

OPTIONS

TERRITORIAUX
Manager autrement ?

Page 33

Management, pilotage de l'entreprise, restructurations permanentes du travail sont liés au point qu'il est exclu de construire un agenda revendicatif en faisant l'impasse sur l'une de ces dimensions. **Pages 16 à 27**

Ordres établis à bousculer
Management



*Grandir aujourd'hui pour
mieux vous protéger demain*

4^e groupe de protection sociale en prévoyance et santé

Le groupe Aprionis est un acteur de référence pour accompagner les personnes et les entreprises face aux enjeux d'avenir de la protection sociale.

Ses atouts pour réussir :

- une diversité de métiers et d'expertises au service des particuliers et des entreprises,
- le partage des valeurs paritaires et mutualistes qui fonde l'engagement de ses équipes.

Solidarité, engagement, efficacité et innovation sont les piliers qui portent l'action des femmes et des hommes du Groupe au quotidien. Leur ambition : apporter aux clients une qualité de service optimale.

Quatre métiers :

- Retraite complémentaire
- Assurance de personnes
- Épargne salariale et gestion financière
- Gestion pour compte de tiers

Et un engagement fort...

- L'Action sociale

En quelques chiffres, le groupe Aprionis c'est :

- 5 millions de personnes protégées
- 260 000 entreprises qui lui font confiance
- près de 3 000 collaborateurs répartis sur 35 sites de travail en France



**MENSUEL
DE L'UGICT-CGT**
263, rue de Paris
Case 431,
93516 Montreuil Cedex
Tél.: 01 48 18 84 33
Fax: 01 48 51 64 57
Courriel:
<options@ugict.cgt.fr>

**DIRECTRICE
DE LA PUBLICATION**
Marie-José Kotlicki
RÉDACTEUR EN CHEF
Pierre Tartakowsky
**RÉDACTEUR EN CHEF
TECHNIQUE**
Vladimir Sartin
RÉDACTEUR GRAPHISTE

Anne Dambrin
RÉDACTION
Valérie Géraud
Martine Hassoun
Christine Labbe
Gilbert Martin
Louis Sallay

ADMINISTRATRICE
Claire Chaumeron

PUBLICITÉ
Claire Chaumeron
Tél. : 01 48 18 84 32

PHOTOGRAVURE
Anne Dambrin

IMPRESSION
Siep – Rue des Peupliers
77590 Bois-le-Roi

CONCEPTION GRAPHIQUE
Ligne neuf
111, rue Saint-Maur
75011 Paris

Commission paritaire :
0112 S 08090
du 18/01/2007
ISSN : 1154 – 5658

Dépôt légal:
4^e trimestre 2010



éditorial

Spécificité solidaire

L'évolution de la spécificité des ingénieurs, cadres et techniciens va être au cœur du prochain congrès de l'Ugict-Cgt, qui se déroulera du 29 mars au 1^{er} avril 2011 au Palais des congrès de Vichy.

Elle constitue une clé de compréhension des raisons de l'ampleur et de la détermination de la mobilisation des cadres et des techniciens dans le mouvement social de l'automne. Elle indique aussi les obstacles à dépasser.

Toutes les mobilisations des cadres et des techniciens de ces dernières années portent en effet les mêmes exigences de reconnaissance et de responsabilité sociale. Pour ces salariés à responsabilités, les questions de la reconnaissance des diplômes, de la responsabilité sociale, de l'éthique professionnelle et personnelle, comme celles de la Rtt et de la recherche du sens de leur fonction, se posent de façon spécifique.

Ainsi, la reconnaissance des diplômes a besoin de se traduire dans le salaire et les responsabilités. L'éthique dans les responsabilités professionnelles prend d'autant plus d'importance que le travail des cadres et des techniciens impacte significativement d'autres composantes du salariat ou l'environnement de l'entreprise, surtout lorsque l'on sait que la responsabilité peut être judiciaire. De même, le rapport au temps de travail, à sa durée réelle, à son organisation, liée à la fonction et à la question des limites de l'exigence de l'employeur, est en la matière très spécifique. L'attachement des cadres et des techniciens à la Rtt s'est traduit dans l'aspiration à «une vie après le travail» et a marqué le mouvement pour la retraite. Ils sont restés et restent très demandeurs de propositions de financement portées unitairement et de moyens d'intervention concernant la financiarisation de leur travail.

Le mode de management en vigueur conduit les cadres et les techniciens à un changement d'état d'esprit. Il s'ensuit de nouvelles différenciations, des tensions mais aussi des possibilités de convergences plus fortes au sein du salariat. C'est cette nouvelle donne que le congrès de l'Ugict-Cgt veut travailler.

L'Ugict-Cgt propose de s'atteler concrètement à un mode de management alternatif apte à restaurer le rôle contributif des cadres et des techniciens et à changer le travail dans l'entreprise en s'appuyant sur cette spécificité solidaire.

Que ce soit pour les jeunes diplômés, les professions techniciennes ou les cadres confirmés, le besoin d'organiser sous des formes adaptées une activité syndicale spécifique Cgt doit être réfléchi partout pour donner corps aux potentialités d'un accroissement durable et qualitatif du rapport de forces profitable à tous.



CANDILLE / OPTIONS

Jean-François Bolzinger
**SECRÉTAIRE GÉNÉRAL ADJOINT
DE L'UGICT-CGT**

6 à propos Au fil de l'actualité**mouvement****7 Social**

Une nouvelle approche de la pauvreté

8 Renault

L'Etat ne veut pas de départs anticipés

Téléthon Les limites d'un système ?

9 Sécurité sociale

Inégalités d'accès aux soins

15 décembre Contre l'austérité en Europe

Entreprise

« Pour en finir avec le Wall Street management » primé

10 Polémiques

Episodes (très) neigeux...



OLIVIER CORSAN / MAXPPP

12 Emploi

En attendant la reprise

Entretien avec Eric Heyer, directeur adjoint du département « Analyse et Prévision » de l'Ofce

14 Cancún/ G20

Une gouvernance en crise

ENCART CENTRAL

- Options Mines-Energie (16 pages)

DOCUMENT JOINT

- Préparation du 16^e Congrès de l'Ugict-Cgt (4 pages format A5)

focus**MANAGEMENT****Ordres établis à bousculer**

Pages 16 à 27: Le mouvement social sur les retraites s'est nourri d'une foule d'objets revendicatifs et de mécontentement. Il a été tissé d'une multiplication de remises en cause des ordres établis dans l'entreprise ou, résumé d'un mot, de son management. Le lien entre les pratiques managériales proprement dites, le pilotage de l'entreprise et les restructurations permanentes du travail et des relations de travail exclut qu'il soit possible de construire un agenda revendicatif qui ferait l'impasse sur l'une de ces dimensions. Toute remise en cause des modalités managériales conduit à remettre en cause les finalités au service desquelles elles ont été déployées. C'est bien pourquoi elle se heurte immédiatement à de terribles pesanteurs ; et c'est aussi pourquoi les employeurs lui opposent systématiquement des mesures d'ordre individuel et individualisant.

Table ronde avec Isabelle Michel-Raimbault, François Baudlot, Jacques Le Goff, Martine Hassoun.

BULLETIN D'ABONNEMENT**● Options (mensuel, 10 numéros par an):**

Edition générale 32 €

Edition avec encart professionnel 39 €

● Tarif spécial accueil nouvel abonné (6 numéros) ... 12 €

● Retraités, étudiants, privés d'emploi 25 €

● Joindre le règlement à l'ordre d'*Options*

263, rue de Paris – Case 431 – 93516 Montreuil Cedex

Tél. : 01 48 18 84 33 – Fax : 01 48 18 81 09

Courriel : <options@ugict.cgt.fr>

NOM

PRÉNOM

BRANCHE PROFESSIONNELLE

ADRESSE

.....

CODE POSTAL VILLE

terrains

28 Rupture

Au bonheur des employeurs



29 Agirc/Arrco

Retraites, l'autre front

30 Cadres

Vers un marché du travail mondialisé ?

31 Nanotechnologies

Les « sentinelles » du risque

32 Bloc-notes

Urgic : agenda et rendez-vous

terrains

33 Territoriale

Un autre management est-il possible ?



droits

35 Droit syndical

Règlement de conflits dans une même confédération

36 Fonction publique territoriale

Un nouveau statut pour les techniciens

hors champs

38 Louvre Exposition

Quand c'était beau comme l'antique

39 Paris Des dames pulpeuses (bien) servies sur un plateau

40 Claude Monet

Le maître de la lumière à toute heure du jour



platines

43 Samson François Rétrospective

Arvo Pärt Anniversaire

bouteilles

43 Ladoix Domaine Michel Mallard

lire

44 Les polars NOSTALGIE Textes du passé, richesse du présent

45 Les romans MYSTÈRE Notre part d'animalité

hors champs

46 Histoire

Aux origines de l'impôt



48 Fiscalité En manque de ressources

grilles

50 Echecs et mots croisés

à propos

Quand la neige réchauffe !

Il neige. C'est de saison. La neige s'accumule, s'entasse, fait blocage. Dans les médias, cela devient un «*épisode neigeux*». Et comme qui dit épisode dit feuilleton, le ministre de l'Intérieur s'invite dans la saison une. Du Maroc, où il domine les dunes enneigées, il décrète que, de pagaille, il n'y en a pas, ah mais ! Circulez, rien à voir. La saison deux verra intervenir un Premier ministre déchainé contre Météo France, mais n'anticipons pas. Restons-en à ce premier matin où, comme tous les matins, les radios traitent de l'information. Et donc de l'épisode neigeux, devenu entre temps «*épisode médiatique-politique*». Car les journalistes ont fait leurs comptes, additionné l'heure du premier flocon et du premier bouchon, retenu celle du non-déclenchement des moyens de déneigement, retenu le «*pas de pagaille*» de l'Intérieur et l'ont mis en rapport avec l'extérieur. L'extérieur n'est pas pagailleux, il est hébété : des hordes d'automobilistes témoignent d'une nuit blanche (*sic*), bloqués qu'ils ont été sur des (auto)routes abandonnées de l'Equipement. L'extérieur, ce sont des milliers de salariés bloqués dans leurs entreprises et qui se sont gelées en faisant des «heures sup» non rémunérées à même le sol de leurs bureaux ou laboratoires. Et voilà que les radios nous annoncent que les comptes



ne sont pas bons. Subitement, le poste crache, s'éveille, fait des étincelles, le Rouletabille à l'antenne porte impitoyablement la contradiction au malheureux chargé de gérer les retombées de la parole ministérielle ; lui oppose en direct des témoignages encore enrobés de flocons nocturnes. Bref, on assiste au dérapage – ô combien plaisant – des monologues officiels sur la glace – ô combien glissante – d'une météorologie devenue sociale.

Du coup, du froid on passe au chaud. On se pique au jeu, on écoute, on approuve la fougue et la verve. Et l'on se prend à rêver : pourquoi diable faut-il qu'il neige pour réchauffer ainsi la parole radiophonique ? Faut-il vraiment que le ciel nous tombe sur la tête pour que celle-ci se relève ? Pourquoi diable d'autres sujets – on pense, allez, en vrac, à l'emploi, aux salaires, à la précarité du travail et à d'autres phénomènes tout aussi tempétueux, d'une certaine façon – ne bénéficient-ils pas de cette même passion, d'une semblable pugnacité ? On serait preneur, sans hésiter, de radios où la parole officielle puisse être ainsi contredite, rapportée à des témoignages, confrontée au réel. Gageons que l'on y entendrait parfois la neige tomber et que les dérapages politiques en deviendraient moins fréquents.

Wiki youpi ou Wiki tant pis ?

Résumons : le patron de WikiLeaks, Julian Assange, a fait parvenir quelque deux cent cinquante mille câbles diplomatiques à quelques grandes rédactions dans le monde. Branle-bas de combat desdites rédactions, mobilisation d'équipes de journalistes chevronnés, travail de «*responsabilisation*» pour ne pas publier quoi que ce soit de dangereux pour la sécurité des personnes incriminées, scandale mondial à la clé. Le tout pour... pas grand-chose, à bien y regarder. La transparence, affirmée comme l'objectif de toute cette opération, nous apprend en effet que Nicolas Sarkozy serait un grand nerveux et un tout aussi grand ami des Etats-Unis ? Ouah ! Que Silvio Berlusconi serait «*imbu de lui-même*» ? On tombe des nues ! Que les services secrets pakistanais entretiendraient des relations avec les talibans afghans ? Le *Reader's Digest* avait déjà



fait passer l'info... Tout cela ne fait guère que confirmer, au fond, qu'il n'y a pas de secret et que la diplomatie secrète n'est guère secrète qu'en ses modalités, pas en ses objectifs. Ce déballage rigolo (comment ne pas rire devant la tête des officiels) n'est pourtant pas que rigolo. Il accrédite l'idée qu'un monde parfait – ou simplement meilleur – passe par une transparence totale des Etats comme des personnes ; c'est un point de vue très discutable. La complexité des affaires a souvent besoin de temps, d'ajustement, de négociation, toutes choses qui s'accompagnent difficilement de la lumière crue des projecteurs. Enfin, ce déballage risque d'engendrer un réflexe de destruction des pièces plutôt que leur archivage, lequel permet de laisser du temps au temps et du grain à moudre aux historiens du futur. Ces réserves étant faites, il reste intolérable que WikiLeaks soit la cible d'une véritable guerre judiciaire internationale visant à faire peur et à faire taire ce média en particulier mais, avec lui, tous les autres.

Loppsi 2, plus de pagaille, aïe ! aïe ! aïe !...

Revenons en France, où le gouvernement est en train de soumettre une nouvelle loi à la sagacité parlementaire. Une loi sur quoi ? Vous le demandez ? Allez, un brin d'imagination, vous allez deviner. Absolument ! Il s'agit de la loi d'orientation et de programmation pour la performance de la sécurité intérieure. Vous dites ? On en a déjà une ? Très juste (bien que sans la « performance ») ; c'est pourquoi celle-ci arbore le numéro 2. La chose se présente comme un agrégat hétéroclite, un ensemble disparate de dispositions techniques, sorte de « fourre-tout législatif » qui défie tout débat parlementaire sérieux. Au menu, encore plus de fichage, de télésurveillance, de contrôle, d'enfermement, de contrôles électroniques. Oui, ça ressemble à faire peur à la précédente et aussi à celle d'avant mais, que voulez-vous, on ne change pas des recettes qui gagnent. Pour être honnête, le projet de loi comporte aussi quelques innovations audacieuses. Par exemple, il est prévu de créer une sorte de – comment dire ? – de milice policière, voilà, élégamment baptisée « réserve civile », constituée de retraités de la police nationale qui pourraient ainsi accomplir des missions de soutien aux forces de sécurité ainsi que des « mission élémentaires d'exécution » (*sic*) ; parallèlement, le texte prévoit également un service volontaire de citoyens qui concernerait, lui, des « missions de solidarité, de médiation sociale et d'éducation à la loi ». Un rapprochement de la police et de la population qui rassure. Vivement Loppsi 3. Quand nous en serons là, la neige pourra tomber tant et plus, les WikiLeaks pourront dévoiler plus et tant : les radios seront policées, l'accès aux journaux sera filtré en amont, la Météorologie nationale sera encadrée et Brice Hortefeux, soulagé, pourra enfin dire à juste titre : « *Il n'y a pas de pagaille.* »

Pierre TARTAKOWSKY

SOCIAL UNE NOUVELLE APPROCHE DE LA PAUVRETÉ

EN FRANCE, 22 % DES ADULTES ONT CONNU LA « PAUVRETÉ EN CONDITIONS DE VIE ». L'EMPLOI N'EST PLUS UNE PROTECTION ABSOLUE.

Contraintes budgétaires comme les découvertes bancaires, retards de paiement, difficultés de logement (logement trop petit, absence d'eau chaude...), restrictions de consommation (manger de la viande tous les deux jours, par exemple)... si un ménage cumule au moins huit privations de ce type (sur une liste de vingt-sept), la personne est dite « *pauvre en conditions de vie* ». Et, grâce à cet indicateur récemment employé par les statisticiens, l'Insee montre que 12 % des personnes de seize ans ou plus sont, en 2007, « *pauvres en conditions de vie* ». Cette pauvreté, ajoute l'Insee, a touché, à un moment donné, 22 % des adultes en quatre ans, entre 2004 et 2007. D'un point de vue strictement monétaire, la pauvreté touche 13 % de la population. Dans le *Portrait social de la France*, Mathilde Clément et Pascal Godefroy expliquent ainsi la démarche : « *L'approche par les conditions de vie postule que, si une privation ne révèle pas à elle seule des conditions de vie difficiles et peut avoir de multiples implications, l'accumulation de privations n'a qu'une seule raison : la faiblesse durable des res-*



NICOLAS DATICHE / WOSTOK PRESS / MAXPPP

sources. » En ce sens, « *l'approche de la pauvreté par les conditions de vie complète l'approche monétaire* ». Partant de là, les statisticiens montrent que la pauvreté en conditions de vie n'est pas un phénomène rare. Pour certains, cette pauvreté est heureusement transitoire, pour d'autres, elle est plus persistante. Elle touche davantage les non-diplômés, les personnes d'origine étrangère, mais aussi celles en mauvaise santé « *sans que l'on puisse savoir si leur état de santé dégradé est une cause ou une conséquence* » de la dégradation des conditions de vie. Elle concerne également, sur plusieurs années, les personnes seules et les familles monoparentales. Les changements familiaux, en particulier les séparations et les divorces, augmentent, il est vrai, les risques d'entrée en pauvreté : c'est le cas d'une personne sur sept qui connaît un tel événement familial. Enfin, l'étude de l'Insee montre que, désormais, « *l'emploi n'est pas une protection absolue contre la pauvreté persistante* » : 28 % des personnes qui restent pauvres au cours des quatre années étudiées sont en emploi, parfois même à contrat à durée indéterminée. Ces dernières représentent 16 % des personnes pauvres en conditions de vie, toujours sur une période de quatre ans. C.L.

RENAULT L'ÉTAT NE VEUT PAS DE DÉPARTS ANTICIPÉS

Rififi à la tête du groupe Renault. Deux semaines seulement après la promulgation de la loi sur les retraites, le constructeur avait divulgué les contours d'un plan de cessation anticipée d'activité. Un projet susceptible de permettre à 3 264 personnes de partir à la retraite à 58 ans. A condition de pouvoir faire valoir une «*incapacité permanente de 10%*» ou quinze années de travail à la chaîne derrière eux, quelques milliers de salariés pouvaient envisager de percevoir 75 % de leur salaire net jusqu'au jour de l'ouverture de leurs droits à la retraite. Depuis, l'Etat – actionnaire à hauteur de 15 % du capital – ne décolère pas. Considérant ce projet comme un «*exemple à contre-courant*», le ministre du Travail a assuré tout récemment que les pouvoirs publics n'apporteraient aucune aide à ce projet. Ira-t-il jusqu'au bout ? La Cgt de Renault, qui se bat depuis des années pour faire reconnaître la pénibilité au travail et permettre aux salariés de plus de cinquante-cinq ans de cesser le travail plus tôt dans des conditions financières acceptables, est favorable à ce plan qui, juge-t-elle, démontre le bien-fondé de ses positions. Reste, précise-t-elle simplement, qu'il s'arrête en chemin. Bien d'autres salariés que ceux visés par le projet de la direction répondent aux critères de pénibilité admis par tous les spécialistes du travail : les efforts physiques lourds, un environnement agressif, le travail de nuit ou décalé, le travail répétitif, le manque d'autonomie et la précarité. Par ailleurs, aucune mesure n'est proposée aux cadres, alors que «*la pénibilité, pourtant, ne leur est pas étrangère*», rappelle le syndicat. Dans un groupe qui en compte cent trente mille, le plan de départ anticipé de quelques milliers de personnes sur trois ans ne résout donc pas les problèmes de fond auxquels s'affronte quotidiennement le personnel. «*Sans embauches nouvelles pour compenser les départs annoncés, les conditions de travail déjà problématiques dans l'entreprise risquent de se détériorer encore plus et les salariés être usés encore plus bien avant l'âge de cinquante ans*», rappelle le syndicat. Pour que le plan proposé soit autre chose qu'un effet d'annonce qui masque surtout la recherche de gains de productivité, il demande donc une fois encore que soient repensées les organisations du travail et que s'ouvrent au plus vite des négociations sur la santé et les risques professionnels ; que l'entreprise embauche, augmente les salaires et repense la carrière des travailleurs postés. M.H.



CHRISTOPHE PETIT TESSON / MAXPPP

TÉLÉTHON LES LIMITES D'UN SYSTÈME?

Cette année comme l'an dernier, les promesses de dons recueillies par le Téléthon sont en baisse : 90 millions d'euros contre 95 en 2009 et 105 en 2008. Les chercheurs et travailleurs scientifiques de la Cgt (Sntrs) ont, pour leur part, à nouveau rappelé que les choix de recherche infléchis par le Téléthon n'étaient pas les plus porteurs à terme et qu'ils contribuaient même à affecter le «*développement du front des connaissances*», amplifiant la «*réduction des champs disciplinaires*», obérant ainsi des possibilités d'aboutir à des traitements et vouant à l'échec l'ensemble de la démarche mise en œuvre depuis vingt-quatre ans par le Téléthon. «*La thérapie cellulaire a relancé la machine à dons du Téléthon, mais les déconvenues de la thérapie génique devraient inciter à la prudence.*» Le syndicat estime que le Téléthon présente une vision réductrice de la démarche scientifique et que, pour développer ces thérapies, «*il est fondamental de continuer à explorer l'ensemble des mécanismes de régulation des cellules normales et pathologiques*». Ce que ne permet plus «*la politique scientifique actuelle de créneaux de plus en plus étroits déterminés uniquement par les stratégies des industriels*», poursuit le Sntrs, rappelant que, en 2011, les crédits alloués aux laboratoires publics vont baisser de 15 %. Les maladies rares n'intéressant pas l'industrie pharmaceutique, et la générosité des Français ayant les limites que lui fixent la rigueur et les restrictions, chaque millier d'euros va pourtant compter... V.G.



XAVIER DERUSSIT / MAXPPP

LES FEMMES TOUJOURS ÉCARTÉES DES POSTES HIÉRARCHIQUES

C'est le pourcentage de femmes, tous niveaux de qualification confondus, qui occupent des postes de responsabilité hiérarchique, contre 35 % des hommes, selon la dernière enquête de l'Insee sur la question, réalisée en 2006 et 2007 et rendue publique au début décembre. Les auteurs relèvent également que, même lorsque l'entreprise compte plus de deux tiers des femmes, les responsables hiérarchiques sont des hommes... dans 56 % des cas. De plus, les femmes, même en responsabilité, occupent des emplois moins épanouissants. Seul facteur d'*«égalité»*, si l'on peut dire : 21 % des femmes n'ont jamais bénéficié de formation, contre 19 % des hommes.

19 %

SÉCURITÉ SOCIALE INÉGALITÉS D'ACCÈS AUX SOINS



PHILIPPE PAUCHET / MAXPPP

Alors que le projet de loi de financement de la Sécurité sociale 2011 a été définitivement adopté, des déremboursements supplémentaires de médicaments pourraient avoir lieu dans les mois qui viennent, comme le prévoit un projet de décret. L'affaire a été révélée par plusieurs associations (Ciss, Fnath, Unaf), qui dénoncent un texte pouvant permettre d'abaisser à 25 % le remboursement, par l'assurance maladie, de médicaments dits à « service rendu modéré ». En dehors de tout vote du Parlement. Ce dans un contexte où les mesures de déremboursements (médicaments, dispositifs médicaux...) de la Sécurité sociale déjà programmées doivent rapporter 330 millions d'euros en 2011. Au risque d'accentuer les inégalités d'accès aux soins. Une récente étude de *Que Choisir* a ainsi montré que l'accès à une complémentaire santé est devenu « un prérequis pour se soigner »⁽¹⁾. Conséquence directe : « la baisse chronique des remboursements de l'assurance maladie ». Précisant : parmi les personnes qui ne disposent pas de complémentaire santé, une sur trois renonce chaque année à des soins pour des raisons financières. Il faut dire que, pour certains ménages modestes, le coût d'accès à une complémentaire représente désormais 10 % de leurs ressources. Avec une aggravation des inégalités : déjà, en 2001, « certains ménages devaient, et non pouvaient, consacrer une proportion de leur revenu onze fois supérieure à d'autres pour se soigner. Malgré la mise en place de la Cmu et de l'aide à l'acquisition d'une complémentaire, en l'espace de neuf ans, la différence a continué de progresser ». De son côté, l'Irdes (Institut de recherche et documentation en économie de la santé) a travaillé sur les franchises et leur impact sur le comportement des patients. Prenant l'exemple sur la franchise de 0,5 euro par boîte de médicament instaurée en 2008, elle montre que cette charge financière, identique quelle que soit la nature du médicament et indépendante de l'état de santé des personnes et du niveau de ressources, « pèse plus fortement sur les individus malades ou à faibles revenus et peut les contraindre à renoncer à des soins ». Des soins utiles... C.L.

(1) *Le coût de la couverture santé pour les ménages*, octobre 2010.

15 DÉCEMBRE CONTRE L'AUSTÉRITÉ EN EUROPE

À l'appel de la Confédération européenne des syndicats (Ces), un grand nombre d'initiatives convergentes ont eu lieu dans les pays de l'Union contre les politiques d'austérité mises en œuvre. Des manifestations ont eu lieu, le 15 décembre, en Belgique à l'appel de la Fgtb, en Espagne à l'appel de Ela et de l'Uso, tandis que les Ccoo et l'Ugt organisaient des initiatives au niveau des entreprises pour préparer les manifestations dans les grandes villes espagnoles le 18 décembre. En Suisse (hors Union), le Sgb-Uss a également appelé à manifester. En République tchèque, la Cmkos organisait une grève générale le 8 décembre ; grève également des services publics en Autriche. En Italie, la Cgil organise une manifestation à Rome le 27 décembre. En France, les organisations syndicales Cfdt, Cgt, Fsu, Solidaires et Unsа ont décidé d'interpeller les décideurs politiques et économiques français, par des initiatives unitaires, en rappelant l'urgence d'une relance économique tournée vers la satisfaction des besoins sociaux, d'une plus juste répartition des richesses, d'investissements publics et privés. Elles soulignent également que l'Union européenne doit rapidement consolider les moyens de solidarité vis-à-vis des pays de la zone euro dont les dettes publiques font l'objet de spéculations financières. L.S.



