



## LE RADAR DES RESPONSABLES LETTRE MENSUELLE

NUMÉRO 2 / MAI 2010

### EDITORIAL

## POUR Y VOIR CLAIR

**T**ransparence ? Depuis plusieurs décennies, on se vante des progrès réalisés dans la construction d'une société qui serait comme une succession de maisons de verre. Mais le mot convient de plus en plus à ces magnifiques tours de verre et d'acier, avec les magnifiques bureaux « open space » qui semblent d'une modernité exemplaire et d'une solidité à toute épreuve. Jusqu'au jour où l'on apprend que la société X et la banque Z fonctionnaient dans une totale opacité. Catastrophe ! Scandale ! Crise ! Les médias entretiennent la même illusion : on voit tout à l'écran, on trouve tout dans les journaux, en toute objectivité, mais tant d'événements défilent dans le désordre que l'essentiel échappe. Les informations ne sont pas hiérarchisées, les journalistes sont débordés, le spectaculaire fait prime, l'autocensure fonctionne.

■  
**Le langage** exprime aussi cette progression de l'obscurité : on a cru que la « langue de bois » était la caractéristique des régimes totalitaires mais la « novlangue » en usage dans les milieux dirigeants et dans la presse est utilisée pour masquer des pans entiers de réalités qui dérangent. Ceux qui ne savent pas utilisent la novlangue pour faire croire qu'ils sont au courant ; ceux qui savent utilisent le même langage codé pour cacher les réalités tristes ou franchement affolantes. Le mot de « transparence » n'est en rien... évident : c'est un concept chargé de beaucoup de philosophie et même d'idéologie - nous en ferons la démonstration dans un prochain numéro.

En temps de crise - économique, financière, monétaire - les idées et les choses vont devenir de plus en plus opaques

alors que chacun sera confronté à des décisions cruciales, pour lui-même ou pour la collectivité dont il a la charge. D'où notre ambition :

Clarifier le mouvement confus qui nous fait entrer de plain pied dans le 21<sup>e</sup> siècle. Beaucoup de réalités du siècle passé ont disparu, beaucoup de vieilles idées sont en train de mourir, la grande crise que nous subissons est difficile à suivre au jour le jour - et le neuf tarde à venir. Mais la crise - mot grec - est aussi le moment où l'on fait le tri.

■  
Simplifier ce qui est compliqué sans détruire la complexité des situations et des évolutions. Ce n'est pas une formule : le compliqué ce sont les échafaudages de mots, de formules, d'invocation et d'exhortations qui masquent les façades vermoulues. Le complexe, c'est la diversité des héritages et des innovations, des structures et des événements : il ne faut pas méconnaître la complexité, ni surtout la nier, mais on peut retrouver des principes, des repères, des éléments d'unité dans le foisonnement du divers.

■  
**Clarifier, simplifier** : telle est la tâche que nous nous sommes fixés, en nous promettant de ne jamais céder aux facilités de langage et aux conformismes en tous genres. Nous écrirons en français - ce qui signifie que toutes les variétés de français seront proscrites. Nous ferons des phrases courtes pour expliquer ce qui est difficile. Nous veillerons à ce que la présentation de la Lettre soit aussi limpide que le style de ses articles. Telle est la pédagogie que nous appliquerons à nous-mêmes, avec une rigueur extrême, sous le contrôle de lecteurs que nous souhaitons exigeants.

J.B.

## RDR, UN OUTIL DE VEILLE

### Repérage...

...des tendances nouvelles qui apparaissent dans la vie économique et culturelle. Discerner les modes à venir, désigner celles qui dureront, repérer la naissance de dynamiques sociales : « le monde bouge » - reste à savoir ce qui est en mouvement.

### Mise en évidence...

...des réalités nationales et internationales qui ne sont pas sous les feux des médias. Faits de sociétés qui échappent aux schémas dominants, pays négligés mais cependant importants : autant que possible, ne pas être surpris par l'événement.

### Analyse...

...des idées qui naissent en France, en Europe et sur d'autres continents. Dire en quoi elles peuvent changer à terme le monde, comme autrefois celles de Rousseau ou de Marx : ne pas craindre les théories neuves, qui seront les faits de demain.

## DEMOGRAPHIE : UNE BONNE NOUVELLE

En cette période de débat sur la réforme du système des retraites, tout le monde ou presque a en tête une donnée fondamentale : il y a en France trop peu de jeunes et beaucoup de vieux, dont le poids financier sera bientôt insupportable.

Où ce cliché sans contestation possible parce que les chiffres recueillis par les démographes leur permettent de faire en toute sûreté des prévisions à long terme.

Celles-ci sont tout à fait rassurantes - mais bien peu de responsables français s'en sont aperçus. Pourtant, rien n'est plus facile que de s'informer sur ce point : publiée par l'Institut national d'études démographiques (INED), la revue *Populations et Sociétés* a publié en juin 2009 un numéro (457) qui annonce

une nouvelle bouleversante : Le vieillissement démographique sera plus rapide au Sud qu'au Nord. Chiffres et graphiques montrent clairement que le thème de la surpopulation du Sud relève du pur et

**“ les Français continuent à faire plus d'enfants que leurs voisins ”**

simple cliché : la population mondiale va se stabiliser à 9 milliards d'habitants avec une période difficile au Sud, car le vieillissement de la population y pèsera plus lourd qu'au Nord où le nombre de retraités inac-

tif est plus ou moins égal au nombre de jeunes actifs. En Europe, nous ne sommes pas dans le schéma catastrophique d'une pyramide reposant sur sa pointe car la structure démographique res-

semble à un gros crayon. En France surtout, la situation est satisfaisante dans l'ensemble car les Français continuent à faire plus d'enfants que leurs voisins, ce qui confirme que notre société main-

tiendra dans les décennies à venir le très lent taux de vieillissement qui la caractérise depuis un siècle.

