

Échange statut contre bon contrat

LE STATUT DE la fonction publique ne mérite plus sa réputation. Pour bénéficier d'une souplesse accrue, l'État engage de plus en plus de personnes hors statut, à des conditions précaires. Et le statut ne protège pas les fonctionnaires contre la suppression ou la réduction des augmentations annuelles et de l'indexation, les contributions de solidarité et autres jours chômés non payés obligatoires. Autant de modifications des conditions de travail décidées unilatéralement par l'employeur, unimaginables dans un rapport contractuel traditionnel avec une entreprise privée.

Faut-il, dans ces conditions, continuer de défendre un statut, certes plutôt généreux pour ceux qui en bénéficieraient réellement et lorsqu'il est intégralement appliqué, mais dont les mailles sont de plus en plus lâches?

Employeur et employés auraient tout à gagner à s'asseoir autour d'une table pour négocier. Secteur par secteur, ils pourraient s'entendre sur des conditions de travail adaptées à chaque type d'emploi: pour les professions spécifiques, difficiles à exercer en dehors de l'État, on peut imaginer des conditions différentes que pour le personnel administratif, en termes d'exigences et de garanties. La durée du travail pourrait être diminuée pour celles et ceux dont le métier est particulièrement

pénible; elle serait annualisée pour les activités dont la charge est fluctuante. De cette manière, les avantages adaptés à chaque situation compenseraient la souplesse que réclame à raison l'employeur.

Seules des conventions collectives concrétisant une loi-cadre souple peuvent régler de telles conditions particulières. Et une fois négociées et signées, de telles conventions ne peuvent être modifiées unilatéralement pendant toute leur durée de validité.

Ni l'État ni les syndicats ne sont aujourd'hui en mesure de négocier une convention collec-

*Les avantages
adaptés à chaque
situation
compenseraient la
souplesse que réclame
à raison l'employeur*

tive de travail: le premier se heurte à l'annualité du budget et aux décisions du Parlement. Quant aux organisations syndicales, elles n'ont guère d'expérience dans ce domaine et sont plus enclines à gérer

l'affrontement que la négociation. Mais aucun de ces problèmes n'est insurmontable et chacun des partenaires y trouverait son avantage.

Le peuple ne devrait pas, quant à lui, empêcher une telle évolution: soumise au vote dimanche dernier à Zurich, l'abolition du statut de la fonction publique et son remplacement par des contrats de droit public ou des conventions collectives ont été plébiscités par 84% des votants, après avoir été acceptés sans opposition par le Grand Conseil.

PI

Le statut donne l'illusion de la

Dans l'ensemble du pays et au niveau fédéral, le statut de fonctionnaire est remis en question.

Plus adapté à un État moderne, son abandon bénéficiera à toutes les parties.

BERNE, DE NOMBREUX cantons et communes ont révisé leur législation sur le personnel ou sont en train de le faire. Au centre des réformes, l'abolition du statut de fonctionnaire. Attaque frontale contre la fonction publique ou adaptation indispensable à la fois à l'amélioration des performances de l'État et des conditions de travail de ses employés? Tout dépend du contenu des réformes.

Une conception dépassée

Le terme «serviteur de l'État» exprime bien le rôle du fonctionnaire tel qu'il a été pensé dans le cadre de l'État classique. Intégré dans une hiérarchie rigide, le fonctionnaire exerce l'autorité publique en appliquant la loi et rien que la loi. En contrepartie, il se soumet à une stricte discipline que traduit le devoir d'obéissance et de fidélité. Dans ce cadre, le droit de grève ne trouve pas de place.

Cette conception, née dans le contexte d'un État qui se borne à maintenir l'ordre et à assurer la sécurité intérieure et extérieure, n'est à l'évidence plus adaptée aux caractéristiques de l'État moderne. Aujourd'hui, ce dernier est d'abord un fournisseur de prestations les plus diverses, et la majorité de ses employés n'exercent plus de fonctions d'autorité. D'une infirmière et d'un enseignant, on n'attend pas d'abord qu'ils observent scrupuleusement le règlement mais qu'ils se montrent efficaces et entreprenants. Le public exige de l'administration des services de qualité, constamment adaptés à des besoins qui changent rapidement. Et même lorsqu'il veut affirmer son autorité de puissance pu-

blique, l'État se voit contraint de prendre en compte les intérêts en présence, d'arbitrer et de négocier. C'est dire que les collectivités publiques ont besoin de personnel qualifié et mobile auquel elles se doivent d'accorder une large autonomie d'action et des possibilités de formation continue.

