

**Zeitschrift:** Éducateur et bulletin corporatif : organe hebdomadaire de la Société Pédagogique de la Suisse Romande

**Herausgeber:** Société Pédagogique de la Suisse Romande

**Band:** 115 (1979)

**Heft:** 32

## Heft

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 20.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# éducateur

Organe hebdomadaire  
de la Société pédagogique  
de la Suisse romande

1172

et bulletin corporatif

## XIX<sup>e</sup> SÉMINAIRE PÉDAGOGIQUE DE CHEXBRES

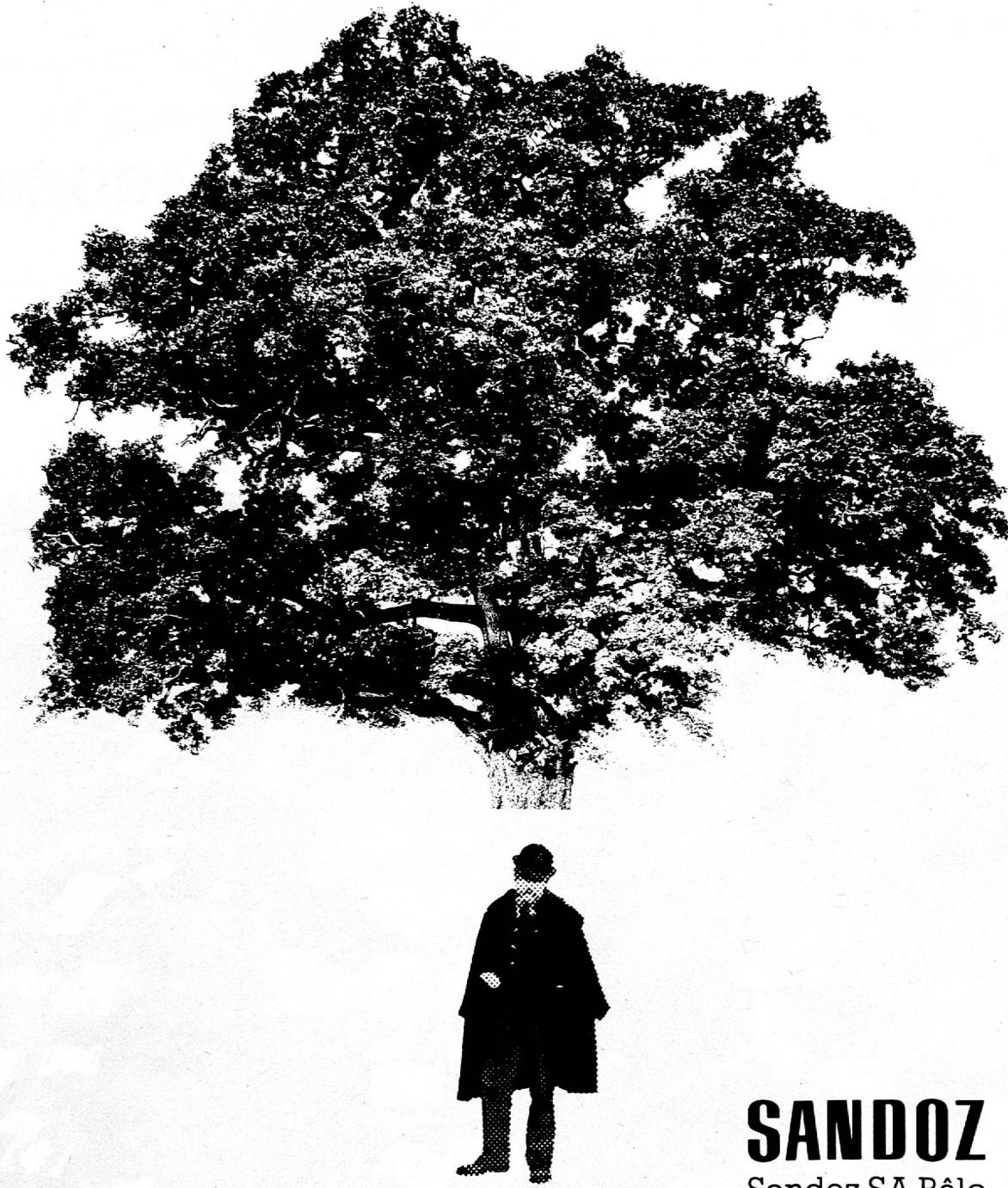
**L'innovation, seul atout pour la Suisse?**



Edouard Sandoz, tel est le nom de celui qui, en 1886, fonda avec Alfred Kern une petite fabrique d'aniline à Bâle.

Sandoz est l'entreprise issue de ce modeste début, qui compte aujourd'hui 90 sociétés affiliées dans le monde entier et qui, l'an dernier, a réalisé avec 34000 collaborateurs un chiffre d'affaires de 4 milliards de francs en colorants, produits chimiques, pharmaceutiques, agrochimiques et diététiques.

Sandoz est un nom qui signifie progrès, confiance et croissance.



**SANDOZ**  
Sandoz SA Bâle

# SOMMAIRE

ÉDITORIAL	967
XIX <sup>e</sup> SÉMINAIRE « JEUNESSE ET ÉCONOMIE »	
L'innovation, seul atout pour la Suisse?	968
RUBRIQUE ROMANDE	
La chronique du groupe de réflexion	987
Rencontre SLV-SPR-SSPES	987
Session « Sipri »	987
VAUD	
Impôts et restitution de salaire	988
Tribune libre	988
NEUCHÂTEL	
Education routière	989
Comité central	989
JURA	
Nomination d'un nouveau président	989
SEJ	989
Cotisations	990
Assemblée générale des maîtresses enfantines	990
JURA BENOIS	
Comité central	990
Ecole primaire	991
VALAIS	
Rapport d'activité	991
DIVERS	
Danses folkloriques internationales	992
Informations CMOPE	993
Informations UNESCO	993

## éducateur

Rédacteurs responsables:

**Bulletin corporatif** (numéros pairs):  
François BOURQUIN, case postale  
445, 2001 Neuchâtel.

**Educateur** (numéros impairs):  
René BLIND, 1411 Cronay.

**Comité de rédaction** (numéros impairs):

Lisette BADOUX, chemin Clochetons 29, 1004 Lausanne.

André PASCHOUD, En Genevex,  
1605 Chexbres.

Michael POOL, 1411 Esertines.

Administration, abonnements et  
annonces: IMPRIMERIE CORBAZ  
S.A., 1820 Montreux, av. des Planches 22, tél. (021) 624762. Chèques  
postaux 18-379.

Prix de l'abonnement annuel:

Suisse Fr. 38.—; étranger Fr. 48.—.

# EDITORIAL

## Chexbres 1979: Vers un retour aux sources?

Après «Economie et Ecologie» et «Presse, radio, TV, quelles vérités?», voici donc «L'innovation, seul atout pour la Suisse?». A l'évidence et le seul énoncé de ces trois titres le prouve, on a voulu donner au séminaire de Chexbres 1979 une dimension plus conforme aux objectifs de la société «Jeunesse et Economie»: favoriser le dialogue entre deux mondes.

Par le sujet d'abord — plus resserré, moins politique au sens large du terme — par le nombre des participants — 90 au lieu de 170 — par l'absence de «vedettes» parmi les conférenciers, la commission souhaitait inciter ses invités à une réflexion commune plutôt qu'à l'exercice de la déclaration d'intention ou de la profession de foi. C'était donc revenir à une formule longtemps pratiquée à l'époque où l'Hôtel Victoria servait de cadre à ces rencontres, formule de surcroît bienvenue en cette époque de restrictions budgétaires.

Les intentions ainsi posées, il convient de s'interroger sur le résultat de l'opération. Sur le plan du dialogue, c'est un succès indiscutable dans la mesure où la formule «exposés brefs et groupes de travail à effectif modeste» a permis à chacun — ou presque — de s'exprimer, voire d'interroger, les yeux dans les yeux, les conférenciers du matin. Au niveau des contacts personnels, on peut raisonnablement admettre qu'un effectif réduit de moitié est plus favorable qu'une cohorte importante.

En revanche, la participation des enseignants primaires et secondaires me laisse songeur: 30 personnes sur 90 en excluant les membres de la commission «Jeunesse et Economie»! C'est un fait, un signe que je ne me hasarderai pas à interpréter. Et c'est pourquoi, j'estime que la formule des années 1977 et 1978 ne doit pas être condamnée sans appel. Elle a permis, ne l'oublions pas, de mieux faire connaître «Jeunesse et Economie», ses actions, ses publications auprès du corps enseignant. En se centrant sur des problèmes d'actualité, elle offrait aux maîtres de Suisse romande la possibilité de rencontrer un certain nombre de personnalités même si les débats, je le reconnaiss bien volontiers, étaient trop souvent aux mains de quelques ténors. Il y a donc à mon sens un équilibre à trouver entre les tenants du «show» et ceux de la rencontre intimiste...

Cette expérience 1979 faite, il convient de se préoccuper du séminaire 1980, le XX<sup>e</sup> déjà. Une proposition intéressante a été faite dans le cadre de cette dernière rencontre. Elle consisterait à renverser quelque peu la vapeur, comprenez le flot d'informations, en inscrivant un sujet qui permette aux milieux de l'économie de mieux connaître l'école actuelle, ses objectifs, ses réformes, ses difficultés. Tout un programme! Il appartiendra aux organisations responsables d'en décider.

F. Bourquin

# XIX<sup>e</sup> SÉMINAIRE «JEUNESSE ET ÉCONOMIE»

## L'innovation, seul atout pour la Suisse?

### Programme

#### VENDREDI 11 MAI 1979

- Ouverture du séminaire par M. Jean-Claude Delaude, directeur du CIPR, chargé d'actions de la Société «Jeunesse et Economie» en Suisse romande.
- Allocution de bienvenue de M. Jean-Jacques Maspéro, président de la Société pédagogique romande (SPR).
- Exposés introductifs et discussions sur le thème du séminaire par:
  - M. Marian Stepczynski, directeur et éditorialiste du «Journal de Genève»
  - M. Jean-Pierre Ghelfi, économiste, vice-président du Parti socialiste suisse, Neuchâtel
  - M. Charles Tavel, conseiller d'entreprise, Genève
  - M. Peter Saurer, économiste, collaborateur du délégué du Conseil fédéral aux questions conjoncturelles, Berne
  - M. Jacques-André Tschoumy, Institut romand de recherches et de documentation pédagogiques, IRDP, Neuchâtel.
- Discussions de groupe, en présence des conférenciers de la matinée.

#### SAMEDI 12 MAI 1979

- **Nécessité du redéploiement industriel en Suisse**  
par M. Denis Maillat, professeur d'économie à l'Université de Neuchâtel.  
Discussion.
- **Les conditions industrielles de l'innovation**  
par M. Claude Rossier, directeur-général, Ateliers de Sécheron, Genève.  
Discussion.

### Pourquoi ce thème?

La Société «Jeunesse et Economie» a pour objectif de jeter les ponts entre l'école et l'économie.

Chexbres, manifestation traditionnelle, demeure cet endroit idéal où deux milieux qui s'ignorent — car ils ne vivent pas au fil des jours l'un avec l'autre — ont l'occasion de dialoguer. Cette fonction du dialogue, de l'ouverture vers autre chose, est l'objectif prioritaire imparié à ces rencontres de chaque printemps.

Cette année, Chexbres redevient un véritable séminaire; la discussion est plus fructueuse à 90 qu'à 180, surtout si les participants représentent à parts égales les milieux de l'école (enseignants, responsables de services de départements de l'instruction publique tout particulièrement) et ceux du monde économique (représentants d'entreprises, d'associations professionnelles, de syndicats, d'organisations de consommateurs).

Un regret toutefois: le corps enseignant ne semble pas avoir compris que le thème du séminaire (choisi par lui d'ailleurs) est plus fondamental pour le «niveau de vie» et la prospérité de nos régions que certains «hit parade» socio-politiques, l'écologie ou les media, débattus à Chexbres ces deux dernières années.

Quelles résonances? Quelles connotations? Tout laisse accroire que l'évolution socio-économique de la Suisse dans les quinze à vingt prochaines années dépendra de nos facultés d'adaptation et de rénovation, voire d'innovation. Comment l'école doit-elle donc préparer les «actifs» de demain à vivre des changements? L'esprit critique provoque-t-il la créativité? Telles sont les deux premières interrogations en rapport avec notre thème qui me viennent à l'esprit, dans le contexte des objectifs de la Société «Jeunesse et Economie».

J.-C. Delaude

# L'innovation: politique économique, état d'esprit ou nécessité pour l'entreprise?

Organisé conjointement par la Société pédagogique romande (SPR) et la Société « Jeunesse et Economie », le 19<sup>e</sup> Séminaire de Chexbres a permis de situer le rôle de l'innovation dans l'économie, tant sur le plan de la région qu'en ce qui concerne l'entreprise.

## Le paradoxe de la société d'abondance

Ouvrant les débats, **M. Marian Stepczynski**, éditorialiste et directeur de la gestion du « Journal de Genève », qui avait intitulé son intervention « L'innovation, condition de survie industrielle » a rappelé que « l'introduction d'une technique nouvelle signifie qu'une partie de la demande se déplace, et provoque de la sorte une nouvelle distribution des ressources productives. Lorsque ce processus s'accélère, comme c'est le cas dans la révolution informatique, la réallocation des facteurs de production bouleverse des pans entiers du secteur industriel, introduit le chômage et suscite des gaspillages ». L'innovation, puissant facteur d'instabilité et d'incertitude économique est pourtant indispensable à la survie industrielle. L'entrepreneur qui n'innove pas, qui ne fait pas preuve de souplesse et d'imagination, sera rejeté du marché. Phénomène que M. Stepczynski illustre par la fable du spectateur assis alors que tous ses voisins se lèvent...

## Concurrence par les prix ou par l'innovation

Second orateur, **M. Jean-Pierre Ghelfi**, économiste, vice-président du Parti socialiste suisse, a analysé les côtés pile et face de l'innovation. Nécessaire, cette dernière n'est toutefois pas neutre économiquement et socialement. Du point de vue de l'entrepreneur, l'innovation est la condition de croissance. Besoins des consommateurs ou de l'entreprise, s'interroge M. Ghelfi ? Si on admet en effet que la concurrence par les prix « tue le profit », force serait de constater que la concurrence par l'innovation maintient ce même profit. Nécessaire pour le vendeur, elle n'est donc pas forcément positive pour l'acheteur. D'autre part, l'innovation est un peu une fuite en avant. Elle tend à augmenter l'obsolescence des biens et techniques existants. Elle est donc source de gaspillages. Après avoir évoqué

les coûts sociaux de l'innovation, le conférencier a rompu une lance en faveur d'une vraie Recherche et Développement contre la floraison des pseudo-innovations.

## Pas une politique, mais un état d'esprit

**M. Charles Tavel**, conseiller d'entreprise, admet certes qu'il ne suffit pas « d'innover pour innover ». Il importe surtout que l'innovation réponde à un besoin du marché. Elle doit être une découverte, une invention, voire une astuce, exploitée commercialement. C'est auprès du marché que l'innovation doit trouver son inspiration. Alors elle sera un progrès réel pour le consommateur. On sait bien que « les armoires sont remplies de produits qui n'ont pas vu le jour » affirme M. Tavel. Autre condition essentielle de succès : la compétence. Pour réussir, l'entreprise suisse doit être avant tout plus compétente que ses concurrents. Cette nouvelle forme de spécialisation n'a plus trait au produit, mais au domaine d'application. L'innovation n'est ainsi pas une politique mais un état d'esprit. Moteur même du progrès, il faut l'orienter sur les choses utiles à la société. Cet état d'esprit ne doit pas seulement caractériser le laboratoire. Il doit être inhérent à tous les membres du personnel et s'appliquer à toutes les fonctions de l'entreprise. L'innovation implique le changement. Et la Suisse ne peut plus n'être qu'un pays de production pure !

## Les tâches des pouvoirs publics

Adjoint du délégué du Conseil fédéral aux questions conjoncturelles, **M. Peter Saurer** s'attache d'abord à définir les concepts du mot « innovation ». S'il convient certes de distinguer entre ses effets à court et à long termes, on peut affirmer que la plupart des innovations sont mises en place sans provoquer de licenciements. L'évolution industrielle écarte donc la conclusion selon laquelle des découvertes technologiques

seraient génératrices d'un chômage endémique. Les innovations qui se succèdent créent une demande supplémentaire. « L'Etat ne saurait s'opposer aux innovations pour écarter les difficultés temporaires qui peuvent en résulter. On pourrait citer toutes sortes d'exemples qui montrent qu'une politique restrictive est incapable de garantir les emplois menacés. » Elle serait enfin particulièrement inapplicable en Suisse, pays fortement intégré dans l'économie mondiale.

« L'Etat doit plutôt s'employer, d'une part à stimuler l'innovation et, de l'autre, à en atténuer ses conséquences négatives. L'innovation étant liée aux activités de recherche + développement — et ces activités impliquant parfois de gros risques — on doit accueillir l'effort déployé par l'Etat pour stimuler la recherche. En Suisse, l'enseignement et la formation sont très largement l'affaire des pouvoirs publics. Les innovations entraînent la disparition de certaines professions, mais elles en font apparaître de nouvelles. Cette réalité requiert de l'Etat une politique souple à maints égards : définir les nouvelles professions et offrir les possibilités de formation qu'elles appellent. » La Confédération a mis sur rail un train de mesures qui correspondent à une sorte de « politique de l'innovation ». Elles créent des possibilités de formation et de perfectionnement, offrent des aides financières accrues à la recherche appliquée et mettent l'économie privée en mesure d'offrir des services qu'elle aurait probablement hésité à créer par crainte des risques.

## La finalité prioritaire de l'éducation

« L'énoncé du thème du séminaire semble lier, par voie directe, l'avenir économique helvétique à l'innovation. Or, l'éducateur ne pourrait souscrire à ce lien direct », affirme **M. Jacques-André Tschoumy**, directeur de l'IRDP — Institut romand de recherches et de documentation pédagogiques — à Neuchâtel. « La personne et son insertion dans la communauté — et non la communauté ! — sont la finalité prioritaire de l'éducation. L'innovation, dans un tel cadre, est fonction vitale, et l'évaluation, un retour inévitable. Cette évaluation se déroule actuellement. Elle est encourageante. »

En conclusion, M. Tschoumy imagine trois exigences afin de permettre une meilleure relation entre la formation et la vie pratique. Exigence de continuité dans le temps, ce qui présume une éducation permanente. Continuité dans l'espace afin d'éviter la parcellisation et promouvoir le travail en équipe. Que l'innovation et l'éducation enfin soient des atouts pour la personne avant de l'être pour la Suisse.

## Le secteur moteur de l'avenir sera à nouveau l'industrie

La seconde journée du Séminaire avait pour objectif d'approcher plus concrètement le problème de l'innovation en Suisse. Intervenant comme premier orateur, **M. Denis Maillat**, professeur d'économie régionale et nationale à l'Université de Neuchâtel, a exposé les raisons pour lesquelles il convient d'inventer de nouveaux processus de production et de redéployer, c'est-à-dire réaménager et réorganiser nos forces internes de production. Il s'agit de réussir cette «nouvelle révolution industrielle» en imaginant de nouvelles valeurs d'éducation incluant toujours plus de matière grise.