Et s'il est vrai que les actifs auront pendant quelques années à soutenir plus de retraités, il importe de se souvenir que la plupart de ces retraités ne sont pas inactifs : les plus aisés investissent pour aider leurs enfants, les plus modestes continuent de dépenser un peu mais comme ils sont nombreux ces menus achats jouent un rôle dans le maintien de l'activité économique.

A.L.

## ACRIMED : LES MEDIAS AU CRIBLE

Action-CRitique-MEDias [Acrimed] est une association créée en 1995 qui se définit comme un observatoire des médias.

Située à la gauche de la gauche classique, proche du « Monde diplomatique » et du dernier carré des « altermondialistes », elle se distingue des associations politiquement engagées et des sites d'extrême gauche par son souci de rigueur scientifique. C'est pourquoi elle réunit des universitaires et des chercheurs en sciences sociales connus par leurs travaux (par exemple Patrick Champagne, connu pour ses travaux pionniers sur les sondages d'opinion), des journalistes et des salariés des médias qui écrivent de manière anonyme mais qui respectent les impératifs de scientificité.

L'indépendance d'ACRIMED à l'égard des partis politiques et des groupes médiatiques est réelle et l'association conserve ses distances à l'égard des émissions de radio et de télévision (ses membres récusent la plupart des débats télévisés et sont méprisés par les responsables de l'information. Ce refus des compromissions cantonne ACRIMED à publier seulement sur internet mais les professionnels de la presse reconnaissent en privé la qualité des analyses publiées sur la Toile. On y trouve des informations très précises sur la crise de certaines publications (« le Monde », tout récemment), des décryptages mot à mot de déclarations faites par des intellectuels et des dirigeants politiques dans les grands médias, des analyses précises des discours tenus ainsi que, le cas échéant, un relevé précis des erreurs de faits commises à l'antenne.

En accord ou pas avec l'orientation politique d'ACRIMED, on y puise une solide documentation.

R.D.

[www.acrimed.org](http://www.acrimed.org)

## TELOS, UNE « AGENCE INTELLECTUELLE »

Fondée en 2005, Telos se définit comme une « agence intellectuelle ». Son objectif : faire participer les Français, trop occupés par les disputes hexagonales, aux grands débats mondiaux.

C'est à ce dialogue entre intellectuels, entre intellectuels et médias et entre intellectuels et le grand public que se voue cette « plateforme » qui prend les allures d'un carrefour au milieu duquel siègent les intellectuels.

Mais lesquels ? Des chercheurs appartenant à diverses institutions et centres de recherches universitaires.

Exemples : le centre de recherches de Sciences Po (CEVIPOV) ou encore le CNRS. On y rencontre aussi des économistes qui travaillent pour des sociétés privées. L'ensemble des contributions est de très bonne qualité.

L'agence Telos est indépendante à l'égard des partis et des institutions publiques mais elle n'a pas la prétention de prétendre à la pure objectivité.

Elle s'affirme discrètement « réformiste ». Cela signifie qu'elle se réclame de la tradition politique libérale et du libéralisme économique.

Telles sont les orientations défendues par son équipe dirigeante : présidée par Zaki Laidi, directeur de recherches à l'Institut d'Etudes politiques, son comité éditorial est composé de Bernard Brunhes, consultant en ressources humaines, Renaud Dehousse, Directeur du Centre d'études européennes (Sciences Po) Richard Robert, éditeur, et Charles Wyplosz, professeur d'économie à l'Institut de Hautes Etudes Internationales et du Développement (Genève).

A.L.

[www.telos-eu.com](http://www.telos-eu.com)

## POLOGNE : PAIX AVEC LA RUSSIE

La disparition du président Kaczynski et de nombreuses personnalités polonaises dans la catastrophe aérienne de Smolensk va accélérer le rapprochement entre la Pologne et la Russie.



Avant l'accident du 10 avril, les liens entre les ennemis de naguère s'étaient déjà resserrés : le 7 avril, le Premier ministre russe Vladimir Poutine et son homologue polonais Donald Rusk avaient commémoré ensemble le soixante-dixième anniversaire du massacre de Katyn (25 000 Polonais exécutés par les Soviétiques) en présence de Lech Walesa et d'autres éminentes personnalités polonaises qui s'étaient opposées au communisme. Toujours très hostile à la Russie, le président de la

République polonaise avait quant à lui refusé de rencontrer Vladimir Poutine ; c'est pourquoi il avait décidé de se rendre à Katyn le 10 avril pour une cérémonie de recueillement entre Polonais.

Au contraire, son frère jumeau Jaroslaw Kaczynski était allé serrer la main du Premier ministre russe, trois jours auparavant. Quelque soit le vainqueur de l'élection présidentielle du 20 juin, les milieux diplomatiques estiment que l'amitié russo-polonaise va se renforcer. Ce qui entraîne deux

conséquences importantes sur le plan politique mais aussi dans le domaine des échanges économiques : la Pologne ne sera plus un obstacle pour les Français et les Allemands sur la route de Moscou ; au contraire, elle va renforcer les liens entre l'Est et l'Ouest du continent et elle occupera une place centrale, à tous égards stratégiques, dans le concert des nations européennes. En Europe centrale, vingt ans après la chute du régime communiste, la guerre froide est bel et bien terminée. A.D.