CLAUDE CANDILLE

ENTREPRISE “POUR EN FINIR AVEC LE WALL STREET MANAGEMENT” PRIMÉ

Mardi 30 novembre, Marie-José Kotlicki et Jean-François Bolzinger ont reçu de la revue RH&M le « prix des lecteurs » pour leur livre *Pour en finir avec le Wall Street management*. Une manifestation qui a aussi récompensé Juliette Tournand pour son livre *La Stratégie de la bienveillance ou l'intelligence de la coopération*, édité chez Interéditions, et Bernard Ramanantsoa et Jean-Marc Le Roux pour *Réinventer l'entreprise*. Au cœur de l'ouvrage de Marie-José Kotlicki et Jean-François Bolzinger, un plaidoyer pour un autre management. Tout en analysant les systèmes qui ont engendré la crise économique et financière, les deux dirigeants de l'Ugict exposent les moyens d'aller de l'avant : conjuguer les aspirations des salariés et le travail d'équipe et remettre en cause les dogmes actuels pour promouvoir une dynamique de partage de l'information et une codécision qui implique tous les salariés.

M.H.

ÉPISODES (TRÈS)

« Il neigeait. L'âpre hiver fondait en avalanche. » Dans « Les Châtiments », de Victor Hugo, la neige est annonciatrice de la débâcle napoléonienne. Dans la France de Nicolas Sarkozy, la débâcle est morale ; elle atteste du désengagement de l'Etat.



HORTEFEUX, SPÉCIALISTE ÈS GLISSADES

Le ministre de l'Intérieur a la langue qui fourche, c'est connu. Ce phénomène l'a d'ailleurs déjà amené à être condamné en justice, mais glissons... Alors que l'Ile-de-France s'enfonce sous la neige et dans d'effroyables perturbations, le premier flic de France se montre flegmatique (il est au Maroc...): « A ce stade, il n'y a pas de pagaille. » Sans doute voulait-il dire « manifestations de colère » ? Quelque quatre mille kilomètres de bouchon autour de Paris plus tard, le même suggère vertueusement aux Français de ne pas utiliser leur véhicule et fustige la cause majeure des maux qui les accablent : les rues en pente. Surtout celles qui descendent ?

NEIGEUX...

FILLON, SPÉCIALISTE ÈS LANGUE DE GLACE

Voyant son ministre de l'Intérieur sur une mauvaise pente, le Premier ministre montre l'exemple d'un bel élan de solidarité en volant à son secours : il accuse Météo France d'avoir sous-estimé les chutes de neige à venir (il est à Moscou...). Malheureusement, cette belle démonstration de sang froid tourne court. Il suffit de se reporter au premier bulletin de Météo France pour constater l'excellence de ses prévisions : « La couche [de neige] pourra atteindre plus généralement dix centimètres, localement quinze centimètres. » Faut-il qu'ils s'aiment, ces deux-là ! Dommage que les salariés pris dans la tourmente et parfois contraints de dormir sur place, à même le sol, n'aient pas eu à connaître la même sollicitude de la part de leurs employeurs...



SERVICES PUBLICS, ÈS MANQUE DE MOYENS

La neige, comme tout épisode impromptu, a servi de révélateur à la réactivité des pouvoirs publics et des outils d'intervention privilégiés que sont les services publics. L'incapacité d'intervention criante des moyens opérationnels de déneigement, la mobilisation théâtrale et inefficace de cinq mille agents des forces de l'ordre illustrent les conséquences des réductions d'effectifs et des restructurations qui ont affecté l'Equipement. Elles confirment que les fameuses « économies » réalisées sur le dos de l'emploi dans les fonctions publiques peuvent se révéler fort coûteuses. Bel objet de débat national, comme le propose la Cgt.

EMPLOI : EN ATTENDANT LA



THOMAS PADILLA / MAXPPP

**ENTRETIEN
AVEC
ÉRIC HEYER**
DIRECTEUR ADJOINT
DU DÉPARTEMENT "ANALYSE
ET PRÉVISION" DE L'OFCE

Le gouvernement n'a pas pris la mesure de la situation. Que ce soit le renforcement de l'aide au reclassement des salariés victimes d'un licenciement économique ou l'augmentation du nombre de jeunes en formation en alternance, ses propositions sont bien en deçà de ce qui serait souhaitable.

Si l'économie française a enregistré une légère hausse de l'emploi au troisième trimestre dans le secteur marchand, la situation sur le marché du travail reste incertaine. Quelle politique, dès lors, pour soutenir la croissance et éviter une hausse du chômage ?

– Options : *Comment le marché du travail français réagit-il à la crise ?*

– **Eric Heyer :** La France a moins détruit d'emplois que l'Espagne ou les Etats-Unis. Jusque-là, avec le Royaume-Uni et l'Italie, son marché du travail a plutôt bien résisté. Mais ce constat ne suffit pas à décrire la situation. Pour faire face à la baisse d'activité sans entamer leur productivité, les entreprises allemandes et japonaises ont usé des éléments de flexibilité interne au marché du travail dont elles disposaient. Elles ont recouru au chômage partiel ou à la baisse des salaires. Les entreprises françaises, elles, n'ont usé de ces outils qu'à la marge. Ces derniers mois, en Allemagne, 1 500 000 personnes ont été mises en chômage partiel; en France, 265 000 seulement. Or les entreprises françaises n'ont pas été épargnées par la crise. Alors que la baisse d'activité que nous vivons est d'une ampleur trois fois supérieure à celle de 1993, le nombre d'heures travaillées est resté en France, ces deux dernières années, au même niveau que celui qui avait été constaté alors. Il y a eu baisse du temps de travail, mais dans une proportion bien inférieure à celle que l'on aurait pu imaginer. Aucune mesure sérieuse n'a été prise. Pire, le dispositif favorisant le recours aux heures supplémentaires a été maintenu.

– *Est-ce à dire que la situation ne va pas durer ?*

– Il est difficile de faire des pronostics. Il y a toujours un décalage entre les chiffres dont on dispose et ce qui se passe réellement : trois trimestres sont nécessaires pour faire état d'une situation. Quoi qu'il en soit, si la stratégie gouvernementale demeure et si l'activité repart, la France prend le risque de s'installer dans une croissance sans création d'emplois. Et si l'économie ne repart pas, des destruc-

tions massives d'emploi sont à prévoir... A moins que l'économie française perde sa compétitivité. A court terme, bien sûr, l'emploi sera préservé. Mais sur le long terme, que va-t-il se passer ?

– *Quelles mesures seraient donc nécessaires aujourd'hui ?*

– Imaginons un instant que les 4 milliards d'euros affectés à la baisse des charges sur les heures supplémentaires soient consacrés à financer le chômage partiel ou à la création d'emplois aidés. On maintiendrait des salariés dans l'emploi, on en aiderait d'autres à gagner leur vie et à reprendre pied dans l'entreprise. Le problème central auquel nous sommes confrontés est que le gouvernement n'a pas pris la mesure de la situation. Que ce soit le renforcement de l'aide au reclassement des salariés victimes d'un licenciement économique ou l'augmentation du nombre de jeunes en formation en alternance, ses propositions sont bien en deçà de ce qui serait souhaitable.

– *En quoi ces mesures sont-elles contestables ?*

– Les licenciés économiques ne représentent qu'un très faible pourcentage des salariés qui perdent leur emploi. Promettre des mesures qui leur soient favorables ne résoudra donc pas le problème qui est posé sur le marché du travail. Quant au développement de l'apprentissage, il ne correspond pas aux besoins des entreprises. Les mesures annoncées à la mi-novembre par Nicolas Sarkozy ne vont pas permettre d'affronter la situation économique. Le gouvernement considère que la crise est finie.

– *Et elle ne l'est pas ?*

– Rien ne prouve, en tout cas, que la conjoncture va s'améliorer. Et, en enta-

REPRISE

mant la demande comme la politique de rigueur va le faire, nous risquons d'entrer dans une logique déflationniste, forcément catastrophique pour toute l'économie. Le discours gouvernemental souffre d'incohérence. Comment affirmer, d'un côté, que nous vivons une crise conjoncturelle qui ne nécessite pas de mesures de grande ampleur pour soutenir l'emploi et, de l'autre, qu'il est nécessaire de réviser de fond en comble le système de financement des retraites compte tenu de l'ampleur des changements en cours ? Si nous vivons une crise structurelle, il faut se donner les moyens de l'affronter. Il faut définir une politique de l'emploi adaptée et s'atteler très vite à un nouveau mode de financement de l'assurance maladie et de la branche famille de la protection sociale, faute de quoi la situation risque de s'aggraver plus encore.

– Selon vous, de quelle nature est la crise que nous vivons ?

– La crise serait derrière nous si l'on pouvait constater déjà un roulement dans les effectifs des demandeurs d'emploi. Or ce n'est pas le cas. Des dizaines de milliers d'hommes et de femmes ne parviennent pas à retrouver un emploi. La crise est donc là, bel et bien présente, et aucun dispositif à la mesure de l'enjeu n'est proposé. Pire, l'absence de politique de soutien au marché du travail risque d'aggraver encore l'état de la demande, donc toute opportunité de reprise économique.

– L'argument selon lequel l'Europe entière doit donner la priorité à la baisse des déficits ne vous convainc pas ?

– C'est oublier que tous les pays européens n'évoluent pas dans le même contexte. Le problème de l'Allemagne est l'ampleur de sa dette par habitant. L'Allemagne a une population vieillissante, une population active en diminution. Elle n'affronte donc pas les problèmes d'emploi que vit la France. Elle peut se permettre de réduire un peu l'activité pour assainir les finances publiques. En France, la population active continue d'augmenter. Nous avons besoin d'un développement de l'activité pour donner une place aux jeunes qui arrivent sur le marché du travail.

– Diriez-vous que, plutôt que la rigueur, c'est la relance qu'il faudrait privilégier ?

– Une chose est sûre : la France seule ne peut pas l'envisager. Relancer l'activité par un soutien de la demande implique la mise en œuvre de politiques coordonnées, faute de quoi, le bénéfice que l'on peut en tirer devient nul. En l'état actuel des choses, les politiques de relance ne peuvent être menées dans un seul pays. Ça ne sert à rien d'augmenter le pouvoir d'achat d'une population si les pays voisins ne font pas de même : la seule conséquence en est l'augmentation des importations. La France seule ne peut donc pas décider d'une politique de relance. Elle le pourrait avec d'autres grands pays européens. L'Europe pourrait accorder à certains d'entre eux du temps pour redresser leurs finances publiques ; leur fixer, par exemple, comme échéance 2020 et non 2013. Une telle politique aurait deux vertus : le mérite de la crédibilité et celui de permettre à la zone euro de préserver ses facultés de croissance. Sinon, je crains que nous allions tout droit vers la déflation.

– Mais des marges de manœuvre existent-elles encore ? Quelles possibilités reste-t-il aujourd'hui à un gouvernement pour combattre l'emploi et lutter contre le chômage ?

– Une fois encore, il est possible d'agir sur le temps de travail pour permettre au plus grand nombre de rester dans l'emploi jusqu'à ce que la croissance revienne. Il est possible aussi de mettre en œuvre des mesures pour aider le retour à l'emploi des populations fragilisées. La plupart des moins de vingt-cinq ans sortis du système éducatif en 2008 n'ont pas encore trouvé d'emploi. Depuis deux ans, ils sont au chômage, c'est-à-dire qu'ils n'ont cotisé à aucune caisse de retraite et vont, demain, chèrement le payer. Qui plus est, chaque année qui passe les éloigne un peu plus encore du travail, un employeur préférant toujours embaucher des candidats tous frais sortis de l'école ou de l'université que d'autres depuis deux ans dans le chômage ou la précarité. Plutôt que de dépenser des milliards pour encourager le recours aux heures supplémentaires, le gouvernement pourrait utiliser les sommes consacrées à ce dispositif pour financer des emplois aidés. Est-ce acceptable que l'on compte aujourd'hui moins de contrats de la sorte qu'en 2006 ? Le transfert du

Il est possible d'agir sur le temps de travail pour permettre au plus grand nombre de rester dans l'emploi jusqu'à ce que la croissance revienne. Il est possible aussi de mettre en œuvre des mesures pour aider le retour à l'emploi des populations fragilisées.

budget alloué aux heures supplémentaires vers la création d'emplois aidés permettrait de sortir les jeunes de l'exclusion. Agir sur l'emploi implique de tenir compte de la réalité. Que ce soit clair : l'abaissement du temps de travail n'est pas en soi une bonne chose, pas plus que ne l'est la création ou la disparition des emplois aidés. Ce qui l'est, c'est de vouloir agir sur la réalité, c'est de vouloir développer des politiques susceptibles de résoudre les problèmes tels qu'ils se posent.

Propos recueillis par Martine HASSOUN



JUAN NOVELO / MAXPPP

Tous les G20 qui se sont succédé ont proclamé leur vertu face aux dérèglements financiers. Peu de choses ont suivi.

CANCÚN/ G20 UNE GOUVERNANCE EN CRISE...

SOMMET SUR LE CLIMAT À CANCÚN, G20 À CANNES EN NOVEMBRE 2011 : LES RENDEZ-VOUS DE LA GOUVERNANCE PLANÉTAIRE AFFICHENT BEAUCOUP DE BONNES VOLONTÉS ET UNE FORMIDABLE INCAPACITÉ À LES FAIRE PROGRESSER.

Le seizième sommet des Nations unies sur le climat qui s'est tenu à Cancún aura surtout porté témoignage de l'impuissance de la communauté internationale à s'entendre sur un agenda, des objectifs, des moyens. Tout confirme que, entre les objectifs écologiquement corrects proclamés et les priorités réelles des Etats, le gouffre ne fait que s'approfondir. La lutte contre le changement climatique fait pourtant consensus. Là où les choses se compliquent, c'est lorsqu'il s'agit de la financer. Le poids de la crise, des concurrences internationales, des mesures à mettre en œuvre militent pour un *statu quo* dangereux. C'est cette force d'inertie qui l'avait emporté à Copenhague, c'est elle encore qui aura pesé sur le sommet de Cancún. Dans ce contexte, la course aux financement nécessaires s'oriente vers des solutions à l'image de celles qui ont précipité la crise, comme le marché carbone, alors qu'il faudrait mettre à contribution les bulles financières issues de la spéculation et de la fraude. L'Europe, en la matière, ne se sera pas grandie, confirmant par défaut son absence de projet et, *de facto*, un suivismé atlantique peu glorieux.

Ce bégaiement diplomatique est hélas en phase avec le bilan du G20 de Séoul de novembre dernier. Il est, de fait, de mauvais augure pour celui qui doit se tenir en novembre prochain à Cannes. On sait que Nicolas Sarkozy a beaucoup insisté pour obtenir la présidence du G20, comptant sur cet épisode international pour redorer un blason bien terni sur la scène nationale.

G20 : la France a affiché beaucoup d'ambitions...

Au-delà de cette dimension somme toute anecdotique, la France a affiché un certain nombre d'ambitions dans le domaine économique : réformer le système monétaire international via des mesures de régulation, réformer les mécanismes de gestion de crise, définir un actif de réserve international qui ne soit pas émis par un seul pays, mieux coordonner les politiques économiques et monétaires, lutter contre la volatilité du prix des matières premières, avec, entre autres, un énorme enjeu énergétique, réformer la gouvernance mondiale en l'élargissant aux problématiques du développement et du financement du climat. Elle a enfin annoncé sa volonté de porter les «financements innovants» qu'elle

avait déjà défendus lors du sommet des Objectifs du millénaire, notamment une taxe sur les transactions financières. Le programme est ambitieux mais risque fort de tourner court.

D'une part, les mécanismes de blocage internes qui ont pesé sur le sommet de Séoul sont toujours là. Les pays émergents – Chine, Brésil, Inde, Indonésie, Russie... –, moins touchés par la crise financière, connaissent une croissance réelle. Certes, elle s'opère sur fond d'aggravation des inégalités, de déséquilibres sociaux et de pillage écologique. Mais ils n'envisagent que difficilement de soumettre leurs banques à des taxes ou des régulations strictes alors qu'elles n'ont pas eu de responsabilités majeures dans la crise. Par ailleurs, un pays comme le Brésil a su prendre des initiatives propres – une forte taxation des entrées de capitaux – pour se prémunir contre des vagues spéculatives qui provoquaient une appréciation importante de leur monnaie et dégradaient la compétitivité de leurs exportations. Faire bouger et converger les lignes demandera une énergie telle à la présidence, qu'il lui en restera fort peu pour le reste.

Plus fondamentalement, force est de constater que le programme français reste dans le cadre d'une tonalité affichée par tous les G20 depuis le début de la crise financière : tous ont proclamé leur vertu face aux dérèglements financiers, tous ont promis de refonder un ordre économique mondial juste, tous ont finalement

ÉTATS GÉNÉRAUX JEUDI 13 JANVIER 2011

DES PROFESSIONS TECHNICIENNES

► Salaires et qualifications, évolution des métiers, place dans l'organisation du travail, reconnaissance professionnelle ►



DÉBAT DE 9H30 À 17H

Salaires et qualifications
Évolution des métiers
Place dans l'organisation du travail
Reconnaissance professionnelle



Comptables
EXPERTS TECHNIQUES
Agents de Maîtrise
CONSEIL LES
INFORMATIQUES
IN INFIRMIÈRES
Éducateurs
CHARGÉS D'ACTIVITÉS SOCIALES
DESSINATEURS
V.R.P. COMMERCIAUX
Géomètres
Etc...

Avec la participation
du responsable d'une association
de DRH, d'un directeur d'IUT,
d'un chercheur du Centre d'études
et de recherches sur les
qualifications (CEREQ)

SIÈGE DE LA CGT

263 rue de Paris à Montreuil

UGICT CGT 01 48 18 81 25 - ugict@cgt.fr

www.ugict.cgt.fr

volé au secours des paradis fiscaux, des banques « trop grosses pour faire faillite », des parachutés à dorure et des mécanismes spéculatifs. Toutes les priorités et décisions affichées sont pratiquement restées lettre morte. Le Fmi a été remis à flot et son orthodoxie avec lui, les banques promises à un *downsizing* ont poursuivi vers le gigantisme, les paradis fiscaux ont été « blanchis », l'encadrement des *hedge funds* s'est résolu par des mesures strictement administratives, la moralisation des bonus n'a pas débouché sur un plafond... De fait, à mesure que l'on s'éloigne du tremblement de terre de septembre 2008, le poids des lobbies, les rivalités entre puissances et les calculs de court terme l'emportent sur la nécessité de la coopération.

De ce point de vue, la politique défendue par Nicolas Sarkozy en France ne tranche guère avec les canons dominants de la vulgate libérale telle que définie par les composantes du G20. Face aux actuels déséquilibres abyssaux des balances commerciales, aux politiques monétaires laxistes, à une spéculation plus que jamais débridée, la vertu proclamée risque de ne pas être à la hauteur des nouveaux krachs annoncés.

La seule mesure effective prise l'a été non par le G20, mais par le Congrès des Etats-Unis qui, en votant le « Dodds-Frank Act », a rompu avec une tradition libérale et permis une plus grande transparence des opérations financières. L'Union européenne a suivi, dans une logique de lutte contre les « abus ». Reste que ces mesures ne limitent que faiblement la toute-puissance de l'industrie financière, ce que confirment, hélas, la brutalité des plans d'austérité imposés aux pays européens, la volatilité sans précédent des cours des matières premières et des produits agricoles et, enfin, l'excellence des profits affichés par les banques.

On peut s'attendre à ce que le président de la République confirme, à l'occasion du sommet de Cannes, sa capacité à la rodmontade. Mais il ne faut rien attendre d'autre. Comme le dit le « Manifeste d'économistes atterrés », « *aujourd'hui encore, le G20 persiste dans l'idée que les marchés financiers sont le bon mécanisme d'allocation du capital. La primauté et l'intégrité des marchés financiers demeurent les objectifs finaux que poursuit sa nouvelle régulation financière. La crise est interprétée non pas comme un résultat inévitable de la logique des marchés dérégulés, mais comme l'effet de la malhonnêteté et de l'irresponsabilité de certains acteurs financiers mal encadrés par les pouvoirs publics* ».

Louis SALLAY

Ordres établis à bousculer

Les retraites... et tout le reste

Le mouvement social sur les retraites s'est nourri d'une foule d'objets revendicatifs et de mécontentement. Les organisations du travail, les modes de son exploitation, de sa reconnaissance ont été au cœur de la détermination qui a caractérisé l'engagement des grévistes, des manifestants, des salariés. Bref, ce mouvement a été tissé d'une multiplication de remises en cause des ordres établis dans l'entreprise ou, résumé d'un mot, de son management. A La Poste, durant le mouvement, les commerciaux ont poussé un travail revendicatif commencé de longue date et très populaire chez les salariés. Dans des conditions sensiblement renouvelées par le mouvement social.

Le management ou pourquoi s'y intéresser

Le lien entre les pratiques managériales proprement dites, le pilotage de l'entreprise et les restructurations permanentes du travail et des relations de travail exclut qu'il soit possible de construire un agenda revendicatif qui ferait l'impasse sur l'une de ces dimensions. C'est le défi posé par Carlos Ghosn lorsqu'il affirme, après la vague de suicides qu'a connue le groupe Renault : « *Cela ne remet pas en cause les objectifs, mais seulement la façon de les atteindre.* » Or c'est tout le contraire. Remettre en cause les modalités managériales conduit à remettre en cause les finalités au service desquelles elles ont été déployées. C'est bien pourquoi toute remise en cause des modalités du management se heurte immédiatement à de terribles pesanteurs ; et c'est aussi pourquoi les employeurs lui opposent systématiquement des mesures d'ordre individuel et individualisant.

Resocialiser le travail

C'est autour de ces enjeux que se tient notre table ronde et que débattent le sociologue Jacques Le Goff, Isabelle Michel-Raimbault (Ufict mines-énergie) et François Baudlot (délégué du personnel Cgt au Technocentre Renault) en revenant sur les réalités des organisations actuelles du travail, sur le découragement qu'elles engendent chez les salariés et sur les conditions d'une resocialisation du travail, véritable cahier des charges revendicatif.

ALE VENTURA / MAXPPP



SOMMAIRE

- LA POSTE :
LES COMMERCIAUX VEULENT
TRAVAILLER AUTREMENT
PAGES 17-19
- REPÈRES
PAGE 20
- POINT DE VUE
DE NICOLAS BELORGEY :
L'HÔPITAL À L'HEURE
DU "BENCHMARKING"
PAGE 21
- APPROCHES :
BONNES RAISONS DE
S'INTÉRESSER (DE PRÈS)
AU MANAGEMENT
PAGES 22-23
- TABLE RONDE
PAGES 24-27



En plus de leur hiérarchie habituelle, les salariés doivent subir les pressions des «experts» moniteurs des ventes, cadres stratégiques envoyés par la filiale Banque postale pour laquelle ils sont prestataires.

La Poste : les commerciaux veulent travailler autrement

Du jamais vu à La Poste. Le 5 octobre dernier, un appel à la grève lancé par le collectif Cgt des commerciaux Enseigne (bureaux de poste), relayé par l'ensemble des syndicats, a été suivi par 52 % des salariés concernés (un quart à un tiers des effectifs, selon les agences). Cette mobilisation résulte d'un travail de longue haleine qui semble enfin avoir alerté la direction sur les errements de son management depuis la création de la Banque postale en 2006 : les commerciaux ont obtenu dans la foulée des garanties sur de nouvelles méthodes d'évaluation et de commissionnement, en attendant que de véritables négociations sanctionnent de plus amples avancées.

Petit rappel : en 2006, la création de la Banque postale rend nécessaire le développement du conseil financier au sein de l'établissement, ce

qui se traduit par des réorganisations et un certain raidissement du management. «*Nous nous sommes en fait retrouvés face à une double ligne managériale*, explique Michel Franchi, détaché syndical pour le syndicat départemental Cgt des activités postales des Bouches-du-Rhône. *Car, en plus de notre hiérarchie habituelle, nous avons dû subir les pressions des "experts" moniteurs des ventes, cadres stratégiques envoyés par la filiale Banque postale pour laquelle nous sommes prestataires.*» Si les objectifs fixés ont tendu dans les deux cas vers plus de résultat et de marge, les interventions sur les méthodes de travail sont devenues plus qu'intrusives : les fonctions et le travail sont redéfinis au moindre détail près.

«*Les jeunes femmes représentent un fort pourcentage des nouveaux embauchés dans ces métiers depuis 2006*, précise Eliane Despré, secrétaire ...

La Poste : les commerciaux veulent travailler autrement

... de section de l'union fédérale des cadres de La Poste de la Seine-Maritime. *Elles sont sous statut de droit privé, donc plus fragilisées vis-à-vis d'éventuelles sanctions, et ont particulièrement fait les frais d'un management masculin, infantilisant et intransigeant, fonctionnant à l'intimidation, voire aux menaces.*» Mais la dégradation des conditions de travail touche l'ensemble des équipes : gestionnaires de clientèle, conseillers financiers, conseillers clientèle, conseillers spécialisés, tous se voient dépossédés de la moindre initiative, au nom de techniques de vente jugées infaillibles et de marges impératives à réaliser, car la Banque postale a pour priorité absolue d'obtenir l'agrément définitif d'établissement bancaire en 2011.

Outre un vécu professionnel qui se dégrade, en termes de relations humaines comme de surcharge de travail, d'heures supplémentaires non prises en compte, la reconnaissance ne suit pas, en termes d'estime ou de confiance de la hiérarchie, encore moins du point de vue de la rémunération : «*Il y a une quinzaine d'années, quand la ligne bancaire a commencé à se mettre en place, les conseillers financiers étaient commissionnés à l'acte et plutôt bien payés, rappelle Christine Comte, conseiller en patrimoine dans le Jura. Depuis, la part fixe a peu évolué, mais la part variable a fondu, ce qui se traduit parfois par d'énormes pertes de revenus. Pour moi, depuis trois ans, cela a représenté 8 000 euros*

L'ensemble des commerciaux a vu son salaire baisser (encore moins 300 euros par mois en moyenne en 2010) du simple fait de cette réduction drastique de la part variable qui, pour nombre d'entre eux, représentait avant 2006 un tiers du salaire.

par an !» L'ensemble des commerciaux a vu son salaire baisser (encore moins 300 euros par mois en moyenne en 2010) du simple fait de cette réduction drastique de la part variable qui, pour nombre d'entre eux, représentait avant 2006 un tiers du salaire. Une politique salariale jugée d'autant plus injuste que ce n'est pas le travail qui est évalué, mais des résultats qui bien souvent varient en fonction de l'agence, de la clientèle, de la conjoncture...

Le commissionnement trouble le travail et limite la confiance du client...