Le développement d'un pays correspond à trois processus: déclin de certaines activités (celles incluant beaucoup de main-d'œuvre, celles des produits «mûrs», celles des produits dont la productivité est difficilement améliorable), reconversion et diversification en second lieu, localisation ou relocalisation (des activités doivent pouvoir se déplacer dans l'espace) enfin. Le redéploiement industriel présuppose une accentuation de la spécialisation, une assimilation des technologies nouvelles et une reconversion des activités existantes. Pour l'entrepreneur il s'agit d'un pari sur des structures nouvelles, d'une nouvelle prise de risques, d'une volonté de faire autre chose. L'emploi tertiaire pourrait dimi-

nuer, pense M. Maillat. C'est assez dire que dans son esprit, le secteur moteur de l'avenir sera à nouveau l'industrie. Il en veut pour preuve le fait que les régions urbaines de notre pays continuent de se développer sur des séquences de développement antérieures à la crise. Véritable cri pour que s'établissent de nouvelles relations entre les régions urbaines et industrielles, la mobilité professionnelle devant prendre le pas sur l'actuelle mobilité géographique. Dans la discussion qui suivit l'exposé du professeur Maillat, **M. René Retornaz**, directeur général de la Fédération horlogère suisse, a pu préciser combien il était fondamental de créer certes des emplois dans des sous-régions, sans toutefois installer de simples «boutures» industrielles, mais en partant plutôt du savoir-faire existant.

## 2% des procédures d'innovation aboutissent concrètement

«Le patron confronté à la nécessité de l'innovation industrielle», tel est le titre qu'avait fixé **M. Claude Rossier**, directeur général des Ateliers de Sécheron à Genève, à son exposé. Nécessité car, sous pression de la concurrence, on assiste à une évolution vers des produits meilleurs, plus économiques et répondant mieux aux besoins des consommateurs. Le progrès technique, qui conduit à des solutions plus économiques (travail humain, matières, etc.), est à

l'opposé du gaspillage évoqué par ceux qui critiquent notre société. Revenant niveau de l'entreprise, M. Rossier a montré combien l'industriel n'a pas les moyens faire de la théorie et surtout combien il peut se tromper sans mettre en péril l'existence même de son entreprise. Concrètement, une entreprise industrielle ne peut lancer dans un programme d'innovation (recherche et développement) que si elle a la certitude de financer cette recherche, pouvoir ensuite fabriquer le produit lorsqu'il aura été développé, et surtout de vendre. C'est un paramètre souvent oublié par les ingénieurs, séduits par la seule performance technique, affirme M. Rossier. Preuve en est le fait que 2% seulement des procédures d'innovation aboutissent concrètement. Oublier la fonction «marketing» — c'est-à-dire oublier d'analyser le marché, son volume, son évolution, les performances techniques demandées, les circuits de vente, tout particulièrement c'est courir neuf fois sur dix à l'échec! Et ce faire preuve de pessimisme que d'insister lourdement sur les difficultés à surmonter, s'interroge M. Rossier. Non! Au contraire. Nous avons en Suisse des atouts que l'on peut jouer. «Mais il est clair que ce qui est responsable du résultat doit être devant les problèmes que pose l'innovation une attitude beaucoup plus réservée que tous les experts extérieurs (à l'entreprise) que quelle que soit la qualité des idées et des analyses qu'ils peuvent présenter.»

J.-C. Delaude

**COLLECTIVITÉ SPV** — Garantit actuellement plus de 3000 membres de la SPV avec conjoints et enfants.

Assure: les frais médicaux et pharmaceutiques, des prestations complémentaires pour séjour en clinique, prestations en cas de tuberculose, maladies nerveuses, cures de bains, etc. Combinaison maladie-accident.

**Demandez sans tarder tous renseignements à Fernand Petit, 16, chemin Gottetaz, 1012 Lausanne.**

**SOCIÉTÉ VAUDOISE ET ROMANDE DE SECOURS MUTUELS**

La ville de Lucerne accueille des écoles et groupes de jeunes à des prix raisonnables, dans ses

**Maisons de vacances (pension).**

Ces maisons bien installées (50 à 60 places) sont à **LANGWIES près d'Arosa et**

**BUERCHEN en dessus de Viège en Valais**

Renseignements auprès le Rektorat der Oberstufe, Museggstrasse 23, 6004 Lucerne, Tél. (041) 22 63 33



## SACO SA LAINERIE

et ses matières pour l'artisanat

Grand choix: rouets, fuseaux, cardes ● 90 sortes à filer ● Cardage ● Métiers à tisser ● Dentelles ● Fils fins à géants: laine, soie, coton, lin ● Tissus spéciaux ● Mat. pour batik et bougies ● Savons de Marseille.

Toujours nouveautés, prix directs, magasin, vente par correspondance, catalogue gratuit.



# L'innovation, condition de survie industrielle

MARIAN STEPCZYNSKI, ÉDITORIALISTE ET DIRECTEUR DE LA GESTION DU « JOURNAL DE GENÈVE »



*L'introduction d'une technique nouvelle signifie qu'une partie de la demande se déplace et provoque de la sorte une nouvelle distribution des ressources productives.*

## Innover est nécessaire

Sous l'angle économique, qui nous intéresse ici, le phénomène de l'innovation est à juste titre considéré comme un fait positif: stimulant, dynamisant, facteur de prospérité, condition de succès, de survie même.

Pour un pays comme la Suisse, qui vit largement de ses échanges avec l'extérieur, et par conséquent de son dynamisme industriel — bien avant de vivre de son dynamisme financier — la nécessité d'innover apparaît comme une évidence que l'on ne discute pas.

La seule question que l'on se pose est la suivante: «L'entreprise helvétique innove-t-elle assez?». Ou encore: «A quels obstacles légaux, fiscaux, financiers, se heurte l'esprit inventif?».

Bref, l'innovation en elle-même n'est pas analysée du point de vue de ses effets sur l'organisation économique existante, mais uniquement dans l'optique de sa faculté, indéniable, d'assurer le développement continu de notre prospérité.

## Une remise en cause de l'ordre économique

Il faut pourtant bien voir — c'est là notre propos — que l'impulsion innovatrice en général est en même temps un puissant facteur d'instabilité et de remise en cause de l'ordre économique régnant à un moment donné.

L'innovation, en tant que phénomène général, remplace la sécurité par l'incertitude, la stabilité par le changement, le monopole acquis par la concurrence, la perpétuité des rentes, des carrières et des situations bénéficiaires par la mobilité, la solidité par la fragilité.

Considérons en effet les transformations qu'introduit l'innovation dans une économie que nous supposons stationnaire: la production d'un bien ou d'un service nouveau, ou encore l'application d'une technique de fabrication nouvelle, signifie qu'une partie de la demande qui s'adressait auparavant à d'autres produits se déplace vers la nouveauté (dans le cas, bien entendu, où l'innovation se révèle un succès).

L'apparition de ce nouveau marché induit une réallocation des ressources productives. Les facteurs de production auparavant engagés dans les autres secteurs d'activité se déplacent vers les nouveaux centres d'intérêt. Quant aux biens de production immobilisés dans les anciens secteurs, ils perdent tout ou partie de leur valeur.

Lorsque ce phénomène de redistribution des ressources productives s'opère lentement, la mobilité des facteurs est suffisante pour que les transformations économiques ne s'accompagnent d'aucune tension. Pour tout dire, elles sont pratiquement invisibles.

En revanche, lorsque le processus est rapide, la réallocation des facteurs de production s'effectue avec une certaine brutalité et un apparent gaspillage. Elle se heurte à des résistances physiques ou psychologiques, elle est ressentie comme une évolution douloureuse. Pensons, par exemple, à la difficile mutation de l'industrie horlogère.

Qui songerait à nier, autre exemple, que la révolution informatique, née d'une succession extrêmement rapide de découvertes dans le domaine des semi-conducteurs et de la miniaturisation des composants électroniques, a bouleversé en l'espace d'une demi-génération des pans entiers du secteur industriel, faisant disparaître des professions bien établies et apparaître de nouveaux métiers?

## L'innovation, facteur de crises industrielles

Le processus de l'innovation dans l'ensemble de l'économie est ainsi largement responsable — à côté d'autres évolutions non moins importantes — des transformations désormais permanentes qui affectent le tissu industriel des économies nationales: crise horlogère et textile en Suisse, crise des aciéries et de la construction navale en France, de l'automobile en Grande-Bretagne.

C'est ce même processus qui provoque la coexistence du chômage et de la pénurie de main-d'œuvre, c'est lui qui constraint à la formation permanente, c'est lui encore qui crée le paradoxe d'une formation accélérée de capital fixe (investissements) dans des branches en stagnation, comme les arts graphiques, qui connaissent déjà des surcapacités de production.

## Conflits et contradictions...

En fait de paradoxe, le principal n'est-il pas dans cette observation que nous pouvons tous faire, selon laquelle la société d'abondance et de confort que nous édinions s'accompagne d'une dose croissante d'insécurité et d'effort dans le travail?

Tout se passe comme si, à mesure que nous gagnons en facilité dans notre «fonction» de consommateurs, nous devions le payer par davantage de difficultés rencontrées dans notre «fonction» de producteurs.

Inversement d'ailleurs, le propre des formes d'organisation sociale dirigées vers la sécurité et la stabilité dans le travail et la production — dont l'exemple type est celui des économies planifiées des pays socialistes — est de faillir gravement à la satisfaction des besoins élémentaires de consommation.

## Indispensable à la survie industrielle

L'innovation est pourtant indispensable à la survie industrielle. Qui n'innove pas, qui ne fait pas preuve de souplesse et d'imagination, vérifie à son détriment la loi de l'économie de marché: il se verra bien vite balayé par la concurrence et rejeté du cercle des compétiteurs.

Dans le processus implacable de la lutte concurrentielle, une seule attitude s'impose donc à chaque producteur: innover, quand bien même l'addition de milliers de comportements individuels orientés vers le changement se traduit par une instabilité et une insécurité grandissantes, dont nous préférerions tous, instinctivement, pouvoir nous dispenser.

L'industrie suisse a durement ressenti le choc de la crise conjoncturelle et monétaire. Son avenir n'en est que plus dépendant d'un effort permanent et soutenu d'innovation, quels que soient les conflits et contradictions que nous venons de relever.

Il faut bien voir les conséquences de cette attitude tournée vers la création: concrètement, la règle du changement implique de nouvelles exigences, qui ne sont pas toutes roses, dans notre façon de considérer la carrière professionnelle, ou tout simplement la sécurité de l'emploi.

Pourquoi, me direz-vous, faudrait-il après tout accepter ces contraintes? Eh bien, si nous ne consentons pas l'effort de mobilité, d'autres, justement, s'en chargeront à notre place.

Ces perspectives peu reconfortantes que je viens à peine d'esquisser sont en réalité inéluctables. Si nous refusons l'adaptation, nous serons impitoyablement chassés des marchés mondiaux et, par conséquent, écartés du «club» des privilégiés.

Un célèbre économiste américain aimait illustrer le paradoxe des phénomènes économiques par ce petit exemple: si, parmi les

spectateurs assis dans une salle de cinéma l'un se met debout, il verra évidemment mieux que les autres. Si tous les spectateurs se mettent debout, l'avantage d'une vue dégagée disparaît pour chacun d'eux. Mais pourrions-nous ajouter, si un spectateur refuse alors de se lever comme les autres, il ne verra plus rien du spectacle.

Remplacez les spectateurs par des industries en concurrence, et remplacez le spectacle par le marché des biens: vous comprendrez alors pourquoi l'innovation est une nécessité.

## Innovation: les deux revers de la médaille

JEAN-PIERRE GHELFY, ÉCONOMISTE, VICE-PRÉSIDENT DU PARTI SOCIALISTE SUISSE, NEUCHÂTEL



Imaginant qu'on ne manquera pas, durant ces deux jours, de vous dire grand bien de l'innovation, et de répondre en conséquence affirmativement à la question sous l'égide de laquelle se déroule ce séminaire: «l'innovation, seul atout pour l'économie suisse?», j'ai choisi de vous dire grand mal de l'innovation. Pas seulement par esprit de contradiction, mais surtout parce qu'effectivement l'innovation n'est pas neutre, économiquement et socialement. Aussi paraît-il nécessaire que la face cachée de l'innovation — que l'on peut appeler aussi les dégâts du progrès — soit abordée pour élargir le champ de réflexion et d'analyse.

Il ne fait aucun doute que dans un contexte de concurrence internationale l'innovation est nécessaire. Mais cette nécessité représente le côté «face» de la médaille, celui qui est le plus souvent abordé. Pourtant, il y a également le côté «pile», plus complexe, plus insidieux, plus problématique, que le discours habituel élimine.

### Constance et apparente nécessité du processus d'innovation

#### LES ASPECTS DU CÔTÉ FACE

Avec la plupart des économistes — et au premier plan Joseph Schumpeter, qui a particulièrement étudié les rapports entre le développement du capitalisme et les découvertes scientifiques et techniques — on peut se mettre d'accord sur le fait que l'innovation joue un rôle important dans la société industrielle depuis ses origines. Sur deux siècles, le rythme des innovations a varié. Il fut lent à certaines périodes, rapide à

d'autres (les conflits armés aidèrent beaucoup...). Mais lent ou rapide, il a été constamment présent.

Il n'y a aucune raison de penser, à priori, que l'innovation a cessé ou cessera d'être importante. Et je suis prêt à admettre que dans le contexte industriel mondial actuel et futur — probablement — l'économie suisse ne tarderait pas à s'effondrer si elle renonçait à innover.

#### Innovation, facteur de concurrence

Il est même parfaitement défendable de dire que l'accentuation de la concurrence internationale, l'industrialisation progres-

sive de certains pays en développement, le renchérissement prévisible plus ou moins régulier et constant des produits de base (les matières premières) auront pour effet de renforcer les processus d'innovation dans les entreprises. La mise au point de nouvelles techniques, de nouveaux procédés de fabrication, de nouveaux produits est devenue un moyen décisif pour éviter l'affrontement concurrentiel sur le seul terrain des prix. L'innovation permet de réduire l'importance relative du seul facteur prix dans la décision des acheteurs potentiels, sur la base de l'argument suivant: nos prix sont certes plus élevés, mais la qualité de nos produits et leur technologie sont supérieures; vous avez donc intérêt à acheter nos produits plutôt que d'autres.

Tout cela est juste. Mais incomplet. J'en viens donc au côté «pile» de l'innovation.

## LE CÔTÉ PILE DE LA MÉDAILLE

Considérons l'innovation sous trois aspects, qui constituent le côté pile de la médaille:

### 1. L'innovation comme condition de survie de l'entreprise

Selon Schumpeter, l'impulsion fondamentale qui déclenche et maintient en marché le moteur capitaliste viendrait des innovations diverses, telles que les nouveaux objets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transport, les nouveaux marchés, de nouveaux types d'organisation industrielle, toutes nées de l'initiative capitaliste. Ce sont ces innovations et la façon dont elles sont créées par des firmes individuelles qui révolutionnent de façon incessante, de l'intérieur, la structure économique, en détruisant continuellement ses éléments vieillis et en créant des éléments neufs. «Ce processus de «destruction créatrice» est la donnée fondamentale du capitalisme. C'est en dernière analyse ce en quoi consiste le capitalisme, et toute entreprise capitaliste doit, bon gré mal gré, s'y adapter.» (William Kapp dans «Coûts sociaux et économie de marché», éd. Flammarion.)

### 2. L'innovation comme condition de croissance

«Le discours industriel pose la croissance comme objectif central. La croissance de quoi?: de la production; la production de quoi?: des biens et services satisfaisant des besoins.

C'est sur ce mot de «besoins» que s'exerce l'abus de langage: si les produits de l'industrie répondent à des envies, ou remèdent à des inconvénients (qu'elle a elle-même engendrés), il n'en est pas qui soient indispensables. Le mot de besoin est donc abusif, car il indique quelque chose dont on ne peut se passer, alors que, examiné séparément, chaque produit est en fait contingent. C'est d'ailleurs cette contingence, donc cette insécurité de l'institution productrice qui est la source de son agitation (que certains nomment dynamisme).

L'activité industrielle n'est par ailleurs évidemment pas orientée vers ce qui est le plus utile. Elle satisfait à l'excès des envies futilles et entretient un gaspillage énorme, laisse subsister des océans de pauvreté, de conditions de travail pénibles; elle est cause

de mortalité (accidents du travail, accidents d'auto, maladies cardio-vasculaires dues au stress...); elle commet des destructions qui compromettent l'avenir: déboisement, pollution, consommation de ressources non renouvelables.» (Thierry Gaudin dans «L'écoute des silences», éd. Union générale d'éditions.)

### 3. L'innovation comme condition pour échapper aux mécanismes du marché

«Les manuels de théorie économique ne connaissent en général qu'un mode de concurrence entre firmes: la concurrence par les prix. Paradoxalement, les cas où celle-ci s'exerce semblent de plus en plus rares. La forme de concurrence la plus répandue est la concurrence par l'innovation.» (J.-P. Dupuy et R. J. Robert dans «La trahison de l'opulence», éd. Presses universitaires de France.)

Pas étonnant, répondront certains: la concurrence par les prix tue le profit. Le modèle dit de concurrence parfaite — l'alpha et l'oméga du discours libéral — montre en effet que les prix tendent à se rapprocher alors des prix de revient.

Le maintien du profit est donc lié à l'innovation. Ainsi, avant toute autre considération, l'innovation répond à un besoin: — cette fois sans abus de langage — celui de l'entreprise capitaliste.

## Innovation, «sous-produit» de la Recherche et du Développement

A défaut d'avoir été définie ou de pouvoir l'être de manière précise, la signification de l'innovation commence à émerger. Elle n'est pas un autre terme pour désigner la R-D, laquelle représente et porte largement l'avancement des sciences et des techniques dont peuvent découler (mais pas toujours) de réels progrès pour la société. L'innovation, au mieux, n'est qu'un sous-produit de la R-D, qui a pris une importance économique considérable, pour ne pas dire décisive, dans la compétition industrielle et commerciale. Avec ses alliés que sont la publicité, le marketing et le design (l'emballage).

Ensemble, ils agissent pour permettre aux biens et services de l'entreprise d'être en situation non plus de concurrence avec d'autres biens et services, mais de disposer de monopoles plus ou moins importants, plus ou moins durables. Monopoles cependant aléatoires et fragiles, puisqu'il y a l'innovation des autres firmes.

## QU'EST-CE QUE L'INNOVATION?

Le terme est peut-être d'autant plus utilisé qu'il est mal défini. Ou plus exactement, il peut être compris dans des sens différents. C'est un peu une auberge espagnole.

Schumpeter doit y être pour quelque chose. Il a en effet introduit une distinction entre l'invention et l'innovation. La première — l'invention — représenterait selon lui la création d'une idée nouvelle (disons par exemple, la théorie de la relativité) ou d'une nouvelle technique (disons par exemple, les transistors). La seconde — l'innovation — consisterait à appliquer cette nouvelle idée ou cette nouvelle technique aux processus de fabrication. Cette distinction recoupe un peu celle qu'on fait souvent entre recherche fondamentale ou pure, recherche appliquée et développement.