Un statut source d'inégalité

Sous l'angle des droits et des avantages, la fonction publique est loin d'être homogène. À côté des fonctionnaires nommés, on trouve, toujours plus nombreux, des employés et des auxiliaires au statut beaucoup plus fragile. À la Confédération, 70% des salariés seulement sont fonctionnaires, à Zurich à peine plus d'un tiers et dans le canton de Vaud environ 50% à fin 95.

Le tableau des fonctions, pléthorique – plus de 300 au niveau fédéral, environ 1300 dans le canton de Vaud – ne suit pas l'évolution des professions et l'évaluation des postes ne traduit que très partiellement les qualifications nécessaires réellement exigées de leurs titulaires.

Les révisions législatives en cours visent toutes à instituer un contrat de travail unique, à alléger les prescriptions et à les assouplir en déléguant de larges compétences au pouvoir exécutif.

À l'avenir, les employés de l'État se verront proposer un contrat de droit public à durée indéterminée, c'est-à-dire dénonçable en tout temps par les parties. L'employeur public ne pourra pas pour autant agir de manière arbitraire. Selon le projet fédéral soumis cet été à la consultation, le licenciement n'est possible que pour:

- manquements répétés ou persis-

Un héritage monarchique

CONTRAIREMENT AUX PAYS qui nous entourent, la Suisse n'a jamais connu le statut de fonctionnaire, nommé à un emploi permanent, titularisé dans un grade et promis à faire carrière. Cet héritage des monarchies qui se sont ainsi dotées d'un corps de fonctionnaires dévoués – la sécurité contre l'obéissance – est étranger à la tradition républicaine et démocratique de notre pays.

C'est pourquoi l'administration publique en Suisse relève d'un régime de fonctions auxquels les employés sont nommés pour une période administrative. Seules exceptions, Vaud et Genève pratiquent la nomination à vie: en ce sens, ils sont les plus prussiens des cantons. La nomination à vie ne représente pourtant pas une garantie absolue: conduite inadéquate ou suppression de poste peuvent justifier un licenciement. Mais la procédure est si lourde qu'elle décourage une hiérarchie qui préfère ne pas faire de vagues.

écurité

tants dans l'exécution du travail ou dans le comportement, après avertissement préalable écrit;

- compétences insuffisantes;
- impératifs économiques ou d'exploitation, si l'employeur ne peut proposer à l'intéressé un autre travail.

Les lois actuelles, fédérale comme cantonales, fourmillent de détails désuets et tatillons. Plus de 70 articles pour le statut des fonctionnaires fédéraux, 400 articles dans la législation zurichoise. Une plus large délégation au gouvernement devrait ouvrir un champ nouveau pour la négociation de conventions collectives, une chance pour les organisations du personnel qui ne peuvent plus guère compter actuellement sur la sollicitude des parlements.

Des avantages en échange de la flexibilité

Cette nouvelle flexibilité, pour être acceptable par le personnel, doit offrir à ce dernier des garanties et des avantages. La modernisation du statut des fonctionnaires ne peut se concevoir que dans le cadre d'une réforme de l'administration portant sur une réduction drastique de la hiérarchie et l'attribution de responsabilités accrues aux agents de l'État. Par ailleurs l'État em-

ployeur se doit d'offrir à ses employés une formation continue de qualité pour faciliter la mobilité professionnelle et accroître l'efficacité de son action. Cette exigence de qualité contribuera à améliorer la satisfaction des employés et à leur ouvrir des perspectives de carrière. Elle s'appuiera sur l'évaluation systématique et mutuelle du travail – les responsables par leurs subordonnés et vice-versa – et des prestations fournies. Enfin, la mise en place d'instances de recours paritaires permettra d'éviter les décisions arbitraires de la hiérarchie.