## MENACES SUR L'ESPAGNE

**Cigales de la zone euro, les Grecs vivent au-dessus de leurs moyens ! Tel est le préjugé courant, qui ne repose sur aucun argument chiffré.**

Dès le mois de mars 2007, Martin Wolf mettait en garde contre les situations dissymétriques des pays de la zone euro, annonçait l'éclatement de la bulle immobilière alors que la plupart des économistes se félicitaient de la bonne santé espagnole et expliquait que la purge qui suivrait la crise serait sans effet. Ses prévisions se sont réalisées et il faut relire ce qu'il écrivait sur l'illusion d'un remplacement de la demande intérieure par la demande étrangère : « en premier lieu, l'Espagne a subi une perte importante de compétitivité ; deux, la capacité technologique des industries exportatrices espagnoles est faible, sur de nombreux points ; trois, la majeure partie des investissements récents en Espagne a été dirigée vers la production de biens non échangeables, en particulier dans l'immobilier ; quatre, les industries espagnoles sont relativement vulnérables à la concurrence des pays à bas salaires de l'Europe centrale et orientale et de l'Asie ; cinq, la croissance de la productivité a été faible, ce qui rendra plus difficile de restaurer la compétitivité ; enfin, les négociations salariales sont assez rigides et, surtout, ne sont pas affectées par la situation dans la zone euro ». Seul point positif mais inavouable que ne pouvait relever Martin Wolf : selon les milieux du renseignement, les principales mafias mondiales ont décidé de faire de l'Espagne une « zone franche » : investissements massifs, sans partage du territoire et sans règlements de comptes : les mafieux veulent venir passer des vacances près de leur tirelire commune sans rien risquer. J.G.

Publication originale Financial Times, traduction Contre Info.

[www.contreinfo.info](http://www.contreinfo.info)

## PRODUCTIVITÉ GRECQUE

**Après, la Grèce, le Portugal et ensuite l'Espagne ? Malgré les promesses de fermeté du gouvernement espagnol, l'inquiétude augmente et les anticipations pessimistes se confirment.**

Paresseux, les Grecs ? Le critère en la matière, c'est la productivité du travail, qui n'avantage pas le pays des Hellènes. Généralement, la productivité des services non financiers est plus basse que celle des services financiers et du secteur industriel. Or l'économie de la Grèce dépend pour une bonne part du tourisme et des services liés - et de son agriculture. Le fret maritime est quant à lui fonction du commerce international. Malgré ces handicaps structurels et sa fragilité face à la conjoncture, la productivité de la Grèce se tient dans une honnête moyenne puisque la productivité égale à 85% la productivité allemande et que le taux de croissance de sa productivité est le double (2,4%) de celui de l'Allemagne.

Source : J-F. Jamet, « Productivité, temps de travail et taux d'emploi dans l'Union européenne », Fondation Robert Schuman, Questions d'Europe n°45.

## Suicides sur le lieu de travail

Dans l'industrie et les services, les suicides sur le lieu de travail se sont multipliés depuis une dizaine d'années et les sociologues qui s'inquiétaient de cette expression ultime de la souffrance sociale précisait que les suicides en milieu rural étaient nombreux et antérieurs aux vagues (police, France télécom) dont les médias se font l'écho. Le silence continue d'entourer ces tragédies. Cependant, France Info a rendu compte d'une manifestation organisée le 3 avril par l'Association des Producteurs de lait indépendants : un cortège composé de 400 femmes et enfants vêtus de noir a défilé dans les rues de Poitiers pour dénoncer l'intolérable : en 2009, 800 agriculteurs et agricultrices ont mis fin à leurs jours faute de revenus suffisants. Selon l'APLI, les revenus des producteurs de lait ont diminué de moitié en 2009.

## Eclairage

Des statisticiens éditent depuis plusieurs années une Lettre destinée à mettre en garde contre les chiffres erratiques et les statistiques en trompe-l'œil dont la presse est friande. Comme ces statisticiens ont le sens de l'humour, on apprend en s'amusant.



Prenons l'exemple de la burqa : on en dénombre tantôt 367 tantôt mille. En fait, on n'en sait rien : « Comment le compteur sait-il, en voyant une femme porter la burqa, si cette personne n'a pas déjà été comptée ? Comment fait-il pour les porteuses à temps partiel ? Distingue-t-on l'incidence (nombre de nouveaux cas pendant une période) et la prévalence (nombre de femmes qui ont porté la burqa au moins un temps au cours d'une période donnée) ? ». Du simple bon sens !

Lettre d'information de Pénombre, avril 2010 - numéro 52.

[www.penombre.org](http://www.penombre.org)

## RECONNAISSANCE

Dernière en date des publicités télévisées pour le Crédit lyonnais : l'exploitation du thème de la reconnaissance.

Cela signifie que cette banque reconnaît la valeur du client : elle ne veut plus le considérer comme un déposant auquel on rend des services plus ou moins fortement taxés ; elle veut au contraire exprimer à ce client connu et reconnu sa reconnaissance par un certain nombre d'avantages qui sont détaillés dans le message.

Le thème de la reconnaissance est nouveau quant à ce type de promotion. Il est utilisé de façon spectaculaire parce que beaucoup de livres et d'enquêtes montraient que l'individu moderne souffre d'un manque de reconnaissance.