Du coup, ces professionnels, jugés plutôt individualistes du fait de la nature de leur travail et de leurs modalités de rémunération, témoignent pourtant qu'ils ne sont pas moins que les autres capables de s'organiser collectivement. Pour preuve, notamment, un collectif national Cgt, créé il y a une dizaine d'années, s'est réactivé il y a deux ans grâce au dynamisme d'une quarantaine de personnes persuadées que la situation est trop grave, que la souffrance de certains collègues s'avère trop palpable pour ne pas réagir. Les échanges au sein du collectif sont réguliers (une réunion trimestrielle, une réunion téléphonée par mois), les enquêtes et les revendications se précisent. Dans certaines régions (Bouches-du-Rhône, Limousin, Auvergne, Franche-Comté, Nord, Bretagne), les syndicats départementaux témoignent d'une situation sur le terrain explosive, qui se traduit par des actions locales, et décident de passer à l'action à plus grande échelle. «*Le statu quo est devenu impossible au printemps dernier, quand la direction a annoncé que le versement d'un commissionnement (de 150 à 350 euros selon les personnes) n'était pas un dû mais constituait juste une avance !*» raconte Michel Franchi. C'était à la veille des vacances d'été, le mouvement syndical commençait également à engager toutes ses forces dans la mobilisation contre les retraites, ce qui nous posait un problème par rapport à la priorité que nous devions donner à l'une ou l'autre des mobilisations. Mais nous avons tenu à choisir une date en dehors des rendez-vous nationaux contre la réforme des retraites, car il fallait que notre mouvement mobilise et soit entendu pour ses revendications.» «*A la fédération, nous nous sommes demandé s'il était pertinent de se lancer dans une mobilisation catégorielle, sans garantie de réussite, au moment où le mouvement syndical avait besoin de toutes ses forces sur un enjeu aussi important que la retraite, confirme Françoise Pelletier-Gibelino, secrétaire à l'organisation de l'union fédérale des cadres de La Poste. L'ampleur de la mobilisation témoigne que les salariés avaient réellement besoin d'exprimer leur colère sur leur vécu professionnel et qu'il fallait les entendre.*»

La mobilisation a également convaincu la direction d'un malaise persistant chez les commerciaux.



JEAN-FRANÇOIS FREY / MAXPPP



MAXIME JEGAT / MAXPPP

La direction avait reconnu, après avoir fait sa propre enquête à la fin 2009, que son management était perçu comme «irritant»... sans réagir.

Elle avait reconnu, après avoir fait sa propre enquête à la fin 2009, que son management était perçu comme «*irritant*»... sans réagir. Malgré les premières grèves locales, puis un rapport des médecins du travail de La Poste à l'été 2010 dressant un bilan général de santé catastrophique de l'entreprise résultant du stress et de la souffrance au travail, toujours rien.

Mais, après le 5 octobre, les déclarations de bonnes intentions ne sont plus jugées suffisantes. La direction fait deux concessions : les fameuses avances sur commissionnement sont déclarées acquises, et il est question d'introduire de nouveaux critères d'évaluation du travail des commerciaux. Ainsi, 70% de l'évaluation portera sur les résultats (nombres de contrats, collecte brute, crédits) et 30% sur la qualité du travail, définie comme «*capacité à mettre en pratique ses missions et activités*». Comment évaluer le respect de la déontologie, la qualité du conseil, la connaissance du client, la maîtrise des produits et des outils ? La Cgt ne se satisfait pas de

cette première avancée, qui laisse en suspens des critères plutôt flous et persiste par ailleurs à imposer une borne très limitative : l'enveloppe attribuée au commissionnement ne pourra varier que de 10% en moins ou en plus...

«*Nous attendons de voir ce que cela va donner sur le terrain au début de l'année*, conclut Michel Franchi, qui a représenté ses collègues aux dernières négociations. Mais, pour nous, l'enjeu est désormais de peser pour qu'enfin la part variable de notre salaire redienne marginale. Nous voulons du salaire fixe, seul gage d'un travail serein et de conditions de vie décentes.»

Nul doute que les commerciaux resteront vigilants, à plus d'un titre. Car la pression est sur la direction de La Poste, comme sur celle de tous les établissements bancaires... depuis que le Crédit mutuel a instauré un nouveau fonctionnement de son conseil financier et l'a fait savoir à grand renfort de publicité. Désormais, le conseiller du Crédit mutuel n'est plus commissionné en fonction des produits financiers qu'il arrive à vendre au client sans toujours l'informer des risques liés à chaque investissement... Il n'a pas d'autre objectif que de conseiller le client dans l'intérêt de ce dernier. Et il faut croire que cet argument restaure de la confiance, puisque les nouveaux clients affluent au Crédit mutuel, qui a vu ses résultats progresser de 4 % en un semestre : la concurrence va devoir réagir ! Et sans doute aussi lâcher la pression sur les commerciaux, qui pourraient être tentés d'aller trouver ailleurs des conditions de travail sereines, la considération, l'autonomie, la reconnaissance de leur compétence et de leur travail... ▶

NOUS AVONS TENU À CHOISIR UNE DATE EN DEHORS DES RENDEZ-VOUS NATIONAUX CONTRE LA RÉFORME DES RETRAITES, CAR IL FALLAIT QUE NOTRE MOUVEMENT MOBILISE ET SOIT ENTENDU POUR SES REVENDICATIONS.

Valérie GÉRAUD

biblio

• QUATRE ROMANS PARUS À LA RENTRÉE ONT POUR TOILE DE FOND LES RESTRUCTURATIONS, LES PLANS SOCIAUX, LES DÉLOCALISATIONS ET LES SUICIDES :

L'ENQUÊTE, PHILIPPE CLAUDEL, ÉDITIONS STOCK.

FAHRENHEIT 2010, ISABELLE DESQUELLES, ÉDITIONS STOCK.

RETOUR AUX MOTS SAUVAGES, THIERRY BEINSTINGEL, ÉDITIONS FAYARD.

LIBRE, SEUL ET ASSOUPI, ROMAIN MONNEY, ÉDITIONS AU DIABLE VAUVERT.

• REVUES :

LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL

A-T-ELLE CHANGÉ DE NATURE ? CHRISTOPHE DEJOURS ET PAUL-ANDRE ROSENTHAL, "REVUE DE DROIT DU TRAVAIL", N° 1, ÉDITIONS DALLOZ, JANVIER 2010.

L'EMPLOI DES SENIORS, REVUE "TRAVAIL ET EMPLOI", N° 121, LA DOCUMENTATION FRANÇAISE, JANVIER-MARS 2010.

LA MONTÉE DES DÉCLASSEMENTS, REVUE "PROBLÈMES POLITIQUES ET SOCIAUX", N° 976, LA DOCUMENTATION FRANÇAISE, SEPTEMBRE 2010.

web

• Une série d'articles sur le site d'«Alternatives économiques» sur l'actualité du management et de la gestion : <www.alternatives-economiques.fr/l-actualite-du-management-et-de-la-gestion_fr_pub_634.html>.

• Une interview vidéo du sociologue Jean-Pierre Le Goff sur le management : <www.omegatv.tv/video/1554446542/management-management2/management-l-imperatif-changement-du-mode-managerial>.

• Le catalogue des émissions de France Culture consacrées au management : <www.franceculture.com/recherche/key%3Dmanagement>.

MÉDECINE DU TRAVAIL Quelle réforme ?

Vivement dénoncée par l'opposition et les syndicats, l'introduction d'amendements réformant l'organisation de la médecine du travail dans le cadre du projet de loi sur les retraites a été repoussée par le Conseil constitutionnel. La réforme reste cependant inscrite à l'agenda du gouvernement. Le projet du nouveau ministre du Travail serait de reprendre les termes proposés par son prédécesseur, à savoir d'instaurer des équipes pluridisciplinaires de santé au travail comprenant médecin du travail, intervenants en prévention des risques professionnels et infirmiers, et de permettre aux employeurs de désigner dans l'entreprise des «salariés compé-

tents» chargés de la prévention des risques. Dans son texte initial, le précédent gouvernement prévoyait aussi que le suivi de certains salariés soit réalisé par des généralistes. Inacceptable, disent les syndicats. Sur quelle base pourrait donc se réaliser une autre réforme ? Au début octobre, la Cgt a rappelé sa position. Première urgence : développer les moyens de la médecine du travail et émanciper ses acteurs de «*l'emprise des notables locaux du Medef*» ; faire de la médecine du travail un «*déterminant majeur des politiques de santé publique*» et permettre aux salariés de conquérir de nouveaux droits pour pouvoir s'impliquer dans ses orientations.

STRESS

Les entreprises ne se pressent pas, les cabinets se frottent les mains

Dans le cadre de l'application des dispositions de l'accord interprofessionnel du 2 juillet 2008, un plan d'urgence sur la prévention des risques psychosociaux dans les entreprises des secteurs public et privé avait été décreté, le 9 octobre 2009, par le ministre du Travail. Un de ses volets portait sur l'ouverture de négociations sur le stress dans les entreprises de plus de mille salariés. Un an plus tard, le résultat n'est guère brillant. Selon la Direction du travail, seules 430 des 1 350 entreprises qui auraient dû s'engager dans le processus s'y sont mises, en général, sur des textes se contentant de mettre en place des indicateurs de risques ou des formations ; jamais pour remettre en cause l'organisation ou les conditions de travail. Une

étude Andrh-Inergie, réalisée pour l'hebdomadaire *Entreprise et Carrières* en mai dernier, révèle qu'un tiers seulement des Drh ont mené une réflexion sur l'organisation du travail et sur l'impact humain dans les changements. Au total, constate le magazine, le plan Darcos a surtout «*créé un appel d'air et a aiguisé l'appétit de cabinets spécialisés, intervenant sur un marché en croissance exponentielle ; 94 % du capital de Stimulus, dirigé par le psychiatre Patrick Légeron, ont été achetés par un fonds d'investissement, Dzeta Conseil. Depuis toujours orienté vers la prévention primaire qui touche à l'organisation du travail, Technologia développe Métanature, un concept façon "cultivez votre jardin", pour apaiser les souffrances au travail*».

RETRAITE

Partir ou pas : une enquête européenne

Les Français sont, avec les Grecs, les Espagnols et les Italiens, ceux qui veulent partir le plus tôt à la retraite : 57 % des 50 à 59 ans l'affirment, contre 31 % seulement des Hollandais du même âge. Quelles en sont les raisons ? Une étude européenne, coordonnée par l'Institut de recherches en économie du vieillissement de l'université de Mannheim (Allemagne) et publiée en décembre 2005 par l'Insee, note que «*les conditions de travail et l'état de santé sont deux facteurs qui peuvent expliquer la préférence pour une retraite précoce. En moyenne, dans l'ensemble des pays considérés, se déclarer en bonne ou très bonne santé abaisse de 5,5 points la probabilité de vouloir partir au plus vite. Se déclarer globalement satisfait de son*

travail la fait baisser de 14,2 points». Mais, remarquent les auteurs de ce travail, ces éléments n'expliquent pas tout. A situation identique, la préférence pour un départ rapide reste plus marquée dans les pays du sud de l'Europe. Minimale en Suisse ou aux Pays-Bas, elle reste encore faible en Allemagne, en Suède et au Danemark. «*Ainsi, concluent-ils, si la santé et la pénibilité du travail restent bien des déterminants importants au niveau individuel, ils ne suffisent pas à rendre compte des différences d'attitudes nationales face à l'âge du départ en retraite*». Est-ce alors le rapport au travail, à l'entreprise qui doit être étudié pour comprendre ces disparités ? Pour l'instant, la question est sans réponse. ▶



point de vue NICOLAS BEGORGEY

SOCIOLOGUE, POSTDOCTORANT
AU CENTRE MAURICE HALBWACHS
(CNRS-EHESS-ENS)

Propos recueillis par Martine HASSOUN

PHILIPPE TURPIN / MAXPPP

s'offusquent d'une logique qui transforme la médecine en fiction? Que, si problème il y a, c'est qu'ils ne savent pas s'y prendre, qu'il n'y a pas de problème de moyens mais seulement d'organisation de leur part, voire de "*performance*" individuelle. C'est ce que les "*réformateurs*" nomment "responsabiliser".

» S'il est bien lissé, le discours des "*réformateurs*" de l'hôpital souffre d'un mal incontournable : celui d'ignorer la réalité du monde auquel ils s'adressent. Tous les personnels soignants admettent que les organisations peuvent être améliorées. Mais ce n'est pas de cela qu'il s'agit lorsque la réforme se double d'une destruction des collectifs, s'impose en développant la précarité et l'individualisation des carrières et des politiques de rémunération. Que les plus vulnérables et les plus précaires des agents soient sensibles au discours de ses promoteurs ne doit pas surprendre. Le nouveau management de l'hôpital s'appuie sur le modèle salarial qu'ils représentent. Qui plus est, il laisse supposer à ce type de salariés qu'ils pourront trouver dans un nouveau modèle la reconnaissance sociale et professionnelle qu'ils ne parviennent pas à faire valoir dans l'état actuel des choses.

A l'hôpital, diviser est aussi devenu une stratégie

» S'il faut entendre ce que ces personnels ont à dire, le jeu que jouent les consultants chargés de mettre en œuvre la réforme est d'une tout autre nature. Ils jouent des oppositions et des tensions qui peuvent exister entre ces catégories et celles plus expérimentées pour imposer leurs vues. Diviser est aussi devenu à l'hôpital une stratégie. Quand j'ai commencé mon travail, au début des années 2000, il était encore question de négocier les changements, d'imaginer que la réforme puisse se doubler d'augmentation des effectifs, par exemple. Tout se passe aujourd'hui comme si les pouvoirs publics refusaient d'en passer par là. C'est pourquoi on observe à présent des mouvements de résistance du côté des infirmières, des aides-soignantes, des agents aussi bien que de celui de médecins hauts placés (quoique la question des effectifs soit surtout soulevée par les premiers). Les "*réformateurs*" ont notamment recours à des techniques de marketing pour imposer leurs vues. Les personnels soignants et les malades les plus défavorisés en sont les grands perdants. Le système de santé mérite sans doute mieux que cela. ▶

L'hôpital à l'heure du "benchmarking"

Pendant quatre ans, Nicolas Belorgey a enquêté sur la manière dont le "nouveau management public" s'est mis en place à l'hôpital. Tour à tour, il a endossé pour ce faire le statut de stagiaire dans les services administratifs, d'étudiant de passage dans les services de soins ou de gestion. Son travail, thème de sa thèse de sociologie, vient d'être publié⁽¹⁾. Voici quelques-unes de ses conclusions.

«Améliorer la "*qualité des soins*" ou "*mettre le patient au cœur du système de santé*": qui pourrait se plaindre de telles intentions? Personne. Incontestablement, le discours qui justifie la réforme de l'hôpital est séduisant. Là où le bât blesse, c'est que, derrière les mots, se cache une tout autre politique : une logique de réduction des coûts qui s'apparente aux politiques mises en œuvre dans le secteur privé. Les "*réformateurs*" actuels se préoccupent d'"efficience", c'est-à-dire de productivité apparente du travail plus que d'efficacité, de réduire les coûts plus que de faire attention à la qualité des soins. Et, au final, les gains de productivité qu'ils affichent s'accompagnent d'une baisse de cette qualité.

Un moyen pour augmenter les cadences de travail dans les services

» Par exemple, dans les services d'urgences, le critère de "*performance*" choisi est le temps de passage moyen des patients. Les "*réformateurs*" le présentent comme un critère de qualité des soins (personne, évidemment, ne souhaite attendre longtemps dans un service d'urgences), alors qu'en fait il s'agit pour eux d'un moyen pour augmenter les cadences de travail dans les services : si les patients sont vus plus vite, ça permet aussi d'affecter moins de personnel à leur soin. Et, au final, ce critère ne dit rien de la manière dont les patients ont été réellement traités. Or les personnels hospitaliers sont bien placés pour savoir que, pour soigner, il faut disposer de temps et de moyens, faute de quoi les malades reviennent. Et c'est bien ce qui se passe en pratique : plus les patients sont vus rapidement, plus ils ont tendance à devoir revenir... Et que répond-on aux hospitaliers lorsqu'ils

(1) Nicolas Belorgey, *L'Hôpital sous pression, enquête sur le "nouveau management public"*, éditions La Découverte, octobre 2010, 330 pages.

Bonnes raisons de s'intéresser

Le management a mauvaise presse. De fait, l'expérience qu'en ont, sur une base quotidienne, un nombre écrasant de salariés et de cadres n'a rien pour en améliorer l'image. Au cœur des stratégies de valorisation du capital et d'exploitation du travail, il entretient un rapport étroit avec toutes les dimensions stratégiques de l'entreprise. Une excellent raison pour aller y voir de plus près et tenter d'en démonter les contradictions internes et leurs enjeux.

Tout le monde en parle; chacun est bien en peine de le définir. Les mots pour en parler n'ont cessé de changer, les écoles se sont succédé, les gourous ont survécu puis ont disparu: au cœur de la vie des entreprises – et donc des salariés –, le management se donne plus facilement à entendre qu'à voir. Sa réputation manipulatrice le précède de loin car, de Taylor à nos jours, sous ses habits changeants, l'enjeu est resté inchangé. Une permanence qui doit inciter les syndicalistes à ne pas s'en désintéresser.

Le management, une mission de restructuration permanente

Au-delà de ses avatars, le management s'attache à transférer la maîtrise du travail (savoir-faire ouvrier, intelligence stockée, capacité de gestion) aux bureaux des méthodes et à ses agents, contremaîtres fonctionnels, cadres de production, managers de proximité... Cette permanence renvoie à un enjeu d'efficacité: morcelé, dupliqué, réparti, le travail se fait plus vite, à moindre coût, et gagne en fiabilité. Ce «*discours de raison*» en recouvre un autre, plus politique puisqu'il touche à la nature du rapport de forces dans l'entreprise entre producteurs et «organisateurs» du travail. Une fois son savoir-faire morcelé, dupliqué, l'agent productif se retrouve fragilisé: il n'est plus seul détenteur de sa capacité productive et se trouve potentiellement déclassé. Amoindri dans sa capacité à négocier sa force de travail, à faire reconnaître sa qualification et à fixer un niveau de rémunération satisfaisant. Ainsi «le» management est l'expression valise qui nomme un vaste champ de contradictions et de tensions entre ce qui fonde les organisations du travail et les travailleurs eux-mêmes.

Au fil de la complexification des organisations productives, le caractère «*scientifique*» de l'organisation du travail montre ses limites et met à jour un paradoxe: le morcellement du travail constitue tout à la fois un facteur d'efficacité et d'inefficacité. Le travail s'avère finalement une somme plus complexe que la simple addition des gestes qui le constituent, de même que l'homme s'avère plus pertinent à son environnement s'il est reconnu et traité comme entité humaine plutôt que comme simple force productive. Cette conception plus «*respectueuse*», ou humaniste, n'est pas sans modifier la conception du fonctionnement hiérarchique; il s'agit dorénavant de passer du «*pouvoir sur*» au «*pouvoir avec*»... C'est que les contraintes extérieures à l'entreprise ont changé: la thématique centrale n'est plus la seule efficacité productive, au profit de la stratégie de développement. Une stratégie à laquelle il devient indispensable de faire adhérer les salariés. Le management est donc le terrain où s'articule, avec plus ou moins de bonheur, l'organisation



du travail, la stimulation des salariés et des encadrants, la circulation des informations, la prise des décisions *ad hoc*. Il implique donc de la planification, de l'arbitrage et de l'affectation de ressources. Avec la montée en puissance du rôle du client d'un côté, de l'actionnaire de l'autre, les critères managériaux sont de plus en plus détachés des cultures professionnelles pour se redéfinir sur des bases de stricte profitabilité qui tendent à écraser la valeur et la reconnaissance du travail. Ce processus accompagne des organisations du travail marquées par une explosion du travail prescrit, de normalisations diverses, de procédures qualité, de «*juste-à-temps*» multiples qui constituent autant de rappels à l'idée qu'il existe, pour chaque problème, une seule bonne solution, rationnelle et prescrite. Ce postulat, qui exclut tendanciellement toute remise en cause des organisations et toute discussion des critères «*rationnels*» sur lesquels elles se fondent, est à la base de ce qu'il est convenu de qualifier aujourd'hui de «*souffrance au travail*».

L'éternel retour des relations humaines comme panacée

Face au coût d'image de l'explosion des suicides sur les lieux de travail et de la souffrance qui y est vécue massivement, les entreprises ont multiplié des dispositifs de management à forte teneur individualisante: il s'agit, la plupart du temps, de surajouter des mécanismes censés «*alerter*» sur le niveau de stress, sur la souffrance des isolés: observatoires, cellules de veille, boîtes aux lettres, etc. Ces mises en place ont deux caractéristiques: d'une part, elles ignorent ou contournent les mécaniques existantes – les collègues, les institutions représentatives, les services sociaux – et, d'autre part, elles évitent

(de près) au management



TEO LANNIE / MAXPPP

soigneusement d'explorer la question du travail, de ses conditions, de ses objectifs et de son sens, pour en rester à une approche psychologisante. La question est alors de savoir comment opposer une autre vision du management ou management alternatif. Autrement dit, le lien entre les pratiques managériales proprement dites, le pilotage de l'entreprise et les restructurations permanentes du travail et des relations de travail exclut qu'il soit possible de construire un agenda revendicatif qui ferait l'impassé sur l'une de ces dimensions. C'est le défi posé par Carlos Ghosn lorsqu'il affirme, après la vague de suicides qu'a connue le groupe Renault: «*Cela ne remet pas en cause les objectifs, mais seulement la façon de les atteindre.*» Or c'est tout le contraire. Remettre en cause les modalités managériales conduit à remettre en cause les finalités au service desquelles elles ont été déployées. C'est bien pourquoi toute remise en cause des modalités du management se heurte immédiatement à de terribles pesanteurs; et c'est aussi pourquoi les employeurs lui opposent systématiquement des mesures d'ordre individuel et individualisant.

Réinscrire l'individualité dans un collectif porteur de sens

D'où l'attention que le Medef porte aux «*nouvelles générations*», aux «*jeunes*», aux «*diversités*», tous enjeux parfaitement sérieux et honorables, mais qui sont instrumentalisés au service d'une vision de l'entreprise comme lieu de convergence d'individus singuliers, dont il faudrait assumer les différences. Pour Françoise Gri, présidente de Manpower France: «*La nouvelle génération se distingue par son appétit pour le fun.*» Pour Laurence Danon, membre du directoire d'Ed-

Un champ d'expression privilégié, singulièrement pour les cadres et les ingénieurs, pour croiser leurs préoccupations d'efficacité professionnelle, managériale, de responsabilité sociale et environnementale.

mond de Rothschild: «*La génération du zapping est impatiente.*» Et Michel Hervé, président du groupe Hervé, estime que, «*dans ce nouveau monde, le management consiste à aider l'ensemble des collaborateurs à assumer leur singularité. Et c'est l'addition des singularités qui permet d'innover*»⁽¹⁾. Politique d'entreprise, le management renvoie à l'existence – ou non – de la politique autour de l'entreprise, d'un environnement placé sous responsabilité des pouvoirs publics et qui se présente sous une forme contraignante à travers une série de mesures fiscales, sociales, de responsabilité environnementale, d'exigence de qualité et de sécurité, etc. Il va sans dire qu'il existe des correspondances entre les priorités du management et l'effectivité des politiques publiques. Par exemple, la fiscalité publique devrait être modulée selon que le management considère l'emploi comme variable d'ajustement ou comme élément d'investissement. De même la notion de responsabilité sociale et environnementale des cadres résonne-t-elle à la fois avec les préoccupations de l'encadrement dans l'entreprise et les préoccupations des citoyens hors de l'entreprise.

Intégrer les termes d'un management alternatif à la confrontation revendicative

Loin d'être un volet isolé de la vie de l'entreprise ou du service, la politique managériale en est plutôt une sorte d'alphabet, une grille de lecture qui donne à voir les cohérences – et les incohérences – qui tissent la trame quotidienne des salariés et singulièrement de l'encadrement au travail. Se fixer l'objectif d'une libération du travail, d'une démocratisation des relations de travail et d'une organisation alternative du travail impose donc d'en passer par une formulation d'un autre management. Un management qui, à rebours de ce qui se pratique aujourd'hui, part des cultures de travail et d'un souci constant de sa valorisation; par un retour au «*travail bien fait*», ce qui suppose des considérations en termes de formation, de masse d'emploi, de temps de travail. Egalement par une culture démocratique sur les lieux de travail et à propos du travail; c'est la seule hypothèse effective pour sortir du dogme de la «*bonne solution*» unique. Il y a là un champ d'expression privilégié, singulièrement pour les cadres et les ingénieurs, pour croiser leurs préoccupations d'efficacité professionnelle, managériale, de responsabilité sociale et environnementale. Ce processus constitue un enjeu considérable pour le syndicalisme en ce qu'il permet de réarticuler préoccupations individuelles et collectives, de redéfinir l'entreprise comme un lieu coopératif entre qualifications différentes et complémentaires, de l'inscrire dans une légitimité nouvelle vis-à-vis de son environnement territorial et citoyen.

Louis SALLAY

(1) «*Le Management comme pédagogie pour un autre monde*», thème d'un table ronde de l'université d'été du Medef de 2008.

Entreprise : grosse fatigue ?

PARTICIPANTS :

ISABELLE MICHEL-RAIMBAULT,
MEMBRE DU BUREAU
DE L'UFICT MINES-ÉNERGIE
FRANÇOIS BAUDLOT,
INGÉNIEUR DE RECHERCHE,
DÉLÉGUÉ DU PERSONNEL CGT
AU TECHNOCENTRE RENAULT

JEAN-PIERRE LE GOFF,
SOCILOGUE, AUTEUR
DE NOMBREUX OUVRAGES
SUR LE TRAVAIL
ET LE MANAGEMENT⁽¹⁾

MARTINE HASSOUN,
"OPTIONS"

LE TRAVAIL, C'EST
AUSSI L'AMBIANCE
DANS LAQUELLE
ON ÉVOLUE ET QUI
EST ÉTROITEMENT
LIÉ AUX RAPPORTS
HUMAINS. POUR QUE
LE TRAVAIL AIT UN
SENS, IL FAUT QU'IL
PUISSE ÊTRE RECONNNU
COMME « BIEN FAIT »,
QUE DES RAPPORTS
DE COOPÉRATION
SE NOUENT, ET
QU'EXISTENT DES
MOMENTS DE LIBERTÉ
OÙ L'ON PARLE DES
CHOSES DE LA VIE.

(1) A lire : *Le Mythe de l'entreprise : critique de l'idéologie managériale*, La Découverte, 1992 • *Les Illusions du management – Pour le retour du bon sens*, La Découverte, 1996 • *Mai 68 : l'héritage impossible*, La Découverte, 1998 • *La Barbarie douce*, La Découverte, 1999.

