la consolidation du projet ;
- un service de recherche de financement pour les projets ;
- un programme de pratiques de soutien à temps partiel pour les étudiants ;
- des services de grande entreprise abordables pour des budgets de petite entreprise comme secrétariat, poste télécopieur, télex, etc. ;
- participation au Centre d'Exposition et d'Information des activités d'entreprises.

Les entreprises sont accueillies au Centre pour une durée maximum de 5 ans.

Incorporation au Centre

Peuvent accéder au Centre :

- . les hommes et femmes ayant un projet de création d'entreprise (dans les secteurs dont la liste est donnée ci-après) ;
- . les petites entreprises existantes qui veulent croître et se consolider ;
- . les essaimage générés par les grandes entreprises.

Les segments technologiques auxquels les projets ou les entreprises doivent faire référence sont les suivants :

- . Micro-électronique
- . Informatique
- . Télécommunications
- . Automatique avancée
- . Nouveaux matériaux (plastiques, métaux, céramiques)
- . Biotechnologie
- . Chimie fine.

L'accès au Centre dépend du résultat de l'évaluation des projets.

L'Institut de technologie du parc technologique du Vallès

Le Parc Technologique du Vallès apparaît comme une des initiatives les plus importantes pour la promotion des nouvelles technologies en Catalogne.

La concentration d'entreprises novatrices dans un domaine précis engendre un environnement idéal qui favorise l'innovation et la culture

d'entreprise requises pour la diffusion et le transfert des technologies de pointe.

L'Institut de Technologie joue un rôle essentiel dans cette activité car il désire susciter au-delà du Parc et au-delà du Vallès un ensemble d'activités et de services favorisant l'incorporation des nouvelles technologies dans le tissu industriel catalan.

L'Institut devient ainsi un élément clé du projet Parc Technologique, en agissant comme diffuseur de services dans toute la Catalogne, et en même temps un instrument spécialisé pour l'application de la politique industrielle et technologique de la Generalitat de Catalogne.

Les domaines de spécialisation de l'Institut :

- . Micro-électronique
- . Informatique
- . Télécommunications
- . Automatique avancée
- . Technologies laser
- . Nouveaux matériaux (métaux, plastiques, céramiques)
- . Biotechnologie
- . Chimie fine

Ces domaines ont été considérés comme prioritaires pour une première étape.

Offres de services de l'Institut

L'Institut garantit donc une assistance spécialisée dans les domaines technologiques mentionnés.

Cette assistance spécialisée se fonde sur une équipe de professionnels de haut niveau connaissant à fond :

- la réalité catalane dans chaque domaine technologique et en particulier l'offre universitaire, les centres de recherche et les diverses entreprises ;
- les tendances mondiales de chacun des domaines technologiques ainsi que des centres de création et de transfert des technologies les plus importantes.

Tout cela associé à la propre capacité de connaissance de l'Institut fait que celui-ci sera en mesure d'assister les entreprises concernées pour :

- la définition de nouvelles lignes de produit ;
- l'orientation de l'activité de Recherche et Développement ;
- l'accès aux nouvelles technologies (comment et où) ;
- l'achat et/ou la vente de technologie ;
- le contrat et la gestion de développement ;
- le perfectionnement de la technologie de procédé et de produit ;
- la définition de stratégies d'innovation technologique suivant les tendances des marchés internationaux.

Il développera en même temps un ensemble de programmes tels que :

- transfert de technologie ;
- création d'infrastructure technologique ;
- promotion de nouvelles technologies ;
- information spécialisée (bases de données) ;

Transfert de technologie

Il s'agit de développer un système d'offres et de demandes qui attireront de nouvelles technologies en Catalogne, sur la base des besoins des entreprises catalanes étudiées par les experts dans chacun des domaines technologiques.

Création d'infrastructure technologique

Il s'agit pour l'Institut de développer des centres de services pour l'industrie dans les domaines de technologies prioritaires choisis. En ce sens, l'Institut se chargera d'élaborer des plans de viabilité d'autres centres :

1. Centre de Cad/Cam, général dans le Parc
2. Centre de chimie fine et de biotechnologie
3. Centre d'automatisation avancée et de robotique

Promotion de nouvelles technologies

Il s'agit de développer un ensemble d'activités pour la diffusion et l'application de nouvelles technologies, par exemple : des séminaires spécialisés, des conférences, des symposiums, des expositions, etc. qui faciliteront ce type de promotion. Actuellement ont lieu :

- la présentation du projet européen Fast,
- un cours spécialisé dans le cadre juridique de transfert de technologie.

Information spécialisée

Comme service complémentaire de l'Institut il sera créé une unité d'information et de documentation qui assistera toutes les activités tant dans le domaine spécialisé que dans les programmes de l'Institut.