Les publicitaires ont donc repris le thème hégélien de la « lutte pour la reconnaissance » entre le dominant et le dominé, qui fait l'objet de débat entre les écoles philosophiques : les marxistes y voient une dialectique du maître et de l'esclave qui anticipe la lutte des classes, les libéraux assurent que jamais Hegel n'a dit que les dominants voulaient exterminer les dominés (ou l'inverse).

Mais dans le message publicitaire, il ne s'agit plus de « lutte » : le banquier est plus que jamais à l'écoute de son client. Quant à la « reconnaissance », elle implique pour le client qui reçoit de menus avantages une fidélité à un établissement qui lui fait, tout de même, payer ses services.

On a pris un mot qui exprime un authentique malaise social pour le vider de son sens.

A.M.

## DOMINATION

Le mot n'était employé que par les sociologues, hors son sens banal, mais on le voit depuis quelques mois se répandre dans l'espace public en raison de travaux de chercheurs qui sont en passe de le populariser.

Si tel est bien le cas, il se substituera à « exploitation » et « aliénation » qui appartiennent plutôt au lexique du marxisme, qui n'ont plus été employés pendant l'éclipse de la pensée marxienne.

La domination est une contrainte qui s'exerce moins sur les corps que sur les conditions générales de travail et de non-travail (on accepte la domination sous le régime de la précarité, pour ne pas perdre une seule occasion de travailler) et qui pèse sur tous les aspects de la vie quotidienne – y compris la vie amoureuse qui est insérée dans les relations de travail ou rendues impossibles par celles-ci.



L'idée de domination a été surtout étudiée en Amérique latine, tout particulièrement par Natacha Borgeaud-Garciandia. Elle a été introduite en France par le psychiatre Christophe Dejours, spécialiste de la souffrance au travail.

L.D.

Voir : Natacha Borgeaud-Garciandia, *Dans les failles de la domination*, PUF, 2009.

## Intuitions // ENTRETIEN AVEC PHILIPPE ARONDEL

## Repères

## Qui est-il ?

> Juriste et économiste, docteur en droit et en histoire économique et sociale, journaliste dans une radio parisienne, il a longtemps dirigé un centre d'études syndicales.

## Que fait-il ?

> Ses recherches portent sur les différentes expressions de l'idéologie moderne, sur le nouveau capitalisme, les principales questions sociales et le syndicalisme.

## Qu'a-t-il publié ?

> Parmi ses nombreux ouvrages : *L'Homme-march*, DDB, 1977.

*Gouvernance : une démocratie sans le peuple*, Ellipses, 2007.

*Salaires : Les jeux sont faits ?* Arguments, CFTC

les grèves dures ont pour enjeu caché la représentativité des syndicats : certains risquent d'être rapidement éliminés.

*On n'arrive pas à bien comprendre la stratégie de certains syndicats dans des conflits de longue durée.*

C'est le cas du conflit qui a éclaté en avril à la SNCF et qui a duré une quinzaine de jours sous la conduite de la seule CGT qui a pratiqué le jusqu'au boutisme sur certaines lignes. Il y avait des revendications classiques sur les salaires avec le problème du fret en toile de fond. Pour saisir l'enjeu, il faut aller au-delà du conflit pour voir ce dont il est porteur à court terme.

*Y aurait-il un enjeu politique sous-jacent ?*

Non. Les syndicalistes n'osent pas dire que la première cause de ce type de conflits, c'est la

question de la représentativité des syndicats, suite à la loi votée en août 2008 qui va bouleverser le paysage syndical. Dans les entreprises, le seuil de représentativité a été fixé à 8% et dans les branches ce seuil est à 10%.

Résultat : de petits syndicats commencent à être déclarés non-représentatifs dans les entreprises et en 2013 on va comptabiliser les résultats dans les branches professionnelles. Dès lors, trois syndicats sont plus ou moins menacés de disparition : la CFTC et la CGE certainement, peut-être Force ouvrière. Il est possible que FO parvienne à sauver la mise dans certains secteurs mais ce n'est pas sûr. Il ne restera plus que deux forces syndicales : CGT et CFDT.

*Est-ce une conséquence inattendue de la loi de 2008 ?*

Mon sentiment est que la loi a été faite pour simplifier au maximum le jeu social : telle était la volonté du gouvernement, du Medef et des deux principaux syndicats qui avaient tout avantage à gagner en puissance par élimination de confédérations rivales.

On dit que la loi va entraîner une clarification : il y aurait un syndicalisme réformiste représenté par la CFDT et un syndicaliste plus radical défendu par la CGT. Mon intuition est qu'une représentativité ainsi simplifiée va pousser à la GCT à être encore plus « responsable » dans un avenir proche.

J.B.

“ Il ne restera plus que deux forces syndicales : CGT et CFDT ”

## Voir // NIKITA MIKHALKOV

C'est l'année franco-russe ! Raison de plus pour évoquer l'œuvre de Nikita Mikhalkov, l'une des plus grands cinéastes russes contemporains. Le public français avait aimé *Le Barbier de Sibérie* mais une partie de la critique le boude pour des raisons politiques : c'est un ami de Vladimir Poutine. On imagine donc que le cinéaste est un nationaliste chauvin, nostalgique du passé de son pays. Sorti en France le 10 février dernier, son film « 12 » n'a pas suscité les commentaires qu'il méritait, alors qu'il porte sur la tragédie tchétchène. En s'inspirant de la pièce et du film « Douze hommes en colère », Nikita Mikhalkov a composé une œuvre toute en nuances sur la guerre en Tchétchénie.