### Deux définitions claires:

En fait, le seul concept qui s'impose, et résiste à l'analyse, est celui de «Recherche-Développement» (R-D) que l'on peut définir ainsi:

«La R-D comprend toutes les activités conduites dans le cadre d'un organisme de type quelconque par des personnes formées dans les sciences physiques, les sciences de l'ingénieur, les sciences biologiques et les sciences humaines, quand le but de telles activités est de poursuivre:

- une opération ayant pour but un progrès dans la connaissance, que cette opération soit entreprise en vue d'une application déterminée ou soit complètement désintéressée;
- l'application d'une connaissance existante à des problèmes concernant l'amélioration d'un produit ou d'un procédé existants.» (François Russo et Robert Erbès dans «Recherche et activité économique», éd. Armand Colin.)

Cette définition est claire. Economiquement, elle a l'avantage de pouvoir être chiffrée avec quelque précision, et évite que l'on couvre n'importe quelle adaptation de fabrication ou de production routinières du vocabulaire imprécis d'innovation, quand ce n'est pas de «know-how».

Voici une autre citation qui m'aidera à préciser mon propos:

«Aujourd'hui plus encore que dans le passé, dans l'avenir certainement plus encore qu'aujourd'hui, la survie d'une entreprise industrielle dépend de l'innovation technique. Innovation signifie amélioration des techniques anciennes ou développement de nouvelles techniques industrielles, de produits ou de services. Ceci implique bien entendu la croissance mais pas uniquement sous l'angle de la dimension. L'innovation doit rendre la technologie de plus en plus apte à répondre aux besoins et aux incitations de notre monde en constante évolution.» (Jack A. Morton dans «Recherche et activité économique», éd. Armand Colin.)

D'où le besoin d'anticiper les innovations probables ou possibles des concurrents. Le processus d'innovation s'entre-tient ainsi lui-même. La fuite en avant, c'est cela. Et elle n'est pas gratuite.

## Des coûts sociaux importants

En introduisant les perfectionnements techniques, l'entrepreneur individuel a tendance à négliger complètement deux types importants de pertes sociales auxquelles l'innovation donne généralement lieu: premièrement, les pertes de capital subies par d'autres entreprises à la suite des nouvelles techniques de production; deuxièmement, les pertes que les changements techniques infligent aux travailleurs.

Les améliorations techniques peuvent paraître économiquement justifiées du point de vue de l'entrepreneur individuel (c'est-à-dire en termes de coûts privés et de bénéfices privés) alors qu'un calcul plus précis des coûts totaux de l'innovation peut révéler que son adoption est injustifiée, prématuree et équivaut à un gaspillage.

Il est clair, en effet, que les dépenses des entrepreneurs individuels n'incluant pas d'importantes déséconomies sociales (des coûts sociaux supportés par la collectivité), elles ne peuvent pas mesurer correctement le prix de revient total, et que les coûts totaux réels de la production peuvent aller au-delà des bénéfices totaux. Ce que l'entreprise peut faire baisser, ce ne sont pas les coûts totaux ni moyens, mais ses dépenses dont elle exclut — évidemment — les coûts sociaux «externes» supportés par la société ou par de tierces personnes (et d'abord les travailleurs mis au chômage par ces «perfectionnements techniques»).

En fin de compte, «le système d'entreprise privée doit être considéré comme une économie de frais impayés: impayés, dans la mesure où une proportion substantielle des frais réels de production n'est pas comptabilisée dans les livres de l'entreprise. Elle est, au contraire, rejetée sur des tiers et sur la collectivité qui en définitive en supportent le poids.» (William Kapp, déjà cité.)

Ces considérations des coûts sociaux de l'innovation doivent être complétées par une analyse portant sur les aspects culturels de la société industrielle — la culture étant évidemment prise dans le sens d'un code ou d'un langage symbolique qui permet à l'homme de gouverner son comportement et d'établir des relations significantes avec ses semblables et avec son environnement.

L'innovation ne favorise pas seulement l'obsolescence (vieillissement) des équipements industriels et commerciaux — obsolescence technique — elle crée chez les utilisateurs une obsolescence psychologique

(dévalorisation) qui tend à dégrader dans l'esprit des gens la valeur des produits qu'ils possèdent. Ce qui est une indication que la «valeur» des objets que nous possédons est d'abord symbolique. «Les objets qui sont acquis ou échangés représentent beaucoup plus qu'un appui technique que la société industrielle offre aux capacités d'action des individus: le médicament comme moyen de guérison, l'automobile comme moyen de transport. Ces objets participent d'un rituel dont la fonction est de masquer l'écart entre la triste réalité et ce que dit le mythe de la société industrielle. Les gens qui achètent ces objets, achètent beaucoup plus que les moyens de simples effets techniques recherchés: ils achètent des signes.» (J.-P. Dupuy et J. Robert, déjà cité.)

Des signes qui devraient représenter un nouveau code symbolique, une nouvelle culture! Ces objets ne sont évidemment que de maigres palliatifs. En fait, en détruisant l'autonomie des individus, la société industrielle a rompu leur rapport avec leur culture. Les objets sont là dans toute la mesure du possible pour masquer cette réalité. Et les consommateurs le «comprennent» bien qui accumulent ces objets. D'où la constatation qu'à bien des égards la société industrielle est une «société de prothèse».

La société industrielle n'est d'ailleurs pas seulement une société de prothèse. C'est également une société qui ne s'interroge pas sur ses propres fins. Georges Friedmann: «Partout, des techniciens asservis utilisant leurs connaissances, appliquant leurs techniques à des buts qu'ils n'ont pas librement choisis, qui leur sont imposés par un Etat, une entreprise, fonctionnaires, salariés, serviteurs dénués de toute inquiétude sur la valeur et la légitimité de ces buts, "commis à l'arrasement de la Nature" (Heidegger) que leur puissance obnubile et enivre.» (Dans «La Puissance et la Sagesse», éd. Gallimard.)

Au terme de cette brève présentation, peut-être me direz-vous que non seulement je suis contre l'innovation, mais encore contre la société industrielle. Et si vous me posiez cette question, je répondrais et oui et non.

Oui, je suis contre les pseudo-innovations qui depuis le début des années 70 remplacent un peu partout dans les entreprises la R-D.

Oui, également, je suis contre cette société industrielle, à la fois de domination, de puissance et de prothèse.

Non, je ne suis ni contre l'innovation, ni contre la société industrielle si l'une et l'autre étaient réorientées et avaient pour objectif d'être au service de la société et des peuples, au lieu d'être à leur propre service, d'être leur propre fin.

C'est pourquoi je terminerai par une citation du livre de Ernst F. Schumacher «Small is beautiful» (éd. Le Seuil):

«Curieusement, la technologie, tout étant certes le produit de l'homme, tend à développer suivant ses propres lois et principes, très différents de ceux de la nature humaine ou de la nature vivante en général. La nature, pour ainsi dire, sait toujours où et quand s'arrêter. Encore plus grand que le mystère de la croissance naturelle se révèle être celui de l'interruption naturelle de la croissance. Toutes les choses naturelles connaissent une mesure dans leur taille, leur vitesse ou leur violence. De fait, le système de la nature, dont l'homme fait partie, tend à s'auto-équilibrer, s'auto-réguler et s'autopurifier. Il n'en va pas de même pour la technologie, ou peut-être devrais-je dire pour l'homme dominé par la technologie et la spécialisation. La technologie ne reconnaît aucun principe d'autolimitation — par exemple, quant à la taille la vitesse ou la violence. Elle ne possède donc pas les vertus de s'auto-équilibrer, s'autoréguler et s'autopurifier. Dans le système subtil de la nature, la technologie et surtout la super-technologie du monde moderne, intervient comme un corps étranger. On observe maintenant de nombreux signes de rejet.

Tout soudain, quoique ce ne soit pas entièrement surprenant, le monde moderne, façonné par la technologie moderne, se trouve plongé dans trois crises simultanées. En premier lieu, la nature humaine se révolte contre les formes inhérentes de la technologie, de l'organisation et de la politique, qu'elle ressent comme asphyxiantes et débilitantes. Deuxièmement, l'environnement vivant pilier de la vie humaine est malade: il gémit et donne des signes d'effondrement partiel. Enfin troisièmement, quiconque est pleinement informé du problème voit clairement que les brèches ouvertes dans les ressources non renouvelables du monde, particulièrement dans celles en combustibles fossiles, sont telles que se profilent, dans un avenir tout fait prévisible, de sérieuses restrictions: on court pratiquement à l'épuisement.

Chacune de ces trois crises ou maladies peut se révéler mortelle. J'ignore laquelle des trois risque le plus d'être à l'origine directe de la chute. Ce qui est parfaitement clair, c'est qu'un style de vie qui repose sur le matérialisme, c'est-à-dire sur un expansionnisme permanent, sans limite, dans le cadre d'un environnement limité, ne peut pas durer longtemps. Son espérance de vie est d'autant plus courte qu'il poursuit avec plus de succès ses visées expansionnistes.

Si nous nous demandons où nous sommes les développements désordonnés de l'industrie mondiale pendant le dernier quart de siècle, la réponse est quelque peu décourageante. Partout, les problèmes semblent progresser plus vite que les solutions, ce qui semble valoir pour les pays riches aussi bien que pour les pays pauvres.

(...) Ce dont nous avons besoin: une technologie d'un genre différent, une technologie à visage humain qui, au lieu de rendre superflus les mains et le cerveau de l'homme, les aide à devenir bien plus féconds qu'ils ne l'ont jamais été auparavant.»

# Les conditions du succès de l'innovation \*

CHARLES TAVEL, CONSEILLER D'ENTREPRISES, GENÈVE

Bien qu'en fin de compte l'innovation représente pour l'économie suisse la plus grande chance de succès, elle n'en est pas le seul atout. La paix du travail, la conscience professionnelle, le désir, à tous les niveaux, de satisfaire le client, de le servir plus que de seulement lui vendre ses services ou ses produits, sont actuellement des atouts d'autant plus précieux qu'ils sont comparativement toujours plus rares. Ils représentent eux aussi des conditions de succès de l'innovation.

Il ne suffit en effet pas «d'innover pour innover». Il importe surtout que l'innovation réponde à un besoin du marché. Sa définition même le veut, car l'innovation est une découverte, une invention, voire une astuce, exploitées commercialement.

Il est donc sage de chercher auprès du marché sa source d'inspiration. Si l'idée d'une innovation vient de la technique, il faut contrôler le marché avant même d'y travailler en laboratoire ou en atelier.

L'innovation n'est donc pas une politique. C'est avant tout un état d'esprit. Celui-ci ne doit pas caractériser seulement le laboratoire. Il doit être inhérent à tous les membres du personnel de l'entreprise. L'innovation c'est le progrès. Il n'est pas applicable qu'au produit. Il doit s'appliquer à toutes les fonctions de l'entreprise. A ce titre-là, et à ce titre surtout, l'innovation apparaît pour la Suisse comme un atout majeur.

L'évolution que nous vivons depuis 1973 a pour conséquence une redéfinition de la fonction industrielle: l'industrie suisse, à cause du coût de sa main-d'œuvre, ne pourra désormais plus axer sa vocation sur la production, cette dernière étant forcée de devenir la composante d'une politique d'innovation.



Il importe surtout que l'innovation réponde à un besoin du marché, car l'innovation est une découverte qui doit pouvoir être exploitée commercialement.

## Emploi, productivité et innovation

Le sous-emploi, qui caractérise de nos jours la grande majorité des pays européens, n'est plus dû (en admettant qu'il l'ait jamais été) à des causes conjoncturelles. Il s'agit clairement d'un chômage de nature technologique et structurel. Il est dû à deux causes:

- l'augmentation de la productivité du travail, qui résulte du progrès technique d'une part et des phénomènes de concentration de l'autre;
- la baisse sensible du taux de croissance de la plupart des biens, conséquence de la saturation de la demande.

Cette stabilisation relative de la demande a eu pour effet de déclencher, dans presque toutes les activités industrielles, des surcapacités de production qui entraînent aujourd'hui une stagnation du marché des biens d'investissement.

Qu'en est-il de la Suisse? Sa situation est particulière, si particulière que le refus de telles mesures irait, à n'en pas douter, à fins contraires: il apparaîtrait, en fait, suicidaire. Rappelons donc brièvement les caractéristiques de notre situation:

- a) Mis à part notre énergie hydraulique et nos paysages, notre *seule* ressource naturelle est notre travail. Tenant compte de l'évolution démographique et des charges toujours plus lourdes incombant à la population active, on ne saurait diminuer rapidement le nombre d'heures de travail annuel par personne active, sans menacer gravement notre niveau de vie et notre équilibre économique.
- b) Toute amélioration de la durée du travail et des revenus ne pourra se faire qu'en fonction de l'élévation de la productivité qui est, par nature, très variable selon les branches et selon les entreprises. Respectivement, et cela est vrai de tous les pays, régimes étatiques compris, l'amélioration de la productivité du travail est une condition de survie *pour toute entreprise*. Elle est le moteur de l'évolution sociale. Vouloir la stopper, ou même fortement la ralentir, ne pour-
- rait procéder que du choix d'un autre mode de vie, renonçant à l'amélioration des conditions d'existence. Un tel choix, théoriquement concevable, ne pourrait cependant être fait que simultanément par l'ensemble du monde; à défaut de quoi ceux qui, à l'instar de certains Britanniques, voudraient faire dans ce choix cavalier seul, ne pourraient pas survivre bien longtemps. On sait ce qu'il en coûte à nos amis anglais qui, sans le pétrole et la mer, seraient aujourd'hui sur les genoux.
- Il faut cependant distinguer entre amélioration des conditions d'existence, donc de la qualité de la vie, et taux de croissance. Il n'est pas certain du tout que la thèse d'Herman Kahn, selon laquelle la survie économique dépend du taux de croissance des économies, s'applique à la Suisse, si tant est qu'elle s'applique au monde occidental.
- c) La surévaluation du franc suisse, qui ne dépend pas de nous, n'a que peu de chances de disparaître, si ce n'est à relativement long terme. Un rétablissement de cette situation dans le court ou le moyen terme ne pourrait guère résulter que d'une crise grave de notre économie, accompagnée d'un haut taux de chômage.

\* Larges extraits de l'article de Charles Tavel: «L'innovation, garante de l'emploi? Oui, mais comment?», paru dans la «Revue économique et sociale» No 2/1979.

Cette surévaluation a pour conséquence un coût si élevé de notre travail, que toute fonction pouvant être assumée aussi bien par les ouvriers de pays à plus bas salaire n'a plus de chances de pouvoir être maintenue en Suisse.

La seule possibilité d'assurer notre emploi est de pouvoir rester compétitifs. Nous pouvons le faire, dans une certaine mesure, en rationalisant à l'extrême, ce qui implique en particulier certaines restructurations, certains transferts de production à l'étranger et une recherche constante d'amélioration de la productivité. L'une des voies offertes par la technique réside dans la possibilité d'automatiser certaines opérations qui, autrement, devraient être transférées. Il s'agit, la plupart du temps, d'opérations de routine, enfants du taylorisme, qui seront de moins en moins acceptées par notre main-d'œuvre (exemple: le «bonding» des composants dans la montre électronique).

d) Cet effort est indispensable pour assurer notre équilibre économique à court et à moyen terme. Il sera toujours nécessaire. Mais les contraintes qui s'exercent sur la Suisse sont telles, qu'il ne suffira pas. Pour nous, la seule vraie porte de sortie, la grande porte, est l'*innovation*. Un plus fort taux d'innovation que celui de nos concurrents a été jusqu'ici et sera à vues humaines notre unique possibilité d'assurer l'emploi, si nous sommes décidés à sauvegarder nos conditions d'existence.

Souvenons-nous cependant, qu'on entend par «innovation» une découverte, une invention, voire une astuce, exploitées commercialement.

Ainsi se trouve établie la relation entre emploi, productivité et innovation...

## L'innovation doit répondre aux besoins du marché

- L'industrie suisse, à cause du coût de sa main-d'œuvre, ne pourra plus axer sa vocation sur la production. Cette dernière ne pourra plus être qu'une composante d'une politique d'innovation.
- Il est parfaitement justifié que les producteurs de biens d'investissement axent une part importante de leurs efforts de recherche et développement sur l'augmentation maximale de la productivité.
- La détermination des objectifs de recherche doit chercher son inspiration auprès de la clientèle.

On sait que, jusqu'au début des années 70, l'inspiration majeure des laboratoires de R-D est essentiellement venue des possibilités nouvelles offertes par les progrès de

la science et de la technique. Il est évident que ce capital de connaissance continuera toujours à inspirer la *solution* des problèmes. Mais la découverte des problèmes, et donc des objectifs de recherche, résultera d'une connaissance intime des besoins de la clientèle. C'est à dessein que nous employons le terme de clientèle plutôt que de marché. Car la connaissance du marché suggère l'étude du marché, donc une appréhension globale, macro-économique, de l'ampleur de la demande et de ses tendances. Cette appréhension est utile mais pas essentielle à nos fins. Elle est essentielle pour l'industriel qui axe sa vocation sur la production et, nous l'avons vu, nous devons, multinationales mises à part, laisser cette vocation aux industriels étrangers qui disposent, en plus d'un travail moins coûteux, de la base qu'offre pour eux un grand marché intérieur.

La connaissance intime que nous prêtons se situe au niveau micro-économique. Elle implique que l'on se mette, avec l'esprit critique, à la place de sa clientèle, qu'on connaisse ses contraintes et ses ouvertures, techniques, commerciales et sociales et que l'on pense ses problèmes avec elle.

Car l'expérience enseigne que la plupart du temps le producteur n'est conscient ni de la nature véritable de ses problèmes ni des ouvertures que pourrait lui apporter la technique. Aussi n'est-ce pas un hasard si, dans de nombreuses branches industrielles, le progrès n'est pratiquement venu que des

producteurs d'équipements. Contrairement donc à ce qu'on a vécu trop longtemps, il s'agit pour la recherche de trouver des solutions à des problèmes et non pas de produire des «solutions en quête de problèmes», c'est-à-dire des résultats de recherche, peut-être scientifiquement intéressants, mais dont on n'arrive pas à trouver d'application pratique.

Les «innovations» à venir sont déjà connues avec quasi-certitude cinq ans à l'avance, car elles sont caractérisées par le perfectionnement ou l'application nouvelle de techniques connues. Ces perfectionnements toutefois ont permis de créer de nouveaux marchés qui ont un impact commercial considérable: songeons par exemple aux calculateurs de poche ou aux jeux électroniques. Rappelons par ailleurs les progrès déjà mentionnés que l'automatisation va pouvoir réaliser avec les microprocesseurs: ils s'étendent certainement à la technique des robots qui risquent, dépassant les travaux de routine, d'entamer fortement, dans un avenir assez lointain, le champ des activités manuelles dans lesquelles l'homme reproduit mais ne crée pas et travaille.

## La politique d'innovation et ses implications

La tendance des dix dernières années a été au perfectionnement de ce qui existait



Chexbres, c'est aussi faire plus ample connaissance. Merveilleuse occasion de dialogue direct entre enseignants et représentants de tous les milieux économiques.

déjà. L'essentiel des produits nouveaux a résulté des possibilités ouvertes par le perfectionnement des techniques, notamment en électronique la miniaturisation, l'accroissement de la fiabilité et la diminution spécialement spectaculaire des coûts en fonction des productions de très grandes séries. La Suisse est loin d'avoir tiré le profit qu'elle peut attendre de l'application de ces techniques avancées dont il faut bien admettre que le mérite essentiel revient aux Américains.