Conclusion

Les investissements d'aujourd'hui feront les emplois de demain.

L'implantation du Centre du Vallès, par l'implantation triangulaire de la pépinière de jeunes entrepreneurs, d'entreprises multinationales et d'un centre de promotion des nouvelles technologies prioritaires, résume bien la stratégie de mise en place des structures qui préparent l'industrie de la Catalogne de demain.

3.2. LE PAYS BASQUE

● MONDRAGON REFERENCE D'UN DEVELOPPEMENT LOCAL

Dans les pays récemment industrialisés comme l'Espagne, existent des capacités entrepreneuriales locales qui ont contribué ces dernières années au maintien de l'emploi et à l'amélioration de vie de la population. Ces processus de mobilisation des ressources locales constituent une des voies pour engager le changement structurel nécessaire à la situation actuelle où les potentialités du modèle de développement traditionnel sont réduites.

Le complexe coopératif de Mondragon est une expérience singulière et vivante de ce développement local.

Les origines : l'incontournable relation du savoir et du pouvoir.

Les sociétés coopératives de Mondragon se sont développées à la suite de l'ouverture en 1943 d'une école professionnelle par un prêtre local Don José Maria Arizmendiarieta considéré comme leur père fondateur.

Il s'est agi alors de concrétiser l'idée selon laquelle "le savoir est le pouvoir, qu'il faut le socialiser pour démocratiser le pouvoir" et que par là, en d'autres termes plus actuels les populations puissent devenir acteurs du changement.

Les développements : le maillage des écoles, des entreprises, de la recherche et de la banque.

A la suite de la création d'une première école professionnelle a été constituée la première entreprise coopérative. Il en existe aujourd'hui 95. Les plus petites ont entre 50 et 60 salariés, les moyennes 300, les plus grandes plus de 4 000.

En parallèle, le complexe éducatif s'est accru et diversifié.

Il est constitué aujourd'hui de 10 écoles, du niveau pré-scolaire à l'entrée à l'université. 15 % des bénéfices des coopératives sont versés aux centres éducatifs. En 1988-1989 ces écoles ont été fréquentées par plus de 6 500 élèves.

Trois centres de formation permanente ont été mis en place pour le recyclage des personnels des sociétés coopératives.

Récemment a été créé un Institut de dessin industriel.

Ikasbide, le Centre de formation coopératif et de gestion des entreprises assure la formation permanente des responsables des sociétés coopératives dans les domaines tant économique et financier que de l'organisation du travail et des ressources humaines.

En 1960, créant leur propre banque, la Caja laboral popular, les sociétés coopératives ont amorcé de nouveaux développements en permettant une meilleur répartition des financements entre petites et grandes

coopératives. La Caja laboral popular est aujourd'hui au 22e rang des banques parmi les plus de 300 que compte l'Espagne.

En 1974, les sociétés coopératives ont organisé leur propre centre de recherche technologique, Ikerlan. Il offre ses services à l'ensemble des coopératives et leur sert de *leader* en matière de recherche et développement. Ayant statut de coopérative de services et constitué de 144 professionnels, il a l'appui financier du Gouvernement basque et de la Caja laboral popular. Il participe à des projets de recherche nationaux et internationaux tels qu'Eureka ou Esprit.

L'organisation : décentralisation opérationnelle et politique unitaire.

Dans chaque coopérative, tous les salariés quel que soit le niveau d'emploi participent aux décisions. L'autorité maximale et finale est organisée dans une assemblée générale composée de 95 membres représentant chacune des coopératives du complexe de Mondragon. Cette assemblée est habilitée à décider pour l'ensemble du groupe. L'assemblée est renouvelée tous les quatre ans.

La difficulté est de laisser une certaine autonomie aux coopératives, chacune ayant ses propres particularités et stratégies, et en même temps de faire ensemble la même stratégie pour le groupe. Les études réflexions prospectives sont menées en commun pour envisager les évolutions de chacune des sociétés membres. "Le plus délicat et difficile est de convaincre tous les associés coopératifs" a insisté notre interlocuteur.

Dans les dernières années certaines entreprises ont disparu, d'autres ont été amenées à se développer. Il y a aujourd'hui une politique de concentration sur les activités les plus porteuses et rentables. Les problèmes d'une société sont toujours traités collectivement. Il n'y a pas de licenciements mais les salariés acceptent de gagner moins et d'être transférés d'une entreprise à l'autre.

L'emploi a connu une croissance continue et relativement forte en 1988 (1984 : 16 943 ; 1985 : 17 176 ; 1986 : 17 514 ; 1987 : 18 262 ; 1988 : 19 150).