La réforme du droit de la fonction publique offre aux organisations du personnel une occasion de faire valoir leurs revendications. Dans plusieurs cantons alémaniques, ces dernières ont contribué de manière significative à cette réforme; à Zurich, le Grand Conseil a même adopté la nouvelle loi à l'unanimité. Pourquoi cette démarche ne serait-elle pas possible sur les bords du Léman? En s'arc-boutant sur un statut périmé et illusoirement protecteur, les fonctionnaires vaudois et genevois risquent fort, à terme, de se trouver les mains vides. *jd*

À lire aussi sur ce sujet l'article paru dans *DP 1298* qui traite des origines de la fonction publique.

AVS

En route pour la 11^e révision

ET D'ABORD UN rappel à l'intention de celles et ceux qui, au cours de la campagne sur l'initiative de rattrapage et lors de la proclamation des résultats dimanche dernier, ont parlé de trahison. L'initiative des syndicats rejetée par le peuple ne visait qu'un but: corriger la 10^e révision qui, en accordant des avantages indéniables aux femmes, leur a imposé une retraite retardée.

En lançant rapidement une consultation sur les contours de la 11^e révision, Ruth Dreifuss a recentré le débat. Ce qui importe aujourd'hui, ce n'est pas le règlement de compte à propos de la 10^e révision – en ce sens la défaite de dimanche n'est pas catastrophique – mais bien l'avenir de l'AVS, son financement comme ses modalités. Tout le

monde s'accorde sur l'exigence de la retraite flexible. Il s'agit maintenant de traduire sans délai cette exigence et d'en assurer les bases financières. Car il n'est plus possible de lancer des revendications tous azimuts sans présenter une facture détaillée. Il y a fort à parier en effet que l'initiative de rattrapage a buté sur le scepticisme de bon nombre de votants quant à la solidité financière de l'AVS.

La bataille sera rude et toutes les forces favorables à un système de retraite conforme aux besoins de la population ne seront pas de trop pour faire aboutir un projet socialement et financièrement acceptable. À gauche, il n'y a plus de place pour les anathèmes. *jd*

Pour les paysans, la solidarité reste à sens unique

LES PAYSANS SONT donc contents: l'initiative Baumann-Denner a été nettement rejetée. J'en connais pourtant qui ne sont pas pleinement satisfaits: la redevance poids lourds a été nettement acceptée. Ils militaient pour le double (probablement le triple) non: un autocollant le proclamait sur leur tracteur. Et le fossé qui sépare souvent les villes de l'arrière-pays montre bien que le soutien à la RLPL n'est pas venu des campagnes.

Consternant. Dans le genre «Je suis servi, merci, mais ne touchez plus à mon porte-monnaie» on ne peut faire mieux: les agriculteurs n'ont cessé de mettre en avant leur engagement pour l'écologie et en faveur du paysage pour s'opposer à l'initiative Baumann; en revanche, une taxe destinée à maîtriser le trafic lourd, à éviter de nouvelles nuisances sur les routes et à financer une politique cohérente de transports ne trouve pas grâce aux yeux de nombre d'entre eux. Comme si la farine bio pouvait être transportée sur des camions polluants.

Cette attitude fermée du monde paysan s'est, hélas, déjà exprimée maintes fois à l'encontre de prestations sociales nécessaires pour les salariés mais pas pour les agriculteurs, qu'un mode de vie maintenu traditionnel grâce à de fortes subventions met à l'abri des besoins en crèches et en congé maternité.