Douze jurés sont réunis pour juger un adolescent tchétchène accusé d'avoir tué son père adoptif, un officier russe. Les débats portent sur cette guerre mais aussi sur l'état de la Russie, qui se remet difficilement de l'effondrement du système soviétique et des années chaotiques de la transition. Insensibles à ce film juste et émouvant qui permet de comprendre ce que peut penser un Russe d'aujourd'hui, certains critiques ont entrepris de disqualifier le nouveau film de Mikhalkov qui est présenté au festival de Cannes, avant même d'avoir assisté à sa projection : suite de *Soleil trompeur* (récit de la journée qui précède l'arrestation d'un général, vieux bolchevik, par la police stalinienne), *Soleil trompeur 2* montre le même général qui cherche sa fille dans l'enfer de la guerre mondiale... E.C.



*Pour se faire une opinion : Entretien avec Nikita Mikhalkov, Télérama 3136 - 17 février 2010. 12, de Nikita Mikhalkov, article de Claude-Marie Trémois, Revue Esprit, mars-avril 2010. Les deux premiers coffrets DVD de l'œuvre du cinéaste.*

*Pour se faire une opinion : Entretien avec Nikita Mikhalkov, Télérama 3136 - 17 février 2010. 12, de Nikita Mikhalkov, article de Claude-Marie Trémois, Revue Esprit, mars-avril 2010. Les deux premiers coffrets DVD de l'œuvre du cinéaste.*

## Concept // LA RESILIENCE

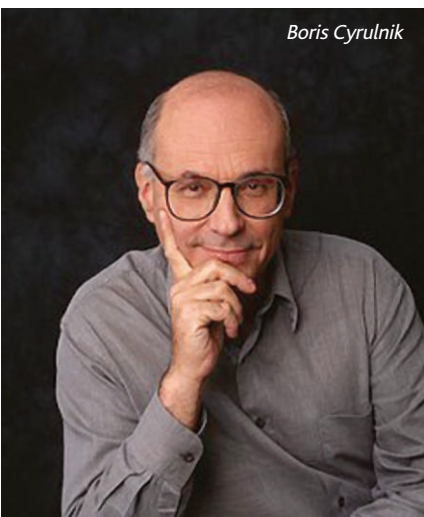
**La résilience, c'est l'art de rebondir : le mot vient du verbe latin *resiliere* : sauter en arrière, d'où l'image du rebond. Dans le langage contemporain, la résilience fut d'abord un terme technique qui indiquait la résistance des métaux aux chocs.**

Puis le mot est entré dans le lexique de psychologues américains qui étudiaient les enfants victimes de traumatismes et leur manière de surmonter l'épreuve. De son côté,

Paul Claudel qui écrivait que le mot *resiliency* désignait une qualité du tempérament américain qui réunissait « les idées d'élasticité, de ressort, de ressource et de bonne humeur ». C'est l'éthologue Boris Cyrulnik qui a répandu le mot en France.

Si le concept est relativement nouveau, la réalité est aussi ancienne que l'homme : dans les situations de péril, l'être humain est plus ou moins vulnérable. Cette plus ou moins grande vulnérabilité est fonction d'un très grand nombre de facteurs individuels et collectifs : foi religieuse, convictions politiques, courage personnel, santé physique, entourage... L'homme est moins vulnérable s'il est dans

un groupe, le groupe est moins vulnérable s'il est bien structuré et bien dirigé. Ce sont là deux évidences. On peut ajouter qu'il y a une résilience spontanée, et une autre assistée dans le cas où la personne traumatisée bénéficie d'une thérapie appropriée. De nombreux psychiatres se méfient du concept de résilience : il encourage une adaptation rapide aux normes dominantes dont le traumatisé est félicité mais cette apparente guérison peut masquer des symptômes qui vont s'enfouir plus profondément dans l'inconscient – jusqu'au jour où le refoulé ressurgit violemment. C'est dire avec quelle prudence la résilience doit être envisagée. R.O.



Boris Cyrulnik

Eric Fougère / Kipa / Corbis

## Apéros géants

Le phénomène n'est pas nouveau mais il frappe par son ampleur et par les canaux de la mobilisation : dans certaines villes universitaires, Rennes tout particulièrement, cela fait plusieurs années que les jeunes se rassemblent dans les rues pour bavarder et pour boire - parfois pour se battre avec les policiers. Mais une nouvelle étape a été franchie, toujours à Rennes, lorsque cinq mille jeunes environ se sont rassemblés pour un « apéro géant ». Dans d'autres villes, de nouveaux rassemblements s'annoncent et des parisiens se sont donnés rendez-vous le 23 mai...



Dans tous les cas, l'invitation est lancée sur Facebook par des inconnus qui s'en remettent aux réseaux sociaux pour que des inconnus se rassemblent, verre à la main, et fassent connaissance. « Le Monde » du 30 avril, qui relate ces événements sur une pleine page, a raison de souligner l'importance de ce phénomène social qui déconcerte et inquiète les préfets : pas d'organisateur, des violences possibles...