La hiérarchie des salaires a évolué, à l'origine de 1 à 3, puis de 1 à 4 à 5, elle est aujourd'hui de 1 à 6.

Dans les coopératives, les salariés gagnent plus que leurs homologues dans tout le Pays Basque.

Les personnels sont tous membres coopératifs, leurs enfants ont une priorité à l'embauche tout en devant répondre aux qualifications recherchées.

● FAGOR : L'IMAGE DE MARQUE DE MONDRAGON

Fagor est le groupe coopératif le plus important du complexe de Mondragon, constitué par trois coopératives en 1964, il en compte douze aujourd'hui. Ce groupe joue un rôle particulièrement significatif dans le complexe coopératif, il permet de concentrer les ressources et partager les risques comme de jouir des avantages des dimensions humaines d'une petite coopérative tout en bénéficiant des possibilités économiques et technologiques d'une grande entreprise.

Fagor représente aujourd'hui le premier producteur d'électro-ménager en Espagne et contribue à l'image de marque de l'ensemble des sociétés coopératives.

Institutionnellement, Fagor est organisé selon le modèle coopératif où tous les salariés sont à la fois membres et travailleurs, contribuent à la fois au capital (chaque membre pour entrer dans la coopérative paye un capital environ de 1 an de salaire), participent activement à la gestion et au contrôle social, partagent les bénéfices et les pertes.

Fagor produit des robots, des ordinateurs, des semi-conducteurs, des matériels électro-ménagers (réfrigérateur, lave-vaisselle, four à micro-onde...)... Le groupe participe à des coopérations technologiques dans différentes branches industrielles avec General Electric aux USA, Hitachi au Japon et avec d'autres sociétés en Espagne et dans le monde.

Fagor exporte plus de 35 % de sa production à travers le monde alors que les autres coopératives vendent exclusivement sur le marché national ou dans la Communauté européenne.

Le père fondateur des coopératives de Mondragon proclamait qu'"aujourd'hui les grandes batailles industrielles et économiques se livrent dans le champ de la recherche". Fagor dispose aujourd'hui du "triangle stratégique" formé par les écoles, le centre de recherche d'Ikerlan et les centres productifs, créant un singulier et original projet de coopération entre les champs de l'éducation, de la recherche et de la production.

COMMENTAIRE : VISITE DE L'USINE FAGOR DE MONDRAGON par Philippe Morel.

L'entreprise phare des coopératives de Mondragon est la marque Fagor.

La visite de l'usine de Mondragon montre :

- une bonne qualité de l'investissement technologique (chaîne entièrement automatique de fabrication de portes...);
- des manques sur le plan de la sécurité;
- des postes de travail nombreux à améliorer;
- pas de syndicat;
- une forte cadence sur les chaînes; une motivation au travail très élevée dans l'ensemble.

4. IMPRESSIONS D'ESPAGNE...

... par Eric Verdier

Première impression forte, évidente, les diversités régionales.

Elles ne relèvent pas, à titre principal, de facteurs économiques. Certes l'ajustement structurel réalisé ces dix dernières années - d'une ampleur et d'une rapidité comparables aux mutations de l'économie britannique - s'est concrétisé très différemment d'une région à l'autre : avec son tissu très dense de petites entreprises mieux à même de s'adapter aux évolutions quantitatives et qualitatives de la demande mondiale, la Catalogne s'est inscrite plus facilement dans le sentier de croissance de la nouvelle économie espagnole. A l'inverse la vieille base industrielle métallurgique (sidérurgie, mécanique, construction électrique) du Pays Basque a particulièrement souffert. Quoi qu'en veuillent les régionalismes les plus dynamiques, Madrid bénéficie de son statut de capitale nationale et polarise à son profit les échanges avec l'extérieur, les centres de décision financiers et les sièges sociaux.

Mais il est clair que le fondement des particularismes régionaux est d'abord culturel et institutionnel et s'inscrit donc dans l'histoire. Le statut des langues est tout à fait symptomatique. Le maintien du basque et du catalan symbolise la résistance à l'emprise du pouvoir madrilène que le franquisme a cherché à imposer. Mais l'avenir de ces deux langues, manifestement, divergeront : expression d'une spécificité irréductible au sein d'un espace roman pour l'une ; alternative au castillan pour l'autre, appuyée par la reconnaissance par Bruxelles de son statut de langue officielle de la Communauté européenne. Par ailleurs forte est la cohérence pour Madrid entre l'usage du castillan et l'ambition de devenir le pôle, le point d'entrée privilégié dans l'immense monde hispanophone ainsi que la tentation de parler constamment au nom de toute l'Espagne.