**Entre déshumanisation et perte de sens, les salariés peinent à s'investir dans le travail.
Au lendemain de la réforme sur les retraites, retour avec deux syndicalistes et un sociologue sur le management.**

– **Options** : Comment analysez-vous la mobilisation contre la réforme des retraites ? Vue de l'entreprise, traduit-elle, selon vous, un certain malaise au travail ?

– **Jean-Pierre Le Goff** : Il fut un temps où, chez les cadres, le départ à la retraite n'était pas considéré comme positif, mais plutôt redouté. Le refus qui s'est exprimé contre un report de l'âge de cessation d'activité renvoie en creux à la déshumanisation du travail. Ce qui rend le travail intéressant commence, bien sûr, par le niveau de salaire, les conditions de travail et les perspectives de carrière. Mais le travail, c'est aussi l'ambiance dans laquelle on évolue et qui est étroitement liée aux rapports humains. La qualité des rapports avec sa hiérarchie directe et ses collègues est particulièrement importante ; sans solidarité ni convivialité, le travail perd beaucoup de son sens. L'entreprise ne peut être un lieu où l'individu est perpétuellement et de plus en plus en tension. Pour que le travail ait un sens, il faut qu'il puisse être reconnu comme « bien fait », que des rapports de coopération se nouent, et qu'existent des moments de liberté où l'on parle des choses de la vie : le dernier film que l'on a vu à la télé, l'éducation des enfants... Beaucoup de salariés espèrent aujourd'hui partir au plus vite parce qu'ils en ont assez de l'ambiance et des rapports de travail dégradés. L'idée que la « vraie vie » est en dehors du travail crée de nouveaux déséquilibres.

– **Isabelle Michel-Raimbault** : Je reviendrai sur cette question spécifique du management. Mais ce qui m'a frappée durant le mouvement contre la réforme des retraites, c'est le refus de l'injustice sociale qu'ont exprimé à cette occasion les salariés. Ce sentiment n'est pas nouveau. Mais il a été au cœur du conflit, faisant écho, à la fois, à l'injustice personnelle que les cadres vivent dans l'entreprise et à l'injustice qui est faite aux jeunes dans leur parcours d'insertion. Est-ce que, par là, s'exprimait une certaine fatigue ? Je dirais plutôt que ce manifestait le désir de réfléchir ensemble, de discuter sur ce que pourrait être le travail autre-

ment. Au niveau de l'Ufict, nous avons réalisé tout récemment une enquête sur les agents de maîtrise, une catégorie qui a vécu, ces dernières années, une forte transformation de son activité pour aller vers plus de responsabilités d'encadrement. Les témoignages que nous avons récoltés ne traduisent pas un refus des nouvelles responsabilités assumées : les salariés que nous avons interrogés s'en satisfont. Nul n'a envie de revenir en arrière. Ce que contestent les gens que nous avons interrogés, c'est l'absence de reconnaissance et de gratification qui a suivi l'évolution de leur travail.

– **François Baudlot** : Au Technocentre, les ingénieurs se sont peu mobilisés. Les techniciens oui ; mais peu les cadres. Cela ne veut pas dire que, chez Renault, les salariés sont heureux. Comment pourraient-ils l'être lorsque le fruit de leur travail va aux actionnaires ? Bien sûr, nous recevons une prime d'intéressement aux bénéfices ; et un mois de salaire supplémentaire pour les bonnes années, ce n'est pas rien. Mais comment pourrions-nous nous en contenter lorsque 96 % des bénéfices arrivent dans la poche des actionnaires et 4 % seulement sont retournés aux salariés ? Le lien qui pouvait exister, il y a quelques années encore, entre l'activité et le salaire n'existe plus. Les ingénieurs, les techniciens travaillent comme jamais. La plupart sont branchés jusqu'au milieu de la nuit à leur portable. Ce serait très facile de bloquer les ordinateurs pour qu'ils cessent, passé une certaine heure, de faire parvenir des messages. Eh bien non : la direction s'y refuse. Et pour quelle contrepartie ? Je crois que l'on ne peut comprendre l'aspiration des salariés à s'évader, à prendre le large, à partir au plus vite possible à la retraite, si l'on ne considère pas le travail comme un épanouissement. Aujourd'hui, aussitôt sorti d'un projet, on est déjà engagé sur un autre. Les gens sont épuisés. On les presse, et ça ne passe plus.

– **Options** : Est-ce à dire que la critique du travail passe désormais, surtout, par l'envie de fuir ?

– **Isabelle Michel-Raimbault** : Chez les jeunes,



UN DES PROBLÈMES CLÉS AUXQUELS S'AFFONTENT LES SALARIÉS, AUJOURD'HUI, EST QU'ON LES EMPÊCHE DE TRAVAILLER, DE BIEN TRAVAILLER. DE PLUS EN PLUS PARCELLISÉ ET FRAGMENTÉ, LE TRAVAIL NOIE LES SALARIÉS DANS DES MULTITUDES D'INTERFACES DANS LESQUELLES IL LEUR EST DE PLUS EN PLUS DIFFICILE DE PRENDRE DES DÉCISIONS.

elle passe par un refus de s'attacher à l'entreprise, par un niveau d'exigence très élevé quant aux termes des contrats de travail proposés, à la rémunération et aux avantages qui peuvent être offerts. Les jeunes se protègent en développant une sorte de relation commerciale avec leur employeur. Leur approche peut surprendre, mais il faut bien reconnaître que tout les pousse à agir ainsi. Ce que nous disent les managers à leur propos est intéressant. Selon eux, les jeunes ont une forte technicité mais sont beaucoup moins disponibles que leurs aînés. Ils n'hésitent plus à partir à 17 heures s'ils ont un rendez-vous pour une partie de tennis. Nous sommes face à un véritable changement de culture, qui interpelle fortement les employeurs mais qui doit aussi nous interroger. Car si, par leurs pratiques, les jeunes critiquent de manière sous-jacente le travail, il n'est pas sûr que leur manière de voir nous soit vraiment favorable. En tout cas, elle questionne nos pratiques.

– **François Baudlot:** Jeunes ou pas, un des problèmes clés auxquels s'affontent les salariés, aujourd'hui, est qu'on les empêche de travailler, de bien travailler. La complexification des produits et des organisations a poussé à un découpage des périmètres d'études en fonctions, en métiers, en pièces. De plus en plus parcellisé et fragmenté, le travail noie les salariés dans des multitudes d'interfaces dans lesquelles il leur est de plus en plus difficile de prendre des décisions. Plus que les autres, les ingénieurs sont confrontés à cette réalité. Cette manière de gérer la complexité mine le travail et le sens que l'on peut lui accorder.

– **Jean-Pierre Le Goff:** Le problème se pose plus particulièrement dans les anciennes entreprises

publiques industrielles et commerciales où la référence à la culture professionnelle et l'attachement à l'entreprise étaient forts. Leur privatisation et les nouveaux modes de management à l'anglo-saxon ont entamé cet attachement et ont poussé nombre de salariés à « botter en touche ». Les jeunes embauchés prennent acte de la nouvelle réalité, se montrent individuellement plus exigeants, sans forcément renouer avec les liens collectifs comme par le passé. Le problème, c'est que tout cela a un coût qui se paie à la fois en termes de déshumanisation du travail et de perte d'efficacité et de qualité de production.

– **Options:** Finalement, le problème n'est-il pas de refaire du travail un lieu où se tissent des solidarités, où existe une convivialité ?

– **Isabelle Michel-Raimbault:** Les jeunes y aspirent, ils s'organisent entre eux. Ce à quoi les entreprises répondent d'une manière bien étrange, en organisant des journées pyjama ou déguisé, par exemple. Et les managers eux-mêmes s'y résolvent, comme s'il n'existait pas d'autres moyens d'animer des équipes confrontées à un travail difficile... D'une certaine manière, je crois que les entreprises elles-mêmes s'interrogent sur la manière de réinsuffler du lien dans les services. La question à se poser est de savoir de quelle manière on doit s'y prendre. Est-ce, comme Edf l'a fait tout récemment, en organisant une sorte de ballet pour faire figurer par des cadres supérieurs le logo de l'entreprise ? Je ne doute pas un seul instant que, isolément, les cadres qui se sont pris au jeu étaient chacun des gens très bien, capables de critique, d'analyse et de jugement. Ce qui m'étonne, c'est qu'ils aient accepté de le faire sans s'interroger. Pris dans ...

TABLE RONDE

Entreprise:
grosse fatigue ?

NOUS MENONS
RÉGULIÈREMENT DES
ENQUÊTES AUPRÈS
DES SALARIÉS.
BEAUCOUP ENCORE
S'ÉPANOUISSENT
AU TRAVAIL. LES
PROBLÈMES SE POSENT
SURTOUT À L'ENTRÉE ET
À LA SORTIE DU MONDE
DU TRAVAIL. SI LES
DIRECTIONS CESSAIENT
DE PRÉTENDRE QU'IL
SUFFIT DE SÉANCES
DE MASSAGE POUR
COMBATTRE LES
PROBLÈMES QUI SE
POSENT, NOUS N'EN
SERIONS PAS LÀ.



François Baudlot.

... une logique de contraintes, ils n'ont pas imaginé ce qu'un tel exercice pouvait signifier.

Options: Comment l'analyser?

– **Isabelle Michel-Raimbault:** On est dans une sorte de comédie générale avec laquelle chacun se débrouille comme il peut. Le moins que l'on puisse dire est que ça nous oblige à nous questionner sans *a priori* sur la façon dont les nouvelles générations abordent l'entreprise. Il nous faut apprendre à raisonner autrement, en intégrant l'approche que les jeunes ont désormais du travail et de ses contraintes... Je n'ai pas de solutions toutes faites. La seule conviction que j'ai est qu'il est urgent de revenir au travail, à la manière dont il se développe aujourd'hui, et de le remettre en débat auprès des salariés.

– **Jean-Pierre Le Goff:** Dans les anciennes entreprises publiques, le passage d'une culture de métier, technicienne, à la culture managériale et commerciale, qui met en avant la « visibilité » et le discours de la « com », a joué un rôle dans ces changements. L'image valorisée du manager l'emporte sur l'ingénieur et le technicien, le client remplace l'usager, et les rapports de travail s'en trouvent affectés. Les jeunes n'ayant pas la mémoire de l'ancien modèle s'insèrent dans cette nouvelle approche du travail. C'est un défi que le mouvement syndical doit relever.

– **François Baudlot:** Il faut remettre le travail en débat. Ça doit être notre priorité. Nous devons le faire aussi pour sortir de cette culture des jeux télévisés dans laquelle, partout, nous sommes placés. Un jeu comme « Le mailon faible », par exemple, qui caractérise si bien la manière dont les entreprises fonctionnent actuellement... Dans les équipes, aujourd'hui, il faut éliminer. Eliminer celui qui fait ralentir la machine, éliminer celui qui empêche de travailler vite. Chacun n'a plus comme objectif, non pas de bien faire son travail, mais de sauver sa peau. Une logique destructrice. Celle qui a poussé certains de nos collègues au suicide, celle qui s'impose dans des établissements où se concentrent des milliers de salariés. Lorsque l'on est dix mille, comme au Technocentre, l'énergie n'est plus centrée sur le travail mais sur la capacité que l'on peut avoir, tout simplement, de rappeler que l'on existe.

– **Isabelle Michel-Raimbault:** Aujourd'hui, les individus sont sommés de se débrouiller avec des consignes qui se contredisent. On ne leur donne



Jean-Pierre Le Goff.

pas les outils qui pourraient les aider. On les laisse se débrouiller dans un environnement pathogène duquel ils ne peuvent sortir sans dommage.

– **Jean-Pierre Le Goff:** Et, pour finir, c'est l'estime de soi qui est atteinte. Et la perdre peut conduire certains à attenter à leur vie. Dans les entreprises, le choix pour les individus ne peut pas être entre le surinvestissement, le stress permanent ou le désengagement, le départ au plus vite. C'est à la fois la collectivité humaine que forme l'entreprise et ses performances à long terme qui se trouvent en question.

– **Isabelle Michel-Raimbault:** L'entreprise se concentre désormais sur la périphérie : sur les marges de manœuvre dont elle dispose pour rémunérer les actionnaires. Le travail ne l'intéresse plus. Les directions savent bien que cela ne marche pas, que négocier des accords sur le stress sans aborder la question des organisations du travail est un leurre. Mais elles ne veulent pas changer de stratégie. Conscientes malgré tout des difficultés auxquelles elles sont confrontées, elles proposent des solutions qui n'en sont pas : des séances de massage ou de consultation chez des « psys ». Comme si les salariés en souffrance allaient pouvoir trouver là une solution aux problèmes qui leur sont posés...

– **Jean-Pierre Le Goff:** En recourant constamment aux « psys », on peut entretenir l'illusion que les problèmes seraient simplement de l'ordre interindividuel sans toucher à l'essentiel : les conditions et la charge de travail, le type de management... Auparavant, on parlait de conditions objectives, de situations de travail, et c'était par ce biais que l'on cherchait à élucider les problèmes et à changer les choses. Les jeunes, aujourd'hui, baignent dans une culture psychologique qui peut laisser croire que ce sont les relations interpersonnelles qui dominent la sphère professionnelle. Un véritable piège.

– **François Baudlot:** Sur la souffrance au travail, plus largement, ne devrions-nous pas nous interroger sur la part de rêve qui reste à l'entreprise ?

LE MOUVEMENT SUR LES RETRAITES A MONTRÉ À QUEL POINT LES SALARIÉS MAÎTRISAIENT LES ENJEUX DE LA RÉFORME. COMME NOUS L'AVONS FAIT SUR CE SUJET, IL FAUT CREUSER AVEC EUX LES ALTERNATIVES AU MANAGEMENT TEL QU'IL SE DÉVELOPPE. CES DERNIÈRES ANNÉES, DES MÉTIERS NOUVEAUX SONT APPARUS. DES FONCTIONS NOUVELLES SUR LESQUELLES NOUS N'AVONS PAS SU NOUS INVESTIR. IL FAUT QUE L'ON REVienne À L'ESSENTIEL, À CE QUE VIVENT LES PERSONNELS AUTOUR DE NOUS.

Avant, l'ouvrier de Sandouville pouvait espérer s'acheter la voiture haut de gamme qu'il construisait. Aujourd'hui, les productions sont délocalisées, et les usines ferment. Les salariés ne peuvent même plus espérer s'offrir quelque voiture neuve que ce soit. Fabriquées à l'autre bout du monde, elles leur sont devenues inaccessibles. Peut-on encore rêver le travail lorsque l'on se demande comment on va pouvoir offrir des cadeaux de Noël à ses enfants pendant que d'autres s'en mettent plein les poches? Pour investir le travail, il faut qu'il existe, que l'on puisse en vivre et s'y projeter; qu'il soit porteur d'une part de rêve...

– **Options**: Comment le syndicalisme peut-il prendre en compte cette situation nouvelle? Entre fuite et désengagement, le travail a-t-il encore une place?

– **Isabelle Michel-Raimbault**: Attention à ne pas caricaturer. Nous menons régulièrement des enquêtes auprès des salariés. Beaucoup encore s'épanouissent au travail. Ils peuvent aspirer à des changements dans les organisations, réclamer une meilleure reconnaissance et plus de formation, mais ils y trouvent leur compte. Les problèmes, me semble-t-il, se posent surtout à l'entrée et à la sortie du monde du travail. Si les directions cessaient de prétendre qu'il suffit de séances de massage pour combattre les problèmes qui se posent, nous n'en serions pas là.

– **François Baudlot**: Chez Renault, nous sommes confrontés aujourd'hui à un plan de départs volontaires. Beaucoup de salariés vont se porter candidats, fatigués de ne plus pouvoir faire leur travail correctement. Je peux vous assurer que la plupart préféreraient ne pas partir, à condition d'être respectés. Salaire, emploi, conditions de travail: voilà les sujets sur lesquels nous devons revenir. Si l'on n'a plus d'industrie, en France, si l'on continue de mettre sans cesse en concurrence les salariés du monde entier entre eux, le travail n'a plus de sens... Il n'en a plus, tout simplement parce qu'il finit par ne plus exister. Quand on parle du travail, on pose la question de l'emploi, de l'emploi des jeunes, des retraites, des conditions d'insertion dans la vie adulte et de la protection sociale. Reprenons l'initiative sur ces thèmes. Ils sont fondamentaux.

– **Isabelle Michel-Raimbault**: Je le pense aussi. L'Uift mines-énergie a fait le choix de nous engager, sur la question du travail, aux raisons de son «empêchement», en partant des préoccupations des salariés. Il faut que nous sortions de l'analyse macroéconomique à laquelle nous nous sommes longtemps consacrés. L'avenir du marché mondial de l'électricité doit être discuté. Mais nous ne reviendrons pas en arrière et nous ne toucherons les salariés qu'en étant capables d'entendre ce qu'ils ont à dire, en travaillant avec eux les champs du possible sur les sujets qui les préoccupent. Le mouvement sur les retraites a montré à quel point



Isabelle Michel-Raimbault.

ils maîtrisaient les enjeux de la réforme. Comme nous l'avons fait sur ce sujet, il faut creuser avec eux les alternatives au management tel qu'il se développe. Ces dernières années, des métiers nouveaux sont apparus. Des fonctions nouvelles sur lesquelles nous n'avons pas su nous investir. Les nouveaux métiers de la vente sont un bon exemple. Les salariés qui y sont employés sont soumis à de nouvelles règles, de nouvelles exigences. Il faut que l'on revienne à l'essentiel, à ce que vivent les personnels autour de nous.

– **François Baudlot**: On pourrait citer aussi le cas du télétravail: une nouvelle configuration qui séduit un certain nombre de salariés, chez Renault. Qu'est-ce que cela signifie que de travailler à la maison? Comment les gens vivent-ils cette situation? Constitue-t-elle pour eux une opportunité de souffler ou, à l'inverse, un isolement accru? Est-ce une bonne chose? Une mauvaise chose? Qu'avons-nous à dire sur le sujet? Autant de questions dont nous devons absolument nous saisir.

– **Jean-Pierre Le Goff**: La notion d'«empêchement» du travail me paraît intéressante. Au salaire et à l'emploi s'ajoute cette question des rapports au travail, des dysfonctionnements qui nuisent à l'exercice du professionnalisme et qui touchent les salariés dans leur quotidien, les jeunes tout particulièrement. Bien sûr, on peut toujours se pencher sur la finalité de la production d'énergie ou de véhicules automobiles... Mais je ne crois pas que l'on puisse revenir en arrière et retrouver tels quels les anciens modèles. Ces thèmes de réflexion me paraissent être à la limite de l'intervention syndicale qui, aujourd'hui, a d'abord à relever le défi des solidarités, de la place et du rôle que peuvent jouer les jeunes dans le syndicalisme et dans l'entreprise. Le risque d'une fracture entre les générations est suffisamment grave pour que l'on ne se perde pas dans des débats généraux. Il y a, me semble-t-il, urgence, à se recentrer sur les préoccupations qui peuvent paraître les plus basiques, mais qui sont en fait les leviers à partir desquels le syndicalisme pourra avancer dans le nouveau monde d'aujourd'hui.



GUILLAUME CLEMENT / MAXPPP



AUTONOMIE AU RISQUE DE LA PRIVATISATION

INSUPPORTABLE INDIVIDUELLEMENT, LE COÛT DE LA PERTE D'AUTONOMIE PEUT, POUR LA CGT, ÊTRE PRIS EN CHARGE COLLECTIVEMENT: DANS LE CADRE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE.

A près les retraites, la «*dépendance*». Le président de la République l'a confirmé au lendemain du remaniement ministériel: les six mois qui viennent vont être consacrés à une grande «*consultation*» sur la prise en charge de la perte d'autonomie, sur fond de vieillissement de la société et des besoins de financement associés. Le constat est le suivant: à l'heure actuelle, déduction faite de l'allocation prestation autonomie (Apa), le «*reste à charge*» pour une personne en maison de retraite est en moyenne de 1 600 euros par mois, un coût insupportable pour les familles. Alors que le nombre des plus de soixante-quinze ans devrait doubler au cours des prochaines décennies, comment va-t-on financer le «*risque dépendance*», estimé à 22 milliards d'euros? Lors du discours de politique générale, François

Fillon a ainsi listé les pistes en débat: une assurance obligatoire ou facultative, individuelle ou collective.

Mais, posé ainsi, le débat revêt une forme de dramatisation des enjeux liés à la perte d'autonomie, en s'appuyant sur un certain nombre d'idées reçues. Première idée reçue: plus on vit longtemps, plus la vie en mauvaise santé serait elle-même longue. C'est faux: chaque fois que l'on gagne un an d'espérance de vie, on gagne ainsi un an et quatre mois en bonne santé. Deuxième idée reçue: les séjours en maison de retraite seraient de plus en plus longs. En tendance, ce n'est pas vrai: si l'on passait jusqu'à présent deux ans de sa vie en établissement, cette durée enregistre désormais une baisse de 1 à 2% par an. «*Depuis une dizaine d'années, les prévisions les plus pessimistes ont été revues à la baisse*, explique Françoise Vagner, secrétaire générale de l'Ucr-Cgt, anima-

trice du collectif confédéral «Autonomie». *En réalité, les périodes de perte d'autonomie sont de plus en plus courtes.*» Troisième idée reçue: le «*gigantisme*» des financements nécessaires. Certes, les besoins – encore non satisfaits – sont importants (maintien à domicile, places en établissements, auxiliaires de vie, formation des personnels...). Mais, comme l'a montré le rapport Gisserot de 2007, les besoins de financement sont estimés à 1% du Pib à l'horizon 2025. Pour mémoire, ceux nécessaires au financement des retraites correspondent à 6% du Pib à l'horizon 2050. A ce stade, il est aussi utile de rappeler que les baisses d'impôts consenties depuis une dizaine d'années ont représenté 3,5 à 4 points de Pib (*lire page 48*). Pourquoi, alors, une telle dramatisation des enjeux dans le discours gouvernemental? Pour justifier, au nom de ce coût, le recours au secteur privé. C'est notamment l'analyse faite par Gérard Cornilleau, économiste à l'Ofce⁽¹⁾: «*Dans le cadre de la Sécurité sociale, il est possible de discuter du financement de cette dépense. Mais certains veulent faire de ce sujet le laboratoire de la privatisation de la Sécurité sociale en réduisant la solidarité à la portion congrue.*»

Recours à l'assurance privée/ prise en charge du «*risque*» par la Sécurité sociale: voilà bien le cœur du débat. Avec en toile de fond cette question: comment veut-on traiter les personnes âgées dans notre société? Personne ne nie l'acuité des problèmes qui se posent aujourd'hui,

(1) Voir *Options* n° 561.

notamment celui du coût de la perte d'autonomie pour les familles. Une étude réalisée en Charente par le Codera (Comité départemental des retraités et personnes âgées) a montré que 85 % des retraités ne peuvent pas se payer un séjour en maison de retraite. Comment le pourraient-ils, d'ailleurs ? Avec, d'un côté, une pension mensuelle moyenne de 1 000 euros ; de l'autre, le coût d'un séjour qui peut atteindre entre 2 000 et 3 000 euros par mois en région parisienne. « *C'est insupportable individuellement, mais supportable collectivement, dans le cadre de la solidarité nationale* », explique pourtant Françoise Vagner. Collectivement : cela implique, pour la Cgt, la création d'un cinquième « risque » au sein de la branche maladie de la Sécurité sociale, aux côtés des quatre existants (maladie, maternité, invalidité et décès). Pourquoi ? Parce que la perte d'autonomie s'inscrit pleinement dans les fondements de la Sécurité sociale qui sont de faire face aux aléas de la vie, de la naissance jusqu'à la mort. Ce n'est pas la même chose qu'une cinquième branche de la Sécurité sociale (aux côtés de l'assurance maladie, de l'assurance vieillesse, de la famille et de l'Acoss⁽²⁾) : la Cgt y est opposée, notamment pour des raisons d'ordre philosophique. « *Symboliquement mais aussi financièrement, ce serait mettre les personnes âgées à l'écart du reste de la société* », assure Françoise Vagner.

C'est parce que l'autonomie doit s'inscrire dans la Sécurité sociale que la réponse aux besoins doit relever d'une réforme en profondeur du financement de la protection sociale, même si la perte d'autonomie implique un certain nombre de financements spécifiques (le recours à la fiscalité, par exemple, pour les infrastructures). Au-delà, c'est tout le fonctionnement de la société qu'il faut interroger. L'autonomie ou la perte d'autonomie ne sont pas des moments isolés de la vie d'un individu mais se construisent avec le temps, en particulier lors d'une vie de travail. « *On ne peut pas parler d'autonomie et de financement de la perte d'autonomie sans parler d'emploi. Ce qui est vrai pour les retraites l'est tout autant pour la dépendance* », explique Françoise Vagner. Accès à l'emploi, qualité de l'emploi, conditions de travail, mais aussi logement, âge de la retraite, niveau de vie, accès aux soins et coût des soins... autant de facteurs qui participent de la construction, au fil du temps, des inégalités sociales de santé et donc de la manière dont se passera la vieillesse. En dehors de la question du coût, le gouvernement est-il prêt à ouvrir ce débat ?

Christine LABBE

(2) Agence centrale des organismes de Sécurité sociale, qui assure la redistribution des recettes

AGIRC/ARCCO RETRAITES, L'AUTRE FRONT

OUVERTES LE 25 NOVEMBRE DERNIER, LES NÉGOCIATIONS ENTRE PARTENAIRES SOCIAUX DOIVENT ABORDER L'INTÉGRATION DE L'AGIRC DANS L'ARRCO.