L'aide de l'État a permis aux paysans de vivre décemment pendant de nombreuses années; l'écologie et l'ouverture à l'Europe assureront leur subsistance dans les décennies à venir. Une ouverture dans ces domaines serait une marque de solidarité et de cohérence. *pi*

Médias

L'ACQUISITION D'UNE ACTION de la *Neue Zürcher Zeitung* est un acte de foi. Le titre de 1000 francs, a rapporté 600 francs l'an passé. Selon la Luzerner Regionbank, spécialiste des actions suisses cotées, cette action peut être acquise pour 94000 francs (31.8). Le prix le plus élevé depuis le début de l'an passé a été de 114000 francs. Bien entendu il y aussi des conditions idéologiques à remplir pour entrer dans le cercle des convaincus. *cff*

Discussion sur l'irréversibilité

**Assurer le principe
d'assurance maternité sans
en connaître le financement
définitif est-il abusif?
C'est ce que voudraient faire
croire les milieux bourgeois.**

LE PRINCIPE DE l'assurance maternité est inscrit depuis longtemps dans la Constitution fédérale (article 34). Il ne s'agit pas d'une simple délégation de compétence, mais d'un mandat. «La Confédération instituera, par la voie législative, l'assurance maternité». Pourtant le peuple, à plusieurs reprises, a fait échouer la transcription législative.

Selon le dernier modèle d'application de la Commission du Conseil national, la dépense serait d'un demi-milliard, consacré pour l'essentiel à une assurance pour perte de gain, à 80 % pendant seize semaines. Toutes les mères bénéficieraient de surcroît, salariées ou non, d'une allocation unique, dégressive selon le revenu familial, de quelque 4000 francs. Mais comment financer? Il est proposé de recourir d'abord à la réserve des APG, les militaires en service actif étant désormais trop peu nombreux pour l'épuiser. Quand cette réserve sera asséchée, un quart de point de TVA supplémentaire sera nécessaire. Ce sera en 2005. À cette date l'assurance maternité sera entrée dans les faits et irréversible, même si une autre modalité de financement que la TVA devait être choisie.

Les milieux patronaux voudraient que le financement soit réglé immédiatement et non en 2005: une augmentation même minime de la TVA doit obligatoirement être soumise au peuple; ils auraient ainsi l'occasion de porter le débat sur un autre terrain; ils pourraient compter sur le réflexe antifiscal d'une grande partie du peuple.

De part et d'autre, les considérations tactiques sont évidentes. Mais est posée aussi une question politique essentielle: celle de l'irréversibilité en politique.

Les situations acquises

Une situation de fait, non remise en question, acquiert par la vertu du temps une sorte de légitimité. Les juristes en délibèrent souvent. DP avait rappelé comment l'âge de la retraite AVS des femmes fut abaissé à 62 ans, en deux étapes, presque sans délibération et sans opposition. Mais on vient de voir combien le retour en arrière à la position première est difficile. À l'époque l'abaissement aurait pu ne pas être décidé, sans drame. Mais la dé-

cision ayant été prise et confirmée dans la durée, on ne l'abolit que dans la douleur. Le décideur politique doit en conséquence jouer la prudence doublement: rappeler que, pour autant que la bonne foi est respectée, rien n'est acquis *ad aeternum*, mais aussi se garder de mettre en place des charges nouvelles dont la suppression serait douloureuse comme une amputation. Toutefois, selon sa finesse politique, il a le droit aussi de laisser sa marque: créer une institution, engager une réforme qui aura, après lui, la force de l'existant.

La légitimité de la patience et de l'attente

En instituant l'assurance maternité sans en avoir assuré le financement définitif, va-t-on jouer avec le quasi-irréversible? – Assurément. De manière abusive? – Non. Non, parce que le mandat constitutionnel a un caractère impératif; non, parce que la réforme est prudente et débattue aux Chambres fédérales jusqu'à plus soif; non, parce que le référendum est possible pour les opposants; rien à voir avec l'irréversibilité qui résulterait du droit d'urgence.

L'assurance maternité aura la légitimité d'une longue patience et d'une longue attente. Elle peut être mise en œuvre même si l'on vote son financement en 2005. Il n'y aura pas abus d'irréversibilité politique. *ag*

VOTATIONS

Zurich renonce au référendum financier obligatoire

POUR PERSUADER LES députés vaudois d'introduire le référendum financier obligatoire, les cantons suisses allemands leur ont été donnés en exemple, notamment Zurich.