Deux questions m'ont paru plus particulièrement cruciales pour l'avenir :

. Comment construire un tissu d'entreprises qui ait un degré de cohérence suffisant pour contribuer aux évolutions économiques et industrielles internationales ? La prédominance d'entreprises étrangères parmi les plus grandes laissera-t-elle la possibilité de ne pas seulement subir mais au contraire d'être un acteur déterminant des restructurations?

. Comment substituer à l'appareillage institutionnel hérité du franquisme une administration qui mette à disposition des entreprises et des citoyens un ensemble de services producteurs d'effets externes positifs et qui ne s'épuise pas dans une gestion bureaucratique? Liée à celà, l'évolution de l'attitude et du rôle de l'administration madrilène pourrait être déterminante : cherchera-t-elle à contrôler, si ce n'est à contrer les initiatives locales et régionales ou parviendra-t-elle à construire un espace d'intervention original entre le poids croissant de Bruxelles et les

créations institutionnelles décentralisées (voir l'exemple de la Catalogne)? C'est à ce prix que l'Espagne pourra cohabiter harmonieusement avec les Espagne et le corporatisme céder la place sans trop de heurts à un rôle accru du marché.

.... par Philippe Morel

Le poids de l'histoire

L'Espagne comprend 17 régions avec dans chacune un Parlement et un Gouvernement élus par la population, c'est l'Etat des Autonomies.

Certaines de ces régions ont une très grande personnalité : Pays Basque, Catalogne, Andalousie.

La transition démocratique de l'Espagne a été très délicate (coup d'Etat de 1982). Un consensus très fort existe pour digérer ces tensions (effort de négociations politiques de tous les partenaires pour arriver à ce consensus). Or cette transition démocratique s'est faite en même temps que le développement économique.

De 1975 à 1985, 2 millions d'emplois ont été supprimés, ce qui explique le fort taux de chômage en Espagne = 17 % (14 % en Catalogne) dont 50 % de jeunes.

L'industrialisation véritable de l'Espagne ne date que de 15 à 20 ans et déjà on peut dire qu'un demi siècle a été rattrapé. L'improvisation totale de cette industrialisation la rend fragile. Le niveau de base des ouvriers qualifiés est inférieur au CAP, l'expérimentation de gestion, l'expérience des ouvriers qualifiés ne date que de 20 ans. Par ailleurs, les grandes entreprises n'ont pas embauché pendant 10 ans.

Les agents de maîtrise sont sortis du tas, il n'y a pas d'intermédiaire technicien mais seulement des ouvriers non qualifiés. Seulement dans la nouvelle génération émergent des jeunes sur lesquels fonder l'espoir pour les nouvelles technologies.

Les syndicats interdits durant la période franquiste, ont peu de représentants valables dans les entreprises. Seul l'organe central est structuré, par contre la mobilisation peut être forte en cas de mouvement (voir la dernière grève). Les candidatures pour les élections syndicales peuvent être libres ce qui entraîne une prolifération de micro-syndicats. Ceci ne simplifie pas les négociations.

Dans les dernières années, les entreprises ont fait des efforts importants d'investissement technologique mais de gros problèmes de maintenance, de qualification, de gestion de personnel subsistent.

Les moteurs du développement économique

L'entrée de l'Espagne dans la CEE a profondément modifié le marché espagnol, entraîné une modification importante de ses entreprises, changé la mentalité patronale qui a dû se tourner vers le marché européen et mondial.

Des organismes d'information et le développement de l'entreprise, tel le Cidem à Barcelone, se sont créés pour accompagner ce changement (initiative du patronat et du gouvernement catalan).

Dans un tel organisme, 13 000 demandes d'informations sont satisfaites par an pour stimuler le développement industriel, améliorer sa technologie et sa compétitivité :

- pour favoriser les implantations industrielles et équilibrer le territoire en coordonnant les regroupements et créations d'entreprises ;*
- pour aider à leur financement ;*
- pour favoriser des implantations étrangères : 90 % de l'investissement japonais en Espagne est allé en Catalogne (Moto Ibérica), 30 000 personnes devenues Nissan - fabrique de motocyclette devenue Honda et Yamaha).*

Là où il y a deux Japonais le 3ème arrive.

La Catalogne a une tradition industrielle. Son taux de productivité est le plus haut de la communauté (absentéisme 5 % Seat).

Le taux d'inflation est de 7 % en 89 mais le taux horaire est encore de 0,88 du TH français et de 0,57 du TH allemand.

Existence de centres de transfert de technologie et d'éclosion de jeunes entreprises dont l'objectif est la création et le développement de recherche et développement dans les domaines technologiquement stratégiques (Parc technologique du Vallès).

...par Jean Gay

L'Espagne sort de l'après franquisme, de la situation de pays sous développé et de la période où chaque force sociale se déterminait par rapport au franquisme.