C'est par un accord sur la prorogation de l'Agff (Association pour la gestion du fonds de financement de l'Arrco et de l'Agirc) que les négociations sur les retraites complémentaires, ouvertes le 25 novembre dernier, ont débuté. La prorogation de l'Agff ? Une nécessité, dans la mesure où le dispositif, qui permet de financer les départs à taux plein dans les deux régimes avant soixante-cinq ans, arrivait à expiration au 31 décembre 2010. En l'absence d'accord, ce financement n'aurait plus été assuré dès le 1^{er} janvier 2011. Cela ne présage en rien du contenu des négociations qui vont continuer de se dérouler au cours des prochains mois, en vue d'aboutir à un nouvel accord sur les retraites complémentaires au 31 mars 2011. La Cgt, dans un communiqué, en pose les bases : mettre fin à la baisse du rendement dans les régimes Arrco et Agirc

et revaloriser la valeur du point sur la base de l'évolution du salaire moyen. Ce n'est pas le seul enjeu de cette négociation, pour laquelle cinq rendez-vous ont d'ores et déjà été programmés. Dans son article 5, l'accord de mars 2009 prévoit en effet « *une réflexion sur l'adaptation des régimes Agirc et Arrco propre à l'encadrement* ». Ce qui pose la question de l'intégration de l'Agirc dans l'Arrco afin de faire financer les dépenses retraite par une mise en commun



CLAUDE CANDILLE

Une intégration à hauts risques pour le statut cadre et pour l'équilibre financier... de l'Arrco.

des ressources des deux régimes. Pour l'Ugict-Cgt, cette intégration, voulue notamment par le Medef, comporte un double danger. Le premier concerne le statut cadre lui-même, comme l'a expliqué Sylvie Durand, responsable du secteur des retraites à l'Ugict-Cgt lors d'un conseil national. Cela conduirait « *à remplacer un régime auquel les salariés sont obligatoirement affiliés en fonction de leur qualification et/ou des responsabilités exercées par un régime auquel les entreprises seraient simplement tenues d'affilier leurs salariés dès lors que leur salaire dépasse le plafond de la Sécurité sociale* ». Par conséquent, sans considération aucune de la qualification des salariés et des responsabilités qu'ils exercent.

Le second danger concerne tous les salariés, et pas seulement les cadres. Aujourd'hui, les deux régimes sont « *techniquement* déficitaires. Si l'Arrco affiche un résultat net excédentaire grâce à ses produits financiers, tel n'est pas le cas pour l'Agirc, en particulier pénalisée par « *le refus obstiné du patronat d'augmenter les cotisations* ». Autrement dit : « *L'intégration de l'Agirc, fortement déficitaire, dans l'Arrco, encore à peu près équilibrée, déséquilibrerait l'Arrco* », a souligné Sylvie Durand. L'ensemble serait donc affaibli. Pour y faire face, le Medef profiterait alors de « *l'occasion* » pour instaurer un régime non à « *prestations définies* » mais à « *cotisations définies* », du type des comptes notionnels suédois. Un système qui, selon la loi sur les retraites, doit être débattu en 2013... C.L.

CADRES

VERS UN MARCHÉ
DU TRAVAIL MONDIALISÉ ?

L'EUROPE PROJETTE UNE DIRECTIVE QUI PERMETTRA DEMAIN AUX MULTINATIONALES D'ORGANISER LE DÉTACHEMENT INTRAGROUPE DES PERSONNELS QUALIFIÉS EN PROVENANCE DES PAYS TIERS.



CLAUDE CANDILLE

A secteur migratoire particulier une directive particulière ? Cette approche utilitariste des politiques migratoires, celle pour laquelle le patronat européen milite depuis des années, pourrait bien concerter tous les personnels d'encadrement dans l'Union européenne. Le 13 juillet 2010, en effet, la Commission européenne a présenté les contours d'une directive nouvelle qui, à l'avenir, pourrait régir l'entrée et le séjour en Europe de salariés qualifiés originaires de pays tiers dans le cadre d'un détachement intragroupe. Un texte qui, s'il définit précisément les conditions d'attribution de visas aux ressortissants des pays tiers, ne dit rien des moyens d'éviter la mise en concurrence des salariés entre eux.

Le profil des compétences que pourront déplacer les multinationales d'un pays tiers vers l'Union européenne reste extrêmement flou. En effet, dans le texte proposé, est fait référence à «l'*encadrement supérieur*», aux «personnes possédant des connaissances exceptionnelles» et à celles disposant d'un «diplôme de l'enseignement supérieur qui [seraient] détachée[s] dans une entreprise en vue d'enrichir [leurs] connaissances et d'élargir [leur] expérience dans la pers-

pective d'y occuper une fonction d'*encadrement*». Trois catégories suffisamment larges pour concerner «la quasi-totalité des cadres encadrant», s'inquiète Michel Patard, responsable de l'activité internationale à l'Ugict. Mais, plus grave, la promesse faite de reconnaître aux travailleurs détachés des conditions de travail et d'emploi similaires à ceux «se trouvant dans une situation analogue» n'apporte aucune garantie sérieuse. «Quid du respect des accords d'entreprise et des conventions collectives ou de l'obligation faite aux employeurs de rémunérer, en plus du salaire direct, la protection sociale, partie intégrante de la rémunération?», s'inquiète Denis Meynent, conseiller confédéral en charge du secteur Europe. «En l'état actuel des choses, aucune contrainte précise n'est fixée aux entreprises», ajoute-t-il. La directive proposée comporte plutôt tous les ingrédients pour encourager le dumping social.» Prolixe sur la nécessité d'une directive nouvelle susceptible d'aider les entreprises à déplacer les compétences du Maghreb, d'Asie ou d'Afrique vers l'Europe, la Commission l'est beaucoup moins sur la manière de protéger les droits des salariés. «Dans ce texte, illustre encore le syndicaliste, peu de choses sont dites, par exemple,

sur le droit du travail qui sera applicable à un ingénieur détaché lorsque celui-ci sera sollicité pour deux mobilités successives dans deux pays européens différents.» Sera-ce le droit applicable dans le premier pays d'accueil ou celui où le cadre détaché est employé? Mystère...

L'affaire est grave: en Allemagne, on compte près d'un million d'emplois vacants, et trente-quatre mille d'entre eux concernent des postes d'ingénieurs. En Belgique, dernièrement, deux grandes sociétés, Kbc et Colruyt, ont annoncé leur intention de recruter en Inde des centaines de spécialistes dans les nouvelles technologies pour pallier le manque de main-d'œuvre qualifiée. Le dossier ressemble en tout point à celui de la raffinerie Lindsey de Total où, il y a près de deux ans, la directive «Travailleurs détachés» avait mis le feu aux poudres, le British National Party – le parti d'extrême droite britannique – tentant de profiter de la colère des salariés anglais de ne pouvoir accéder à des postes occupés par des salariés italiens et portugais. Verra-t-on demain d'autres organisations racistes profiter de la frustration de personnels qualifiés de ne pouvoir bénéficier d'emplois pourvus à bas prix par des ingénieurs indiens? «Sans garantir une véritable égalité de traitement, l'Europe joue avec le feu», explique Denis Meynent.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée ne peut pas servir d'argument pour poser les bases d'une politique qui risque d'aggraver le dumping social. L'Ocde elle-même relativise les problèmes que cela pose, expliquant que, à condition de proposer de meilleures rémunérations ou des carrières plus attractives, les entreprises pourraient résoudre facilement le problème qui est le leur. Si beaucoup de jeunes diplômés se détournent des carrières scientifiques auxquelles ils étaient promis pour rejoindre celles de la finance, par exemple, écrit l'un de ses économiste sur le site «L'Observateur Ocde»⁽¹⁾, c'est tout simplement qu'ils ne voient pas de perspectives professionnelles dans les postes qui leur sont suggérés...

Dans quelques semaines, les députés européens auront à se prononcer sur la question. Eurocadres est déjà mobilisé pour imposer des amendements à ce projet. Et pour commencer, espère Michel Patard, d'obtenir le droit pour les comités d'entreprise européens d'être informés sur les mouvements de main-d'œuvre, celui aussi de pouvoir défendre et négocier les conditions de travail des salariés en provenance de pays tiers.

Martine HASSOUN

(1) A consulter sur <www.observateurocde.org/news/fullstory.php/aid/882/Scientifiques_et_Ing_E9nieurs_P_E9nurie_quelle_p_E9nurie_.html>.



THOMAS PADILLA / MAXPPP

NANOTECHNOLOGIES LES "SENTINELLES" DU RISQUE

UN COLLOQUE ORGANISÉ CONJOINTEMENT PAR L'INDECOSA ET L'UGICT-CGT A PERMIS D'OUVRIR LE DÉBAT SUR LA NÉCESSAIRE MAÎTRISE SOCIALE DES NANOTECHNOLOGIES. PROPOSITIONS.

Peut-on continuer à utiliser certains nanomatériaux et certaines applications dont on ne connaît ni toutes les propriétés, ni les dangers ? Posée dans un rapport du Conseil national de la consommation⁽¹⁾, la question a été au centre d'un récent colloque organisé par l'Indecosa et l'Ugict-Cgt sur les nanotechnologies. Alors que les connaissances en la matière restent très fragmentaires, plus de mille produits manufacturés sont aujourd'hui sur le marché (vitres autonettoyantes, chaussettes antibactériennes, produits cosmétiques...). Avec quel impact sur la santé humaine, depuis les travailleurs potentiellement exposés jusqu'aux consommateurs ? Pour le moment, c'est la notion d'incertitude qui s'impose. «Les syndicalistes ne sont pas nanophenophobes», a posé d'emblée Claudy Ménard, conseiller confédéral de la Cgt, élu Chsct (Bull). Pour autant, face à un phénomène dont on ne connaît ni les risques, ni les pathologies associées, « il faut remettre l'affaire dans les mains des salariés », a-t-il expliqué. Notamment en utilisant et en développant les outils à leur disposition : les comités d'entreprise, avec la consultation préalable à l'introduction de nouvelles technologies ; les Chsct, qui peuvent ordonner des

expertises... Parce qu'ils interviennent tout au long de la chaîne de production, les salariés, selon l'expression de Claudy Ménard, sont «les sentinelles du risques. En ce sens, leur bataille, menée en amont, est complémentaire de celle des consommateurs». C'est par ce travail commun, amorcé grâce à ce premier colloque réunissant consommateurs et représentants du monde du travail, que pourront être posées les bases d'une maîtrise sociale des nanotechnologies.

«Si les salariés sont en effet aux avant-postes, on ne peut pas séparer leurs intérêts de l'intérêt collectif des populations», a souligné Alain Obadia, auteur d'un rapport sur les nanotechnologies pour le Conseil économique, social et environnemental. Tout en formulant une série de propositions visant à une véritable politique de prévention des risques : renforcer les moyens des équipes de recherche en toxicologie ; mettre l'accent sur le travail de «normalisa-

tion» (la recherche de normes) ; améliorer la question de la traçabilité des produits. On ne part pas de rien : «Il est possible de s'appuyer sur le règlement Reach sur les risques chimiques et de l'adapter. Cela nous ferait gagner quelques années», a expliqué Alain Obadia. Pour l'heure, du fait de leur dimension, les nanoparticules échappent au règlement européen qui s'applique aux substances produites ou importées à plus d'une tonne par an.

Mais, avec une recherche «en désarroi» et une industrie «en déclin», les conditions ne sont aujourd'hui pas réunies pour «réussir ce tournant des nanotechnologies». En posant ainsi l'arrière-plan du débat, Marie-José Kotlicki, secrétaire générale de l'Ugict-Cgt, a proposé un renversement de perspective : saisir les nouvelles opportunités offertes par ces technologies pour redimensionner la recherche et ses moyens, en lien avec les activités productives sur les territoires, et davantage ouvrir la science et l'industrie sur la société. Cela implique, a-t-elle expliqué, au moins trois conditions : instaurer la confiance des consommateurs, mobiliser les salariés (reconnaissance des qualifications, lutte contre la précarité, exercice de la responsabilité sociale...), innover en matière de «gouvernance» et de rôle de l'Etat. Pour permettre «une maîtrise sociale collective à tous les niveaux».

Christine LABBE

- ### chiffres
- Entre 1998 et 2003, les budgets publics consacrés à la recherche et au développement des nanotechnologies ont été multipliés par six en Europe, par huit aux Etats-Unis.
 - De 4 à 5 % des budgets totaux sont dédiés à des projets étudiant leur impact.
 - En France, la recherche publique sur les nanotechnologies rassemble quatre mille personnes.
 - On évalue à plus de mille le nombre de produits contenant des nanomatériaux manufacturés.
 - Avec dix millions d'emplois à terme, les nanotechnologies, selon un rapport de la Commission européenne, représenteront 10 % des emplois au niveau mondial.

UGICT Calendrier

• Débat (I)

Les Cafés de la statistique, organisés à Paris sur l'initiative de la Société française de statistique (Sfds), seront consacrés, le 11 janvier 2011, au partage de la valeur ajoutée. Entrée libre. En savoir plus sur le site <www.sfds.asso.fr>.

• Initiative

Les états généraux des professions techniciennes, organisés par l'Ugict-Cgt, auront lieu le jeudi 13 janvier, de 9 h 30 à 17 heures, au siège de la Cgt, 263, rue de Paris à Montreuil. « Salaires, grilles et qualifications » sont au programme de la matinée avec, notamment, la présentation des propositions de la Cgt. L'après-midi sera consacré à la place des professions techniciennes dans l'organisation du travail et l'évolution des métiers. Un échange est prévu avec Jean-François Mazouin, président de l'Assemblée des directeurs d'Iut.

• Ugict-Cgt

Les prochaines commissions exécutives de l'Ugict-Cgt auront lieu les 14 janvier et 9 février 2011.

• Débat (II)

Jusqu'au 31 janvier 2011, la Commission nationale du débat public organise des débats à la fois sur la création d'un réseau de transports publics de voyageurs dans le cadre du Grand Paris et sur le projet Arc Express (*voir Options n° 557*).

Au total, vingt et une réunions publiques doivent se tenir au cours de la période, à proximité du tracé envisagé. En savoir plus sur <www.debatpublic-arcexpress.org>.

• Energie

Le prochain congrès de l'Ufict mines-énergie se déroulera à Caen du 1^{er} au 3 février 2011.

• Congrès

Le 16^e Congrès de l'Ugict-Cgt se tiendra du 29 mars au 1^{er} avril 2011 à Vichy (03).

Formations

• Stage

« Valeur des emplois et inégalités salariales » parmi les cadres et les professions intermédiaires : tel est le thème du stage organisé, du 24 au 28 janvier 2011, par l'Ugict-Cgt. A son programme : la mesure des inégalités salariales entre hommes et femmes ; les questions d'égalité salariale dans les accords d'entreprise ; l'action syndicale sur les inégalités salariales... Ce stage aura lieu à l'Institut des sciences sociales du travail, 37, avenue du Président-Franklin-Roosevelt à Sceaux (Hauts-de-Seine). En savoir plus auprès de Martine Ménestrier : <m.menestrier@ugict.cgt.fr>.

• Retraites

Du 21 au 25 mars 2011, l'Ugict-Cgt organise, au centre Benoît-Frachon à Gif-sur-Yvette, un stage sur les retraites. Seront notamment examinées les incidences de la réforme de novembre 2010 et des prochains accords Agirc et Arrco sur le montant de nos futures retraites, les conditions de leur liquidation ainsi que les conséquences de la mise en place, à partir de 2013, « d'un régime universel par points ou en comptes notionnels » (article 16 de la loi du 9 novembre 2010), fusionnant tous les régimes du public et du privé, et fonctionnant « à cotisations définies », selon les principes du système suédois. Ce stage s'adresse aux militants qui souhaitent s'approprier les propositions de la Cgt pour faire échec au démantèlement de notre système de retraite. Inscription auprès de Valérie Specq, au 01 48 18 85 06, ou <v.specq@ugict.cgt.fr>.

la revue des revues

Décryptage. L'Europe et la crise ; l'emploi et les revenus ; les politiques publiques ; les questions de société ; la planète : c'est autour de ces grandes thématiques que s'articule le hors-série de la revue *Alternatives économiques* consacré aux « Chiffres 2011 », déclinés en une trentaine de thèmes et 280 graphiques. Avec, en ouverture, un « Petit Manuel de survie » pour se retrouver dans la jungle du jargon statistique. Où il est question d'euros constants ou courants, de salaires médians ou moyens, de rapport interdécile ou, plus simple peut-être, de taux de croissance. *Alternatives économiques*, hors-série n° 86, quatrième trimestre 2010.

Insertion. Entrer dans une section de technicien supérieur (Sts) ou en Iut, et après ? Dans un récent numéro de *Bref*, les chercheurs du Céreq (Centre d'études et des recherches sur les qualifications) s'intéressent aux conditions d'insertion des titulaires d'un Bts ou d'un Dut, conditions qui s'améliorent encore lorsque les jeunes poursuivent leurs études. Mais ils montrent aussi qu'un quart des jeunes inscrits en Bts décrochent et n'obtiennent pas le diplôme. « *C'est avant tout sur eux*, expliquent-ils, que doivent porter les efforts des politiques publiques. » A lire dans *Bref*, n° 275, juin 2010, <www.cereq.fr/pdf/b275.pdf>.

Assurance maladie. Dans la revue *Futuribles*, Didier Tabuteau présente les grandes tendances d'évolution de l'assurance maladie en France et les conséquences qui peuvent en résulter. « Responsabilisation » des assurés sociaux, difficultés d'accès aux soins, remise en cause du principe de solidarité..., ces tendances sont à ce point considérables qu'elles sont de nature à modifier radicalement le visage de la protection sociale en matière de santé. Cela ne peut s'opérer, explique-t-il, « sans un large débat politique démocratique » mettant à plat les défis du secteur. Revue *Futuribles*, n° 368, novembre 2010.

Crise. Alors que certains parlent déjà de reprise de l'économie mondiale, le nouveau dossier de la revue *Savoir/Agir* revient sur les interprétations de la crise et sur ses conséquences dans différents domaines : la finance, les politiques économiques visant à une réduction drastique des dépenses publiques, les relations internationales, l'environnement, le monde du travail... Sujet par sujet, les chercheurs qui ont contribué à ce numéro dressent un premier bilan de cette crise, des changements qu'elle a engendrés ou pas, et analysent les scénarios possibles d'une « sortie de crise ». « La Crise, la fausse sortie », revue *Savoir/Agir*, n° 13, septembre 2010.



FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE UN AUTRE MANAGEMENT EST-IL POSSIBLE?

LE CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE ORGANISE CHAQUE ANNÉE DEUX JOURS D'ÉCHANGES SUR DES PROBLÉMATIQUES D'ACTUALITÉ... CETTE ANNÉE, SUR FOND DE RÉFORME TERRITORIALE, CELLE DU MANAGEMENT S'EST IMPOSÉE.

Nouvelle gouvernance locale, l'incontournable réforme ? Le principe d'égalité entre les collectivités territoriales. Réforme : les cadres ont-ils voix au chapitre ? Peut-on conduire le changement en profondeur dans le service public local sans mouvement social ?... Les ateliers se sont succédé, les 1^{er} et 2 décembre derniers, lors des Entretiens territoriaux de Strasbourg organisés par le Centre national de la fonction publique territoriale (Cnfp), organisme chargé – avec son réseau d'instituts – de la formation initiale et continue des personnels de la fonction publique territoriale (1,8 million de salariés). Près de mille six cents personnes, pour l'essentiel cadres supérieurs – directeurs, directeurs généraux des services (Dgs), directeurs généraux adjoints (Dga) –, ont ainsi participé à un intensif *brain-storming* autour du thème : « Réformes territoriales, quelles conséquences pour les services publics locaux ? » Vaste sujet si l'on prend en compte l'élargissement des prérogatives et des responsabilités des collectivités territoriales, officialisé par le

vote de la réforme, le 9 novembre, d'autant qu'elles réalisent déjà 73 % de l'investissement public... mais sujet limité par une sévère restriction des ressources budgétaires.

Comment envisager les évolutions du service public local, dans ce contexte en partie subi, sans rien lâcher sur les missions et la qualité du service public ? Les participants ont fait part de leurs expériences et de leurs interrogations, car l'heure est aux grands bouleversements pour les services et les collectifs de travail, ce qui ne va pas sans bousculer les pratiques professionnelles, les métiers, le sens que l'on donne au travail.

Oser le dialogue social... c'est parier sur l'intelligence collective

Cédric Grail, Dga aux ressources humaines à Saint-Etienne, raconte par exemple comment y ont été menées les réorganisations rendues nécessaires par un endettement colossal. « Nous avons essayé d'impliquer les acteurs et les organisations syndicales, d'être à l'écoute, de ne pas apporter de changement sans contre-

partie pour tous les agents, en termes de reconnaissance, de valorisation du travail, de conditions de travail, d'une meilleure réponse aux besoins des usagers. L'idée de changement génère a priori de l'anxiété, les agents veulent savoir ce qu'ils vont y perdre ou y gagner. » Le conflit n'a pas pour autant été évité : deux grosses grèves, peut-être souhaitables, soulignent plusieurs interventions. Elles ont permis de vraiment libérer la parole et d'exprimer les attentes de chacun. « Reste ensuite à gérer le conflit, à faire qu'il ne dure pas trop longtemps et qu'un certain consensus en résulte, quitte à faire des concessions, seule condition pour une sortie de conflit constructif. » Le conflit gagnant-gagnant n'est pas forcément un credo partagé, d'autres estimant que les décideurs n'ont pas à livrer leurs décisions à la négociation. Aurélien Colson, spécialiste des négociations et enseignant (à l'Essec, notamment), pense que certaines conditions sont indispensables à la conduite d'un changement : « Il faut prendre en compte le terrain et l'histoire, avoir un vrai projet, motivant, le proposer au bon ...

... moment et s'y engager sur le long terme. Bref, inspirer confiance.»

L'assistance réagit en rappelant que le changement n'est pas une valeur en soi et que la fonction publique territoriale a aussi pour mission d'instaurer de la stabilité, de la sécurité et des repères dans un environnement particulièrement instable. Michèle Kauffer, secrétaire générale de l'Ufict-Cgt des services publics, intervenante dans cet atelier, estime aussi que le changement comme figure imposée n'est pas la meilleure des postures de départ et que le mandat donné au responsable politique d'une collectivité ne lui confère pas toute légitimité sur les choix et les méthodes pour y parvenir: « Ces dernières semaines ont témoigné que, même à la tête de l'Etat, le dialogue social était négligé. Il demeure pourtant indispensable à la démocratie, et il serait par exemple hasardeux de recourir aux blogs, forums ou autres technologies de communication – par ailleurs intéressants – pour contourner le dialogue avec les salariés et leurs élus. Je crois que les cadres territoriaux ont légitimité à parler au nom de ce qu'ils estiment relever de leur responsabilité sociale, de leurs missions, de leurs valeurs.»

L'Ufict-Cgt animait d'ailleurs un atelier à l'intitulé volontairement accrocheur – « Refaire les jours heureux, une utopie à partager » – mais justement destiné à interroger les potentiels de résistance individuels et collectifs des cadres et leur capacité à construire une force de proposition qui fasse évoluer les organisations au bénéfice de tous. Françoise Dany, professeur à l'Ecole de management de Lyon, travaille sur ces résistances, qu'elle constate aussi bien dans le privé que dans le public: « Comment les cadres résistent-ils aux organisations ? Leur comportement varie de la prise de distance à la dérision, du sabotage à la démission, du



La résistance, souvent perçue comme un blocage, porte en fait une conception alternative.

refus jusqu'au suicide. Un deuxième type de comportement concerne ceux qui se regroupent pour exprimer une résistance ouverte, par un rapport, une pétition, un refus collectif d'appliquer certaines décisions. Pourquoi ? Dans les écoles de management, la résistance est perçue comme un blocage face aux changements, pourtant je constate qu'elle se fait souvent au nom d'une conception alternative du bien de l'organisation. Les résistants ont beaucoup de ressources et deviennent parfois les initiateurs du changement, j'en ai été témoin, par exemple dans une entreprise où un cadre en vue a réussi à convaincre sa hiérarchie de changer son mode d'évaluation des individus. Les résistants ne sont pas des losers : ils font souvent preuve de technicité, de compétence, jouissent d'une certaine légitimité dans l'entreprise. L'entreprise aurait tout intérêt à opérer une révolution culturelle pour valoriser la

résistance dès lors qu'elle est argumentée et constructive.»

« Notre champ syndical, c'est le travail, souligne Marie-José Kotlicki, secrétaire générale de l'Ugict. Et nous devons nous emparer de tous les leviers pour le transformer, dans sa conception, son pilotage, son organisation, ses finalités. Pour nous, le management est une réalité à prendre en compte, pas comme une technique déshumanisante et oppressante, mais comme un outil pour mieux travailler et être reconnu dans son travail. Le "devoir de loyauté" impose aux cadres le silence et stérilise l'esprit critique, l'innovation, la prise de risque et, au final, l'efficacité. Comment sécuriser le droit de penser différemment, voire de dire non, la possibilité de dispute professionnelle ? Pour libérer l'initiative, nous défendons le "droit de refus et d'alternative", droit individuel garanti collectivement : d'invoquer son éthique personnelle, la santé au travail des équipes, l'organisation du travail, le soucis du travail bien fait. Le droit de s'exprimer librement sans s'exposer. C'est la condition pour que les cadres retrouvent un rôle contributif et pas seulement collaboratif.» Mettre le doigt sur des problèmes ne permet pas toujours d'apporter des solutions alternatives, mais au moins d'y réfléchir collectivement : « Les entreprises devraient valoriser cette conception émancipatrice du management si elles veulent séduire les jeunes les plus prometteurs, car ils sont de plus en plus nombreux à refuser le modèle actuel, qui a fait la preuve de ses capacités destructrices.»

Valérie GÉRAUD

lectures...

- La « Gazette des communes » du 29 novembre consacre un dossier au management dans la fonction publique territoriale : <www.lagazette.fr>. Les comptes rendus des Entretiens territoriaux de Strasbourg seront disponibles en février 2011 sur le site <www.inet-ets.net>. De nombreux documents, également, sur le site de l'Ufict-Cgt des services publics : <www.spterritoriaux.cgt.fr>. Sur le site de l'Ugict, <www.ugict.cgt.fr>, voir en particulier « La charte pour l'encadrement, des droits pour un nouveau rôle contributif de l'encadrement ».
- Ouvrages : Aurélien Colson (piloté par), *La Conduite du changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action*, La Documentation française, 2005. Alain Pekar Lempereur et Aurélien Colson, *Méthode de négociation*, éd. Dunod, 2010. Marie-José Kotlicki et Jean-François Bolzinger, *Pour en finir avec le Wall Street management*, éd. de l'Atelier, 2009.

Droit syndical

Règlement de conflits dans une même confédération

Il arrive que, au sein d'une confédération, un conflit apparaisse entre deux organisations. Quand ce conflit ne peut pas se régler par le biais des règles statutaires et du débat démocratique, ce sont les tribunaux qui sont saisis pour trancher ces litiges.

Michel CHAPUIS

Ce type de conflit peut notamment voir le jour à l'occasion de désignations de délégués syndicaux ou autres mandats de même type. En marge de la loi du 20 août 2008, un important arrêt vient de définir les règles applicables.