Sous l'effet des contraintes économiques, la tentation est grande pour la PME de s'en tenir elle aussi à l'amélioration de ce qu'elle a et de négliger le produit nouveau. Ce serait une grave erreur. Toute entreprise devrait avoir pour but de travailler à tout instant à un produit nouveau au moins. On sait le temps qu'il faut pour passer un produit du début de l'étude à la vente et on sait aussi que les produits ont une tendance marquée à vieillir de plus en plus vite. Ils passent, hélas, rapidement du 2<sup>e</sup> stade de leur existence, où ils ont un rendement optimal, au 3<sup>e</sup> stade qui est celui du produit vieillissant. Trop souvent on essaie de les faire survivre en n'e leur apportant que

quelques adaptations et améliorations, alors qu'une nouvelle conception s'impose.

Ainsi, voit-on subitement des entreprises constater que tous leurs produits sont entrés dans le troisième âge, qu'ils ne sont plus vendables ou qu'ils ne dégagent plus que des marges insignifiantes. Trop souvent, sous ce rapport, le franc suisse a bon dos. Pourquoi d'autres réussissent-ils à se maintenir? Pour certaines entreprises ce constat équivaut à un acte de décès, ou au moins de perte d'autonomie. D'autres essaient de se sauver en prenant des licences. Elles y réussissent parfois mais ce n'est jamais un bon signe que d'être acculé à cette décision. Il faut cependant qu'ici nous relevions un risque des approches décrites ci-dessus. La recherche du produit nouveau présente le danger des politiques «coup par coup», à savoir celui de la dispersion. Trop d'entreprises aujourd'hui cherchent une solution à leurs problèmes en recourant au mot magique de diversification. La diversification est toujours difficile et hasardeuse. Elle est fréquemment le contraire de ce qui est requis. Car le slogan d'aujourd'hui, si slogan il doit y avoir, est celui de *compétence*. L'entreprise suisse doit être plus compétente que ses concurrents. Qui dit

compétence dit spécialisation. Mais la spécialisation de nos jours n'est plus celle du produit ou de la production. C'est celle du domaine d'application, donc du marché. Une entreprise de la métrologie n'a plus pour but aujourd'hui de fabriquer des verriers ou des balances; elle est active dans le domaine de la mesure. Elle cherche à mieux mesurer, quelle que soit la technique utilisée. Elle doit donc connaître à fond l'application de la mesure.

**C'est cette spécialisation dans le domaine d'application qui doit diriger l'innovation et doit donner son caractère à l'industrie suisse.** Les problèmes de production peuvent toujours être résolus, le cas échéant, par une politique de coopération ou de sous-traitance.

En d'autres termes, l'entreprise doit avoir une politique concertée, pensée, cherchant à exploiter ses atouts. Il est très dangereux de laisser les occasions la déterminer. Les occasions, bien entendu, peuvent être extrêmement précieuses mais elles ne doivent être saisies que dans le cadre d'une «stratégie des produits» préexistante. Ou alors, si l'occasion est telle qu'elle invite à modifier cette stratégie, ce doit être de propos délibéré.

## L'innovation et le secteur public

**PETER SAURER, ÉCONOMISTE, COLLABORATEUR DU DÉLÉGUÉ DU CONSEIL FÉDÉRAL AUX QUESTIONS CONJONCTURELLES, BERNE.**

### Qu'est-ce que l'innovation?

L'innovation est l'un des facteurs de croissance qui se manifeste dans de nouveaux produits et de nouveaux processus de production. L'évolution des machines à calculer en est l'exemple frappant.

Il n'y a encore qu'une douzaine d'années, on utilisait des machines que l'on faisait fonctionner à la main comme les vieilles machines à coudre. Seules deux opérations, la multiplication et la division, étaient possibles. A la même époque, des machines, également mécaniques mais au moins électriques, furent lancées sur le marché. Elles pouvaient exécuter plusieurs opérations, bien que les plus compliquées exigeaient pas mal de temps.

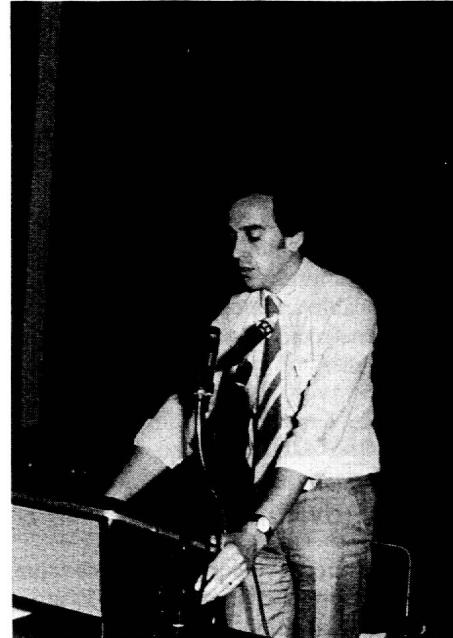
En termes d'«innovation», il s'agissait donc d'une part d'un **nouveau produit**, exécutant plus de fonctions, et aussi d'un **nouveau processus de production**.

Au début des années soixante-dix, une nouvelle phase de l'innovation s'est ouverte avec les machines électroniques. On a d'abord échangé les parties mécaniques pour des parties électroniques, sans augmenter les fonctions.

Aujourd'hui enfin, on peut acheter des appareils bon marché avec beaucoup de fonctions, comparables à de véritables petits ordinateurs.

### Comment mesure-t-on l'innovation dans l'économie?

Peut-être l'exemple a-t-il déjà un peu montré qu'il est très difficile, dans chaque cas, de dire en quoi consiste l'innovation. De quoi s'agit-il? D'un nouveau produit? D'un nouveau procédé? Ou encore ni de l'un ni de l'autre...?



*Les innovations entraînent la disparition de certaines professions, mais elles en font apparaître de nouvelles. L'Etat doit chercher à définir les nouvelles professions et à offrir les possibilités de formation qu'elles appellent.*

Il est intéressant de constater que la fréquence à laquelle on utilise aujourd'hui le terme magique d'innovation ne correspond pas du tout aux possibilités de mesurer cette notion. Et l'on peut prétendre n'importe quoi à propos de l'innovation : il sera presque impossible de le contredire.

On ne peut pas l'évaluer avec des mesures directes, affirmant par exemple qu'elle a été plus importante cette année que l'an dernier, ou plus grande dans un pays que dans un autre.

Pourtant, si l'on veut utiliser l'innovation comme un terme empirique, il faut chercher des critères auxiliaires. J'aimerais vous présenter brièvement trois de ces critères auxiliaires. Les deux premiers s'expliquent par la réponse à la question : « Qu'est-ce qui cause l'innovation ? ». Il y a une hypothèse qui dit que l'innovation est une évolution positive des inventions. Les inventions, elles, peuvent être « mesurées » par le **nombre des brevets**. En outre, les inventions sont probablement aussi fonction des **dépenses pour la recherche et le développement**. Si l'on accepte ces deux critères, on doit conclure que les Suisses sont les grands champions du monde de l'innovation, puisque notre pays se trouve en tête des statistiques internationales établies sur la base du nombre de brevets, en rapport avec la somme des dépenses pour la recherche et le développement.

Mais en ce qui concerne les brevets, s'il faut admettre que les Suisses sont très forts pour inventer, reconnaissons qu'ils ont aussi tendance à inventer des choses inutiles, inaptes à devenir de véritables produits. **La durée de vie des produits** peut être un troisième critère pour mesurer l'innovation. Si une entreprise a pu vendre la même balance mécanique pendant vingt-cinq ans et doit aujourd'hui remplacer ses balances électroniques par de nouveaux produits à un rythme toujours plus rapide, afin de se maintenir sur le marché, il est certainement justifié de dire qu'il y a là une nécessité croissante d'innover. Mais ce critère n'est pas applicable à l'ensemble de l'économie. Il concerne chaque entreprise innovatrice en particulier.

## Quelles sont les conséquences de l'innovation ?

L'innovation (ou le progrès technique) est un des principaux facteurs de la croissance. L'innovation explique en grande partie notre prospérité, et sans elle, bon nombre d'entre nous travailleraient encore dans les champs.

Mais l'innovation ne présente pas que des avantages. Elle change les possibilités de travail. Elle peut causer des pertes d'emplois pour ceux qui sont engagés dans l'ancienne production. A propos de l'élec-

tronique, on parle des « job killers » et on prévoit un chômage persistant pour l'avenir.

Certains économistes prétendent qu'une autre demande serait créée par l'innovation offrant aux chômeurs de nouvelles possibilités de travail. On peut leur répondre que lorsque la voiture a remplacé les chevaux, on n'a pas trouvé d'emplois nouveaux pour ces derniers ! Pourtant, si l'on se fonde sur l'histoire de l'industrie et si l'on admet que l'innovation n'est pas un phénomène nouveau, on doit alors convenir que l'innovation n'a pas causé un chômage persistant.

Pour les problèmes sociaux, à part celui du chômage temporaire, mentionnons quelques exemples, la nécessité de déplacement, entraînant la perte de vieux amis d'une part, les difficultés d'adaptation pour les enfants d'autre part. L'innovation ne présente donc pas que des aspects heureux...

## Quelles sont les alternatives de l'innovation pour la Suisse ?

Mais en fin de compte, l'innovation est nécessaire à la société. Cela n'exclut pas que ceux qui sont touchés par elle subiront finalement des pertes. Cela explique aussi pourquoi ces victimes de l'innovation essayent de protéger leur produit ou leurs procédés de production. Quelles sont les conséquences de tels efforts ?

Des pertes pour la société et quelquefois des avantages pour les travailleurs réfractaires. J'ai bien dit quelquefois parce que ces avantages sont très incertains. Voici deux exemples, provenant du Royaume-Uni :

— Dans les années soixante, les dockers londoniens ont refusé de décharger des bateaux en utilisant des containers, car ce nouveau système de transport leur offrait moins de travail.

Quel fut le résultat ? Le port londonien a complètement perdu son importance et les containers sont aujourd'hui débarqués dans d'autres ports.

— L'autre histoire est celle du fameux « Times ». Il y a quelques jours, j'ai lu dans un journal qu'on a l'intention d'imprimer le « Times » dans un autre pays...

Quelle conclusion tirer de ces deux exemples ? Qu'il est extrêmement difficile de s'opposer aux innovations. Et cela est particulièrement vrai pour un pays comme la Suisse, petit et fortement intégré, donc interdépendant de l'extérieur.

## Quelles sont les tâches du secteur public ?

Le rôle du gouvernement en matière d'innovation se déduit facilement de ce que je viens d'expliquer : il s'agit de promouvoir

(ou en tout cas de ne pas empêcher) l'innovation et d'atténuer les problèmes sociaux qui en découlent.

Jusqu'à présent je n'ai parlé que de la protection de ceux qui souffrent directement de l'innovation. Mais ceux qui font les innovations ont aussi besoin de protection, pour qu'on ne leur vole pas leurs idées ! Je pense au problème du non-respect des brevets. Il est devenu extrêmement coûteux de faire respecter un brevet. Mais si une entreprise est confrontée à cet obstacle et perd le bénéfice de ses innovations, elle perd en même temps son intérêt à innover. Un tel processus ne peut qu'aller à l'encontre du développement des affaires.

Quant à la protection des victimes de l'innovation, elle n'implique pas qu'un gouvernement interdise purement et simplement l'innovation. Il y a des mesures plus subtiles, qui bien qu'ayant des objectifs louables, ont pour conséquence de rendre les innovations plus difficiles, c'est-à-dire plus coûteuses. Je ne vous citerai qu'un seul exemple, qui vous montrera la difficulté de définir une politique adéquate.

Aux Etats-Unis, on avait introduit, à la suite des expériences déplorables avec le Contergan, des ordres très restrictifs pour les nouveaux médicaments. Cela coûte désormais beaucoup plus cher de lancer un nouveau produit pharmaceutique sur le marché. Conséquence : l'innovation dans l'industrie pharmaceutique a considérablement diminué. Le risque qu'un problème comme celui du Contergan se répète est donc tombé. Mais du même coup on a retardé l'apparition sur le marché d'autres nouveaux médicaments. Or, que serait-il advenu de milliers de malades si un médicament important, comme par exemple la pénicilline, avait été admis une année plus tard à cause de contrôles plus sévères ?

On dit aujourd'hui que la protection de l'industrie horlogère en Suisse a par exemple influencé négativement l'innovation dans cette industrie. Pour citer un autre exemple, on entend parfois des plaintes des fabricants selon lesquelles aujourd'hui les épreuves de fiabilité des nouveaux composants électriques ou électroniques seraient trop sévères.

On peut accepter, d'un point de vue théorique, que le gouvernement fournit une assistance économique aux innovations comportant des risques importants.

Nous avons aussi vu que l'innovation dépend de la recherche. La probabilité de succès d'une recherche est parfois assez petite. Il est possible que les entreprises s'engagent moins dans la recherche qu'il ne serait souhaitable pour la société, à cause de ce risque. Il y a là aussi un champ d'activité pour les gouvernements, qui peuvent accorder des subventions à la recherche.

L'innovation exige des adaptations de la part des ouvriers qui perdent leurs places de travail. Avec l'innovation, des professions

disparaissent. Comme par exemple celle de «compositeur d'imprimerie» qui est remplacée par un nouveau genre de typographe. Le rôle du gouvernement est, sous cet aspect, de définir ces nouvelles professions, de voir ce qu'elles demandent comme formation et finalement de procurer cette formation dans les écoles. En passant, mentionnons les efforts de l'OFIAMT, qui cherche à ne pas créer des professions trop spécialisées, afin que l'adaptation soit facilitée.

Finalement, je crois que le gouvernement doit jouer un certain rôle pour atténuer les conséquences négatives de l'innovation, c'est-à-dire qu'on peut approuver une assurance-chômage et les efforts pour une formation complémentaire ou recyclage professionnel. Et, ce qui a une certaine importance pour vous, il serait certainement souhaitable que l'harmonisation de l'éducation des enfants soit plus avancée pour qu'une des barrières de la mobilité tombe.

## Le programme d'impulsion, exemple de la politique de la Confédération

Voici une esquisse rapide du contenu du programme d'impulsion, que les Chambres fédérales ont adopté l'année passée. La Confédération a été autorisée à dépenser un peu plus de 60 millions de francs pour :

- la formation des ingénieurs des systèmes de logiciel, c'est-à-dire pour payer des professeurs et acheter du matériel comme des ordinateurs, etc.
- le financement de cours de formation supplémentaire pour les gens qui s'occupent de la gestion thermique des bâtiments. Le but de ces cours est de promouvoir l'isolation thermique et de contribuer aux économies d'énergie possibles dans les bâtiments.
- la fourniture à l'économie des services pour lesquels nous croyons qu'une demande existe, même si le risque pour une entreprise d'offrir ces services est trop grand. Il s'agit notamment de l'accès aux banques de données étrangères et de la possibilité de contrôler et d'évaluer les composantes électroniques en Suisse. La contribution de la Confédération sert là d'aide au démarrage.
- l'encouragement de la recherche et du développement axés sur la pratique, l'aide consistant en un financement partiel de projets comportant des risques élevés.

Il va sans dire qu'il y a beaucoup d'autres mesures économiques qui influencent aussi l'innovation en Suisse bien qu'on ne les mentionne pas expressément dans ce contexte.

# L'innovation pédagogique en Suisse romande

JACQUES-ANDRÉ TSCHOUMY, DIRECTEUR DE L'INSTITUT ROMAND DE RECHERCHES ET DE DOCUMENTATION PÉDAGOGIQUES, NEUCHÂTEL



*La personne et son insertion dans la communauté — et non la communauté! — sont la finalité prioritaire de l'éducation. L'innovation, dans un tel cadre, est fonction vitale...*

## La place de l'innovation pédagogique en Suisse romande

Par rapport à l'étranger, où les crises éducatives sont constantes, l'innovation pédagogique, en Suisse romande, est une innovation réussie :

- la réforme mathématique est en train de réussir (réf. : rapports des présidents de la CEM, mars 1979);
- la toute nouvelle méthodologie du français suscite un intérêt réel, autant en Suisse qu'à l'étranger;
- l'innovation construite à partir des degrés inférieurs de l'école obligatoire frappe l'attention;
- le «Monde de l'éducation» de septembre 1978 a souligné l'intérêt des corrections successives de l'innovation en Suisse romande;

*«...ici encore, le lecteur français est d'abord frappé par la méthode. Quand on voit nos responsables promouvoir des réformes sorties toutes prêtes et définitives de leur cerveau — ou de quelque commission — sans étude préalable, sans appareil d'évaluation, sans possibilité de correction en cours de route, on se dit qu'il nous reste beaucoup à apprendre et que ces voisins modestes ont cent lieues d'avance sur nous. L'idée, par exemple, qu'un programme expérimental doit normalement être remanié dès la seconde ou la troisième année, pour évidente qu'elle paraisse, n'est pas facile à faire accepter. L'expérience romande mérite à ce sujet réflexion.»*

Cela ne signifie pourtant pas que l'école fonctionne bien. Elle a ses dérèglements. Et ses objectifs n'ont jamais été explicités.

Mais, de manière générale, on peut affirmer que l'innovation pédagogique, en Suisse romande, n'est pas en retard.

## Les courants de l'innovation pédagogique en Suisse romande

Les innovations pédagogiques, en Suisse romande, peuvent être schématiquement situées à l'intérieur de trois grands courants:

Le premier courant ressortit de la **pédagogie compensatoire**. Il regroupe les innovations visant à combler un handicap psychologique ou culturel de l'élève, afin de lui assurer le meilleur succès possible dans l'institution scolaire. Pour mémoire, mentionnons, entre autres initiatives,

- Les SMP (service médico-pédagogique)
- Les instances de soutien ou d'appui
- Les efforts de scolarisation des enfants étrangers
- L'expérience Rapsodie à Genève
- Les monographies conduites par l'IRDP, destinées à appuyer les pratiques pédagogiques divergentes.

Le deuxième courant se caractérise par un ensemble de mesures centrées sur l'**institution scolaire**, ses structures surtout, mais aussi sur l'organisation de la classe et le matériel pédagogique.

Pour mémoire, citons:

- Les groupes de niveau
- Les groupements de classes de degrés différents
- La modification de la disposition des lieux d'enseignement:
  - aire ouverte
  - classe-atelier
  - coins de travail
  - lieux-ressources
- L'élaboration de fiches individuelles
- La mutation des centres de documentation, devenus point d'envol de la formation
- L'avènement du document qui crée l'innovation, au détriment du manuel, qui entérine des stéréotypes.

Le troisième courant, le plus récent, met au centre du processus de changement les agents de l'action éducative, soit les chercheurs, mais aussi enseignants, autorités scolaires, parents. Il s'agit ici moins de projets d'innovation établis par des spécialistes et appliqués dans les écoles, que de la création de lieux de recherche, de réflexion, d'interaction, au sein desquels les partenaires de l'école prennent conscience, avec les chercheurs, des problèmes, et décident de l'innovation à entreprendre, compte tenu de l'ensemble des facteurs débattus en **recherche interactive**.

Par image, certains diront qu'on n'exigera plus de savoir marcher avant d'apprendre à marcher, «puisque on apprendra la marche en marchant». L'évolution de la recherche en Suisse romande, c'est bien vrai, s'inspire de cette comparaison.

Par ailleurs, les agents de l'action éducative sont mis au centre du processus de changement et la recherche est désormais conduite pour et par les personnes concernées. Dès 1960, dans plusieurs pays d'Europe, les instituts de recherche se sont multipliés, au service des ministères et des départements. L'efficacité des mesures novatrices se mesure mieux ainsi.