. Les formes institutionnelles démocratiques y sont fragiles. C'est la raison du consensus Syndicat-Patronat-État qui a donné une période stable permettant les bases pour la construction d'un pays moderne.

. La disparition de Passionara et le redémarrage des attentats de l'ETA (Bilbao-Madrid) pendant notre séjour ont bien montré les domaines de tension et de consensus qui délimitent l'aire de stabilité.

- . *La marche vers la modernité n'efface pas l'état d'arriération profond en matière de formation initiale - sources d'inégalités à la base et de déséquilibre dans les flux brutaux nécessités par les rééquilibrages.*
- . *La construction européenne apparaît pour tous les partenaires sociaux et au-delà comme la garantie de l'irréversibilité vers la démocratie et de l'impossibilité d'une dictature militaire.*
- . *L'Europe a donc une connotation différente selon les partenaires :*
 - *pour les acteurs sociaux (syndicats) c'est le progrès vers l'alignement éducatif, structurel, au niveau de vie à hauteur des pays développés (RFA/France),*
 - *pour les patrons nationaux et régionaux et les dirigeants institutionnels c'est le développement de secteurs pointus avec le développement de secteur de base utilisant une main-d'oeuvre traditionnelle, peu qualifiée, aux faibles rémunérations - avec la volonté d'utiliser les autonomies régionales (Catalogne/Pays Basque) dans les flux européens,*
 - *pour les multinationales, c'est l'ouverture vers un marché intérieur découpé en autonomie "vraie" donc plus facile à approcher (ex : les Japonais en Catalogne).*
- . *La limite du consensus apparaît déjà dans les actions unitaires des deux syndicats Ugt et Ccoo qui n'acceptent pas le déséquilibre grandissant dans la part qui revient aux salariés. La réaction du gouvernement a été assez dure (suppression de la subvention des centres de formation professionnelle gérés par les syndicats Ugt et Ccoo).*
- . *La modernité de l'Espagne réside donc dans la nouvelle donnée des luttes sociales visant à rééquilibrer la productivité et l'expansion des capitaux vers la satisfaction des besoins sociaux.*

Contradictoirement, la solidité et l'histoire des autonomies régionales par l'ancrage dans le tissu régional et la culture spécifique peuvent devenir des pôles de résistance et d'actions contre l'Europe des structures super étatiques, contre l'Europe des multinationales et pour l'Europe des coopérations et du progrès social.

... par Michel Mersenne

Remarque liminaire

Ce voyage d'étude ne nous permet pas une analyse approfondie et nuancée de la situation générale de l'Espagne au plan socio-économique. L'approche reste sectorielle. Cependant la rencontre avec les organisations syndicales a permis, de leur point de vue, une appréciation plus globale. Néanmoins il nous a marqué un autre point de vue ; celui d'un représentant du ministère du Travail...

La situation socio-économique : très contrastée

Les économistes peuvent se réjouir du redressement accéléré opéré depuis 1985 (taux de croissance + 6 % par an - création de 1,5 millions d'emplois...) après les 10 années noires qui ont précédé : perte de 2 millions d'emploi. En revanche le redressement social n'a pas suivi :

- le taux de chômage (17 %) reste le plus fort d'Europe (CEE)
- forte économie souterraine
- précarisation des emplois (80 % des nouvelles embauches...)
- faible niveau des salaires à l'embauche
- inflation de + 7 %, par an.

Education-formation : une réforme qui arrive un peu tard

Le système actuel qui reste encore dans le cadre de la réglementation des années soixante-dix (enseignement secondaire) et de 1983 (autonomie des Universités) répond mal aux besoins actuels en personnel qualifié et opérationnel des entreprises. La rigidité du système, ses liens encore trop distants avec les entreprises, contraste avec le développement accéléré de l'économie.

L'inadéquation est patente tant en termes quantitatifs (fort déficit d'ingénieurs : 12 000...) que qualitatifs : taux d'échec scolaire particulièrement élevé (900 000 jeunes soit 1 sur 2 selon l'U.g.t).

- . Le système, même réformé (Livre blanc) reste conçu selon le monde "libéral" c'est-à-dire sans planification (pas d'instrument d'analyse prospective des emplois et des qualifications au plan national) et sans obligation légale pour les entreprises d'investir dans la formation.
- . La réforme qui trouvera son expression juridique en 1990... arrive certainement un peu tard pour répondre à temps aux besoins de personnels qualifiés et hautement qualifiés indispensables aux entreprises pour que certains secteurs de haute technologie prennent toute leur place dans l'Europe de 93.