Les sociologues commencent à se pencher sur ce phénomène mais en première analyse et sous réserve de leurs conclusions, il semble que nous vivions la fin de l'individualisme exacerbé qui fut l'une des caractéristiques de la fin du 20ème siècle. L'individu solitaire dans les grandes foules en a assez de sa solitude, avec le casque sur les deux oreilles pour s'isoler encore plus. S'il aime toujours écouter sa musique dans son petit univers portable de sons, il lui faut retrouver une relation avec ses semblables. Dès 1995, les manifestants criaient « tous ensemble ». Le slogan est repris sur Facebook pour des mobilisations étrangères à la politique et au syndicalisme, où l'alcool fait le lien. E.C.

## Révolution au Kirghizstan

Le Kirghizstan est une jeune nation d'Asie centrale qui a connu le 8 avril dernier une révolution rapide et sanglante. Les médias français ne s'en sont guère souciés. Pourtant, ce petit pays (5 millions d'habitants) qui a appartenu à l'Union soviétique, est d'une grande importance stratégique en raison de sa frontière commune avec la Chine. Pékin a compris l'enjeu, et investit beaucoup, de même que les Russes et les Turcs (le kirghize est une langue turcique, toute la population parle russe).

La principale richesse du pays, c'est son potentiel de production hydroélectrique (le plus gros d'Asie centrale avec celui du Tadjikistan). Barrage et stations sont à moderniser. L'équipement touristique est à construire. Le secteur commercial est riche de possibilités. Il y a de belles opportunités pour les entreprises françaises - d'autant plus que la population est francophile et que les Russes nous apprécient comme partenaires. C.T.

## Ukraine : changement de cap

Depuis son indépendance, l'Ukraine a déçu toutes les attentes alors que cette République bénéficiait de nombreux atouts - par exemple le haut niveau de formation de ses cadres. La fameuse « révolution orange » a rapidement tourné à la confusion politique et le pays était devenu un enjeu entre les Américains et les Russes. Les élections de février dernier ont donné la victoire à Viktor Yanukovitch qui a rétabli le calme dans les relations internationales : source de grande tension, la procédure d'adhésion à l'OTAN a été abandonnée le 6 avril et la commission qui s'en occupait a été dissoute - ce qui correspond aux vœux de la grande majorité de la population, russophone et russophile sauf dans la région de Lviv. La remise en ordre du pays et son développement économique seront plus difficiles à réussir F.D.



Viktor Yanukovitch

## BRÉSIL // LA MONTÉE EN PUISSANCE

**Le Brésil est le voisin de la France, on l'oublie trop souvent, puisqu'il est frontalier de la Guyane. La francophilie et la francophonie brésilienne, facteur de bonne entente économique et commerciale, sont trop souvent négligées.**

Les discussions autour du contrat de vente du Rafale montrent par ailleurs que nous pouvons coopérer avec le Brésil dans des secteurs de pointe, qu'il s'agisse de l'aéronautique militaire ou civile - ou encore de l'industrie spatiale. Le secteur agricole et le secteur médical sont à observer de près.

Les principales firmes françaises connaissent depuis longtemps les atouts du Brésil, mais les

entrepreneurs brésiliens peuvent aussi nouer des accords avec des PME car les images du Carnaval et de la misère dans les favelas ne doivent pas cacher de très modernes réalités : plus de 20 millions de Brésiliens utilisent internet et le pays compte plus de 50 millions d'ordinateurs. Ce qui n'affecte guère le traditionnel mélange des cultures. L.D.



**+ D'INFOS**

Pour en savoir plus sur la diplomatie brésilienne sur le plan mondial : voir le magazine *Monocle* (en anglais).

[www.monocle.com/Magazine/volume-04/issue-33/](http://www.monocle.com/Magazine/volume-04/issue-33/)

Politique	Géographie	Ressources
<p>Le Brésil a proclamé son indépendance en 1822, sous l'égide de Pedro 1er, devenu empereur. La République a été proclamée en 1889 sous la forme d'une fédération de vingt Etats. Après une longue période de dictature militaire (1964-1984) le pays a été confronté au début des années quatre-vingt à une dette et à un fort taux d'inflation. L'élection du président Lula da Silva, issu des rangs de la gauche mais qui a pratiqué une politique économique orthodoxe, a coïncidé avec le fort développement du Brésil.</p>	<p>Le territoire brésilien est le cinquième du monde par son étendue (8 511 965 km) et la plus grande nation de l'hémisphère Sud, qui fait partie pour l'essentiel du monde tropical. Sa capitale, Brasilia, prouve le très ancien désir de modernisation de la nation brésilienne. Sa population nombreuse (188 millions d'habitant) et sa jeunesse constituent une promesse d'avenir. Sa longue façade maritime (7 400 km de côtes) ouvre largement le Brésil vers l'extérieur et le tourne à tous égards vers l'Europe.</p>	<p>A partir de la canne à sucre, le Brésil produit chaque année plus de 150 millions d'hectolitres d'ethanol, carburant qui alimente la moitié des automobiles brésiliennes. La découverte d'un nouveau gisement pétrolier pourrait faire du Brésil le dixième producteur mondial. C'est aussi le premier producteur mondial de minerai de fer et son potentiel hydroélectrique est le plus important du monde. La nation brésilienne est durablement assurée de son indépendance, et c'est sur une base très solide qu'elle a fondé son développement.</p>

## ACCORD SUR LA VIOLENCE AU TRAVAIL

Après cinq mois de négociations, les représentants du Medef et des organisations syndicales ont établi le 26 mars un projet d'accord sur « le harcèlement et la violence au travail ».