Les faits

Une organisation (territoriale) a désigné X en qualité de délégué syndical de l'entreprise en juillet 2001. En juin 2006, une organisation (professionnelle) locale a informé l'entreprise de la désignation de Y aux mêmes fonctions de délégué syndical. Lors de son retour dans l'entreprise en décembre 2008, X, absent depuis plusieurs mois, a fait valoir qu'il était toujours délégué syndical faute d'avoir été révoqué par le syndicat qui l'avait désigné à l'origine. Plusieurs courriers ont été échangés entre l'employeur, l'organisation territoriale, l'organisation professionnelle locale et l'organisation professionnelle nationale (fédération). L'organisation territoriale a confirmé la désignation de X le 14 avril 2009, tandis que l'organisation professionnelle nationale a confirmé la désignation de Y par courriers des 20 mars et 7 mai 2009. Le tribunal d'instance (TI) a été saisi pour décider lequel des deux salariés était délégué syndical, au nom de cette confédération, dans l'entreprise. L'affaire a fait l'objet d'un pourvoi en cassation ; la Cour de cassation a adopté une règle pour trancher le litige et a renvoyé devant un autre tribunal d'instance pour la mise en œuvre de la solution retenue.

Solution et marche à suivre

Le juge pose une règle pour trouver une solution⁽¹⁾ : «*Sauf accord collectif plus favorable, une confédération syndicale et les organisations syndicales qui lui sont affiliées ne peuvent désigner ensemble un nombre de*

délégués syndicaux supérieur à celui prévu par la loi ;
» il en résulte, d'une part, que lorsqu'une organisation syndicale désigne un délégué syndical surnuméraire, cette désignation ouvre, à compter de la dernière désignation litigieuse ou de la décision prise par l'organisation syndicale pour mettre fin à cette situation, un nouveau délai de contestation de l'ensemble des désignations en cause
» et, d'autre part, qu'il appartient alors aux syndicats de justifier des dispositions statutaires déterminant le syndicat ayant qualité pour procéder aux désignations des délégués syndicaux ou à leur remplacement, ou de la décision prise par l'organisation syndicale d'affiliation pour régler le conflit conformément aux dispositions statutaires prévues à cet effet ;
» à défaut, par application de la règle chronologique, seule la désignation notifiée en premier lieu doit être validée ;
» le tribunal d'instance, saisi du litige, doit convoquer l'ensemble des syndicats et des délégués syndicaux concernés par les désignations contestées.»
 Et, ici, «*la dernière décision prise par l'organisation syndicale pour mettre fin au litige interne avait été notifiée moins de quinze jours avant la saisine du tribunal d'instance auquel il appartenait de rechercher, ainsi qu'il y était invité, quelle désignation devait être reconnue valide.*»

Cette solution détermine une marche à suivre et un mode de règlement du litige :

RECEVABILITÉ DE L'ACTION EN JUSTICE ET PORTÉE DE LA CONTESTATION

Lorsqu'une organisation d'une confédération désigne un délégué syndical «*en plus*», par rapport à ce que prévoient les textes applicables (Code du travail et accords collectifs), quand un délégué syndical de la même confédération a déjà été désigné, cette nouvelle désignation ouvre un nouveau délai de quinze jours de contestation de l'ensemble des désignations devant le TI. Ce délai de quinze jours court à compter

de la dernière désignation ou de la décision prise par l'organisation pour mettre fin à cette situation. Toutes les désignations sont donc remises en question.

DÉFINITION DES RÈGLES D'ARBITRAGE

Les organisations syndicales doivent justifier devant le juge (TI) :

- quelle est l'organisation compétente pour désigner les délégués syndicaux (et pour les remplacer) sur le fondement de leurs statuts
- ou la décision prise par l'organisation syndicale «d'affiliation» (organisation professionnelle nationale) pour régler ce litige sur le fondement de ses statuts.

Dans ce cadre, pour assurer un débat contradictoire large, le juge (TI) convoque toutes les parties intéressées : les organisations concernées (qui ont désigné) et tous les délégués syndicaux (dont les désignations sont contestées).

Deux solutions sont alors possibles :

- soit les organisations peuvent justifier de dispositions statutaires permettant de régler le litige ; cette solution est alors appliquée ;
- soit, à défaut, c'est la règle chronologique qui s'applique : c'est la désignation qui avait été notifiée en premier qui est validée (la seconde désignation sera annulée).

Cette solution jurisprudentielle respecte l'autonomie des organisations syndicales : la solution doit d'abord être recherchée en leur sein, ce qui implique que leurs règles juridiques internes (statuts) permettent de régler ce type de litige. A défaut, ce sont les règles juridiques traditionnelles qui trouvent à s'appliquer. Mais ce n'est pas à l'employeur de se faire juge de la validité des désignations et de choisir son interlocuteur parmi les délégués syndicaux désignés.

Dans cette affaire, l'organisation syndicale «d'affiliation» (organisation professionnelle nationale) avait pris une décision, pour confirmer la désignation par l'organisation professionnelle locale. Le tribunal d'instance de renvoi devrait donc valider cette désignation (et annuler l'autre désignation pourtant antérieure) ; il en sera ainsi si la décision prise par l'organisation professionnelle nationale l'a été en conformité avec ses statuts et si ceux-ci permettent bien de prendre une telle décision.

(1) Cassation sociale, 29 octobre 2010, décision publiée au rapport des arrêts les plus importants de l'année.

droits

Fonction publique territoriale

Un nouveau statut pour les techniciens

Premier cadre d'emplois concerné par la réforme de la catégorie B, celui des techniciens est modifié et absorbe, par la même occasion, celui des contrôles de travaux.

Edoardo MARQUÈS

Le décret n° 2010-1357 du 9 novembre 2010 (publié au *JO* du 13 novembre 2010) abroge les statuts particuliers des cadres d'emplois des contrôleurs et des techniciens, à compter du 1^{er} décembre 2010. Il s'agit de la première application concrète des décrets catégoriels de catégorie B (décrets n° 2010-329 et 2010-330 du 22 mars 2010). Ce nouveau cadre d'emplois comprend les grades de technicien, technicien principal de deuxième classe et technicien principal de première classe.

Définition des missions

Ses membres sont chargés, sous l'autorité d'un supérieur hiérarchique, de la conduite des chantiers. Ils assurent l'encadrement des équipes et contrôlent les travaux confiés aux entreprises. Ils participent à la mise en œuvre de la comptabilité analytique et du contrôle de gestion. Ils peuvent instruire des affaires touchant à l'urbanisme, l'aménagement, l'entretien et la conservation du domaine de la collectivité. Ils participent également à la mise en œuvre des actions liées à la préservation de l'environnement. Ils assurent le contrôle de l'entretien et du fonctionnement des ouvrages ainsi que la surveillance des travaux d'équipement, de réparation et d'entretien des installations mécaniques, électriques, électroniques ou hydrauliques. Ils peuvent aussi assurer la surveillance du domaine public. A cet effet, ils peuvent être assermentés pour constater les contraventions. Ils peuvent participer à des missions d'enseignement et de formation professionnelle.

Les titulaires des grades de technicien principal de deuxième et de première classe ont vocation à occuper des emplois qui, relevant des domaines d'activité mentionnés ci-dessus, correspondent à un niveau d'expertise acquis par la formation initiale, l'expérience professionnelle ou par la formation professionnelle tout au long de la vie. Ils peuvent assurer la direction des travaux sur le terrain, le contrôle des chantiers, la gestion des matériels et participer à l'élaboration de projets de travaux neufs ou d'entretien. Ils peuvent procéder à des enquêtes, contrôles et mesures

techniques ou scientifiques. Ils peuvent également exercer des missions d'études et de projets et être associés à des travaux de programmation. Ils peuvent être investis de fonctions d'encadrement de personnels ou de gestion de services ou d'une partie de services dont l'importance, le niveau d'expertise et de responsabilité ne justifient pas la présence d'un ingénieur.

Recrutement

Le recrutement intervient :

- dans le premier grade, par voie de concours externe sur titres (bac) avec épreuves, interne et par la voie du troisième concours, ainsi que par voie de promotion interne au choix;
- dans le deuxième grade, par voie de concours externe sur titres (bac plus deux) avec épreuves, interne et par la voie du troisième concours, ainsi que par voie de promotion interne après réussite à un examen professionnel.

La promotion interne, pour les deux voies d'accès, est ouverte aux :

- 1^o) fonctionnaires relevant du cadre d'emplois des agents de maîtrise territoriaux;
- 2^o) fonctionnaires relevant du cadre d'emplois des adjoints techniques territoriaux titulaires du grade d'adjoint technique principal de première classe (et d'adjoint technique principal de deuxième classe, s'agissant de la voie d'accès par examen professionnel au deuxième grade);
- 3^o) fonctionnaires relevant du cadre d'emplois des adjoints techniques territoriaux des établissements d'enseignement titulaires du grade d'adjoint technique principal de première classe (et d'adjoint technique principal de deuxième classe, s'agissant de la voie d'accès par examen professionnel au deuxième grade).

Les fonctionnaires mentionnés au 1^o doivent compter au moins huit ans de services effectifs, en position d'activité ou de détachement dans un emploi d'une collectivité territoriale ou de l'Etat, dont cinq années au moins en qualité de fonctionnaire territorial dans un cadre d'emplois technique.

Les fonctionnaires mentionnés aux 2^o et 3^o doivent compter au moins dix ans de services effectifs, en position d'activité ou de détachement dans un emploi d'une collectivité territoriale ou de l'Etat, dont cinq années au moins en qualité de fonctionnaire territorial dans un cadre d'emplois technique.

L'inscription sur les listes d'aptitude ne peut intervenir qu'au vu des attestations établies par le Cnfp, précisant que l'agent a accompli, dans son cadre d'emplois ou dans son emploi d'origine, la totalité

de ses obligations de formation de professionnalisation pour les périodes révolues.

Avancement de grade

Les avancements de grade s'effectuent selon les modalités prévues à l'article 25 du décret n° 2010-329 du 22 mars 2010. L'avancement du grade de technicien à celui de technicien principal de deuxième classe peut intervenir :

1°) par voie d'examen professionnel. Il est ouvert aux techniciens justifiant d'au moins un an dans le quatrième échelon de leur grade et d'au moins trois années de services effectifs dans un corps, cadre d'emplois ou emploi de catégorie B ou de même niveau;

2°) au choix, après inscription sur un tableau d'avancement établi après avis de la commission administrative paritaire (Cap). Il est ouvert aux techniciens justifiant d'au moins un an dans le sixième échelon de leur grade et d'au moins cinq années de services effectifs dans un corps, cadre d'emplois ou emploi de catégorie B ou de même niveau.

L'avancement du grade de technicien principal de deuxième classe à celui de la première classe peut intervenir :

1°) par la voie d'un examen professionnel. Il est ouvert aux techniciens de deuxième classe justifiant d'au moins deux ans dans le cinquième échelon de leur grade et d'au moins trois années de services effectifs dans un corps, cadre d'emplois ou emploi de catégorie B ou de même niveau;

2°) par la voie du choix, après inscription sur un tableau d'avancement établi après avis de la Cap. Il est ouvert aux mêmes fonctionnaires justifiant d'au moins un an dans le sixième échelon de leur grade et d'au moins cinq années de services effectifs dans un corps, cadre d'emplois ou emploi de catégorie B ou de même niveau.

Le nombre de promotions susceptibles d'être prononcées au titre des 1° ou des 2° ci-dessus ne peut être inférieur au quart du nombre total des promotions, dans chaque avancement de grade. Toutefois, lorsqu'une seule promotion est prononcée au titre d'une année par l'autorité territoriale en vertu du 1° ou du 2°, ces dispositions ne sont pas applicables. Lorsqu'elle intervient dans les trois ans suivant cette promotion, la promotion suivante ne peut être effectuée qu'en application de l'autre voie d'avancement.

Le «*saut de grade*» (permettant de passer du premier grade au grade de sommet) n'est plus prévu par la réglementation.

Détachement et intégration dans le cadre d'emplois des techniciens

Les fonctionnaires civils appartenant à un corps ou à un cadre d'emplois de catégorie B ou de niveau équivalent peuvent être détachés ou directement intégrés dans l'un des grades du

cadre d'emplois des techniciens. Le détachement ou l'intégration directe sont prononcés :

- à grade équivalent;
- à l'échelon doté d'un indice égal ou, à défaut, immédiatement supérieur;
- et avec conservation de l'ancienneté détenue dans l'échelon de l'ancien grade, dans la limite de l'ancienneté maximale pour avancer à l'échelon supérieur et sous réserve que l'augmentation de traitement consécutive à la nomination soit inférieure à celle qu'aurait procuré un avancement d'échelon dans l'ancien grade – ou qui a résulté de leur dernier avancement d'échelon s'ils étaient au dernier échelon dans leur ancien grade ⁽¹⁾.

Les fonctionnaires détachés dans l'un de ces cadres d'emplois y concourent pour l'avancement de grade et l'avancement d'échelon ⁽²⁾. Ils peuvent à tout moment demander à y être intégrés.

Lors de l'intégration, les modalités de classement sont les mêmes que pour un détachement ou une intégration directe; la situation prise en compte est celle dans le cadre d'emplois de détachement ou, si cela s'avère plus favorable, celle dans le corps ou cadre d'emplois d'origine ⁽³⁾.

Les services accomplis dans le corps, cadre d'emplois ou emploi d'origine sont assimilés à des services accomplis dans le cadre d'emplois d'intégration ⁽⁴⁾.

Conditions d'intégration des contrôleurs et techniciens dans le nouveau cadre d'emplois des techniciens

En application des dispositions des articles 18 et 19 du décret n° 2010-1357 du 9 novembre 2010 :

- les contrôleurs en chef et les techniciens chefs sont intégrés dans le grade de technicien principal de première classe;
- les contrôleurs principaux et les techniciens principaux dans celui de technicien principal de deuxième classe;
- les contrôleurs et les techniciens dans le nouveau grade de technicien.

Ces deux articles précisent les conditions de classement dans l'échelon du grade concerné et d'ancienneté acquise. Le nombre d'échelons et leurs durées d'ancienneté, dans chaque grade, figurent à l'article 24 du décret n° 2010-329 du décret du 22 mars 2010. L'échelonnement indiciaire est prévu par les dispositions du décret n° 2010-330 du 22 mars 2010. ▲

(1) Article 27 du décret n° 2010-329 du 22 mars 2010.

(2) Article 28 du décret n° 2010-329 du 22 mars 2010.

(3) Article 28 du décret n° 2010-329 du 22 mars 2010.

(4) Article 29 du décret n° 2010-329 du 22 mars 2010.

LOUVRE/ EXPOSITION

QUAND C'ÉTAIT BEAU COMME L'ANTIQUE



© COLL. PART.

Jacques-Louis David, « Psyché abandonnée » (détail), collection particulière.

En quatre expositions simultanées, le musée de Louvre met le XVIII^e siècle à l'honneur. Il s'agit de « Musée de papier. L'Antiquité en livres, 1600-1800 » (voir le numéro 560 d'*Options*) ; « Le Louvre au temps des Lumières, 1750-1792 » ; « Messerschmidt » (grand sculpteur de l'époque) et « L'Antiquité rêvée. Innovations et résistances au XVIII^e siècle ». Cette dernière manifestation, avec plus de cent cinquante œuvres d'importance – de David à Füssli, de Canova à Deprez... –, s'attache à la naissance du mouvement « néoclassique », lequel incita l'Europe d'alors à la redécouverte de l'Antiquité. En opposition aux exubérances du goût rocaille parisien, ce renouveau rigoureux – sous l'influence de l'archéologie et des débats académiques inhérents – toucha autant les arts plastiques que l'architecture et l'art de vivre en toutes ses formes. L'antique devint furieusement tendance, comme on dit de nos jours. De Londres à Saint-Pétersbourg, on commente à l'envi les traités de l'historien d'art allemand Winckelmann (1717-1768), dont les *Réflexions sur l'imitation des œuvres des Grecs en peinture et en sculpture* (1755) donnent le « la ». On s'extasie sur les estampes de Piranèse, tandis qu'aristocrates et grands bourgeois se font construire des demeures en forme de temple. Cela ne va pas d'ailleurs pas sans différences et alternatives abreuves à d'autres sources anciennes, contre-courants réunis dans l'exposition sous les appellations de « néobaroque », de « néomaniérisme » et de quête du « sublime ». Sur tout le continent, des artistes se singularisent en imaginant une antiquité plus rêvée que copiée, quitte à passer par des emprunts à la Renaissance (laquelle, à sa manière, s'était aussi inspirée de l'Antiquité), voire au Moyen Âge conçu comme antiquité nationale.

Stéphane HARCOURT

• « L'ANTIQUITÉ RÊVÉE. INNOVATIONS ET RÉSISTANCES AU XVIII^E SIÈCLE », JUSQU'AU 14 FÉVRIER 2011, HALL NAPOLEON.

CHOISY-LE-ROI/ THÉÂTRE LA RUMEUR RESSUSCITE HENRY MONNIER

L'écrivain, comédien et peintre Henry Monnier (1799-1877), en son temps fameux humoriste, a sa rue dans le IX^e arrondissement de Paris, près de la place Saint-Georges. On lui doit la création de l'épatante figure de Joseph Prudhomme, archétype du bourgeois solennel et content de lui qui fit florès à l'époque romantique. De lui, Baudelaire affirmait : « Monnier, c'est la froideur, la limpidité du miroir, d'un miroir qui ne pense pas et qui se contente de réfléchir les passants. » La compagnie La Rumeur/Patrice Bigel, sous le titre *Sans la gaîté*, débute d'une citation de l'auteur (« Sans la gaîté, sans les amours, tristement vous passez vos jours »), s'est emparée de plusieurs de ses pièces brèves. La création a eu lieu du 9 au 19 décembre. Reprise du 6 au 30 janvier. Une exposition de lithographies et d'éditions originales de Monnier accompagne le spectacle.

• A L'USINE HOLLANDER – 1, RUE DU DOCTEUR-ROUX, 94600 CHOISY-LE-ROI, TÉL. RÉS. : 01 46 82 19 63.

SORTIES FILMS

Inside Job

CHARLES FERGUSON (ETATS-UNIS)
Un documentaire éclairant sur la crise financière internationale, qui mêle subtilement le souci pédagogique à la précision de l'information et prouve clés en main, non sans causticité, combien cette crise était tout à la fois inéluctable et prévisible.

Ce n'est qu'un début

PIERRE-JEAN POZZI,
PIERRE BAROUGIER (FR.)
Dans une école de Seine-et-Marne, une expérience pilote digne d'éloge, qui consiste à initier à la philosophie des enfants de maternelle (entre trois et quatre ans). C'est enthousiasmant de fraîcheur et d'intelligence.

Red

ROBERT SCHWENTKE (ETATS-UNIS)
Des prétratrés de la Cia reprennent du service dès lors que leur ancien employeur s'attache à les liquider. Le film vaut par la malice de ses interprètes, Bruce Willis en tête, escorté par John Malkovich, Morgan Freeman et l'élégante Helen Mirren en experte ès armes à feu.

Le nom des gens

MICHEL LECLERC (FR.)
Une comédie politico-civique, où l'on voit une fille trépidante (l'épatante Sara Forestier) coucher avec des hommes de droite pour les ramener à de meilleurs sentiments, jusqu'au jour où elle tombe sur un jospiniste effacé (Jacques Gamblin). C'est drôle et très dans l'air du temps.

PARIS/ PERFORMANCE DES DAMES PULPEUSES (BIEN) SERVIES SUR UN PLATEAU



© KARL GIGANT

Dirty Martini.

Récompensé lors du dernier Festival de Cannes, le film brillant de Mathieu Amalric, *Tournée*, a révélé au public français ce qu'est le « new burlesque ». Il s'agit d'un spectacle au féminin fondé sur le strip-tease mais qui désamorce sensiblement, du moins en partie, la dimension proprement érotique de la nudité en métamorphosant l'effeuillage en une sorte de comédie drolatique et décalée qui peut prêter à rire. Dans la « performance » présentée par le Théâtre de la Cité internationale sous le titre de « Cabaret New Burlesque », Dirty Martini, Kitten on the Keys (soit « Chaton sur les touches »), Julie Atlas Muz, Evie Lovelle ou Mimi Le Meaux, aguichantes en diable sous leurs perruques blond platine ou rousses, déployant leurs rondeurs exhibées avec humour, toutes lestées d'une archiféminité échevelée (mais il est également un homme, Roky Roulette, dans la troupe), portent à incandescence et sans décence aucune l'infinie des codes de la séduction marchandisée, en un incessant mouvement de mise en boîte de l'exhibition de soi placée sous le signe du comique débridé d'un Eros en folie. S.H.

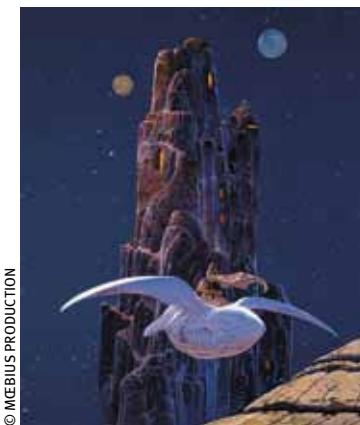
• DU 27 DÉCEMBRE AU 15 JANVIER, AU THÉÂTRE DE LA CITE INTERNATIONALE (TÉL. : 01 43 13 50 50) PUIS, DU 21 AU 23, AU CENTQUATRE (TÉL. : 01 53 35 50 00).

CONCIERGERIE/ EXPOSITION VIEILLES PIERRES ET CINÉMA

La Conciergerie, lieu historique dans lequel ont été tournés tant de films en costumes (*Si Paris m'était conté*, de Sacha Guitry, *Danton*, de Wajda, etc.), est ce moment transformée en un gigantesque plateau de tournage, dans le but d'intégrer l'univers filmique à la noble architecture de cet édifice, vrai fleuron du patrimoine. Dans l'impossibilité d'accrocher quoi que ce soit sous les voûtes, on a fixé au sol des murs amovibles. Ils présentent les deux faces d'un décor. Sur l'envers, on trouve tout ce qui se situe derrière la caméra (décor virtuels, documents de travail en tout genre), tandis que, sur l'endroit, sont projetés des extraits de films. Le critique Nguyen Trong Binh, commissaire de l'exposition, précise qu'il s'agit là « *de constants allers-retours entre vrai et faux, ce qui est la marque même du cinéma* ».

• JUSQU'AU 13 FÉVRIER 2011, <WWW.MONUMENTS-NATIONAUX.FR>.

FONDATION CARTIER/ MOEBIUS CELUI QUI « TRANSE-FORME »



© MOEBIUS PRODUCTION
Moebius, dessin préparatoire pour « Arzach », 1995.

Le monde fantastique de Moebius (entre autres pseudonymes de Jean Giraud, né en 1938), qui va de l'hyperréalisme au fantastique le plus élaboré, est montré sous tous les angles possibles à la fondation Cartier. Sous le signe de la métamorphose, le créateur du Lieutenant Blueberry ou du mythique Arzach, qui sans cesse « transe-forme », ainsi que le signifie le titre de la manifestation, livre ainsi au public, de la BD au film d'animation inédit en

3D, les trésors d'un prodigieux imaginaire sans égal.

• JUSQU'AU 13 MARS 2011, <[HTTP://FONDATION.CARTIER.COM](http://FONDATION.CARTIER.COM)>.

TÉLÉVISION/ FRANCE 24 EN LANGUE ARABE

La chaîne publique française d'information internationale France 24, après le français et l'anglais, diffuse désormais ses programmes en langue arabe vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Le Pdg de la chaîne, Alain de Pouzilhac, souligne qu'« *il y a trois cent millions de personnes dans le monde arabe, dont 60 à 80 % qui ne parlent que cette langue, c'est pourquoi nous devons parler l'arabe si nous voulons qu'ils nous écoutent* ». Nahida Nakad, directrice de la rédaction du canal en arabe, entend pour sa part « *mieux faire connaître la France au monde arabe* » et « *répondre aux attentes des communautés arabophones de France* ». Les programmes s'appuient sur l'actualité, l'économie et le sport, sans négliger la culture et les reportages de société. France 24 enregistre vingt millions de téléspectateurs par semaine sur la zone Europe/Moyen Orient/Afrique.

• <WWW.FRANCE24.COM/FR>.

CLAUDE MONET

LE MAÎTRE DE LA LUMIÈRE À TOUTE HEURE DU JOUR

DANS LES GALERIES NATIONALES DU GRAND PALAIS⁽¹⁾, UN ENSEMBLE CONSIDÉRABLE DE TOILES ADMIRABLES PERMET DE SUIVRE PAS À PAS L'ITINÉRAIRE DE CET OBSERVATEUR DE LA NATURE HORS PAIR, DONT LA PASSION POUR LA COULEUR NE S'EST JAMAIS DÉMENTIE.

C'est à une sorte de grande fête pour le regard et l'esprit que nous invitent, dans les galeries nationales du Grand Palais, les cinq spécialistes chargés du commissariat de l'exposition «Monet 1840-1926»⁽²⁾. La masse d'œuvres ainsi montrées, dans l'ordre chronologique de la composition, frappe d'emblée par sa richesse, témoignant à l'envi de la puissance de labeur obstiné de la part de celui que le grand Cézanne, si avare de compliments, salua un jour en ces termes : «*Oui, mais bon Dieu, quel œil! Monet, le plus fort de nous tous.*» La multiplicité des tableaux exposés tient évidemment aussi à la longévité de l'artiste infatigable né en 1840 : c'est

en effet au cours du siècle suivant, déjà passablement avancé, que s'éteindra – en 1926 – Claude Monet, alors définitivement rendu à l'état mythique dans sa demeure-jardin de Giverny, dans l'Eure, si délicatement ornée de ces nymphéas qui ne contribuèrent pas peu à sa gloire.

Malgré l'admiration de Bazille et de Courbet, qui avaient posé

Cela commence pour lui à Paris où il voit le jour. Il n'a que cinq ans lorsque sa famille s'installe au Havre où, à peine au sortir de l'adolescence, il est remarqué grâce à son talent de caricaturiste et attaque la peinture en compagnie d'Eugène Boudin, expert en ciels brouillés au-dessus de l'océan. A vingt ans, le voici à Paris. Il fréquente l'Académie suisse et s'y lie avec Pissarro. En 1861, il effectue son service militaire en Algérie. En 1862-1863, de retour au Havre, il rencontre Jongkind. Des allers-retours à Paris, où il fréquente l'atelier de Leyre, lui permettent de devenir l'ami de Bazille, Renoir et, vraisemblablement, de Sisley. Son premier envoi au Salon date de 1865. Son premier succès y a lieu l'année d'après, avec *Camille*, un grand tableau dont il dit que ce n'est «*absolument pas un portrait, mais seulement une figure de Parisienne de cette époque*». Pour ce tableau, dit aussi *la Femme à la robe verte* (huile sur toile, h. : 231 cm, l. : 151 cm, Paris, musée d'Orsay), c'est Camille Doncieux qui a posé. Elle est sa compagne en même temps que son modèle de prédilection. Il l'épouse en 1870. A la mort de celle-ci, neuf ans plus tard, il exécutera, en un subtil camaïeu de gris touché d'une pointe de rose, une saisissante figuration de *Camille Monet sur son lit de mort* (huile sur toile, h. : 90 cm, l. : 68 cm, musée d'Orsay). *Camille* est une réussite où l'accent est mis sur la robe



«Terrasse à Sainte-Adresse», 1867, huile sur toile, 98 x 130 cm, The Metropolitan Museum of Art, New York.