Ces grands courants de l'innovation pédagogique en Suisse romande s'inscrivent dans un espace; ils se déroulent dans le temps.

### L'espace de l'innovation, en Suisse romande

La coopération intergouvernementale des cantons francophones suisses est une innovation en soi. Elle s'était fondée sur trois motifs:

- la mobilité professionnelle
- l'abaissement des coûts de l'instruction publique
- l'innovation.

A l'heure actuelle, l'innovation reste le seul motif de la politique de coopération intergouvernementale romande.

La coordination scolaire s'est fondée juridiquement sur un acte constitutif, un concordat, approuvé par les cantons et sanctionné par la Confédération. Aujourd'hui, l'engagement des cantons romands est bien plus réel que celui des cantons alémaniques (élaboration commune de programmes, communauté des organes de gestion).

La décentralisation politique de la Suisse est facteur positif de l'innovation. En effet: elle offre le choix du cadre géographique optimal pour l'innovation (Suisse romande, canton, région, district, collège); elle évite le monopole; elle laisse au canton la liberté de conduire les innovations de son choix.

Cette coopération régionale a entraîné une chaîne d'innovations régionales:

- la règle de la concertation est requise à chaque étape d'élaboration d'un projet
- l'obligation a été impérative de construire la réforme sur des plans rénovés foncièrement (CIRCE)
- des principes psychopédagogiques fermes et nouveaux sous-tendent les programmes romands (Ex.: pédagogie de la découverte, le rôle du document, etc.).

### Une innovation pédagogique requiert le temps

L'innovation pédagogique, en Suisse romande, est liée aux règles des sciences humaines: elle n'obtient de résultats qu'avec le temps.

Dès 1973, les enseignants ont bien suivie les instructions des nouveaux programmes; mais si plusieurs disent déjà à leurs élèves «Vous allez trouver!», plusieurs disent encore: «Je vais vous expliquer!». L'évolution, en matière d'attitudes, ne s'exerce jamais rapidement; elle requiert du temps.

Pourtant, la continuité de l'innovation dans le temps, pour évidente qu'elle paraisse, est une donnée récente. Ce n'est que le 3 avril 1979 que la Conférence des chefs des départements de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin a approuvé le projet de procédure d'ajustement. La première application de cette décision a été l'introduction de la deuxième édition de Math 1P, qui a été présentée le 21 mai 1979 à plus de cent animateurs des cantons romands. Six ans après l'introduction de l'innovation, l'ajustement de cette innovation va déployer ses effets.

### Les difficultés de l'innovation pédagogique en Suisse romande

Les sources de blocage de l'innovation pédagogique, en Suisse romande, sont diverses:

- l'entreprise est publique: elle interroge des partenaires différents et nombreux;
- l'innovation touche à la fois des degrés scolaires inférieurs et supérieurs; les enjeux sont souvent d'ordre différent. Dans quel ordre faut-il les traiter? Faut-il un ordre?
- l'instance politique romande n'est pas autonome;
- l'urgence à traiter d'un problème se concilie parfois difficilement avec la contrainte de limitation des crédits;
- le recours aux blocages idéologiques ou aux idées reçues est assez fréquent; la prise en compte des informations de la recherche est une habitude à confirmer constamment;
- la formation, dans ce contexte d'innovation, n'est pas adaptée:
  - elle se construit encore trop souvent à partir de solutions toutes faites
  - l'éducation des adultes n'est pas en continuité avec l'éducation des jeunes: elle doit rattraper le temps perdu.

## La fonction de l'innovation pédagogique en Suisse romande

Quelle est la fonction de l'innovation pédagogique ?

L'innovation pédagogique est un moyen; un moyen de comprendre et d'agir; un moyen permettant à l'enseignant de comprendre son environnement pédagogique et d'agir sur lui dans le but de le transformer; un moyen, pour les partenaires d'un système éducatif, de permettre à la personne (enseignant et enseigné) de comprendre (chercher, savoir, interroger, mettre en parallèle, s'étonner, maîtriser), soit jeter un regard lucide; et d'agir (conduire, changer, modifier, innover), soit jeter un regard critique. L'être cultivé, au XX<sup>e</sup> siècle, n'est plus celui qui sait, ou qui aurait appris; l'être cultivé, au XX<sup>e</sup> siècle, n'est pas celui qui agit, ou qui s'agiterait; l'être cultivé, au XX<sup>e</sup> siècle, est celui qui sait et agit. L'innovation pédagogique est moyen culturel pour l'enseignant et l'enseigné de jeter un regard lucide et critique sur l'environnement; elle est le fait de l'homme cultivé. La démarche éducative de la fin de ce XX<sup>e</sup> siècle relève de ce statut.

L'innovation pédagogique postule deux conditions générales qui dimensionnent sa fonction :

a) Du fait que l'environnement change sans cesse, l'éducation doit être permanente. Ceci est désormais un truisme.

Ce qui l'est moins, c'est que :

- la formation continuée est astreinte à rompre avec la formation initiale;
- la formation initiale se trouvera condamnée à procéder à la manière de l'éducation des adultes, soit à partir de situations réelles, à partir de situations problématiques, qui provoquent le débat, la dispute, la contradiction, l'éveil.

En bref, c'est une redéfinition de l'école obligatoire à partir de l'éducation permanente, en s'inspirant des principes de l'éducation permanente, que postule cette continuité dans le temps de l'innovation pédagogique. L'enjeu est considérable.

b) Une personne n'est pas successivement : professionnelle, père de famille, citoyen, spectateur de télévision, etc. Elle est tout à la fois, et simultanément.

L'école, en conséquence, prendra en compte — en charge — les problèmes globaux de la vie de l'enfant et exigera, comme préalables absolus des réformes pédagogiques,

- une convergence psychopédagogique de la formation en école obligatoire;
- une globalisation de la formation reçue;
- une coopération des divers partenaires éducatifs : chercheurs, enseignants, autorités politiques, administration scolaire, parents;
- une coopération de tous les ordres d'enseignement.

L'éducation ne se coupe pas en tranches de temps. L'environnement ne se compartimente pas. L'innovation pédagogique évitera l'écueil de la parcellisation et du cloisonnement.

## En guise de conclusion

L'innovation pédagogique n'est pas davantage mise au service d'un Etat que de l'Eglise, de l'armée, des partis politiques, des consommateurs, des économistes, du patronat, des syndicats ou de n'importe quel groupement constitué.

L'innovation pédagogique est un moyen offert par l'éducation à la personne — enseignant ou enseigné — de comprendre son environnement, et de le modifier; elle est un moyen, pour l'éducation, de susciter la recherche, l'interrogation, l'information, l'étonnement, la mise en parallèle, la compréhension, la maîtrise; puis de provoquer une attitude de réaction, de changement, de modification, d'ajustement, d'adaptation; elle est un moyen de susciter un regard lucide et critique sur soi-même et sur le monde; elle est un moyen de contribuer à l'édification de l'«honnête homme» du XX<sup>e</sup> siècle et à susciter un nouveau mode culturel; elle est un atout pour la personne d'abord.

Si, par retombée, les corps ou les groupements constitués (politiques, sociaux, professionnels, économiques, etc.) se renforcent de l'apport de personnes rendues lucides et critiques, alors l'éducateur se félicitera.

L'énoncé du thème du séminaire semble lier, par voie directe, l'avenir économique helvétique à l'innovation. L'éducateur ne pourrait souscrire à ce lien direct. La personne et son insertion dans la communauté — et non la communauté! — sont la finalité prioritaire de l'éducation (1). L'innovation, dans un tel cadre, est fonction vitale, et l'évaluation, un retour inévitable. Cette évaluation se déroule actuellement. Elle est encourageante.

(1) «L'éducation doit viser au plein épanouissement de la personne humaine.» (Déclaration des droits de l'homme; art. 26.) «La formation et la promotion de la personne humaine restent l'objectif premier de l'éducation.» (AEDE.)

## Les discussions de groupes

Répartis en 5 groupes de 15 à 20 personnes, les participant(e)s du séminaire purent dialoguer tout l'après-midi avec chacun des conférenciers du matin. MM. Stepczynski, Ghelfi, Tavel, Saurer et Tschoomy passèrent ainsi, à tour de rôle, une trentaine de minutes dans chaque groupe.

Des débats animés surgirent de ces contacts, conduits par des membres de la Commission «Jeunesse et Economie»: MM. Burri, Fischer, Golaz, Hagmann, Leresche et Paquier.

Voici quelques questions fondamentales qui se sont dégagées de ces intéressantes discussions :

- L'innovation, moteur de l'économie suisse, restera-t-elle suffisamment dynamique si elle ne s'inspire que du marché?
- Les innovations non rentables économiquement parlant ne pourraient-elles profiter à la société d'une autre manière, qu'il faudrait déterminer?
- Comment peut-on atténuer les effets négatifs de l'innovation? L'instabilité, le chômage, les risques?
- L'innovation industrielle n'est pas «neutre» économiquement, et s'inscrit dans un système de politique économique. Quels sont les appuis de l'Etat aux innovateurs aussi bien qu'aux travailleurs touchés par les bouleversements socio-économiques entraînés par l'innovation industrielle?
- Peut-on diriger l'économie? Les entreprises n'agissent-elles pas de manière indépendante?
- Sur quels points fondamentaux l'innovation pédagogique se distingue-t-elle de l'innovation industrielle?
- L'application des innovations pédagogiques atteint-elle réellement un nombre suffisant d'écoles? Est-elle répartie harmonieusement?
- L'école est concernée par l'innovation industrielle, car elle lance des jeunes sur le marché de l'emploi. Dans quelle mesure peut-elle contribuer à améliorer les chances professionnelles de chacun et la qualité générale de la main-d'œuvre suisse, adapter son enseignement aux nouvelles professions qui surgissent de l'innovation?

# Environnement économique et redéploiement des activités

DENIS MAILLAT, PROFESSEUR D'ÉCONOMIE A L'UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL

**La crise économique actuelle, ou la sévère récession comme on l'appelle dans les milieux officiels, n'est pas seulement la manifestation d'un arrêt ou d'une simple pose de la croissance économique telle que nous l'avons connue jusqu'au début des années septante.**

**La nature de la crise actuelle est industrielle et technologique et cela pousse ainsi au changement de la structure des activités et des processus de production.**

**Dans une telle situation, il ne faut pas attendre passivement la relance de l'économie mais il faut se préparer à affronter des conditions économiques nouvelles et un environnement différent. La raison en est qu'une partie de l'équipement productif actuel est devenu économiquement obsolescent (vieillissement prématué), en quelque sorte économiquement inutilisable, et que pour demeurer compétitif il faudra le remplacer. Cela signifie que de nouveaux investissements en capital sont nécessaires dans des domaines et dans des créneaux nouveaux.**

**La Suisse se trouve donc prise dans une dynamique à laquelle elle ne peut échapper et qui la pousse à s'adapter.**

## Le redéploiement des activités

La nouvelle division internationale du travail modifie les conditions de production, désarticule le tissu des activités et finalement casse les processus de croissance que nous avons connus jusqu'à présent. Face à un tel défi, il faut répondre. La réponse implique un changement rapide des processus de production et la création d'activités nouvelles. Il faut inventer de nouveaux processus de développement. C'est à ce propos que l'on parle de redéploiement des activités.

Le redéploiement des activités peut être défini comme le processus de réadaptation progressive du système de production aux modifications de l'environnement international et aux conséquences qu'elles provoquent. Le redéploiement implique de ce fait un réaménagement des formes et des moyens de l'insertion internationale de l'économie en même temps qu'une réorganisation des forces de production :

- qu'elles relèvent du capital ou du travail,
- qu'elles concernent la politique commerciale ou financière,
- qu'elles s'appliquent au rôle de l'Etat.

Le redéploiement signifie aussi de **nouveaux investissements** dans des domaines comme la micro-technique, les instruments de mesure, les systèmes de contrôle économisant l'énergie, dans les équipements de commande à distance, etc. Ces nouveaux

investissements sont bien entendu en relation avec la nouvelle révolution technologique (électronique-informatique).

« Jusqu'à présent, les développements de la technologie ont principalement porté sur

- l'extraction des matériaux et leur transformation (y compris les matériaux qui sont source d'énergie),
- l'amélioration des transports qui ont permis d'aller chercher là où ils se trouvaient les matériaux nécessaires au soutien de la croissance économique.

L'affirmation de l'électronique et de l'informatique pourrait modifier cet état de fait, **la matière étant remplacée par l'information et les transports par les télécommunications.**

... il devrait s'agir là d'une nouvelle révolution industrielle fondée à la fois

- sur l'élévation du niveau d'éducation (qui va à l'encontre du taylorisme basé sur le travail répétitif) et,
- sur les possibilités d'automation offertes par la technologie électronique ».

## Evolution et transformation des activités

C'est en tenant compte de ces éléments nouveaux, de ces défis que l'on doit envisager le redéploiement des activités dans une économie nationale et régionale. La possibilité d'un redéploiement dépend de la nature des activités existantes et de leur



*Le secteur moteur de l'avenir sera à nouveau l'industrie...*

potentiel de développement, de même que des possibilités de développement des activités nouvelles.

L'évolution et la transformation des activités d'une nation ou d'une région sont liées à trois processus interdépendants :

- le processus de reproduction ou déclin. Certaines activités peuvent reproduire parce qu'elles restent compétitives, d'autres déclinent ou disparaissent. Il s'agit d'une transformation de volume,
- le processus de reconversion et de diversification. Pour se maintenir, certaines activités doivent se renouveler, par exemple en changeant une ligne de production. Il s'agit généralement de transformations sectorielles,
- le processus de localisation ou de délocalisation. Certaines activités doivent déplacer dans l'espace pour trouver une localisation adéquate. La création d'activités nouvelles entre également dans cette catégorie.

## LES ACTIVITÉS EXISTANTES

### 1) Les activités déclinantes

Les activités considérées comme déclinantes ne sont pas nécessairement des activités ou des entreprises mal gérées ou marginales, mais essentiellement des activités qui sont menacées par la nouvelle division internationale du travail. Il s'agit en effet d'activités dites « transférables » qui utilisent des techniques de production classiques.

ques et requérant beaucoup de main-d'œuvre non qualifiée.

Elles concernent en général la fabrication de produits mûrs, dans le sens où les techniques utilisées ne sont plus protégées par un caractère d'innovation mais sont aisément assimilables par l'extérieur. Pour subsister, ces activités doivent accroître leur productivité, mais il y a des seuils qu'elles ne peuvent pas franchir car leur taille n'est souvent pas suffisante pour passer aux technologies très modernes. Il faut en fait qu'elles puissent disposer d'un réservoir de main-d'œuvre peu qualifiée et relativement bon marché.

Ces activités doivent à tout prix préserver une position concurrentielle et, si la région ou le pays où elles sont localisées ne le permet plus, elles disparaîtront ou elles se replieront à l'étranger, du moins pour une partie de leur production. (Exemples : boîtes de montre (bas de gamme), textile, habillement, établisseurs, décolleteurs trop spécialisés, etc.)

## 2) Les activités reproductibles

On considérera que cette catégorie regroupe toutes les autres activités régionales qui ne peuvent être considérées comme déclinantes. Leur force et leur vitalité reposent soit sur des produits spécifiques ou disposant de créneaux de marchés particuliers, soit sur la proximité du marché régional dans le cas où elles ne sont pas transférables (construction ou industrie forestière par exemple).

Le fait que ces activités soient reproductibles ne signifie pas qu'elles maintiendront leur emploi au niveau actuel. Leur reproductibilité est à considérer au regard du maintien de leur activité et non de l'emploi. Les nécessités d'adaptation de la capacité productive et les phénomènes conjoncturels peuvent conduire à des variations de l'emploi plus ou moins amples.

La **restructuration** peut s'effectuer dans le sens

- de la concentration,
- de la verticalisation,
- de l'accès aux marchés,
- de la coopération et de la coordination avec d'autres partenaires.

Le **redimensionnement** implique soit un agrandissement qui permette d'atteindre des séries importantes, soit l'éclatement des stades de production des entreprises dans l'espace. Pour conserver leur souplesse, certaines entreprises devront adapter leur taille à leur spécialisation, ce qui peut signifier l'abandon de certaines de leurs productions. Elles devront également pouvoir compter sur une main-d'œuvre et un know how spécifiques et se doter d'un appareil de promotion et de vente adéquat. Dans de nombreux cas, pour subsister ces entreprises devront exporter.

La **diversification** a souvent été un concept facile utilisé dans les discours et les propositions des spécialistes. Aujourd'hui, c'est devenu le passage exigé de la réorien-

tation des potentiels de développement régionaux. Pour les industriels, il ne s'agit plus d'un caprice de théoricien, mais d'une obligation urgente. Nous allons préciser la chose à l'aide d'un exemple. Dans le cas de la région horlogère, la diversification est liée aux potentialités que la région recèle dans le domaine de la micro-mécanique et de la micro-électronique. Les filières horlogères ayant été considérablement désorganisées ces dernières années, il ne faut plus attendre d'elles des effets d'entraînement significatifs. Néanmoins, c'est par l'intermédiaire de l'horlogerie que l'électronique a pénétré dans la région horlogère. Cette technologie peut être récupérée et assimilée dans d'autres branches, notamment dans les machines. La région dispose donc d'un tissu pour une reconversion et une diversification tant des techniques de production que des produits. Cette diversification et cette reconversion dépendent bien entendu des anticipations et des moyens des entreprises de même que de l'attitude des banques (problème du capital-risque). Il faut relever aussi que la région dispose d'une main-d'œuvre formée partiellement aux techniques nouvelles.

## LES ACTIVITÉS NOUVELLES

On distingue deux types d'activités nouvelles :

### 1) Les activités induites par le tissu industriel existant et par ses mutations

Pour comprendre la problématique des activités induites, il nous faut revenir aux concepts de filière et de diversification. Très succinctement, on peut dire que « le développement de la filière étend le travail productif à de nouveaux métiers. Une filière permet une croissance interne et externe :

- interne par auto-développement de la filière elle-même,
- externe par relance générale de l'activité économique et la modification des processus de production entraînant des gains de productivité dans l'économie.

La filière ne signifie pas la fusion des firmes amont avec les firmes aval, mais l'établissement de liens multiformes assurant la cohérence de stratégies et l'utilisation commune des ressources.»

Dans le cas de la région horlogère, pour qu'une telle dynamique puisse exercer ses effets, il convient de favoriser la diffusion des technologies nouvelles notamment par le biais des activités para-horlogères et micro-mécaniques. Dans la mesure où cette diffusion s'effectue de manière adéquate, il est possible d'envisager l'apparition de nouvelles unités de production. Ces créations pourront être le fait d'agents internes



Les discussions de groupe permettent d'approfondir les exposés introductifs. Les conférenciers sont invités à préciser certaines notions, voire à défendre leurs thèses. Quant aux participants, ils peuvent s'exprimer plus librement qu'en séance plénière.

(nouveaux entrepreneurs) ou externes à la région. Dans ce contexte, il ne faut pas négliger les actions donnant lieu à la création d'entreprises de petite taille.