L'échéance du marché unique : un handicap structurel

- . Un tissu économique constitué essentiellement de PME représente certainement le handicap le plus sérieux de l'économie espagnole face à l'échéance du marché unique.
- . Des regroupements dans certains secteurs de pointe seront nécessaires, mais on n'a pas pu apprécier, de la part des acteurs économiques et des responsables politiques la volonté politique de préparer cette échéance. La faiblesse organisationnelle du Patronat espagnol constitue un autre handicap, tant par rapport à une nécessaire "stratégie globale" dans ce domaine que par rapport à une évolution socialement négociée avec les organisations syndicales représentatives dans les branches.

- . Un espoir toutefois, dans le domaine de la recherche-développement des nouvelles technologies : le parc du Valles et l'Institut catalan de Technologie. Mais il ne concerne qu'une région semble-t-il...?

Les organisations syndicales et patronales : faiblesse organisationnelle

Le patronat espagnol est faiblement structuré tant au niveau intersectoriel qu'au niveau des branches (sauf l'assurance pour ce qu'on a vu...).

Les organisations syndicales restent faiblement implantées dans les entreprises et, chose plus grave encore, elles ne semblent pas être reconnues comme force sociale de propositions par le patronat.

Ainsi apparaît une contradiction entre la volonté politique des confédérations syndicales de prendre toute leur place dans le processus de négociation et de gestion de la formation professionnelle et les difficultés de mise en oeuvre opérationnelle d'une telle politique contractuelle dans les entreprises et les branches.

Peut-être manque-t-il à l'Espagne une loi du type "décembre 68" sur la reconnaissance et la législation de la section syndicale d'entreprise...

...par Josseline Seguin

Au travers des diverses rencontres qui ont pu être faites au cours de ce voyage, une véritable effervescence dans le domaine économique et en particulier dans celui des relations de travail se confirme.

Les principales causes paraissent être :

- l'après franquisme ;
- la très forte croissance économique (5 % par an) ;
- l'entrée dans l'Europe qui à la fois exige des rattrapages entre l'économie des autres pays européens et celle de l'Espagne, mais dote également ce pays de moyens supplémentaires importants ;
- les Jeux Olympiques à Barcelone et l'Exposition Universelle de Séville ; ces deux manifestations ne font qu'augmenter l'importance de l'échéance de 1992.

Tous nos interlocuteurs donnent l'impression d'agir dans un réel état d'urgence, ce qui donne lieu à un foisonnement de propositions et d'initiatives individuelles.

L'administration met en place des structures régionales. Au-delà de cette priorité, l'évolution des institutions est recherchée dans le cadre d'un consensus entre des acteurs sociaux peu habitués à coopérer.

Les Communautés autonomes pour leur part semblent encore trop récentes pour être des interlocuteurs structurés ou même crédibles.

Les entreprises, souvent de petite taille, ne semblent pas être intégrées dans des structures de branche fortes, sauf dans certains secteurs (Assurance notamment).

...par Jean-Claude Monnet

Des hommes et des femmes déterminés, qui manifestent une volonté farouche d'exister, de se développer, de faire de leur région/pays un acteur qui compte et avec lequel il faille compter.

Un dynamisme qui s'exprime de façon différente selon les provinces, les géographies, les histoires :

- . Catalogne créative, innovante, brouillonne "improvisante" (l'école de design/le parc technologique/la "nouvelle" cuisine...).*
- . Pays Basque, plus organisé, réfléchi, solide-adossé à la montagne.*

L'Europe est présente dans tous les esprits, voire affichée avec humour au revers du veston ou constellant de ses étoiles la toile d'un parapluie... 1992 est vécue comme une échéance capitale à laquelle on se prépare avec une ferveur tantôt naïve, tantôt inquiète.

Le gap à combler est considérable, en particulier au regard du faible niveau de qualification d'une partie importante de la population et du manque de cadres intermédiaires de valeur. Un système éducatif rigide fournit, en quantité très insuffisante, des diplômés dont la formation est estimée trop théorique au regard des besoins concrets des entreprises, et ce, dans un contexte où la valorisation des diplômés a pour corollaire la dévalorisation de la formation professionnelle.

Au-delà d'une tradition de formation individuelle "à la demande", les entreprises (à l'exception de Fagor ?) n'appréhendent pas la formation comme "une variable stratégique dans une dynamique de changement". Le contexte législatif ne les y encourage d'ailleurs pas...

Si le dialogue social semble plutôt pauvre en entreprise, ce sont bien les syndicats qui se montrent les plus actifs pour, à court terme, assurer des formations dans leurs propres centres, en fonction des emplois offerts localement, trouver du travail, en particulier aux jeunes et tenter de faire baisser un taux de chômage record ; à long terme, négocier et faire aboutir - centralement - des actions prioritaires dans le cadre de leur plate-forme commune.