(1) Jusqu'au 24 janvier 2011, entrée porte Champs-Elysées, square Jean Perrin, <www.monet2010.com>.

(2) Il s'agit de Guy Cogeval, président des musées d'Orsay et de l'Orangerie ; Sylvie Patin, conservateur général au musée d'Orsay ; Sylvie Patry, conservatrice au musée d'Orsay ; Anne Roquebert, conservateur en chef au musée d'Orsay et Richard Thomson Watson Gordon, Professor of Fine Arts, université d'Edimbourg.

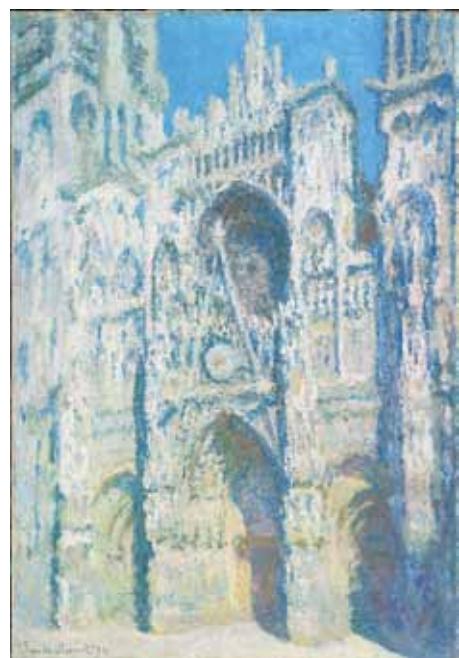


A l'origine, il entendait frapper un grand coup à l'exposition de 1866, avec une toile de six mètres d'envergure mettant en scène un sujet tiré de la vie moderne.

« Meule, effet de neige, le matin », 1891, huile sur toile, 65 x 92 cm,
Museum of Fine Arts, Boston, Etats-Unis.

verte à sombres rayures, le modèle au visage lumineux, aux lourdes paupières baissées, étant saisi de trois quarts, en un geste de pudeur non dénué de préciosité. Ces grands formats de figuration humaine se feront rares chez Monet, à l'exception célèbre du *Déjeuner sur l'herbe* (1865), dont sont visibles aujourd'hui deux fragments. On sait qu'à l'origine Monet entendait frapper un grand coup à l'exposition de 1866, avec une toile de six mètres d'envergure mettant en scène un sujet tiré de la vie moderne. Cela devait également répondre au *Déjeuner sur l'herbe*, autrement intitulé *le Bain*, de son aîné et ami Edouard Manet, qui avait fait scandale en 1863. Un an de travail, des dizaines d'études en plein air rapportées dans l'atelier... Las, le tableau sera abandonné, malgré l'admiration de Bazille et de Courbet, qui avaient posé pour certaines figures. C'est dans le paysage

qu'il excelle et donne, très tôt, l'entièvre mesure de son génie. De Fontainebleau à la Normandie ou à la Côte d'Azur, de Londres à Venise, de Hollande en Norvège, des vues de la Seine en tel ou tel endroit à d'autres de la Creuse, l'exposition ne cesse de proposer la plus grande variété ...



« Le portail de la tour d'Albane, plein soleil », 1893-1894, huile sur toile, 92,2 x 63 cm, musée d'Orsay, Paris.

© SERVICE PRESSE RMN / THIERRY LE MAGE

... de panoramas soumis à ses « impressions ». N'oublions pas que c'est de sa toile de 1874, « *Impression, soleil levant* » (musée Marmottan), que naît, pour l'heure de façon ironique, sinon péjorative, le vocable d'« *impressionnisme* ». Si Monet fait volontiers partie du groupe, sa singularité n'en demeure pas moins entière. Il n'est pas un suiveur. On dirait même qu'il éclaire la route. C'est sous le signe d'un réalisme avéré que s'ouvre la visite avec, par exemple, *le Pavé de Chailly dans la forêt de Fontainebleau*, peint en 1865 (huile sur toile, h. : 97 cm, l. : 130 cm) ou *la Pointe de la Hève à marée basse*, de la même année, qui marque sa véritable entrée sur la scène artistique.

Sous les flancs d'un exquis petit bateau à voile

C'est en Normandie qu'il change résolument de cap à l'été 1867, lorsqu'il s'attaque, de son propre aveu, dans une lettre à Bazille, à « *des marines étourdissantes et des figures et des jardins* ». La franchise chromatique à l'œuvre dans *Terrasse à Sainte-Adresse* (huile sur toile, h. : 98 cm, l. : 130 cm) ou dans *l'Hôtel des Roches Noires*, réalisé en 1870 à Trouville, ne semble-t-elle pas une anticipation de l'univers balnéaire auquel s'attacheront les minutieuses descriptions de Marcel Proust dans son monument d'écriture,

A compter des années 1880, un plus grand raffinement quasi décoratif se fait jour dans ses paysages, dans ses marines, en même temps que, parfois, devant des sites farouches, des phases de peinture brute.

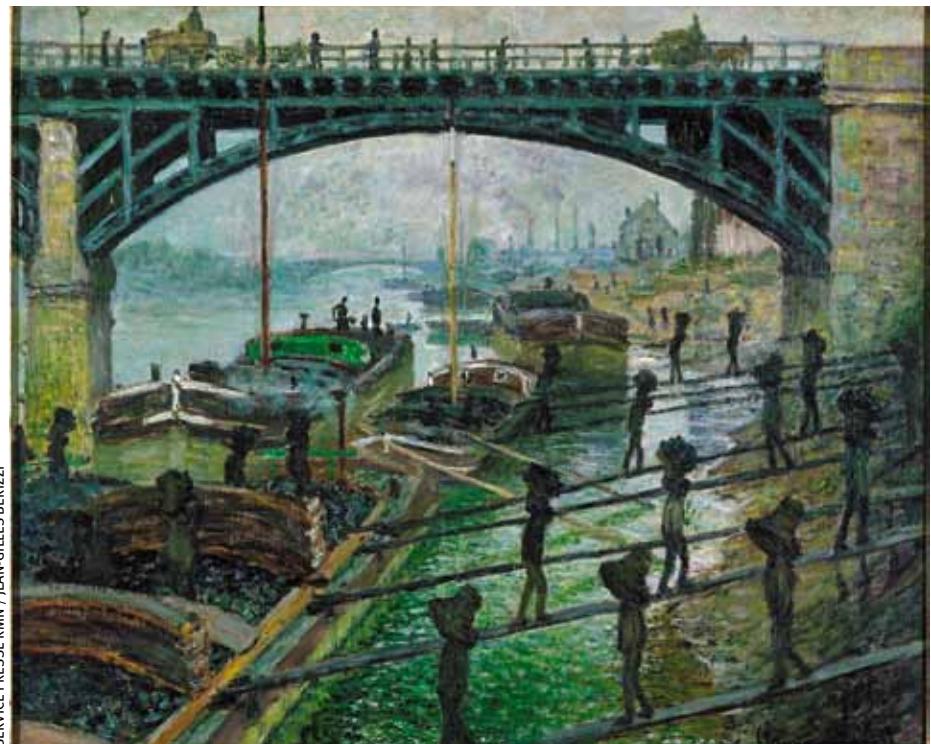
A la recherche du temps perdu ? Dans *Terrasse à Sainte-Adresse*, il est au premier plan une espèce de belvédère semé de fleurs, surtout rouges, et un homme assis à droite, non loin d'une ombrelle blanche qui chapeaute une silhouette féminine de la même nuance crémeuse. Au milieu de la toile, une autre ombrelle, jaune, surplombe une dame en blanc vue de profil, tout près d'un homme aux vêtements sombres coiffé d'un haut-de-forme. Au-delà, l'océan peint à petites vagues bleues, avec au fond, sur un ciel où un bleu doux le dispute au gris tendre de nuages, la fumée de quelques *steamer*,

mers, deux drapeaux claquant au vent... Parfaite image de luxe d'un paisible bonheur allusif en couleur.

Au fil de la Seine naîtront d'autres chefs-d'œuvre savamment contrastés, qu'il s'agisse, notamment, des *Bains de la Grenouillère* de 1869 (également chers à Renoir) où les reflets dans l'eau, captés sans doute au crépuscule, sont traduits en claires touches horizontales ou, plus tard, depuis Argenteuil, du *Pont du chemin de fer* de 1874, quand Monet consigne sur la toile d'infinitésimales variations lumineuses sous les flancs d'un exquis petit bateau à voile qu'aurait pu barrer Mallarmé. Il est encore un Monet peintre de Paris en tant que ville moderne. Voyez *la Gare Saint-Lazare à l'extérieur (le signal)* de 1874 (huile sur toile, h. : 65 cm, l. : 81,5 cm), avec ses fumées de locomotives et le genre de brouillard qui nimbe au fond quelques bâtiments vagues, tandis qu'une ombre d'homme avoisine l'aiguillage. Et cette autre toile, de 1877 encore, *la Gare Saint-Lazare, le train de Normandie*, dont les fumées éclaboussent la verrière. Saint-Lazare, c'était sa gare. Pinceau en main, il y passait des jours entiers. Depuis 1872, Monet habitait tout près, rue de l'Isly. Et puis de Saint-Lazare il pouvait gagner la Normandie ou s'arrêter à Argenteuil. A compter des années 1880, un plus grand raffinement quasi décoratif se fait jour dans ses paysages, dans ses marines, en même temps que se manifeste parfois, devant des sites farouches, comme à Belle-Ile-en-Mer ou dans la Creuse, des phases de peinture brute, à l'échelle de la sauvagerie terrible de blocs minéraux ou de mer démontée.

Rien de ce qui constitue la nature n'a échappé à cet observateur assermenté, qui pouvait aussi bien peindre de splendides bouquets de fleurs qu'un troupeau de dindons, des meules de blé ou la cathédrale de Rouen aux différentes heures du jour (ces toiles phares arrivent à la fin) ou ces études de nymphéas que, après avoir été atteint par la cataracte, il magnifiait encore et toujours, en une savante et savoureuse confiture de couleurs. Tout enchante ici. On peut rester longtemps, malgré la foule, en s'accrochant au sol, devant cette ode à la République qu'est *la Rue Montorgueil, fête du 30 juin 1878*, où les trois couleurs claquent à tout vent, et l'on peut tout aussi bien, par contraste, s'abîmer dans la contemplation de ses impressions sur la Tamise qui rappellent Turner. Claudel, qui avait le nez creux, estimait qu'il y avait « *la même passion de la couleur, chez Monet, que chez les faiseurs de vitraux de nos cathédrales* ».

Antoine SARRAZIN



« Les Déchargeurs de charbon », 1875, huile sur toile, 55 x 66 cm, musée d'Orsay, Paris.

André HOFMANN

Samson François, pianiste hors normes, avec son prénom de rebelle indomptable, une éternelle cigarette aux lèvres, le regard lointain cherchant l'inspiration... Il fascinait son public et enflammait les salles. Français, il jouait Chopin mieux que les grands Polonais, et il interprétait Ravel et Debussy comme nul autre. Il disparut le 22 octobre 1970, à l'âge de quarante-six ans. Il donnait le sentiment de recréer véritablement la musique qu'il jouait, cette impression, décelable seulement chez les plus grands, d'osmose absolue avec les sons. La musique, il la vivait avec passion, la portait et se laissait emporter par elle, et tant pis pour quelques approximations relevées au cours de concerts dans l'exaltation du jeu! Sa carrière fut fulgurante: plébiscité en France, il fut admiré en Russie et adulé aux Etats-Unis. En même temps, Samson François n'oubliait jamais les Jeunesses musicales de France, c'est-à-dire le jeune public auprès duquel il faisait sensation. Cette aura et sa légende auront survécu au disque, qu'il a fréquenté à partir de 1954. Déjà, dans les années 1980, ses disques avaient été numérisés. En 1995, Emi France faisait paraître une première rétrospective, à mille cinq cents exemplaires. La présente édition est beaucoup plus complète, réunissant trente-six volumes, dont six de soixante-dix-huit tours et de concerts inédits, avec la première version de la *Sonate funèbre* (1955) et des *Valses* de Chopin (1958), le 3^e *Concerto pour piano* de Bartók dirigé par David Inman, les *Variations symphoniques* de César Franck avec André Cluytens... Bien sûr, Chopin domine avec seize CD à lui seul, mais Ravel et Debussy sont largement et superbement représentés eux aussi, avec trois CD chacun, de même que Liszt, Prokofiev, Schumann et Bartók, sans oublier Bach, Beethoven et Fauré. On l'aura compris: c'est en romantique que Samson François abordait la musique!

• SAMSON FRANÇOIS, "L'ÉDITION INTÉGRALE", COFFRET DE TRENTÉ-SIX CD, EMI, 70 €.

ARVO PÄRT Anniversaire

Arvo Pärt est l'un des compositeurs vivants les plus diffusés bien que méconnu du public. Né en Estonie, il a étudié avec Chostakovitch et travaillé comme directeur du son à la radio de Tallin, avant de s'expatrier en Allemagne et de se consacrer pleinement à la composition. Le disque célèbre ses soixantequinze ans. Au fil du temps, son langage s'est forgé, très particulier, inspiré de la polyphonie de la Renaissance et du chant grégorien, innovant une forme nouvelle de discours où les pauses et le silence prennent toute leur valeur, de même que les contrastes entre graves et aigus extrêmes et surtout ces sortes de *tintinnabuli* confiés aux divers instruments à percussion. Les œuvres clés sont nées vers 1976-1977: *Tabula Rasa* (au titre éloquent!), *Fratres*, *Cantus à la mémoire de Benjamin Britten*, puis *Arbos* et *la Passion selon saint Jean*... Dernièrement, pour remercier la famille Järvi (Neeme Järvi, le père, l'a soutenu à ses débuts), il a composé *Silhouette*, en hommage à Gustave Eiffel, pour le concert dirigé par le fils Paavo Järvi nommé à la tête de l'Orchestre de Paris. Et pour célébrer son anniversaire, Sony propose sa 3^e *Symphonie*, œuvre ancienne couplée avec le *Stabat Mater* (1985) et le *Cantique des degrés*. Ecm, son éditeur habituel, lui consacre, pour sa part, un douzième album monographique associant la récente 4^e *Symphonie*, « Los Angeles », dirigée par Esa-Pekka Salonen, à *Kanon Pokajanen*, et il réédite fort heureusement aussi l'album fondateur, paru en 1984, comportant *Tabula Rasa*, *Fratres* et *Cantus*. A découvrir!

• ARVO PÄRT, "CANTIQUE", UN CD SONY MUSIC, 14,99 € • "SYMPHONIE N° 4", UN CD ECM, 15,99 € • "TABULA RASA", UN CD ECM, ÉDITION DE LUXE, 83,50 €.

MARIONNETTES

Jusqu'au 30 janvier 2011, à Charleville-Mézières, ville natale d'Arthur Rimbaud et haut lieu de l'art de la marionnette, est justement proposée une exposition intitulée « Marionnettes, territoires de création ». Les visiteurs sont conviés à parcourir les territoires explorés en la matière par des artistes contemporains. Objets, personnages, photographies, films et sons en constituent les jalons, les étapes ou les aboutissements, abondamment étayés par des traces de recherches, des répétitions, des notes de mises en scène, des partitions de jeu... L'exposition ira ensuite à Bourg-en-Bresse, Strasbourg et Gonesse.

CHAGALL

Le musée d'Art et d'Histoire du judaïsme (hôtel de Saint-Aignan – 71, rue du Temple, 75003 Paris, <www.mahj.org>) annonce que, du 2 mars au 5 juin 2011, aura lieu dans ses murs une exposition sur le thème de « Chagall et la Bible ». Le cœur de la manifestation sera constitué par le travail phénoménal d'illustration de la Bible hébraïque auquel le peintre se consacrera pendant plus d'un quart de siècle, en fait de 1930 à 1956. Ce long processus de création sera restitué, depuis la magnifique série de gouaches, en passant par les divers états de gravure où le motif se précise, jusqu'aux cent cinq gravures définitives rehaussées à la main.

PLANKETT

Du 6 au 29 janvier 2011, le collectif « La vie brève » va présenter, au Théâtre de la Cité internationale (17, bd Jourdan, 75014 Paris, tél. rés. : 01 43 13 50 50, <www.theatredelacite.com>), une pièce intitulée *Plankett*, mise en scène par Jeanne Candel et jouée par neuf interprètes. Les artisans de ce spectacle entendent procéder de l'art de la « griffure », lequel consiste, selon Roland Barthes, à provoquer « l'inclusion, dans des scènes réalistes, de gestes ou d'images qui pourront composer un poème scénique ».

bouteilles Ladoix

Domaine Michel Mallard

Sur la côte de Beaune, Saint-Romain, Saint-Aubin, Monthélie et Ladoix demeurent encore des appellations moins connues que leurs prestigieux voisins de Volnay, Pommard ou Meursault. A mi-chemin de Beaune et Nuits-Saint-Georges, la commune de Ladoix-Serrigny étend ses vignobles sur le célèbre coteau de Corton et abrite quelques beaux domaines, dont celui de Michel Mallard, une propriété familiale de quatorze hectares qui propose une belle gamme de Corton, Corton-Charlemagne, Aloxe-Corton et Ladoix dans une fourchette de prix relativement raisonnable et justifiée au regard de la qualité produite, avec, détail non négligeable, de vieux millésimes en bouteilles et magnums.

• **Le Ladoix blanc premier cru «Les Grechons»** (20 euros), climat jouxtant la dernière délimitation des Corton-Charlemagne, offre une similitude de bouquet avec ceux-ci. Ses notes fruitées et grillées accompagneront bien des filets de barbe aux épinards.

• **Le Ladoix rouge premier cru «Les Joyeuses»** (19 euros), à la robe soutenue, au bouquet épanoui et frais de framboise, devrait bien aller avec des petites côtes de marcassin rapidement poêlées.

• **L'Aloxe-Corton premier cru «Les Valozières»** (40 euros) est un vin de garde, solide, présentant une riche matière, avec des notes épiciées, qui conviendra aux gibiers à plumes en sauce ou rôtis.

Si vous sentez votre entourage à la recherche d'une idée de cadeau, suggérez-lui donc de vous offrir:

• **un Corton-Charlemagne 2008** (60 euros), puissant et charpenté, qui valorisera dans quelques années homards et langoustes;

• **un Corton «Les Renardes» 2005** (54 euros). Il commence à développer ses arômes de musc et de cuir et sera au top pour les perdreaux au chou des réveillons de 2012 à 2020! Bonnes fêtes à tous.

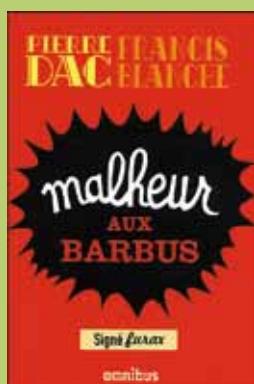
Georges SULIAC

• Domaine Michel Mallard – 43, route de Dijon, 21550 Ladoix-Serrigny. Tél. : 03 80 26 40 64.

NOSTALGIE

Textes du passé, richesse du présent

LES OUVRAGES RELEVANT DU GENRE POLICIER ONT DÉSORMAIS LE VENT EN POUPE. IL N'Y A PAS SI LONGTEMPS, UN LIVRE LU OU VENDU SUR CINQ ÉTAIT UN POLAR. À PRÉSENT, L'ÉQUATION EST DE UN LIVRE SUR QUATRE. AYONS LA COURTOISIE DE NE PAS NOUS MOQUER DES SUBTILS PROPHÈTES QUI PRÉDISAIENT LA FIN DU GENRE DANS LES DIX ANS À VENIR.



Chacun de nous conserve le souvenir de lectures ou de rencontres littéraires qui l'ont marqué à jamais. En ce qui me concerne, les deux rencontres décisives de mon parcours de lecteur se retrouvent dans un ouvrage publié dans la superbe collection Omnibus. Pourquoi superbe ? Pour plusieurs raisons, la première étant de pouvoir rassembler en un seul volume de nombreux textes qui relèvent d'une même thématique ou encore de réunir les romans d'un auteur, ce qui permet une lecture chronologique et intégrale de l'œuvre. La seconde raison tient à l'aspect économique de ces volumes. Imprimés sur papier bible, ils dépassent généralement les mille pages et sont pourtant vendus à peine plus cher qu'un polar grand format de deux cent cinquante pages. Et l'on pourrait énumérer bien d'autres aspects positifs...

A présent, voici la production qui me touche personnellement. Ce volume, signé Pierre Dac et Francis Blanche, a pour titre *Malheur aux barbus*, avec dessous, dans un encadré blanc et en petites lettres, la mention *Signé Furax*. Pierre Dac et Francis Blanche formèrent un duo comique à la fin des années 1940, et chacun a souvenance de leur sketch hilarant, *Le Sâr Rabindranath Duval* (1957). Parmi les anciens, ceux qui furent collégiens durant les années 1950 se souviennent sans doute pour la plupart du célèbre feuilleton radiophonique *Malheur aux barbus*. Ce pastiche policier loufoque créé par le duo inséparable fut diffusé du lundi au samedi entre 13 h 10 et 13 h 20 sur la chaîne parisienne de la Rtf. La diffusion, entamée le 15 octobre 1951, s'interrompit le 28 juin 1952, à l'issue du deux cent treizième épisode. Pierre Dac et Francis Blanche, nourris l'un et l'autre de récits populaires dont les héros avaient pour noms Arsène Lupin, Rocambole et Fantômas, n'eurent aucune peine à pasticher ce qu'ils adoraient. C'est ainsi que leur mauvais génie, baptisé Edmond Furax, se trouve doté d'une maîtresse du nom de Malvina. Il a ourdi un odieux projet qui consiste à kidnapper d'honorables Parisiens portant la barbe, car il rêve de devenir le maître du monde en se servant de l'énergie contenue dans le système pileux. Plusieurs enlèvements spectaculaires ont plongé la capitale dans l'angoisse : «*Paris a peur*», comme disait l'autre. Furax (interprété par Jean-Marie Amato) incarne donc le Mal. Il est combattu par le commissaire Socrate (Maurice Biraud), assisté de sa secrétaire, Mme Fiotte (Edith Fontaine) et de l'inspecteur Euthymènes. Du côté des enquêteurs privés, notre duo créateur incarne les délirants détectives Black (Dac) and White (Blanche), et

divers comédiens comme Raymond Devos, Roger Pierre, Jean-Marc Thibault, Guy Piérauld ou encore Jean Poiret et Pauline Carton – en sublime maharanée Pauline de l'Etat hindou du Sama-Koutra – complètent la distribution. Après la diffusion du dernier épisode, Dac et Blanche transposèrent leur feuilleton loufoque en une série de quatre romans qui reprenaient la même trame, les mêmes personnages et la série de gags foireux et de mauvais calembours, parce qu'en fait ce sont les plus drôles. Je me rappelle quelques scènes : Black and White sont en Espagne, dans la vallée de Celcerébos, et découvrent sur leur chemin une longue série de pinces à linge dont les mâchoires retiennent un poil de barbe. Une autre fois, enfermés hermétiquement dans une villa où une bombe doit exploser, ils sauvent leur peau en s'enduisant le corps de saindoux et évacuent la maison par la cuvette des WC en tirant la chasse d'eau. On peut citer plusieurs slogans repris à l'époque avec enthousiasme. C'est ainsi que les acteurs disaient : «*Mangez de la salade, vous ne serez jamais malade*», tandis que Furax murmurerait à sa bien-aimée (Jeanne Dorival) : «*Et c'est pour ça que tu m'aimes, Malvina !*» Même le nom du réalisateur chargé de la mise en ondes, Pierre Arnaud de Chassy-Poulay, semblait relever du canular. Aujourd'hui, l'intérêt d'un tel volume est de disposer des textes originaux des deux cent treize épisodes dont les enregistrements sont introuvables ; Jacques Pessis, qui assure la présentation de l'ouvrage, est aussi l'un de ces chercheurs qui ont réussi à retrouver l'ensemble des documents utilisés par les comédiens pour enregistrer les émissions. Cela permet de mesurer l'importance d'un tel Omnibus.

Peut-être suis-je davantage sensible à ces textes que d'autres. La cause remonte à l'année de ma seconde, durant laquelle je me fis confisquer par un pion à peine plus âgé que moi le premier volume de *Malheur aux barbus*. Il récidiva peu après en m'interdisant un volume de la Série noire. Ce censeur imbécile, sans le savoir, m'a définitivement rangé dans le camp du polar que je défends depuis cinquante ans. A ce propos, ne ratez pas non plus, dans la même collection, l'intégrale tant attendue des nouvelles de Dashiell Hammett, réalisée par Natalie Beunat qui présente ce volume.

Claude MESPLÈDE

BIBLIOGRAPHIE

- PIERRE DAC ET FRANCIS BLANCHE, *MALHEUR AUX BARBUS*, OMNIBUS, 1 309 PAGES, 28 EUROS.
- L'INTÉGRALE DES NOUVELLES DE DASHIELL HAMMETT, *COUPS DE FEU DANS LA NUIT*, OMNIBUS, 1 292 PAGES, 29 EUROS.

MYSTÈRE

Notre part d'animalité

OLIVIA ROSENTHAL
S'APPLIQUE À
DÉMONTRER
QUE L'HOMME EST LE
PÈRE DE L'ANIMAL...
OU COMMENT
APPRENDRE ENFIN
À VIVRE EN LÂCHANT
LES RÊNES.

JEAN GRÉGOR DÉCRIT
DES GENS ORDINAIRE
QUI, PEUT-ÊTRE
PARCE QU'ils N'ONT
CONNUS NI GUERRES NI
GRANDES AVENTURES
COLLECTIVES, ONT
MIS L'AUTOMOBILE AU
CŒUR DE LEUR VIE.