Or, dimanche dernier, les Zurichois ont accepté de renoncer à ce droit à une majorité forte (68%) et malgré une campagne vive de l'UDC de Blocher. Pourquoi donc les Vaudois accepteraient cet outil de contrôle encombrant dont les Zurichois se sont débarrassés sans regret? *ag*

Éloge de la négociation

L'état des finances impose aux collectivités publiques réorganisation, restructuration et redéfinition des prestations fournies. Mais les procédures de ces opérations d'analyse diffèrent selon les remèdes choisis. Car aucun outil n'est efficace s'il n'est que technique. Deux exemples.

IL SERAIT ASSEZ fastidieux d'énumérer les villes ou les cantons qui ont lancé un programme de réduction des coûts, de mesures d'économies ou de réorganisation. La plupart l'ont fait. Les déficits ont été un prétexte, la «nouvelle gestion publique» un étendard d'autant plus commode que chacun pouvait y investir sa propre vision du service public. Les résultats sont difficiles à évaluer. Ces opérations de renouveau ont été surtout l'occasion pour une nouvelle génération de cadres de montrer qu'ils avaient pris les commandes au sein des administrations.

Ils ont imposé leurs normes, leur culture, moins hiérarchique, plus participative; leur formation, plus technique, plus orientée sur les projets et moins sur le fonctionnement quotidien; leurs manières de faire, moins de copinage, plus de professionnalisme. La génération bio/Internet succède lentement à la volée apéro/bonne franquette. Ce n'est pas un jugement de valeur, mais un simple constat; et les opérations, fort coûteuses parfois, de restructuration n'ont été peut-être que des rites de passage indispensables pour assurer le passage du témoin.

L'exemple de la table ronde à Genève

Ces gigantesques bricolages que sont ces opérations de rénovation utilisent tant bien que mal des moyens de persuasion qui se veulent modernes: invocations à la mode du moment (*reengineering, downsizing*, nouvelle gestion publique), recettes de management plus ou moins digérées, vocabulaire parfois abscons. Il s'agit de faire de la technique et du rationnel – ce qui est juste – mais souvent sans tenir compte de l'esprit du lieu, de l'appréhension du monde et de la préhension des symboles qui nous sont propres.

Deux exemples dont la réussite n'est pas encore assurée montrent l'importance du terroir politique. À Genève, une table ronde a, semble-t-il, permis de trouver un consensus pour s'atta-

quer au poids de la dette publique et des déficits. Le résultat n'est pas encore là, mais une table ronde n'est rien d'autre que la traduction de cette vieille évidence helvétique de la négociation, de la recherche d'un compromis si possible créatif, d'un consensus, mot honni.

L'exemple de la négociation à Lausanne

La ville de Lausanne a lancé un processus complexe, voire compliqué, pour moderniser son administration. Le principe de base tient en une phrase: «les meilleures solutions sont les plus négociées». Au départ, rien que du classique: le recensement des prestations fournies par l'administration et une évaluation de leur coût, puis une analyse plus détaillée de chacune d'elles.

Ensuite, tout se complique: une première version du rapport d'audit est discutée dans un groupe de travail où le chef du service analysé retrouve une délégation de ses pairs. Premiers compromis, retouches du texte, récriminations. La technique pure et dure commence à s'effacer devant les intérêts, les réalités, l'histoire, les habitudes. On n'en reste pas là. Un deuxième round de négociation intervient devant un groupe élargi. Le texte est à nouveau malaxé, trituré, repris. Les responsables des prestations analysées ont souvent gain de cause dans leurs remarques et le responsable de l'opération d'analyse joue surtout un rôle de catalyseur.

Et ce n'est pas fini. Un troisième tour permet aux membres de la municipalité d'entrer dans la danse et de donner leur point de vue. Un quatrième donne l'occasion aux organisations syndicales d'ajouter leur voix. Et des changements peuvent encore intervenir lors des délibérations de l'exécutif. Résultat final: des propositions qui ont l'aval de toutes et tous et surtout, c'est là le plus important, de la ligne hiérarchique qui devra les appliquer.