Trois points me frappent plus particulièrement :

- 1) Le gouvernement espagnol accusé par ailleurs d'un manque de cohérence politique interne (ministère de l'Education/ministère du Travail) avance des solutions centrales qui ignorent les dynamiques locales (cf. les projets en matière d'évolution du système éducatif et notamment l'absence des régions dans le Conseil national de la Formation professionnelle) et/ou ne sont pas mises en oeuvre (cf. le plan FIP). Paradoxalement, c'est vers l'Etat que se tournent les différents acteurs (et en particulier les syndicats) pour exiger initiative et contrôle...
- 2) L'absence de politique(s) économique(s) qui opère(nt) des choix stratégiques en matière de développement : c'est autant à cette difficulté d'identifier des créneaux d'activité et de compétences susceptibles de fonder la spécificité espagnole dans le grand marché qu'à l'absence d'outils d'analyse (de type Observatoire des métiers) que se heurte la nécessité de préciser les emplois et les qualifications nécessaires à moyen terme et donc, l'élaboration de plans de formation adaptés.
- 3) A la différence d'autres pays -dont la France-, l'entreprise n'est pas perçue comme le lieu privilégié du changement social, et donc, comme un espace à investir de façon prioritaire en termes de développement social. Elle conserve en particulier, aux yeux des syndicats, la figure de l'ennemi (cf. détournement des formations/perception plutôt négative du patronat espagnol...).

En tout état de cause, on a du mal à penser que les deux ans qui viennent suffiront à faire progresser significativement l'Espagne dans la résolution de ses contradictions.

Mais peut-être est-ce le moment de rappeler que les Espagnols (les Catalans en tout cas) sont (vraisemblablement) le seul peuple au monde à poursuivre l'édification de cathédrales...

... par Yves Lichtenberger

Nous avons traversé la Catalogne, le Pays Basque et vu Madrid, mais avons-nous vu l'Espagne ?

Nombre de nos interlocuteurs nous en feront douter. Depuis ce responsable de Chambre de Commerce décrivant sans nuance des nouvelles politiques de développement "depuis l'entrée de la Catalogne dans la CEE", jusqu'à ce chef d'entreprise basque plus craintif de ses alliances industrielles avec la Gallice que de l'envahissement des investissements japonais au sud des Pyrénées. Il n'est qu'à Madrid qu'essayait de s'affirmer l'existence d'un état national mais c'était le plus souvent pour en dénoncer aussitôt l'arriération et la perte de légitimité héritées du franquisme, ou les limites d'une politique volontariste qui misait à la fois sur une redéfinition complète du système

éducatif public et sur une explosion informelle des dépenses privées en formation professionnelle.

L'Espagne est opaque, y compris pour les Espagnols ! Une chose est sûre : elle est partie, l'Espagne s'inscrit avec vigueur dans la course des grands pays industrialisés, mais tous azimuts, sans négliger ni privilégier aucune piste. De l'avis de toute notre délégation : cela ne devrait pas marcher, et pourtant il est plus improbable encore que tant d'énergie dépensée ne produise pas quelque chose.

Mme Cossalter, efficace organisatrice de notre voyage, nous l'a fait commencer par la visite de l'édifice baroque de la Sagrada Família de Gaudí. Tous mêlés, chercheurs, responsables d'entreprises et syndicalistes, eûmes le même choc : quelque chose d'impensable et pourtant là sous nos yeux, à la fois inachevé et continuant à proliférer... quelque chose que l'on aurait à peine imaginé en bande dessinée et qui en plus avait eu la folie d'être réalisé et même poursuivi par plusieurs générations. "Notre atout c'est la culture, disait ce Directeur d'une école textile, on pourra acheter nos PME, on viendra fabriquer ici parce que c'est notre sol qui produit les Dalí, les Picasso, les Miro, les Tapies..."

Fierté espagnole !... Individualisme farouche face auquel les managers de la SEAT formés à l'allemande nous diront leur désarroi : tout est fait avec les syndicats, mais ceux-ci n'entraînent pas l'adhésion des individus !... Tout est prévu pour des formes d'organisations plus collectives, mais le collectif espagnol ne tourne que dans l'affrontement des individus !...

Capitales nipponisées, écoles de management américanisées, formation continue gonflée par les écus communautaires, l'Espagne se présente avec un cosmopolitisme qui fait douter de son avenir. Visiblement, elle n'en doute pas ! L'Espagne que nous avons vue est un brouillon : dans l'urgence de dépasser son passé proche, dont on voit encore la marque dans quelques pesantes architectures, elle n'a pas encore rattrapé son passé lointain. Sa question est celle ouverte par le gigantesque chantier des prochains jeux olympiques : comment faire un stade international dont on sait qu'il servira finalement surtout aux corridas !