Que font les rennes après Noël? La question posée par Olivia Rosenthal, déroutante par son évidente simplicité, induit que la féerie de l'enfance a un rôle déterminant à jouer dans l'évolution des espèces. Ce très beau roman, c'est un peu le dialogue entre Buffon et Bruno Bettelheim. Psychanalyse du conte de Noël. Le mystère du destin des cervidés se trouve dans les silences de la psyché. Au dialogue de la narratrice avec une petite fille qu'elle accompagne dans son apprentissage de la vie, alternent réflexions et confidences d'un vétérinaire, d'un gardien de zoo ou encore d'un équarisseur. Les remarques sur le monde animal ne se veulent jamais un contrepoint éclairant sur les émotions de la jeune fille, plutôt une lumière rasante qui laisse deviner la part d'animalité en nous. La petite fille grandit, et le mystère s'épaissit. *Que font les rennes après Noël?* est un déroutant roman de désapprentissage : on apprend à être humain en renonçant à être un animal, mais aussi en apprenant à lui ressembler. S'inventer des cages pour s'offrir au regard des autres et ne plus suivre les appels maternels est une façon de grandir, de rugir et de se dompter. L'enfant veut un animal ; l'adulte voudrait en être un. Dans une langue qui refuse tout sentimentalisme, toute empathie, Olivia Rosenthal s'applique à démontrer, dans une taxinomie des ressemblances, que l'homme est le père de l'animal. *Que font les rennes après Noël?* La question ouvre sur de grands espaces blancs où les adultes, lorsqu'ils ont renoncé à écouter l'écho à cette question d'enfant, peuvent enfin apprendre à vivre en lâchant les rênes.

On parle parfois de romans sans concessions. *Transports en commun* est au contraire celui des concessions. Mais des concessions automobiles. Jean Grégor, dans ce roman au titre paradoxal, fait de l'automobile le fil conducteur romanesque d'une histoire de France de la fin du xx^e siècle. La voiture a été la grande aventure de l'homme moderne, et la Francilienne – cette autoroute qui encercle Paris – sera la «dernière frontière» conquise par les Français. On ne se jette plus dans la vie. On se jette sur les routes. Ce roman de nos illusions perdues raconte les destinées croisées de familles ordinaires installées à Franconville dans les années 1980, qui migrent ensuite dans toute la région parisienne. La voiture servira de lien social entre ces hommes et ces femmes et un narrateur mystérieux, de carrefour pour tous ces conduc-

teurs pressés. On aime sa voiture, on y aime. On s'y donne et on la vend au gré des modes ou des aléas de l'existence. Peut-être même une vie est-elle tout entière conditionnée par le souvenir des formes de la voiture paternelle. Une Ami 6, une DS, une Scénic... Ces marques sont des rémanences de l'enfance. La voiture est la nouvelle petite madeleine de Proust aux odeurs d'essence et de plastique. On a grandi en voiture, on y meurt aussi. Car les hommes se tuent à cause d'elle, pour elle, avec elle : l'automobile est alors la Parque mécanique qui va broyer des destins pour nouer d'autres fils. Dans une terrible collision, un père divorcé va percuter la voiture d'une femme délaissée. Le constat semble supposer qu'il s'agit d'un suicide involontaire, d'un accident de la résignation. Leurs enfants, qui se sont connus jeunes, vont mettre une vie pour se retrouver. Tous ces personnages touchants et terriblement ordinaires que l'on accompagne sur deux générations ont mis au cœur de leur vie l'automobile, symbole de leur réussite sociale mais aussi de leur déchéance ou de leur résignation : l'auto symbolise leur liberté pendant que le rétroviseur leur renvoie l'image d'une grande banalité. On achète un jour une voiture anglaise, au démarrage incertain, symbole des premiers pas hésitants dans la vie, pour finir par une berline révisée, couleur gris métallisé, rassurante et confortable. En voiture, «le désir disparaît, comme la notion de distance et la notion de temps», conclut un personnage après une vie de frustration. Grâce à la voiture, tout a été plus vite, plus loin, mais la vie a défilé et quelques amours sont restées sur le bas-côté. De ces gens-là, il ne restera rien ; de leur voiture, pas grand-chose. Sinon quelques souvenirs cachés dans le coffre et des émotions enfouies dans la boîte à gants. Jean Grégor adopte une écriture distanciée avec ses personnages, presque sociologique. Comme s'il les observait à travers le pare-brise. Plus que leurs mots ou leurs gestes, ce sont leurs voitures qui reflètent leurs émotions. *Transports en commun* raconte deux générations de Français qui n'ont connu ni guerres ni grandes aventures collectives. Sinon celle des embouteillages.

Jean-Paul VERMILLET

BIBLIOGRAPHIE

- OLIVIA ROSENTHAL *QUE FONT LES RENNES APRÈS NOËL ?*
EDITIONS VERTICALES, 210 PAGES, 16,90 EUROS.
- JEAN GRÉGOR, *TRANSPORTS EN COMMUN*,
FAYARD, 315 PAGES, 18 EUROS.

HISTOIRE

Aux origines de l'impôt

DANS UN COURT LIVRE PASSIONNANT, DEUX CHERCHEURS RETRACENT L'HISTOIRE FISCALE DE LA FRANCE DEPUIS LA RÉVOLUTION FRANÇAISE. UNE HISTOIRE DE L'IMPÔT "VUE D'EN BAS" QUI MONTRÉ COMMENT, PROGRESSIVEMENT, LA FISCALITÉ S'EST IMMISCÉE DANS LA VIE QUOTIDIENNE DES CITOYENS.

«*Bien des gens paraît-il, ne payent pas leurs impôts*
 »*Et traitent ceux qui les payent de poires et de ballots*
 »*Moi, je n'approuve pas ça, j'dis que ce n'est pas permis*
 »*Et constamment j'demande aux parents aux amis [...]*
 »*As-tu déclaré ton salaire ?*
 »*As-tu déclaré tes r'venus ?»*

Lorsque Georges Milton chante *As-tu déclaré tes revenus ?, en 1933, voilà une vingtaine d'années que l'impôt sur le revenu a été instauré. Pour le contribuable qui déclare aujourd'hui annuellement ses revenus, en se contentant parfois de signer un document préalablement rempli par l'administration, il faut lire *L'Histoire sociale de l'impôt*, récemment publiée par deux chercheurs⁽¹⁾, pour réaliser à quel point l'impôt a toujours été au cœur de tensions sociales et de vifs affrontements politiques. Ainsi, avant son adoption, le 15 juillet 1914, précédant de peu le déclenchement de la Première Guerre mondiale, l'impôt progressif sur le revenu a fait l'objet de l'abandon ou du rejet de quelque deux cents projets ou propositions de loi. «*Il faut dire que l'idée selon laquelle la justice redistributive suppose que les plus hauts revenus soient sou-**

mis à des taux d'imposition plus élevés que ceux qui s'appliquent à ceux des revenus modestes suscite de vives résistances», écrivent Nicolas Delalande, chargé de recherche au centre d'histoire de Sciences Po, et Alexis Spire, chercheur au Cnrs. Proportionnalité de l'impôt, naissance de la «progressivité», taux marginal appliqué à la tranche supérieure du revenu... en résitant ces notions dans une perspective historique, de la Révolution française à nos jours, ce livre permet au profane de mieux décrypter les enjeux des grandes réformes fiscales. Passées ou à venir...

La «déclaration» et la «progressivité»

«*Cette réforme [doit se faire] dans le respect d'un principe cardinal de notre fiscalité depuis 1789: que chacun contribue à proportion de ses capacités parce que l'impôt, pour être légitime, doit être juste.*» C'est par un rappel à l'histoire que François Fillon a ainsi évoqué, dans son discours de politique générale, la réforme fiscale sur le patrimoine annoncée quelques jours plus tôt par le président de la République. En effet, la Révolution française a érigé «*les principes de l'égalité devant l'impôt et du consentement de l'impôt en impératifs politiques*», sauf que, dans la pratique, le système alors mis en place va souffrir d'un double handicap : la persistance d'inégalités devant le poids des prélèvements ; son inadaptation aux besoins financiers – militaires ou sociaux – de



REMI OCHLIK / MAXPPP

l'Etat, obligeant à une réflexion nouvelle – déjà ! – sur la nécessité d'une fiscalité plus juste et plus efficace. Tout l'intérêt de ce livre est alors de montrer que les arguments déployés pour nourrir le débat, en particulier sous la III^e République, font étrangement écho à ceux d'aujourd'hui : la contribution des plus riches, dont on craint qu'elle pénalise la réussite économique ; la critique de «*l'inquisition fiscale*» qui resurgira notamment au moment de l'instauration de l'impôt sur la fortune ; le lien supposé entre un fort taux d'imposition, la redistribution et le niveau de croissance économique ; le risque d'évasion fiscale, mis aussi en avant pour justifier de nos jours la création d'un bouclier fiscal... «*Mes enfants et moi allons quitter un pays où il n'est plus permis d'avoir de grosses fortunes*», disait au XIX^e siècle le duc de Westminster au moment du vote de l'impôt progressif sur les successions. Il ne l'a pas fait. C'est «*en abordant l'impôt comme un*

(1) Nicolas Delalande et Alexis Spire, *Histoire sociale de l'impôt*, Editions La Découverte, collection «Repères», novembre 2010. A lire également : Thomas Piketty, *Les Hauts Revenus en France au XX^e siècle. Inégalités et redistribution, 1901-1998*, Editions Grasset, 2001.



«Mes enfants et moi allons quitter un pays où il n'est plus permis d'avoir de grosses fortunes», disait au XIX^e siècle le duc de Westminster au moment du vote de l'impôt progressif sur les successions. Il ne l'a pas fait.

révélateur des relations entre l'Etat et les citoyens» que les deux auteurs traitent de l'histoire fiscale de la France.

L'impôt sur le revenu au cœur des affrontements politiques

Dans ce cadre, la Révolution française «marque un incontestable tournant dans la manière de penser l'impôt», expliquent-ils. L'impôt voit alors son champ étendu à tous, de manière «universelle», pourrait-on dire; sous l'Ancien Régime, il pesait essentiellement sur la paysannerie avec, à la clé, de multiples priviléges et exemptions permettant à la noblesse, au clergé ou aux bourgeois des villes de s'affranchir, par exemple, de la taille. En 1707, Vauban paie sa critique de l'injustice fiscale sous Louis XIV: son livre La Dîme royale, du nom de l'impôt prélevé sur les récoltes, est saisi et mis au pilori. Reconnaissance posthume? Pour Olivier Delalande et Alexis Spire, «la révolte contre l'injustice fiscale et les priviléges serait l'une

des causes principales du soulèvement de 1789 [...]. Avec la Révolution française, le prélèvement fiscal, vécu comme une forme d'asservissement et d'abus de pouvoir à l'époque moderne, est censé devenir une contribution que la nation s'impose à elle-même». En 1791, tous les impôts indirects sont abrogés. Jusqu'en 1798, quatre nouvelles taxes directes sont progressivement créées, que l'on appellera plus tard les «quatre vieilles»: la contribution foncière, la contribution personnelle et mobilière, la patente sur les boutiques et les ateliers, et la contribution des portes et fenêtres. Ce sont alors des contributions dites «indiciaires», c'est-à-dire qu'elles s'appuient sur les indices ou les signes extérieurs de richesse, comme la terre ou l'habitat, pour être calculées. Elles sont proportionnelles, c'est-à-dire avec un taux identique quels que soient les revenus et les personnes. Avec l'accroissement des besoins de l'Etat, les «quatre vieilles» se révèlent insuffisantes. ...

... Et, dès la fin du XIX^e siècle, la question de la réforme fiscale et de la création d'un impôt progressif sur le revenu est posée et se retrouve au cœur des affrontements politiques.

C'est en effet durant plusieurs décennies que la création de l'impôt sur le revenu va mobiliser le débat politique. Inspecteur des finances de formation, Joseph Caillaux, alors ministre des Finances de Georges Clemenceau, dépose un projet de loi en ce sens en 1907. Adopté par la Chambre des députés deux ans plus tard, le projet ne le sera par le Sénat, désireux d'enterrer le projet, qu'en 1914 : «L'allongement à trois années de la durée du service militaire en 1913 et la préparation de la guerre ont eu raison des résistances de ceux qui s'opposaient à la réforme du système fiscal», précisent Alexis Spire et Nicolas Delalande. Résistances, en particulier, de la part des républicains et de la droite, face à la «progressivité» de l'impôt qui, avec un taux d'imposition qui augmente avec la base d'imposition, pénalise à leurs yeux les plus riches. Résistances également face au principe même de la déclaration de revenus, perçue comme une immixion de l'Etat dans le secret des affaires privées au mépris des libertés individuelles. Jusqu'en 1959, l'impôt, qui s'est imposé comme outil de redistribution, consistera en un système à deux étages : le revenu global déclaré est imposé selon un barème progressif ; les impôts dits «cédulaires» – du nom du feuillet utilisé, la cédule –, créés en 1917, sont des impôts proportionnels intéressants différentes catégories de revenus (salaires, bénéfices agricoles, bénéfices industriels et commerciaux, revenus des valeurs mobilières...).

C'est à partir des années 1980 que s'amorce le déclin des impôts progressifs, principalement de l'impôt sur le revenu dont la part, dans les prélèvements obligatoires, est passée de 10,2 % en 1980 à 6,5 % en 2006. Les auteurs de cette *Histoire sociale de l'impôt* nous montrent comment, dans la période récente, la France a petit à petit glissé d'une fiscalité progressive vers une fiscalité proportionnelle, plus inégalitaire. Une tendance accentuée en 2007 par Nicolas Sarkozy lorsqu'il décide de réformer l'impôt sur les successions, par lequel la progressivité fiscale a été introduite en France au tout début du XX^e siècle. Cette évolution est le produit d'arbitrages politiques qui, affirment-ils, «n'ont rien d'inéluctable». ▶

Christine LABBE

En manque de ressources

LA CGT DES FINANCES FORMULE UNE SÉRIE DE PROPOSITIONS POUR UNE FISCALITÉ PLUS JUSTE.



FRANCIS APETEGUY / MAXPPP

Des propositions de réforme fiscale qui prennent en compte l'impact des dernières crises financières et productives.

Voici trois ans, la Fédération des finances Cgt réalisait un travail sur *La Fiscalité au cœur de la crise des finances publiques*. Elle poursuit aujourd'hui ce travail en publiant un dossier sur la nécessité d'*Une fiscalité plus juste pour combattre les crises*⁽¹⁾, dans un contexte de déstabilisation des budgets des Etats, notamment européens, avec la crise financière internationale. Pour la Cgt, «la crise des finances publiques ne vient pas de la dépense», même si elle peut faire l'objet d'un examen constant, mais bel et bien des ressources. Or, depuis une dizaine d'années, les baisses d'impôts ont représenté, précise la Fédération des finances, 3,5 à 4 points de Pib, soit de 60 à 70 milliards d'euros. Taxes mondiales sur les transactions financières, interdiction des paradis fiscaux, fiscalité européenne, locale et environnementale, lutte contre la fraude, impôts sur les sociétés... dans tous ces domaines, la Cgt formule, dans ce document, tout une série de propositions en cohérence avec l'objectif d'un système fiscal plus juste. Nous nous attacherons ici, en écho à l'*Histoire sociale de l'impôt*, à l'impôt sur le revenu qui doit «redevenir le pivot de la ressource budgétaire» et non plus un outil de politique économique. Cet impôt, en particulier, «doit retrouver une forte progressivité mise à mal depuis vingt ans». Cela pourrait passer, propose la Cgt des finances, «par une dizaine de tranches avec un taux marginal supérieur à 60%. Des taux confiscatoires peuvent être affectés aux opérations spéculatives. Dans cet esprit, les stock-options doivent être imposés à l'impôt sur le revenu au taux progressif».

S'agissant de la fiscalité patrimoniale, au cœur de la réforme annoncée pour 2011 par Nicolas Sarkozy, elle doit faire l'objet d'une réforme améliorant, là aussi, son aspect redistributif avec, en particulier, une forte progressivité des droits de succession et de l'impôt sur la fortune. Enfin, la suppression de la loi Tepa (Travail, emploi, pouvoir d'achat) est «impérative». C.L. ▶



NOTRE ENGAGEMENT : AMÉLIORER LES CONDITIONS SOCIALES

La Macif vous apporte des solutions collectives performantes et sur mesure pour améliorer les conditions sociales des salariés.

Epargne, prévoyance et santé collective

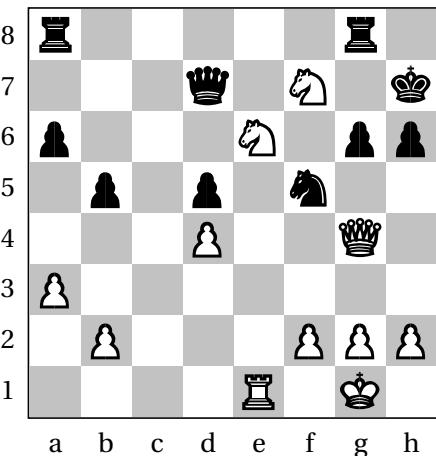
Les objectifs, les moyens et le contexte sont différents d'une entreprise à l'autre. En proposant des contrats sur mesure, la Macif met son expertise au service des salariés, de leurs représentants et des entreprises.

Vous souhaitez en savoir plus ?

Macif - Direction des Assurances Collectives
Tél. : 05 49 77 76 75
collective@macif.fr

Tactique

Position issue d'une partie Seret J.-L. (2390)–Andrijevic M. (2370), Belgrade, 1984. Les Blancs jouent et gagnent (VOIR DIAGRAMME).

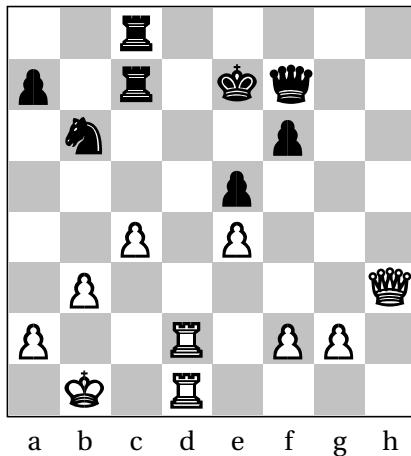


participe à cinq olympiades de 1974 à 1984 (France : septième en 1984) et à un Championnat du monde des nations (France : quatrième en 1985); le tout, toujours avec un des meilleurs résultats individuels. Il obtient le titre de maître international à Malte en 1980 et à Bagneux en 1981. Depuis 1986, il alterne le bon et le moins bon. Sa meilleure performance sur un tournoi : sa norme de grand maître dans les interclubs 1992 (2 700 points Elo).

Merci à Jean-Luc Seret pour ses analyses et commentaires

La passion des cases

Jean-Luc Seret, né à Rouen en septembre 1951, est diplômé de l'Ecole centrale, ingénieur-chercheur à Edf – R&D. Il découvre les échecs vers onze ans et progresse rapidement. A quinze ans, il intègre l'équipe Une du Cercle rouennais des échecs. Les titres régionaux individuels et par équipes suivent, puis il gagne le Championnat de France des jeunes en 1968. En 1971, il gagne le Championnat de France *ex æquo*, battu seulement au départage. Vainqueur du tournoi de sélection olympique en 1973-1974, il n'arrive cependant à gagner le titre de champion que plus tard. Résultat: quatre titres entre 1980 et 1985. Parallèlement, il



Seret J.-L. (2315)–Mista A. (2521)

Cappelle-la-Grande, 2004, troisième ronde, défense moderne

1.e4, g6; 2.d4, Fg7; 3.Cc3, d6; 4.Fe3, c6; 5.Dd2, Cf6; 6.Cf3, Cbd7; 7.Fh6, Fxh6; 8.Dxh6, e5; 9. 0-0-0, De7; 10. h3, b5 (cette position a été beaucoup jouée ces dernières années, mais pour moi elle était inédite. Je fus tenté par le classique sacrifice en b5, qui n'avait été joué qu'une seule fois!) ; **11. dxe5, dxe5; 12. Fxb5!?, cxb5; 13. Cxb5, Dc5; 14. Cd6+, Re7; 15. Cg5, Tf8** (si 15... Dxf2; 16. Cgxf7, Tg8; 17. Thf1, la Tour est mise en jeu avec gain de temps) ; **16. Td2, Cb6?!** (en abandonnant la défense de son collègue, le Cavalier offre une possibilité nouvelle aux Blancs. Autres possibilités : 16... Tb8; 16... Da5; 16... Db4; 16... Db6; 16... Fa6. Dans tous les cas avec un jeu complexe) ; **17. Dh4, h6** (si 17... Th8; 18. f4, avec attaque) ; **18. Ch7** (force le pion « g » à avancer, ce qui va donner la case f5 aux pièces blanches). **18... g5; 19.**

Dxh6, Cxh7; 20. Dxh7, Fe6 (à envisager sérieusement: 20... Cc4; 21. Td5, Db4; 22. Cxc4, Dxc4; forçant peut-être la nulle par 23. b3, Dc3; 24. Dg7, Da1+; 25. Rd2, Dxh1; 26. Dxe5+, Fe6; 27. Dd6+, Rf6; 28. De5+, Re7; et échec perpétuel); **21. Cf5+, Fxf5;** **22. Dxf5, f6; 23. Thd1** (les Noirs souffrent de la colonne «d» et de leur Roi exposé, mais la position devrait encore être nulle), **23... Dc8; 24. Df3, Dc4; 25. b3, Dc6; 26.**

h4 (la Dame blanche se donne de l'espace de manœuvre à l'aile Roi). 26... **gxh4**: 27.

Dg4, Tac8 (27... a5); **28. c4** (les Noirs aimeraient bien un jour sacrifier leur Cavalier sur c4, mais il y a toujours un échec fâcheux en d7), **28... De6; 29. Dxh4, Tc7; 30. Dh7+, Df7; 31. Dh3, Tfc8** (ici, une suite logique aurait été 31... De6; avec, si les Blancs le désirent, une nulle par répétition de position); **32. Rb1, Tb8??** (les Noirs rêvent et oublient la menace: 32... De6 ou 32... Tb7 devait sans doute être joué; les Blancs conservaient néanmoins de meilleures chances pratiques) (**VOIR DIAGRAMME**); **33. c5!** (à cause de l'échec en d7 gagnant la Dame, ni la Tour c7, ni le Cavalier b6 ne peuvent bouger. Les Blancs récupèrent leur pièce avec intérêts), **33... Tbb7; 34. cxb6, axb6; 35. Td6, b5; 36. Dd3, Dg8; 37. Td8, Dg7; 38. Dd6+, Rf7; 39. Dd5+, Re7; 40. Tg8** [les Noirs abandonnent; la suite serait: 40... Dxg8 (40... Dh7; 41. Dd8+, Re6; 42. Td6+, Rf7; 43. Txf6# ou 40... Df7; 41. Dd6#); 41. Dxg8+-], **1-0**.

HORizontalelement

1. Peut rester des heures devant sa télé. –
 2. Situait précisément. – 3. Enduits. Son sexe reste une énigme. – 4. Estimation. –
 5. Petite ville du New Hampshire (Etats-Unis). – 6. Une aide approximative. A capté la mauvaise part de l'héritage. – 7. Egalement appelée « collectif budgétaire » (sigle). Repas collectif. – 8. Une rouge et deux blanches, selon Arthur. Colorai subtilement. – 9. Personnel. Apparu. La Terre. – 10. La Françafrique en est un des pires exemples.

VERTICAL ELEMENT

- I. Laurent Gbagbo s'y est plongé jusqu'au cou. – II. Décrétés en Côte d'Ivoire. – III. Volume à huit faces. – IV. Mieux vaudrait les démêler avant de se mettre à tricoter. Spectacle en jaune. – V. Club rhodanien. Article. Précede parfois le mari. – VI. Mesure chinoise. L'après du gentleman. – VII. Milieu de terrain géorgien du Lokomotiv Moscou. – VIII. Repaires de solitaires. – IX. Se marre ou coule. Pièce de charre. – X. On y dispose ce que l'on veut faire sécher (rare).

SOLUTION DU PROBLÈME DE MOTS CROISÉS

- Horizontalelement:** 1. Locomotative. - 2. Localisatii. - 3. Lits. Angre. - 4. Evolutions. - 5. Greenfield. - 6. Aedii (adie). Trearie. - 7. LFR (Joi de financess rechificative). Cine. - 8. Iree. Hisat.
- Vertriebement:** IIIegabilit. - II. Courte-fenu. - III. Octade. - IV. Naseli (laines). No. - V. OL. Un. Ciel. - VI. LI. Afier. - VII. Asturaini. - VIII. Tainieres. - IX. Rigole. Age. - X. Etenedieci.

Horizontalem: 1. Iconolâtre. - 2.

SOLUTION DU PROBLÈME D'ÉCHECS

29. **Cx66; 1g68** (29... Cxh6; 30. Dxa3+, g8que la Dame. Ou 29... Cxh6; 30. Dxa3+, g8que apres 30... Cxh4; 31. Dxh4, fait mat les Noirs perduent la Dame. Ou 30... g8x5; 31. Tx66, Dx66; 32. Dxb3+, Rg8; 33. Cb6+, et abandonnent, car, par exemple: 30... Tx66; 31. Tx66, Dx66; 32. Dxb3+, Rg8; 33. Cb6+, et les Noirs perdent la Dame. Ou 30... g8x5; 31. Dx5+, Rg8; 32. Dg6+, Rh8; 36. Th5+, Dh7; 37. Te5, Rg8; 35. Dg6+, Rh8; 36. Th5+, Dh7; 37. Tx7h+, 1-0.



SANTÉ — PRÉVOYANCE — ÉPARGNE — RETRAITE

Chaque salarié a droit au bénéfice d'une protection sociale performante. Malakoff Médéric le prouve chaque jour aux branches professionnelles qui lui font confiance. Nous leur proposons :

- un accompagnement personnalisé par une équipe dédiée,
- l'appui et la solidité financière du 1^{er} groupe paritaire de protection sociale français,
- la garantie d'un dialogue social réussi.

Votre contact : Jean-Pierre Calvet au 01 56 03 30 10 - jpcalvet@malakoffmederic.com



malakoff médéric
PRÉSENTS POUR VOTRE AVENIR

LE CNAS : POUR UNE VISION CLAIRE D'UNE ACTION SOCIALE DE QUALITÉ.



Notre mission : vous permettre d'optimiser la gestion de vos ressources humaines.

En contribuant au bien-être des agents territoriaux, le CNAS améliore l'efficacité et l'attractivité des collectivités locales et des établissements publics. Pour obtenir plus de renseignements et faire profiter vos agents de prestations de qualité, rendez-vous sur www.cnas.fr

Au service de ceux qui se consacrent aux autres