À l'origine, il s'agissait seulement de transposer dans le droit français l'accord-cadre qui avait été signé par les syndicats et le patronat européen en avril 2007. Mais les syndicats souhaitaient définir précisément la notion de « harcèlement moral » et ce qu'il faut entendre par « violence » dans les relations de travail - car les négociations se sont engagées dans un climat social assombri par la médiatisation des suicides sur les lieux de travail.

Sur ce premier aspect de la négociation, les partenaires sociaux sont parvenus à un

accord. Le préambule souligne que « le respect de la dignité des personnes à tous les niveaux est un principe fondamental qui ne peut être transgressé, y compris sur le lieu de travail. C'est pourquoi le harcèlement et la violence, qui enfreignent très gravement ce principe, sont inacceptables.

Les parties signataires les condamnent sous toutes les formes ». L'article 2 du projet établi que « le harcèlement et la violence au travail s'expriment par des comportements inacceptables d'un ou plusieurs individus ; ils peu-

vent prendre des formes différentes (physiques, psychologiques, sexuelles) » ; « le harcèlement survient lorsqu'un ou plusieurs salariés font l'objet d'abus, de menaces et/ou d'humiliations répétés dans des circonstances liées au travail » ; « la violence au travail se produit lorsqu'un ou plusieurs salariés sont agressés dans des circonstances liées au travail. Elle va du manque de respect à la manifestation de la volonté de nuire, de détruire, de l'incivilité à l'agression physique ». L'accord prévoit un effort d'information, incite les chefs

d'entreprise à la vigilance et souhaite « une meilleure sensibilisation et une formation adéquate des responsables hiérarchiques et des salariés car « aujourd'hui, la formation au management proposée dans les différentes écoles ou universités ne prend pas suffisamment en compte la formation à la conduite des équipes ». Sont prévues des sanctions à l'égard des auteurs de harcèlement et de violence, ainsi que des mesures d'accompagnement des salariés harcelés ou agressés. P.L.

[www.inrs.fr/dossiers/Harcelement.html](http://www.inrs.fr/dossiers/Harcelement.html)

## L'IPAD, ENNEMI DU MOT

Sur le site de Slate.fr, remarquable analyse de Cécile Dehesdin qui travaille dans son « Médialab » de Columbia University. Elle relate un cours magistral sur l'avenir du journalisme professé par Steven B. Johnson sur l'avenir de l'écrit et les dangers de l'iPad.

À l'analyse en profondeur puisque Steven B. Johnson nous apprend que le blog trouve son origine au 17<sup>e</sup> siècle.

À l'exemple du grand philosophe anglais John Locke, les intellectuels anglais de l'âge classique constituaient pour eux-mêmes un *commonplace book* dans lequel ils copiaient les passages importants de leurs lectures, rédigeaient leurs commentaires et inventaient pour eux-mêmes des systèmes précis d'indexation. Par rapport à ces blogs personnels, Google représente un gigantesque *commonplacebook* qui permet compilations, notes, mixages et reclassement - l'ordinateur personnel devenant au fil des années une banque de données à accès immédiat et rapidement transmissible.

Le rêve réalisé du chercheur, du technicien, du passionné des papillons ou de la machine à vapeur ! Pour que ce magnifique



iPad

système croissent et embellissent, il faut que les textes puissent être copiés et collés - qu'ils soient ou non gratuits. Hélas, l'iPad tel qu'il est conçu fait blocage comme l'explique Steven B. Johnson : « l'application iBook, qui permet d'acheter et de lire des livres sur son iPad, ne propose pas de copier un morceau de texte. Vous pouvez surligner le texte, placer un marque-page virtuel, « mais pas le copier pour le coller dans votre *commonplace book*, l'envoyer à un ami ou blogguer, ni faire un lien vers ce texte » a-t-il montré en se

servant de la version pour iPad de... *La Filiation de l'homme et la sélection liée au sexe*, de Darwin, un livre qui appartient au domaine public ! L'application iPad du New York Times et du Wall Street Journal font encore pire puisque les mots ne peuvent même pas être sélectionnés ». L'iPad ainsi conçu aura-t-il le dernier mot ? F.D.

<http://blog.slate.fr/le-medialab-de-cecile/2010/04/27/ipad-ennemi-mot-ecrit-copier-coller>

## Revue de management



### Harvard Business Review

Le numéro d'avril de la HBR traite du leadership dans une époque de transparence. La maison de verre l'entreprise doit être à même de justifier toute position. Nous reviendrons sur ce thème ambigu de la transparence dans notre prochain numéro.

<http://hbr.org/archive-toc/BR1004>  
ou édition italienne de la HBR :  
<http://www.hbritalia.it/>



### IESE

IESE Insight, revue publiée en anglais et espagnol, numéro du

trimestre : *Pour innover : changez les règles du jeu.*

<http://www.ieseinsight.com/review/home.aspx?issue=4>

## CRISE DE L'EURO : PREMIERES LEÇONS

Il y aura beaucoup de leçons à tirer de la crise de la zone euro, quant aux organisations, publiques ou privées, et quant à la décision en tant que telle. Voici les premières :