BIBLIOGRAPHIE

ASSOULINE G, BLANC M, CHAPONNIERE JR, COURLET C. : *Nouvelles dynamiques, restructurations industrielles dans plusieurs nouveaux pays industriels. Leur impact sur la division internationale du travail*, Irép-Développement, 1987.

BORJA A. : "Formacion profesional, economia y sociedad", *Ekonomiaz* n° 2, 1988.

BRUNHES B. ; ANNANDALE D. : *La gestion prévisionnelle de l'emploi, expériences européennes, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle*, mars 1989.

CASTILLO I Del. : *El papel de las instituciones locales en el apoyo a la actividad economica*, Universidad del Pais Vasco, 1988.

CIDE : *El sistema educativo español*, Cide 1988.

MANSILLA F. : *El Seguro español en la perspectiva de 1992*, Unespa, 1989.

MINISTERIO DE EDUCACION Y CIENCIA. : *Proyecto para la reforma de la educacion tecnico profesional. Propuesta para debate*, ministerio de Educacion, 1988.

MINISTERIO DE EDUCACION Y CIENCIA. : *Libro blanco para la reforma del sistema educacion*, ministerio de Educacion, 1989.

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. : *Mercado de trabajo en España durante 1987 ; coyuntura y programas de actuacion*, ministerio de Trabajo, 1987.

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. : *Conferencia internacional sobre universidad, ayuntamiento y desarrollo económico-local*, ministerio de Trabajo 1988.

OCDE : *Etudes économiques de l'Ocde 1987, 1988 : Espagne*, Ocde 1988.

PANIZO F., RAMIREZ R. : "Las Sodi (Sociedades de desarrollo industrial) como instrumento de la promocion empresarial", *Papeles de economica española* n° 35, 1988.

REPRODUCTION AUTORISEE A LA CONDITION EXPRESSE DE MENTIONNER LA SOURCE

A partir d'une analyse de reconversions, considérées comme des situations de crise révélatrices, cette étude (rédigée en juin 1989) se propose de mettre à jour des pistes de réflexion sur les conditions qui permettent le développement et la reconnaissance des potentiels professionnels.

Des entretiens avec 20 ouvriers, agents de maîtrise et employés, ayant vécu un an auparavant une mobilité externe dans des conditions diverses, ne permettent pas de repérer des déterminants universels de succès ou d'échec, et donc de définir des aides à l'efficacité générale et assurée. En revanche des profils caractéristiques apparaissent, qui peuvent servir de référence à des accompagnements spécifiques :

- les créateurs d'entreprise, hommes de culture ouvrière, mûrissant avec leur épouse un projet de promotion sociale fondé sur un goût du travail et le refus du salariat, ont besoin de temps, de soutien financier et surtout de conseils en matière de gestion ;
- les vrais reconvertis, qui, déçus de leur activité professionnelle antérieure, saisissent l'occasion d'une restructuration pour trouver un équilibre nouveau dans un métier totalement différent, exigeraient des aides spécifiquement adaptées à leur situation d'apprentissage adulte ;
- les reclassés en progression, miraculés de la reconversion, savent utiliser les mesures d'aide à la formation et l'aide financière pour "sauter une marche" et poursuivre ailleurs une carrière bloquée dans leur entreprise de départ ;
- les reclassés par contrainte, qui s'efforcent de retrouver un équilibre complexe et dépassant le strict cadre professionnel, ont avant tout besoin d'un appui extérieur pour apprendre à affronter le marché du travail, pour développer leur assurance et démystifier les procédures de sélection.

Plus qu'à des caractéristiques objectives telles que l'âge, le sexe, ou la formation initiale, le succès (ou l'échec) des reconversions renvoie à une maturité personnelle qui permet de se projeter dans un avenir satisfaisant et réaliste.


En restant sur le strict terrain des situations de travail, l'histoire professionnelle des personnes rencontrées montre que la vitalité des potentiels dépend de la convergence ou au moins de la tolérance entre les stratégies individuelles de progression professionnelle et les politiques de gestion de personnel.

L'adaptabilité des salariés renvoie ainsi à une indispensable adaptabilité des entreprises et l'autonomie qui permet de surmonter les ruptures se traduit par une exigence de marge de liberté adressée aux organisations du travail et aux systèmes de commandement.

De la quête de critères d'évaluation des potentiels, la réflexion se déplace, au terme de cette étude, vers une recherche sur les conditions du maintien et du développement de la santé physique et mentale au travail.

CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

9 rue Sextius Michel
75015 PARIS

 (1)45.75.62.63

PRIX : 80F