## 2) Les activités «autonomes» (par rapport au tissu industriel)

L'apparition d'activités industrielles autonomes par rapport au tissu industriel régional dépend de la position de la région dans l'ensemble national et des événements extérieurs. Le degré d'attractivité de la région, son dynamisme en matière de promotion économique jouent ici un rôle déterminant. Dans la plupart des cas, il s'agira d'une série d'actions ponctuelles qui n'aboutiront pas nécessairement à créer un véritable tissu industriel.

On aura compris à la suite de cette énumération (à laquelle il manque les activités tertiaires dont la problématique est différente), que le redéploiement des activités signifie

- la conception de produits et de processus de production nouveaux capables d'assurer des fabrications diversifiées et en séries limitées (spécialisation internationale),
- le captage, l'assimilation et la diffusion des technologies nouvelles en vue de faciliter le démarrage des activités nouvelles et la reconversion des activités reproductibles.

## Le rôle des agents économiques

La réussite du redéploiement ne va pas sans la mise à disposition des ressources financières adéquates (problèmes de l'adéquation du système bancaire aux nouvelles exigences de la production et de l'innovation) et à l'émergence d'une attitude nouvelle des entrepreneurs en matière d'anticipation (pari sur des structures nouvelles).

Dans une économie de marché, le rôle de l'Etat est d'encadrer, de susciter les actions nouvelles, mais il appartient aux entrepreneurs de prendre des risques. «La concurrence entre entreprises ressemble à une "exploration" au cours de laquelle on découvre de nouveaux procédés de production, de nouveaux produits, de nouveaux marchés, de nouvelles formes d'organisation et de nouveaux lieux d'implantation.

C'est la volonté de faire autre chose qui caractérise l'innovation.

Les chefs d'entreprise misent sur leurs conceptions ou leurs hypothèses de ce que seront les fabrications rentables de demain. S'ils perdent leur pari et leur mise, on sait que la voie dans laquelle ils s'étaient engagés n'est pas praticable; d'autres gagneront. Il est important pour l'ensemble de l'économie que des mises suffisantes soient risquées à ce jeu.

Le nombre de chefs d'entreprises voulant entreprendre quelque chose est devenu un facteur critique de la croissance. Dans ce processus un rôle central revient aux PME ainsi qu'aux entreprises nouvellement créées.

Afin que les expériences nécessaires soient lancées, il faut toutefois que les gagnants potentiels soient assurés de pouvoir espérer, en cas de succès, des gains suffisants. En d'autres termes, quiconque veut stimuler la croissance dans une économie nationale hautement développée doit encourager la recherche et l'innovation.»

## Les écueils à éviter dans une politique de redéploiement industriel

- a) Le développement du secteur tertiaire — souvent évoqué comme devant et pouvant compenser la diminution de l'emploi industriel — n'est pas un substitut à une politique de redéploiement. S'il en fut ainsi au cours des quinze dernières années, il n'est pas certain qu'il en sera de même dans l'avenir. En raison des progrès de l'informatique, de la télé-informatique, etc., il y a lieu de penser que l'emploi dans le secteur tertiaire ira plutôt en se stabilisant, voire en diminuant.

Contrairement à l'idée habituelle d'un développement continu de l'emploi du tertiaire (et même de l'emploi de type tertiaire), il semble plutôt que le secteur moteur de l'avenir sera à nouveau l'industrie. En effet, «la société post-industrielle», loin d'être une société «sans machines» sera au contraire industrialisée. L'illusion du déclin de l'industrie provient des progrès de productivité, différents dans la fabrication de biens matériels et dans la sphère des services. Les services aux entreprises et aux ménages seront de plus en plus automatisés aussi bien ceux de la sphère marchande (tels que les transports collectifs, les banques et les assurances) que ceux de la sphère domestique, c'est-à-dire les services que les ménages se rendent à eux-mêmes.

- b) La mobilité géographique de la main-d'œuvre n'est pas l'équivalent d'une politique de reconversion de la main-d'œuvre.

Dans certaines sphères, on considère que le moyen de résoudre le chômage régional ou structurel est de favoriser la mobilité géographique de la main-d'œuvre. Cette conception est à notre avis dangereuse pour deux raisons au moins:

- compte tenu de la faiblesse (en termes de potentiels économiques) de nombreuses régions en Suisse, cette mobilité géographique est à sens unique: les gens partent et ne sont pas



*M. René Retornaz, directeur général de la Fédération horlogère suisse, précise, à la suite de l'exposé de M. Denis Maillat, combien il est nécessaire de créer des emplois dans les sous-régions.*

remplacés dans les régions de départ. A terme, on s'achemine inévitablement vers un affaiblissement progressif et cumulatif des potentiels de développement de nombreuses régions,

— la main-d'œuvre qui se déplace ne se reconvertis pas dans le sens souhaité par le redéploiement. En effet, la personne qui quitte sa région va exercer ailleurs sa profession ou le plus souvent elle s'engage dans une activité tertiaire. Or, en réalité, si on veut favoriser le redéploiement des activités, il faut en même temps que la main-d'œuvre se réadapte, se reconvertisse aux nouvelles technologies. La meilleure solution consiste encore à tenter cette réadaptation de la main-d'œuvre dans les régions où se posent les problèmes de redéploiement. Pour cela, il faut une politique axée sur la mobilité professionnelle et non une politique favorisant la mobilité géographique.

c) Le développement de l'urbanisation est un handicap sérieux à la reconversion des potentiels de développement des régions non urbaines.

Dans notre pays, on n'a pas encore véritablement les moyens de favoriser une distribution plus équilibrée des activités dans l'espace. Les forces dites «naturelles» restent les plus puissantes et pour beaucoup il ne faut pas les contrecarrer. Ceci aboutit à un phénomène de concentration et d'urbanisation de plus en plus prononcé. Or, le problème est de savoir si le développement des régions urbaines est favorable ou non à la mutation technologique et au redéploiement. Pour nous, la réponse est négative car les régions urbaines continuent à se développer sur des activités (tertiaires notamment) qui, à terme, vont être en difficulté. Le problème est d'autant plus grave que sur leur lancée les régions urbaines contribuent à vider de leur substance les régions «industrielles». En bref, cela signifie que le redéploiement, qui nous introduit à de nouveaux types de croissance, imprime de nouvelles relations entre les régions urbaines et les régions «industrielles». On peut donc dire que les régions urbaines essentiellement axées sur le développement du tertiaire font à l'heure actuelle écran à nos vrais problèmes et que ce n'est pas par leur développement qu'on assurera les transformations nécessaires de notre système économique.

# Un patron confronté à la nécessité de l'innovation industrielle

RÉSUMÉ SYNOPTIQUE DE L'EXPOSÉ PRÉSENTÉ PAR M. CLAUDE ROSSIER, DIRECTEUR-GÉNÉRAL DES ATELIERS DE SÉCHERON A GENÈVE



En conclusion, l'innovation doit préparer la relève d'anciens produits par des nouveaux, plus complexes.

## Des conditions particulières dans l'industrie

— l'entreprise finance une recherche qui doit réussir et aboutir à un produit vendable.

La recherche industrielle doit donc être applicable. C'est très différent de la recherche universitaire qui doit, elle, être libre, sans autre souci que l'augmentation du savoir humain.

— une entreprise industrielle ne peut se lancer dans un programme d'innovation (recherche et développement) que si elle est certaine de pouvoir:

a) financer cette recherche. Les montants nécessaires sont élevés et la baisse — voire la disparition — des marges bénéficiaires provoque un danger. Le seul «capital-risque» à disposition pour ce financement est constitué par les fonds propres de la société.

b) fabriquer le produit lorsqu'il aura été développé (coût des ateliers, personnel, etc.).

c) vendre ce produit (paramètre souvent oublié par les ingénieurs, séduits par la pure performance technique).

C'est à la fonction «Marketing» d'analyser un marché, son volume, son évolution, les performances demandées, les circuits de vente, etc. Cette fonction doit être très étroitement liée au processus d'innovation; la négliger c'est courir 9 fois sur 10 à l'échec!

Ce chiffre apparaît pessimiste, mais la littérature spécialisée affirme même que 1 à 2% seulement des innovations aboutissent au but visé.

## La nécessaire innovation

- l'évolution, sous pression de la concurrence, vers des produits meilleurs, plus économiques, répondant mieux aux besoins des consommateurs,
- de nouveaux produits éliminent les anciens,
- le progrès technique conduit à des solutions plus économiques (en matières, en travail humain), donc qui sont à l'opposé du gaspillage que l'on reproche parfois à l'industrie

mais surtout:

- l'évolution dans la répartition mondiale du travail (rapports Nord-Sud) qui suppose une indispensable industrialisation du tiers monde, axée sur des produits simples. Cette industrialisation est à favoriser car elle ne serait que justice, espoir de progrès pour ces pays, et elle permettrait un rééquilibrage des exportations-importations entre pays riches et pays pauvres.

## L'organisation concrète de l'innovation industrielle

La condition fondamentale est claire: comment arrêter assez tôt un projet qui n'aboutira pas, afin de libérer des forces et des crédits pour d'autres projets?

Un modèle, d'un intérêt assez général, permet une analyse systématique. Il s'agit, en fait, d'étudier les relations entre la firme, le marché et le produit au travers des paramètres principaux suivants:

### — la description du produit:

fonctions, qualités, conditions aux limites, principe de conception, de construction, de fabrication.

### — le marché de ce produit:

où, à quel prix, les besoins, leur tendance, les freinages (normes, conditions douanières, etc.)

ainsi que la structure de ce marché: monopole, importations, fabrications nationales

— les effets de cette innovation sur d'autres produits existants, de la firme ou de la concurrence,

- la politique de la firme:
  - réseau de vente à créer, à trouver, ou existant
  - coopération avec concurrents
  - ventes de licences,
- le coût du développement, les moyens financiers à disposition pour la recherche, la fabrication, l'introduction sur le marché, les services de vente,
- le niveau de l'innovation (avance technique), brevets, risques de copies,
- le coût prévisionnel du produit.

De plus, le développement doit être planifié, décomposé en phases, des objectifs partiels étant définis pour chacune d'elles.

A chaque étape, il faudra analyser la situation en fonction des sept critères ci-dessus, et décider:

- de poursuivre,
- d'arrêter,
- de modifier le programme.

Tout ce travail (critères et programme) doit être préparé à l'avance, par un team

dans lequel sont représentées toutes les fonctions de l'entreprise. A l'avance, et aussi dans le calme, car ensuite, aux points de contrôle, les discussions seront passionnées, les critiques peut-être cruelles, les conflits internes menaçants.

Dans les grandes firmes, l'activité R + D est très bien organisée.

## Pessimisme ou attitude réservée?

Est-ce faire preuve de pessimisme qu' d'insister si lourdement sur les difficultés surmonter?

Au contraire. Nous avons en Suisse de atouts que l'on peut et qu'il faut jouer (personnel qualifié à tous les niveaux, contact mondiaux, financement, écoles, etc.).

Mais il est clair que celui qui est responsable du résultat, succès ou échec, a devant les problèmes que pose l'innovation une attitude beaucoup plus réservée que tous les experts extérieurs, quelle que soit la qualité des idées et des analyses qu'ils peuvent présenter.

photocomposition



offset

main-d'œuvre qualifiée  
machines modernes  
installations rationnelles

précision, rapidité  
et qualité pour l'impression  
de revues, livres,  
catalogues, prospectus,  
imprimés de bureau

**Corbaz S.A.**  
1820 Montreux  
22, avenue des Planches  
Tél. (021) 62 47 62

Maîtres imprimeurs  
depuis 1899

LA CHRONIQUE DU GROUPE DE RÉFLEXION

## Le Retraité

Le Retraité: je le gratifie d'une majuscule, c'est le Retraité type, l'archétype des retraités qu'il nous arrive de souhaiter devenir. Le Retraité réussi, car nous en connaissons qui demeurent à l'état d'ébauche, et quelques-uns qui sont franchement ratés. Le Retraité, donc, a le poil dru, le regard vif (il n'a nul besoin de lunettes, même pour lire) et sa voix, après quarante années ou presque d'un usage constant, conserve la rondeur d'une sonorité intacte. Pas une once de graisse sur sa musculature, qui rendrait jaloux un de nos maîtres de sport.

Je l'observe à la dérobée, mais avec avidité: n'est-il pas le dépositaire d'un secret, celui de la jouvence, tout dépouillé qu'il est pourtant de ce qui fut une de ses raisons majeures d'exister?

Dans son regard, je cherche des traces de tristesse ou de désillusion; je ne trouve que sérénité, joie de vivre même; oui, surtout cela.

J'essaie d'aborder avec lui le thème de la pédagogie, mais il se dérobe à mon insistance. Il me parle de l'Ardèche, où il vient de passer quelques jours à ne rien faire — son occupation préférée, dit-il — et des gens qu'il a rencontrés là-bas, dont il dit qu'ils sont vrais. Il me parle de la nature intouchée, ou plus exactement respectée; des nourritures terrestres, dont il a le goût violent; et son sourire découvre une denture intacte, propre à des mastications puissantes et voluptueuses.

Pas une fois, dans son discours, il ne sera question de pédagogie. J'imagine pourtant ce qu'il m'aurait dit si je l'avais mis en demeure de me livrer ses conclusions. « Vous progressez dans le domaine technique, j'admire vos travaux; il m'arrive de lire certains ouvrages récents; je me tiens au courant, savez-vous? Mais n'oubliez-vous pas que la pédagogie est avant tout une présence? Ne vous méprenez pas, je ne veux pas dire qu'il y a des heures de présence et des heures de liberté; je veux dire que l'important, dans ce métier, c'est d'être disponible, d'être à l'écoute, de se donner en quelque guise. Toutes les techniques sont vaines si vous n'êtes pas disposé, en vertu d'un libre choix, à consentir cette oblation. Les techniques passent, la qualité de la présence demeure. Il n'y a pas d'autre secret que celui-là. »

## Les activités associatives

Par activités associatives, le Retraité, qui aborde volontiers ce sujet, désigne ces comportements qui consistent à rassembler les gens pour leur proposer un objectif qu'il s'agira d'atteindre ensemble. Il a beaucoup sacrifié à ce genre d'activités, qu'on dit aussi syndicales ou corporatives selon qu'on est orienté vers la droite ou la gauche. « Ces activités, dit-il, je les ai pratiquées sans calcul. Elles étaient et sont encore conformes à ma nature. J'ai eu le bonheur de n'en attendre jamais ni récompense institutionnelle ni gratitude de mes pairs. C'est ce qui me permet, aujourd'hui, de les évoquer sans amertume. Il est de certaines gens qui ne peuvent s'empêcher d'incarner le principe très helvétique de la coopération; un pour tous, tous pour un, cette devise a pour eux un sens. Ils n'ont nul mérite à la mettre en pratique; ils ignorent, le plus souvent, leurs motivations profondes, instinct grégaire, angoisse d'être seuls, volonté de puissance. Il faut vivre avec cet instinct et le satisfaire sans rien attendre en retour. Je recommande cette attitude stoïcienne comme la seule qui nous mette à l'abri de toute déception. Certains, dites-vous, ont tiré de leurs activités communautaires des avantages carriéristes? C'est ce qu'ils ont cru plus ou moins longtemps: tôt ou tard, ils ont dû se rendre à l'évidence, toute élévation hiérarchique est une condamnation à davantage de solitude. Tel inspecteur d'écoles se désespère de voir ses anciens collègues prendre leurs distances à son égard. Qu'attendais-tu d'autre, lui dis-je, n'as-tu pas fait ton choix? Serais-tu de ceux qui exigent le beurre et l'argent du beurre? En guise de consolation pour la confraternité perdue, il te reste la collé-

## Rencontre SLV - SPR - SSPES

Vendredi 28 septembre à Berne

A l'ordre du jour:

Le groupe de travail « Libertés individuelles des enseignants ». Le groupe sera constitué de la manière suivante: 1 délégué du CC de chacune des trois organisations, plus un (ou des) représentant « local » « impliqué » directement par les événements ayant déclenché l'alarme!

La SPR conserve l'initiative de l'organisation et de la convocation du groupe pour sa première séance « constitutive ».

Le congrès de la CMOPE en 1982. En particulier le projet de film. Deux responsables remplacent le cinéaste (Glohr) qui renonce à ce projet. Le scénario ne précédera pas la réalisation du film: Il sera conçu après que les réalisateurs aient pris contact directement avec les enfants, dans leur milieu familial, scolaire, dans leurs jeux et occupations diverses.

Le problème de la circulation interne des informations parmi les diverses associations groupées sous le sigle de la KOSLOCASE est également évoqué. On reparle de SIPRI et de la prochaine séance « siprienne » du lundi 1<sup>er</sup> octobre.

La prochaine rencontre tripartite (!) aura lieu le jeudi 10 janvier 1980, à Berne.

J.-P. Buri

## Session « Sipri »

Berne 1<sup>er</sup> octobre 1979

Sept orateurs ont traité divers aspects de l'avancement des travaux depuis 1977.

M. U. P. Tirer, dans son préambule, traite des généralités. Il définit quelques « conditions préliminaires et prioritaires ». Entre autres:

- chaque canton « adaptera » le projet SIPRI à ses propres besoins;
- il faudra ne pas se perdre dans des généralités (les chercheurs voient l'école d'en haut, les instituteurs d'en bas...);
- l'importance des communications internes entre les divers groupes de recherches est mise en évidence;
- il faudra trouver tous les moyens nécessaires à une « descente » réelle et profonde au niveau des écoles primaires suisses.

gialité; j'admetts qu'elle se situe à un autre niveau. Il ne te reste que de t'assumer toi-même dans ta puissance nouvelle et la solitude qui en est le prix.»

Le Retraité sourit: «Ah! l'Ardèche...»

## Les serre-freins

Dans nos milieux, il est devenu de bon ton de se déclarer suroccupé. Les futurologues nous avaient prédit des horaires légers comme plume et s'inquiétaient de ce que nous ferions de nos loisirs nouveaux. C'est le contraire qui se passe, nous n'avons semble-t-il plus le temps d'ouvrir un livre qui ne soit de méthodologie et nos agendas ne sont plus de poche mais de valise.

Dans cette cohue de gens pressés qui courrent vers on ne sait quel avenir et se plaignent d'essoufflement, on remarque davantage les lents, les immobiles; les très rares serre-freins. Paradoxe! le temps n'est pas encore venu, pour eux, de l'admiration universelle. Le temps qu'ils prennent pour ne rien faire, on dit qu'ils le volent; on ne parle que de les «piquer aux fesses». Un cheval qui refuse de courir, quel scandale! Personne ne semble avoir compris l'utilité des serre-freins, qu'ils agissent de propos délibéré ou que leur paresse soit native. Il est évident, pourtant, que celui qui travaille beaucoup provoque une surchauffe laboratoire; l'autre, qui ne fait que le strict nécessaire, contribue à nous rendre l'existence plus supportable.

M. M.

indispensable: fonction régularisatrice orientative, vérificatrice d'acquis scolaires... Il s'agirait d'un instrument suffisamment flexible, constamment réadaptable aux conditions nouvelles.

M. L. Wenger traite de la transition entre le préscolaire et le primaire.

Il remarque qu'il est de plus en plus délicat de définir **quand** et **où** commence le préscolaire. Le prénatal tient de plus en plus de place dans les études de l'enfance

M. E. Ambühl développe quelques aspects des contacts parents-école et de possibilités de coopération entre ces «milieux».

Il cite Jean Monnet: «Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans une période de crise.»