Un inconvénient: le plus spectaculaire, le plus audacieux (au moins dans

l'apparence) a été gommé, édulcoré; mais ce qui subsiste est utilisable et réaliste. A-t-on diminué des coûts? Peut-être, mais on ne sait pas comment le mesurer. A-t-on transformé en profondeur l'esprit dans lequel travaille l'administration? C'est possible mais il faudra de nombreuses années pour s'en apercevoir. A-t-on accru la souplesse, les marges de manœuvres, les possibilités d'actions? Sûrement, mais sans preuves réelles.

Nouvelle génération

Ainsi s'opèrent les changements, sans langue de bois; une génération nouvelle arrive (ce n'est pas leur âge réel qui importe), le monde change et ces opérations d'analyse et de restructuration marquent le passage. Elles sont indispensables, car l'aspect symbolique est sans doute décisif et leur enracinement dans la culture politique du pays est une condition nécessaire. Elles ne peuvent fonctionner si elles ne sont que techniques. Tel est à notre avis la leçon essentielle à en retenir. *js*

IMPRESSUM

Rédacteur responsable:

Jean-Daniel Delley (*jd*)

Rédaction:

Claude Pahud (*cp*), Géraldine Savary (*gs*)

Ont collaboré à ce numéro:

André Gavillet (*ag*)

Jacques Guyaz (*ig*)

Pierre Imhof (*pi*)

Yvette Jaggi (*yj*)

Daniel Marco

Jacques Mühlethaler

Charles-F. Pochon (*cfp*)

Composition et maquette:

Claude Pahud, Géraldine Savary

Secrétariat: Murielle Gay-Crosier

Administrateur délégué: Luc Thévenoz

Impression:

Imprimerie des Arts et Métiers SA,
Renens

Abonnement annuel: 85 francs

Étudiants, apprentis: 60 francs

Administration, rédaction:

Saint-Pierre 1, case postale 2612

1002 Lausanne

Téléphone: 021/312 69 10

Télécopie: 021/312 80 40

E-mail: domaine.public@span.ch

CCP: 10-15527-9

Touche pas à ma cote

L'implication de l'UBS dans la débâcle du Long Term Capital Management n'a pas frappé les médias suisses romands, à l'inverse des suisses alémaniques. Ces pertes colossales renvoient pourtant à un système aux effets destructeurs.

A CE JOUR, LUNDI 28 septembre, la presse romande a fait preuve d'une étonnante retenue dans l'affaire UBS/LTCM (Long Term Capital Management). Pas un mot annonciateur jeudi 24 septembre, des comptes rendus gentillets après la conférence de presse extraordinaire de ce même jeudi, le quasi oubli dès samedi, pour se contenter enfin, le lundi 28, d'une simple reprise du communiqué ATS, lui-même inspiré de la presse alémanique.

C'est que les journaux d'Outre-Sarine ont fait, eux, des recherches approfondies sur le sujet. Certes, l'affaire a échappé aux hebdomadaires d'information générale (*Die Weltwoche*, *Facts*) et économique (*Schweiz Handelszeitung*, *Cash*, mais non *Finanz und Wirtschaft*) pour cause de délai rédactionnel. En revanche, dès vendredi, les quotidiens se déchaînent, *NZZ* comprise, qui reste comme à son habitude la plus sereine... à longueur de colonnes et sous diverses plumes.

Les deux journaux dominicaux posent la question de la compétence de MM. Ospel (*Sonntags-Zeitung*) et Caballavetta (*Sonntags-Blick*). Le coup de grâce est donné lundi dernier par le *TagesAnzeiger*, qui, sobrement, en page économique, précise le montant total des engagements du « *hedge fund* » sauvé par l'UBS, alias LTCM: 1250

(mille deux-cent cinquante) milliards de dollars, au lieu des 125 milliards avoués jusqu'alors.

Un profil de tueur sous des allures de gentleman

On comprend mieux la brutale chute des cours de l'action UBS en fin de semaine dernière, et surtout la prompte et forte réaction de la Commission fédérale des banques, qui a aussitôt déclenché une enquête. Mais la palme revient à un quotidien non financier. Dans son édition des 27 et 28 septembre, *Le Monde* brosse le portrait hallucinant de John Meriwether, « génie de la finance et personnage de roman », principal associé de LTCM, « au profil de tueur sous des allures de gentleman ». Foudroyé une première fois en 1991, J. Meriwether se relève et surfe sur les ondes de la spéculation boursière. Avec succès jusqu'à la semaine dernière. En bon mathématicien, il sait que tous les calculs sont aléatoires et que la probabilité existe d'un deuxième redressement dans les années à venir.