### 1/ AVEUGLEMENT VOLONTAIRE

La crise était prévisible et a été prévue. Dès avant l'éclatement de la crise des subprimes, plusieurs économistes écrivaient que la zone euro allait tôt ou tard se trouver dans une situation critique et que la Grèce, maillon faible, serait le premier pays à sauter ; une politique de réforme de la zone euro, et principalement de la Banque centrale européenne, était proposée. Les mesures étaient difficiles à prendre, mais leurs partisans plaidaient qu'il fallait mieux agir en période calme que dans une période de panique. Les autorités monétaires et politiques ont eu connaissance de ces avertissements : ils ont été traités par le mépris. La « forteresse euro » étant réputée indestructible et cette réputation ayant été confirmée par les deux premières années de la crise, elles ont soutenu qu'il ne fallait pas s'alarmer sans étudier les anticipations pessimistes. Toute organisation humaine est exposée à cet aveuglement volontaire, qui permet à ses dirigeants de demeurer dans le confort de la gestion routinière et du large consensus entre gens de bonne compagnie. Comme il ne se passe rien, les « prophètes de malheur » et les « catastrophistes » sont tenus à l'écart

ou froidement censurés. Les dirigeants ont raison, jusqu'au jour où...

### 2/ ABSENCE DE VISION GÉNÉRALE

Quand la crise éclate, quand la fameuse forteresse est attaquée de toutes parts (entreprise cernée par ses créanciers, pays attaqué par des spéculateurs) les dirigeants se concentrent souvent sur un seul point (une seule porte, un seul pont-levis) alors que tous les murs sont sous le feu de l'assaillant. Ainsi pendant la guerre de 1914-1918 lorsque les états-majors se concentraient sur la percée à faire sur un point précis du front (Verdun...) au lieu de répondre à l'offensive ennemie dans son ensemble par des opérations coordonnées dans les Balkans, en Russie... ce qu'on fit très tard, trop tard pour la Russie. Pendant trois mois, les dirigeants de la zone euro se sont concentrés sur la Grèce, au lieu d'écouter ceux qui montraient que toute la zone était en péril et qu'il fallait prévoir des mécanismes généraux (euro-obligations) pour que le feu ne gagne pas le Portugal et l'Espagne, les banques françaises et les banques allemandes.

### 3/ INDÉCISION DES DÉCIDEURS

Plus la crise s'étend et s'intensifie, plus les solutions devien-

nent radicales. Or toute solution décisive (qui emporte la décision, qui peut permettre la déroute de l'adversaire) implique une prise de risque. Comme les décisions dans la zone euro sont collectives, il y a toujours un des dirigeants qui trouve une bonne excuse pour reporter la décision à plus tard puis, quand la décision est enfin prise, à différer son application. Toute organisation tend à ce report, qui se présente sous les aspects séduisants de la sagesse : *wait and see* ; *donner du temps au temps*. L'espoir secret, quasi magique, est que les choses se calmeront d'elle-même. Ce fut le rêve de l'équipe Brejnev à la fin des années quatre-vingt, celui des patrons de grands journaux parisiens. Or l'indécision des décideurs crée une angoisse qui est elle-même un facteur de panique. Et dans la panique, certains dirigeants estiment qu'ils se sauveront plus facilement s'ils agissent seuls au lieu de subir collectivement. Mais celui qui « joue perso » est vite imité, ce qui accélère la désorganisation des défenses.

### 4/ FRAGILITÉ DES STRUCTURES RIGIDES

Les tours des gratte-ciels sont faites pour bouger légèrement en cas de tempête, sinon elles casseraient. La zone euro est

une structure rigide, qui paraît solide par temps calme, mais qui peut s'effondrer brutalement : trop d'interdits (pas de prêts entre Etats, pas de prêts des banques centrales aux Etats...) que l'on met du temps à contourner ; trop de procédures : c'est comme si les gilets pare-balles ne pouvaient être distribués qu'après vote de plusieurs dizaines d'officiers supérieurs alors que le camp est sous la mitraille.

### 5/ TOTALITÉS ILLUSOIRES

L'Euro représente une totalité mais ce n'est pas la totalité des membres de l'Union européenne. Surtout, l'euro a été conçu comme la monnaie de pays qui convergeraient et qui défendraient sans problème l'intérêt commun de la zone. La crise fait ressortir ce qu'on avait négligé (les intérêts nationaux, les situations asymétriques, et surtout le « facteur humain ») que toute entreprise humaine doit prendre en compte pour fonctionner. Déplorer les égoïsmes quand la forteresse est en flammes ne sert à rien : c'est avant les événements, ou après, que les philosophes et les moralistes ont leur mot à dire – et qu'il est important de les écouter. Quand les Perses envahissent la Grèce, Socrate prend son casque et sa lance, puis va prendre son rang parmi les Athéniens. *E.G.*

Chèque à envoyer au  
Service Abonnement RDR  
Formadi  
5 bis, rue Pierre-Mazuer  
63200 Riom



Abonnement de 12 mois : 250 €

L'abonnement comprend 11 numéros de **RDR, La Lettre**  
+ 4 trimestriels hors-série **RDR Analyses**

A partir du 1-6-2010

[rdr@reseauformadi.com](mailto:rdr@reseauformadi.com)

[www.123rdr.com](http://www.123rdr.com)

**Formadi**

CONSEIL & FORMATION  
EN MANAGEMENT

[www.formadi.com](http://www.formadi.com)

5 bis, rue Pierre-Mazuer  
63200 Riom / 04 73 64 02 03  
Fax : 09 70 62 81 44

Directeur de la publication > Jean Grimadi d'Esdra  
Coordinateur éditorial > Jacques Blangy  
Conception et réalisation > graphicstory.net / Impression > Couty  
Commission paritaire : en cours. Numéro ISSN en cours.