Il insiste aussi sur l'aspect parfois trop rituel des contacts élèves-parents enseignants. La crainte de certains d'entre nous de se trouver confrontés aux parents. Les bases institutionnelles manquent encore pour pouvoir engager un dialogue positif.

Dans l'immédiat, la collaboration de associations professionnelles aux divers groupes de travail I, II, III et IV va être organisée. La liste encore incomplète des coordinateurs cantonaux sera achevée. L'IRDP va démarrer dans son travail de recherche II (fonctions et formes de l'évaluation des élèves).

J.-P. Buri

M. Strittmatter évoque les difficultés de synchronisation des multiples plans d'étude «en fonction» dans les divers cantons. Si le projet SIPRI parvient à sensibiliser les parents, les enseignants et les autorités scolaires sur cet aspect spécifique du pro-

blème, alors SIPRI aura déjà atteint l'un de ses buts!

M. J.-P. Salamin traite le problème de l'évaluation dans son aspect historique tout d'abord. La création d'instruments de mesure bien adaptés à leur fonction est



## Impôts et restitution de salaire

La question a plusieurs fois été posée de savoir ce qu'il advenait, fiscalement, lorsqu'une partie de la rémunération figurant sur le certificat de salaire remis à la Recette avait été ultérieurement remboursée.

D'une lettre du service du personnel de l'Etat de Vaud, nous extrayons les précisions suivantes:

*Nous vous informons tout d'abord que tous les montants restitués à l'Etat au titre du salaire, que ce soit par retenues sur le traitement ou par versements directs à la caisse de l'Etat, sont déduits du montant figurant sur le certificat de salaire.*

*Il n'y a donc pas de problème lorsque la restitution est faite pendant la même période fiscale. Par contre, si elle intervient après la clôture de la période fiscale, c'est le certificat de salaire suivant qui sera diminué du montant remboursé.*

*Dans ces conditions, nous n'avisons pas*

*l'administration des impôts et nous n'établissons pas d'attestation à l'intention des impôts puisque le remboursement vient en déduction du montant figurant sur le prochain certificat.*

*Il y a cependant un cas dans lequel nous serions disposés à établir une telle attestation, c'est lorsque le fonctionnaire quitte l'administration avant le début de la nouvelle période fiscale et qu'en conséquence aucun certificat de salaire ne lui sera adressé à l'issue de cette nouvelle période. Il convient alors que l'intéressé nous en fasse expressément la demande.*

Du fait de la progressivité des impôts et de l'augmentation des traitements consécutives aux indexations et aux augmentations annuelles entre autres, nous ne pensons pas qu'il y ait à priori motif de s'estimer lésé par cette procédure.

Secrétariat général SPV

## Tribune libre

### La retirette<sup>1</sup>

Atteints, eux aussi, par la vague de la math moderne, les maîtres de classe supérieure de notre bon canton ont été recyclés pour leur futur enseignement de cette branche. Ils se sont vu remettre, à titre gracieux, un exemplaire du manuel Dralants (du nom de son auteur) que leurs élèves utiliseront. Bien.

De méthodologie: point. De livre des réponses: néant; ces documents n'existent pas. Voire. Je viens d'avoir en mains un ouvrage, acquis de ses propres deniers par un collègue, donnant les réponses du manuel en question (avec quelques légères variantes, il est vrai).

<sup>1</sup> A la retirette: expression vaudoise qui signifie, entre autres, l'économie, à regret, en pleurant ses sous.

Bien que le prix de ce livre des réponses soit assez élevé, notre département n'envisage-t-il pas de le mettre à disposition de ceux qui se lancent quasiment dans le brouillard? Qu'est-ce, en effet, que quelques centaines de francs en regard du coût des ordinateurs dont nous éprouvons de plus en plus la pesante présence?

Croit-on peut-être que les nouveautés pédagogiques introduites ainsi «à la reti-

rette» puissent provoquer l'acquiescement du corps enseignant, garant de la réussite de l'opération? Aucune réforme n'a de chances de réussir tant qu'on n'y mettra

pas le prix, et pas seulement en heures de travail supplémentaire pour les maîtres d'école.

Jean Fluck

#### Rédactrice de la rubrique vaudoise:

Mme Monique Schafroth, Praz-Bérard 13, 1844 Villeneuve. Tél. (021) 60 12 09.

## NEUCHATEL

### Education routière

#### Quelques chiffres...

Ce ne sont pas moins de 2178 élèves du degré six qui ont participé aux épreuves théoriques et pratiques mises chaque année au point par la Commission cantonale d'éducation routière.

1875 certificats ont été délivrés (examens réussis). 225 médailles — délivrées aux candidats ayant obtenu d'excellents résultats — ont été distribuées. 10 élèves ont obtenu le maximum de points (100). 24 élèves parviennent au total de 99 points. Le Locle paraît être le mieux placé: quatre fois 100 points, et onze fois 99. La Chaux-de-Fonds «se contente» d'une fois 100 points et trois fois 99.

J.-P. Buri

### Comité central

Un deuil cruel ayant frappé l'un des membres du CC, la séance prévue pour jeudi 4 octobre a été annulée.

Il vous faudra donc attendre un mois pour connaître la suite des démarches sollicitées par l'une de nos sections. (Cf. N° 30.)

Mardi 9 octobre, notre président assisté du président de la Commission d'éducation permanente se rendront au DIP. Il semble que les décharges accordées aux instituteurs pour leur perfectionnement à l'Université provoquent quelques difficultés quant à leur «acceptation» à divers niveaux... Affaire à suivre attentivement.

J.-P. Buri

Rédacteur de la rubrique neuchâteloise:  
M. Jean-Pierre Buri, Bachelin 4,  
2074 Marin. Tél. (038) 33 15 05.

## JURA

31 OCTOBRE

### Nomination d'un nouveau président SEJ

Appelé à d'autres fonctions, le directeur de l'Ecole normale de Porrentruy quittera le Jura à la fin de cette année. En même temps, Marc-Alain Berberat, puisqu'il s'agit de lui, abandonnera la présidence du Syndicat des enseignants jurassiens, à laquelle il avait été brillamment appelé il y a moins d'une année. C'est lors d'une assemblée générale extraordinaire, qui est convoquée pour le 31 octobre, que les membres du SEJ auront à lui choisir un successeur.

Marc-Alain Berberat a eu le périlleux honneur d'être le premier président du SEJ. Le comité provisoire de l'époque, qui l'avait pressenti et proposé, eut la main heureuse. Il avait senti, à travers l'expérience qui était la sienne depuis quelques mois, qu'il fallait un homme d'envergure pour mener à bien une tâche difficile. Ancien maître primaire sorti de l'Ecole normale qu'il sera appelé à diriger plus tard, brillant universitaire, formé à l'école de la SPJ qu'il présida, il fut, durant sa courte activité, un dirigeant de valeur, au CC d'abord où il sut écouter les autres, dans les relations extérieures ensuite, indispensables et combien importantes lors de la mise sur rail du SEJ.

Le SEJ est aujourd'hui un syndicat non seulement à l'écoute de ses membres, mais encore écouté. Dans un prochain bilan, nous dresserons une première liste des revendications acceptées, de ses démarches, de ses contacts. Le succès dont peut se targuer notre syndicat est dû en grande partie à son président.

Mais il s'en va et il faut le remplacer! Le CC n'a aucunement le droit de se présenter devant une assemblée sans avoir auparavant effectué des sondages et cherché celui qui conviendrait bien à ce poste. Après une réflexion profonde, il a décidé de proposer

à l'assemblée du 31 octobre la candidature de Paul Möckli. Maître de lycée à Porrentruy, notre collègue siège au Comité central. Puisqu'il y fut envoyé par son association, on peut admettre d'emblée qu'il a déjà la confiance de celle-ci.

Au CC, il a conquis la sympathie de tous les membres, de quelque association qu'ils fussent. Il possède un esprit rare de synthèse, mais plus encore il a ancré en lui le sens du syndicalisme qui ne saurait faire défaut à un président de syndicat. Pour ces raisons, il fut souvent choisi pour faire partie de la délégation qui rencontra les autorités du nouveau canton.

Il est bien entendu que l'assemblée du SEJ, à laquelle sont invités tous ses membres, possède tous pouvoirs pour présenter des propositions différentes. Mais quel que soit l'élu, il faut souhaiter pour notre école et pour notre corporation qu'il possède les qualités qu'on doit attendre d'un président.

Ce président aura au moins la satisfaction de travailler avec un secrétaire déjà aguerri. René Bilat, qui avait une année pour prendre une décision définitive, l'a prise dans le sens que l'on souhaitait. Le CC, mais aussi tous les membres du SEJ, n'auront qu'à s'en réjouir.

A. Babey

# Des cotisations différencierées pour le syndicat

L'assemblée des délégués du SEJ s'est tenue le 26 septembre aux Rangiers. La place nous étant comptée aujourd'hui, nous nous contenterons, avant de revenir plus longuement sur les débats une autre fois, de relater le plus importante des décisions prises, celle qui touche aux cotisations.

L'assemblée du 2 mai, on s'en souvient, avait rejeté la proposition du CC de prélever une cotisation unique pour tous les membres, et l'avait chargé de prévoir un système de cotisations différencierées selon les salaires perçus.

L'assemblée a cette fois accepté, venant encore du comité, une proposition de cotisations différentes, avec une base de 100 francs pour tous, et un supplément. Celui-ci s'inscrit dans une échelle où l'on trouvera, tout en bas, les maîtresses d'ouvrages, et tout en haut, les maîtres de lycée. La différence entre les deux sera de 64 francs par année.

B.

# Assemblée générale des maîtresses enfantines

L'assemblée générale de l'Association des maîtresses enfantines du canton du Jura aura lieu le vendredi 26 octobre à 9 heures, à Glovelier, au Restaurant de la Poste. Vous êtes priées de bien vouloir y assister.

## Ordre du jour de l'assemblée

1. Salutation de la présidente.
2. Nomination des scrutatrices.
3. Lecture du procès-verbal de la dernière assemblée.
4. Rapport de la présidente.
5. Rapport de la caissière et approbation des comptes.
6. Caisse de compensation, information et décision.
7. Cotisations.
8. Rapport des déléguées des différentes commissions.
9. Démission et nomination.
10. Divers.

12 heures : repas (inscription jusqu'au 24 octobre chez Sœur Solange Châtelain, rue Cornat 8, 2764 Courrendlin).

14 heures : présentation de l'OME par M. Gillabert, nouveau conseiller en matière d'éducation pour le canton du Jura.

Exposé sur le problème de la maturité scolaire suivi d'un débat. Ce problème nous concerne toutes.

Le congé est officiellement reconnu. N'omettez pas d'en avertir votre commission. Si vous n'assitez pas à l'activité de l'après-midi, vous êtes tenues d'être présentes en classe.

Le comité

Rédacteur de la rubrique jurassienne :  
Abel Babey, Pastourelles 17, 2800 Delémont. Tél. (066) 22 29 34.

# JURA BERNOIS

## Extrait des délibérations du Comité central de la SEJB

Séance du 13 septembre 1979.  
Présidence : Jacques Paroz.

Le procès-verbal de la dernière séance du Comité central de la SEJB n'appelle qu'une seule remarque : le comité de la SBMEM a chargé ses représentants dans les écoles secondaires de contacter leurs collègues pour savoir ceux qui désiraient faire encore partie de la SPR. Il n'y en a effectivement que peu qui se sont inscrits, mais le comité de la SBMEM refuse de procéder à une nouvelle consultation. Le Comité central de la SEJB en prend acte.

### COMMUNICATIONS DU SECRÉTARIAT

Le secrétaire de la SEJB, Yves Monnin fait part aux membres du comité de différentes communications :

— Participation des maîtres secondaires aux synodes : la section de Bienne-La Neuveville demande à la SEJB d'intervenir auprès de la Direction de l'instruction publique afin que les maîtres secondaires bénéficient de la même réglementation que les enseignants primaires en

ce qui concerne leur participation aux activités syndicales. La demande a été transmise au Comité cantonal de la SBMEM pour prise de position.

— Réforme de la formation des enseignants primaires : Jean-Daniel Tschan, représentant de la SEJB dans la commission chargée d'étudier ce problème, a démissionné pour poursuivre ses études. Le Comité central de la SEJB le remercie du travail qu'il a accompli et désignera prochainement son successeur.

— «Educateur» : le Comité central prend connaissance d'une lettre de la SPR invitant les sections à faire preuve de modération dans la longueur de leurs articles afin de ne pas augmenter le déficit du journal.

### COMMUNICATIONS DU PRÉSIDENT

Le président, Jacques Paroz, donne connaissance de différentes communications :

— Semaines pédagogiques de Villars-les-Moines : la SEJB n'a toujours pas de

représentante dans cette commission. Le Comité central invite les membres qui seraient intéressés à s'annoncer au plus vite.

— Relations SEJB-maîtres aux écoles professionnelles : Jacques Paroz prend contact avec Jean-Maurice Imhoff directeur de l'Ecole professionnelle de St-Imier, pour définir les contacts que la SEJB entretiendra avec l'Association des maîtres aux écoles professionnelles.

— Commission de l'enseignement rénové du français : les maîtres secondaires sont invités à désigner leur représentant au sein de cette commission.

### RENCONTRE AVEC LE CC/SEJ

La SEJB a demandé au CC/SEJ un entretien pour discuter de l'avenir de la Commission Croix-Rouge Jeunesse (Fond Mimosa) et du Centre d'information pédagogique (CIP). Le SEJ n'a pas encore répondu, mais le CC/SEJB estime qu'il faut pas laisser traîner cette affaire et demande à son secrétaire de reprendre contact avec le SEJ.

## GROUPE D'ÉTUDE «CONDITIONS DES ENSEIGNANTS AU CHÔMAGE»

Le CC/SEJB décide la mise sur pied d'un groupe d'étude des conditions des enseignants au chômage. Il se composera de 7 membres, soit deux par section et un représentant des enseignants au chômage. Les sections sont invitées à faire connaître les noms de leurs représentants jusqu'à fin 1979.

### Mandat:

Le groupe d'étude est une commission non permanente de la SEJB. Son mandat sera maintenu aussi longtemps que la situation de l'emploi l'exigera.

Le mandat du groupe est le suivant :

- Aider les enseignants au chômage qui font appel à lui, par une information précise et des conseils.
- Constituer un dossier concernant les droits et les devoirs du chômeur, le fonctionnement des offices de chômage et le fonctionnement de la centrale de remplacements.
- Évaluer les possibilités d'intervention de la SEB et de la SEJB.
- Informer les chômeurs de l'aide que peut leur apporter la SEB.
- Informer les comités des sections et le Comité central de la SEJB des résultats de ses travaux.
- Demander l'appui de la SEJB, quand c'est nécessaire.

## MISE SUR PIED DE L'ASSEMBLÉE DES DÉLÉGUÉS DE LA SEJB

Selon les statuts, l'assemblée des délégués de la SEJB comprend les présidents des trois sections, les délégués SEB, les délégués SPR et les délégués CARESP. Les différents groupes d'enseignants ont en outre droit à chacun un délégué. Ils sont choisis dans les différentes sections selon une clef adoptée par le Comité central :

*Section Bienne-La Neuveville*: un maître de gymnase; un maître d'école normale; un retraité; une maîtresse des classes enfantines.

*Section Courtelary*: un maître d'école professionnelle; une maîtresse en économie familiale; un enseignant primaire.

*Section de Moutier*: un maître d'école commerciale; une enseignante des travaux à l'aiguille; un maître secondaire.

## VÉRIFICATEURS DES COMPTES DE LA SEJB

Chaque section devra, jusqu'à fin 1979, désigner un enseignant comme vérificateur des comptes de la SEJB.

Le secrétaire: Yves Monnin

## ÉCOLE PRIMAIRE — DEGRÉ SUPÉRIEUR

# Ecole de formation féminine de Tavannes

### But:

L'école de formation féminine de Tavannes offre aux jeunes filles de l'école primaire, éventuellement de l'école secondaire, ayant terminé la scolarité obligatoire, la possibilité de suivre une année de formation féminine facultative.

L'école a pour but d'élargir les connaissances et les aptitudes pour envisager une formation professionnelle, de développer la personnalité, d'aider au choix de la profession, de permettre le raccordement à divers apprentissages qui exigent un niveau scolaire moyen.

### Admissions:

- pas d'examen d'admission;
- scolarité obligatoire terminée.

### Durée:

Une année (août 1979 - août 1980).

#### Plan d'étude:

- activités créatrices et manuelles (environ 50 % des leçons);
- culture générale (environ 50 % des leçons);
- le plan d'étude répond aux exigences légales du cours complémentaire ménager obligatoire pour les filles de 15 à 20 ans;
- branches: ouvrages, créativité, cuisine, alimentation, économie domestique, hygiène, puériculture, soins aux malades, art de vivre, civisme et droit, mathématiques, français, allemand, dactylographie, éducation musicale, éducation physique, sciences;
- information professionnelle, stages, visites d'entreprises, entretien avec l'Office d'orientation scolaire et professionnelle.

### Attestation:

L'école de formation féminine délivre un bulletin semestriel, un certificat officiel de fréquentation du cours ménager obligatoire et un certificat de fin d'année.

**Ecolage:** 1300 francs pour l'année.

**Bourses:** les élèves qui le désirent peuvent obtenir des bourses délivrées officiellement.

Les formules de demande sont distribuées par l'école.

**Délai d'inscription:** 31 mai 1980.

**Renseignements:** tous les renseignements et les formules d'inscription sont à demander à l'adresse suivante :

Ecole de formation féminine

Collèges 4

C. Gassmann

2710 Tavannes. Tél. (032) 91 24 62.

### Remarque:

L'école de formation féminine de Tavannes ne concurrence pas l'école de culture générale de Moutier.

L'institution tavannoise s'adresse à des jeunes filles intéressées par un plan d'étude faisant une large place aux activités manuelles.

L'école prépare notamment aux professions suivantes : aide familiale, employée de bureau, vendeuse, aide-infirmière, aide hospitalière, nurse, coiffeuse, profession de l'hôtellerie, sommelière, couturière, etc.

Les renseignements et demandes d'inscription peuvent également être obtenus auprès des Offices d'orientation scolaire et professionnelle, notamment ceux de Tavannes et de Bienne.

**Rédacteur de la rubrique du Jura bernois:**  
M. Yves Monnin, secrétaire-adjoint SEB,  
Brunngasse 16, 3011 BERNE.

# VALAIS

## Rapport d'activité de la Commission pédagogique 1978-1979

### MEMBRES DE LA COMMISSION:

#### Président:

M. Jacques Vuignier

#### Vice-président:

Mme Madeleine Raboud

#### Membres:

Mmes Martine Darbellay

Dominique Sauthier

MM. Claude Coulon

Ferdinand Bétrisey

Romain Fardel

Jean-Yves Oreiller

Mme Emma Bruchez, représentant le CC

#### Secrétaire:

Mme Marie-Madeleine Milhit-Luy

En cours d'année, la CP a accueilli M. Eric Berthousoz en remplacement de M. Jean-Yves Oreiller démissionnaire.

Durant la période d'activités 1978-1979, la CP profondément remaniée depuis les nouvelles nominations a tenu ses séances au rythme d'une par mois en moyenne.

Les principaux points abordés lors de ces séances ont été les suivants :

- Formation des futurs enseignants.
- Congrès SPR/résolutions.
- Recyclage de français/programme romand.
- Allemand/programme romand.
- Français/programme transitoire.
- Relations parents-enseignants-DIP.

## 1. Formation des futurs enseignants

A la suite du rapport de la commission d'experts nommée par la Conférence suisse des directeurs de l'instruction publique, rapport adopté en 1976, et de la motion déposée au Grand Conseil, la CP mandatée par le CC SPVal a tenté de dégager une ligne directrice pour l'avenir en ce qui concerne la formation des enseignants valaisans.

Il y a actuellement en Suisse deux types de formation des enseignants, la voie intégrée (EN traditionnelle) et la voie fractionnée (études pédagogiques après une formation générale solide).

### 1.1 Formation à l'Ecole normale (voie intégrée)

Cette formation est caractérisée par l'acquisition parallèle de la théorie et de la pratique d'une part et la formation générale et professionnelle d'autre part.

- L'EN reçoit les élèves à l'âge de 14 ans.
- Elle les conduit à une maturité non fédérale en 5 ans.
- Au cours des deux dernières années, elle tend à une formation plus pratique (stages).

### 1.2 Formation après la maturité (voie fractionnée)

Une Ecole normale supérieure après une maturité ou une formation générale équivalente se distingue de l'Ecole normale actuelle par le fait que la formation générale et la formation pratique sont dissociées.

Le choix professionnel plus tardif permet de juger sur des critères plus précis de la capacité à accéder à la profession d'enseignant. Il serait même possible d'introduire un stage de sensibilisation entre la maturité et l'entrée à l'institut pédagogique.

### 1.3. Conclusion

Au vu de l'évolution économique actuelle, il paraît souhaitable :

- 1) que les enseignants aient une formation générale solide ce qui tendrait à revaloriser la profession ;
- 2) que le choix professionnel intervienne plus tard et facilite ainsi le changement d'orientation en cours d'études.

Selon la progression des travaux de la commission nommée par le Conseil d'Etat et à la demande éventuelle du CC, la CP approfondira la question.

## 2. Congrès SPR/résolutions

La CP a pris connaissance des résolutions des auteurs du rapport «Statut de l'enseignant». Elle constate que ces résolutions sont nombreuses et se demande comment les défendre auprès des départements. Elle espère que tous les enseignants valaisans prendront la peine de les lire et d'en tenir compte lors de discussions ou de rencontres avec nos responsables communaux et cantonaux de l'instruction publique.

## 3. Recyclage de français/programme romand

Actuellement les enseignants n'étant pas encore en possession de la méthodologie «Maîtrise du français», la CP ne peut pas prendre position sur le contenu.

Cependant, elle souhaite que des équipes d'enseignants soient convoquées par degré et expérimentent la nouvelle méthode en y apportant leurs remarques, leurs objections, le résultat de leurs expériences.

Elle prie instamment le DIP de prévoir un temps de sensibilisation des enseignants à la nouvelle méthode. Cette sensibilisation devrait débuter le plus rapidement possible par les auteurs de la méthode.

## 4. Allemand/programme romand

Sur le plan romand, une commission d'experts est chargée de mettre sur pied une méthode d'allemand applicable dans tous les cantons romands. En l'état actuel des travaux, cette méthodologie paraît satisfaire la commission de référence dont font partie des collègues du degré primaire.

En Valais, la méthode «Petit» étant déjà introduite dans toutes les classes primaires dès la 3<sup>e</sup> P. et donnant généralement satisfaction, il semble que pour quelques années encore nous garderons cette méthode.

## 5. Français/programme transitoire

Un document émanant de la Conférence des inspecteurs étant adressé à la SPVal pour consultation, la CP s'est penchée de manière très sérieuse sur ce programme transitoire.

### Remarques :

- Fort peu de matière a été retranchée de l'ancien programme qui ne subit que le réajustement d'une année consécutif au rajeunissement des élèves.
- Très peu de nouvelles matières sont prévues pour le CO et ceci même si en primaire les élèves sont plus jeunes.
- Toutes les remarques de détails qu'il nous est paru nécessaire de formuler ont été soumises au CC et aux présidents de district lors d'une réunion commune.

## 6. Relations parents-enseignants-DIP

Une commission réunissant des représentants de la Fédération des associations de parents de la SPVal et du DIP a été mise sur pied par le DIP afin de favoriser des échanges et des contacts entre les différents partenaires en ce qui concerne les questions d'école. La CP juge nécessaire cette collaboration. Il devient en effet de plus en plus urgent que les parents soient informés des nouveaux programmes, des nouvelles méthodes et de l'orientation de l'école.

Un rapport détaillé préparé en collaboration avec le CC a été présenté lors d'une rencontre de cette commission.

## 7. Divers

La CP a également rapporté sur les problèmes du travail à mi-temps, du projet de Constitution fédérale, des lignes directrices cantonales et de l'introduction éventuelle d'une 7<sup>e</sup> P.

## 8. Conclusion

En conclusion de son rapport, la CP remercie le CC et sa présidente de la confiance qu'ils lui ont accordée et tous les collègues de leur entière collaboration.

Le président :  
*Jacques Vuignier*

La secrétaire :  
*M.-Madel. Milhit-Luy*

**Rédactrice de la rubrique valaisanne :**  
Mme Marie-Noëlle Perrin, La Journa,  
1871 CHOEX. Tél. : (025) 714564

## DIVERS

## Dances folkloriques internationales

Stages de formation  
Dir. et org. : **Betli + Willy Chapuis**  
Herzogstr. 25, 3400 Burgdorf

### Dances des Balkans et Israël

Kolo - Choro - Hora  
Formations en files et en rondes  
Stage de week-end 10-11 novembre  
Centre de congrès Fürigen/Stansstad  
Inscriptions jusqu'au 2 novembre

### Semaine de danse à Nouvel-An

Commencer le Nouvel-An en dansant le folklore international :  
27 décembre 1979 au 2 janvier 1980  
Centre GWATT / lac de Thoune  
Inscriptions jusqu'au 20 décembre

# Informations CMOPE

## LES ENSEIGNANTES ET LE SYNDICALISME

Un stage d'étude organisé par la CMOPE et la Nigeria Union of Teachers (NUT) a critiqué la lenteur et l'insuffisance des progrès réalisés en ce qui concerne les possibilités offertes aux cadres féminins de l'enseignement. L'une des participantes a exposé ses vues comme suit :

« Il n'est que d'employer le mot «syndicalisme» pour que l'auditeur pense invariablement à un homme. Le syndicalisme est du domaine des hommes; l'homme est né pour conduire et la femme pour se soumettre! Donner au terme un sens plus large afin qu'il englobe les femmes ne lui fait attribuer qu'une place secondaire dans l'esprit de la plupart des gens. Pourtant, la seule mention du mot «enseignement» incite souvent à dire: «C'est un travail de femme». Si l'enseignement est effectivement une occupation de femmes — et les statistiques montrent qu'il y a plus de femmes que d'hommes dans la profession enseignante — alors il en faut conclure que le syndicalisme est un droit des femmes.

» Nous sommes toutes convaincues que la force de l'éducation réside dans la contribution complémentaire des hommes et des femmes à la réalisation des objectifs professionnels. Pour que les femmes deviennent les partenaires effectifs des hommes dans le développement de l'éducation, il faut leur donner bien plus d'occasions de servir. Une seule femme dans un comité exécutif ou dans une délégation est une voix perdue, sauf bien entendu, si elle siège dans un organe de négociation où elle peut utiliser son charme au profit de la profession enseignante ou apaiser les esprits lorsque l'atmosphère est surchauffée.

» Des femmes devraient être élues de plein droit membres du bureau des associations. Nous réclamons donc la création de groupes de femmes dans les organisations d'enseignants. Leurs fonctions seraient de préparer et d'établir des programmes

répondant aux intérêts et aux préoccupations des enseignantes. Tout ce qui concerne les femmes de la profession enseignante devrait être adressé à ces organisations. Il n'est pas question de diviser l'organisation mais plutôt de l'aider dans la mise en œuvre de ses programmes de développement. »

Devant la réaction enthousiaste des enseignantes au programme de formation de 1978 tenu à Bénin Cité, la NUT et la CMOPE ont organisé un deuxième programme de formation, du 8 au 13 avril 1979, au Pastoral Institute, Bodija, Ibadan, à quelque 250 kilomètres de la capitale, Lagos. Aux 28 participants de 10 Etats se sont ajoutés 23 observateurs des écoles d'Ibadan et du voisinage de l'Etat hôte, Oyo.

La directrice du stage d'étude, M<sup>me</sup> F. A. Ilori, directrice, Queen of Apostles Grammar School, Ibadan, était aidée de huit spécialistes: M<sup>me</sup> Felicia Melnyk, Alberta Teachers' Association et Fédération canadienne des enseignants, M<sup>me</sup> Evelyn Miles Temple, National Education Association, Etats-Unis d'Amérique, M<sup>me</sup> Joanna Bobb-Lucas, Sierra Leone Teachers' Union, et M<sup>me</sup> Ajike Akinosun, M<sup>me</sup> Jessie N. Daniel, M. Gabriel Falade, M. Yemi Oyeneye et M. A. O. Ibikunle, Nigeria Union of Teachers. Les documents de la conférence ont été établis avec célérité et efficience par le personnel du secrétariat de la NUT.

Le stage d'étude a été officiellement ouvert par le commissaire à l'éducation de l'Etat d'Oyo, M. Ayantayo Ayandele. M. Gabriel Falade, secrétaire général adjoint chargé des relations internationales, a présenté le président de la manifestation, le chef D. O. A. Adetunmbi, président national par intérim de la NUT, ainsi que les spécialistes. M. Bode Ogundusin, de la section de la NUT pour l'Etat d'Oyo a

donné lecture d'un message de bienvenue auquel a fait suite un message du président national.

**Les recommandations** du stage d'étude ont été entre autres les suivantes :

1. Etant donné que trois représentants de chaque Etat siègent au Comité exécutif national, l'un d'entre eux au moins devrait être une femme.
2. Les stages de formation des cadres organisés outre-mer devraient également être ouverts aux femmes.
3. La NUT devrait assurer la formation des femmes dans les collègues coopératifs.
4. L'organe national de la NUT devrait inviter les sections des Etats à instituer une branche féminine de l'organisation.
5. La direction nationale de la NUT devrait conseiller aux secrétariats des Etats d'apporter un soutien financier et moral aux femmes qui veulent organiser des stages d'études dans leurs Etats respectifs.
6. Le programme de formation des cadres devrait se poursuivre pendant trois ans de façon que les stagiaires soient bien préparés à exercer des fonctions de direction.
7. a) Un comité de surveillance devrait être créé dès à présent; il devrait être composé d'un membre de chacun des Etats.  
b) Le comité de surveillance devrait être reconnu par le Comité exécutif national et bénéficier d'un soutien financier ou autre complet.
8. La CMOPE devrait continuer de soutenir, à l'aide du personnel et du matériel mis à disposition par des organisations membres, les efforts destinés à améliorer la condition des femmes dans la profession enseignante.

Un rapport sur le stage d'étude sera disponible au secrétariat de la CMOPE.

# Informations UNESCO

## Les mass media dans l'enseignement

(UC) - En collaboration avec la COSMA (Commission suisse pour les moyens audiovisuels d'enseignement et l'éducation aux mass media), la Commission nationale suisse pour l'UNESCO organise au Tessin les 25 et 26 octobre prochains un séminaire sur «Les mass media sans l'enseignement».

Ce séminaire, qui doit favoriser les échanges et contacts entre les responsables de toute la Suisse, amènera une réflexion générale sur les relations information-enseignement. Il est destiné aux délégués des Départements cantonaux de l'instruction publique ainsi qu'aux journalistes.

## Journées internationales de musique ancienne

(UC) - Du 15 au 20 octobre 1979 auront lieu à Neuchâtel les Journées internationales de musique Renaissance et baroque, sous le patronage de la Commission natio-

nale suisse pour l'UNESCO, qui donne également la possibilité à deux musiciens polonais d'y participer. Ces journées, qui existent depuis plusieurs années, ont été créées en vue de favoriser les échanges entre musiciens, musicologues et amateurs de musique ancienne.

### Programme hydrologique international (PHI)

(UC) - C'est au siège de l'UNESCO à Paris qu'aura lieu du 9 au 16 novembre 1979 la troisième session du Conseil intergouvernemental du PHI. Bien que la Suisse ne soit plus membre du conseil, elle y sera représentée.

Rappelons que le **PHI de l'UNESCO** succède à la Décennie hydrologique internationale qui a pris fin en 1974. Le but visé est de parvenir à une meilleure compréhension du cycle hydrologique de sorte que l'on puisse approfondir les connaissances théoriques actuelles et perfectionner les méthodes de gestion des ressources en eaux douces, compte tenu des incidences sur l'environnement.

L'activité du PHI est fondée sur huit grands projets scientifiques dont quelques-uns sont cités ci-dessous à titre d'exemple :

- établissement de bilans hydriques régionaux, continentaux et d'un bilan hydrologique mondial;
- effets de l'urbanisation sur le régime hydrologique et sur la qualité de l'eau;
- prévision à long terme du régime des eaux souterraines en tenant compte des activités humaines.

Le secrétariat du Comité national suisse pour le PHI est rattaché à la Division de l'hydrographie nationale de l'Office fédéral de l'économie hydraulique à Berne.

Unesco-Presse 9/10-1979

**Notre journal  
vous plaît !  
Alors faites-le  
connaître  
autour de vous**

# éducateur

Chers enseignants,

Prouvez l'estime que vous portez à votre journal en offrant un

## ABONNEMENT-CADEAU à un ami.

Pour un prix modique, vous êtes sûrs de faire plaisir.

# l'éducateur

compte beaucoup de lecteurs de « seconde main » qui le lisent souvent en salle des maîtres. Ces lecteurs sont parfois déçus de ne plus trouver les articles les plus intéressants parce qu'ils ont été arrachés... Nous vous disons : « N'attendez plus, donnez-leur la satisfaction de recevoir chez eux LEUR journal « ÉDUCATEUR ».

Abonnement « ÉDUCATEUR » à Fr. 38.—

ENVOYEZ CE

## COUPON



Imprimerie CORBAZ S.A.  
Service des abonnements « ÉDUCATEUR »  
Av. des Planches 22  
1820 MONTREUX - CCP 18 - 379

Abonnement « ÉDUCATEUR » à Fr. 38.—

De la part de :

Nom : \_\_\_\_\_  
Rue : \_\_\_\_\_

Prénom : \_\_\_\_\_  
Localité : \_\_\_\_\_

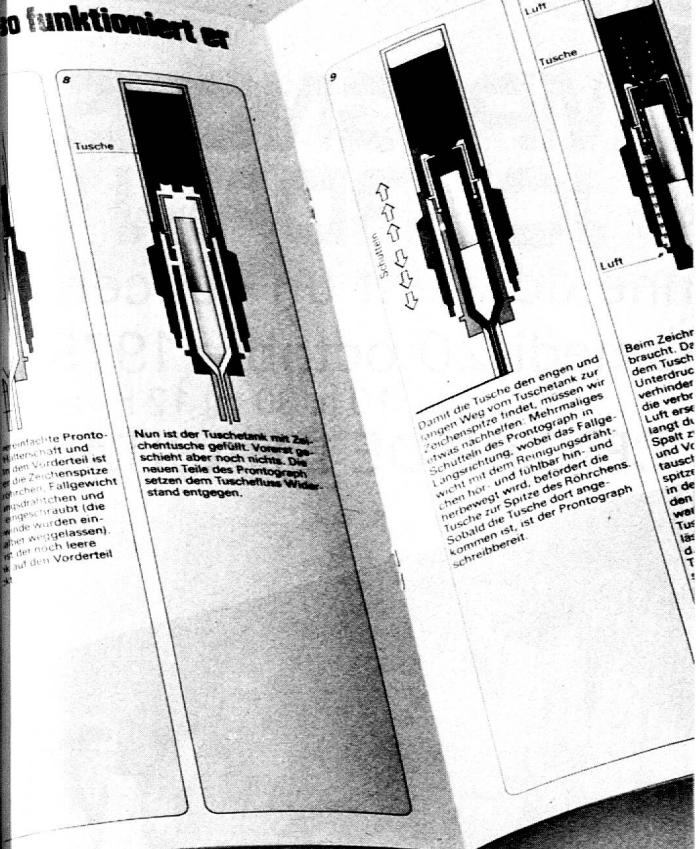
Cet abonnement est offert à :

Nom : \_\_\_\_\_  
Rue : \_\_\_\_\_

Prénom : \_\_\_\_\_  
Localité : \_\_\_\_\_

**Kern**  
SWISS

Système pour dessiner rationnellement  
so funktioniert er



## «Conseils pour le dessin à l'encre de Chine»

Tel est le titre de la nouvelle brochure en couleur, dans laquelle nous relevons les points suivants à l'intention de tous les utilisateurs, anciens et nouveaux, du stylo à encré de Chine Prontograph Kern:

- la construction et le fonctionnement du Prontograph Kern,
- la manipulation du stylo afin qu'il dessine toujours de façon impeccable,
- comment éviter des dérangements,
- que faire si des ennuis surgissent malgré tout.

Kern & Cie S.A., 5001 Aarau  
Téléphone 064-25 1111

Envoyez-moi s.v.p. votre brochure «Conseils pour le dessin à l'encre de Chine»

Nom

Profession

Adresse



KONTAKT/CONTACT  
CH-4411 LUPSGEN

CAMPS DE SKI? SÉMINAIRES?  
Nous transmettrons votre demande  
(qui, quand, quoi, combien) gratuitement à plus de 180 foyers. Service à la clientèle!

contactez **CONTACT**  
4411 Lupsingen.

## ÉCOLE D'ÉTUDES SOCIALES ET PÉDAGOGIQUES

LAUSANNE

Centre de formation d'éducateurs spécialisés et de maîtres socio-professionnels  
Ecole d'éducateurs et d'éducatrices de la petite enfance  
Ecole d'ergothérapie  
Ecole de service social et d'animation

Renseignements et conditions auprès de la direction:  
Claude PAHUD, lic. ès sc. péd., chemin de Montolieu 19  
case postale 152, 1000 LAUSANNE 24  
tél. (021) 33 43 71

## Cours de sculpture sur bois

Cours du soir à Echarlens (Gruyère)  
Tél. (029) 5 24 06

*Good News!*

les rendez-vous  
d'Etoy

# LES COMPAGNONS DU JOURDAIN

de Lausanne donnent un concert

Samedi 20 octobre 1979

de 10 h. 30 à 12 h. au

CENTRE DE L'HABITAT



Chantant depuis  
plus de 25 ans le « negro  
spiritual » – forme traditionnelle  
de la musique religieuse noire américaine –  
et le « gospel song », plus moderne et plus rythmé,  
les Compagnons du Jourdain ont participé à quelque  
650 cultes et concerts dans 150 villes d'Europe et des  
Etats-Unis.

On les a vu se produire en compagnie des « White  
Gospel Four » et des « Stars of Faith », ils ont  
enregistré une douzaine de disques, plusieurs  
cassettes, des émissions de télévision.

**NE MANQUEZ PAS DE VENIR LES APPLAUDIR**  
dans leurs « Go down Moses », « Nobody knows »,  
« Down by the riverside » et autres « My Lord what  
a morning ».

**ENTRÉE LIBRE**



07810 BIBLIOTHEQUE NATIONALE  
SUISSE 15. HALLWYLSTRASSE  
BERNE 3003

J. A.  
1820 Montreux 1