Il se trouvera bien de gros investisseurs, la plus grande banque suisse entre autres, pour jouer les gogos. Au prix d'un risque momentané en bourse et sans trop d'effet durable sur le rating. yj

Les pertes de l'UBS

A PEINE l'UBS avait-elle annoncé les résultats brillants de son premier semestre, laissant présager une année exceptionnelle et un bénéfice de plus de cinq milliards, que la déconfiture de LTCM, entre autres, l'oblige à annoncer par voie de conférence de presse extraordinaire (qui a pu être l'occasion d'opérations d'initiés) des pertes qui, cumulées, dépassent les deux milliards.

Banquiers avisés, gogos naïfs

Ce qu'on lit sur LTCM est édifiant: des conseillers recrutés parmi les sommités de l'économie (deux prix Nobel), un staff de cadres très pointus, un équipement en modèles mathématiques et un outillage informatique ex-

ceptionnel. Preuve en soi que les meilleures années ont enregistré des rendements de 40%! De quoi attirer des banquiers avisés qui finissent par rejoindre en crédulité des gogos naïfs.

Mais il y a un moment où la mesure fait perdre le sens du réel. Il y a quelques années seulement a été établi comme un critère de bonne gestion que les fonds propres d'un institut financier devaient avoir, au moins, une rentabilité de 15 % à 16 %. D'où la prise de participation, par exemple, dans des fonds que l'on croit ultra-performants.

Le problème, ce n'est donc pas de savoir si quelqu'un a mal évalué les risques. Ce sont les exigences de rentabilité qui sont égarantes. C'est le système qui est vicieux. ag

Voir aux USA ce qui nous attend

C'est un lieu commun de dire que ce qui se passe aux États-Unis nous arrivera demain. Mais si cette pensée populaire possède quelque sagesse, l'évolution que connaît le commerce du livre Outre-Atlantique sera bientôt la nôtre. Et les vents venus d'ouest sont souvent porteurs de mauvais temps.

AU ROYAUME ÉTASUNIEN du paradoxe, il est pensable de perdre et de gagner tout à la fois. Ainsi, la première librairie sur Internet, Amazon, connaît un succès à la hauteur de son échec. Cette librairie virtuelle offre des services spécialisés, rapides, des livres bon marché, et propose une convivialité qui tente d'imiter celle des petites boutiques; car le monde le plus irréel doit intégrer, pour être efficace, un peu d'«esprit de quartier», d'épaisseur humaine.

Boulimie omnivore

Jeff Bezos, le fondateur d'Amazon, annonce le rachat de deux sites extérieurs au commerce du livre: PlanetAll (130 millions de francs) et Jungle Corp (250 millions). Le premier permet de gérer un agenda personnalisé et met en contact les internautes ayant les mêmes intérêts; le second est une banque de données référençant tout ce qui se vend sur Internet.

Pourquoi cet appétit omnivore? Aux États-Unis, la lutte fait rage entre la librairie virtuelle et Barnes & Noble, véritable chaîne de librairies. Et Amazon – sept personnes à sa création en 1995, et 650 à fin 1997 – perd de l'argent, beaucoup. Pour 300 millions de francs de chiffre d'affaires, elle a fait 45 millions de déficit pendant le premier semestre 1998. C'est pourquoi, après avoir ouvert un «rayon» disque, elle a racheté ces deux sites et projette l'achat d'une base de données vidéo: Internet Movie Database. Amazon, s'étend aussi, géographiquement, hors des États-Unis: 20% de ses ventes s'effectuent hors USA et elle a acquis son concurrent allemand Telebuch, ainsi que l'anglais Bookpages.

Mais comment faire toutes ces emplettes, alors que sa boutique virtuelle produit des pertes? Sa capacité financière, Amazon la doit à son succès en Bourse, puisqu'elle y vaut trente milliards de dollars virtuels, c'est-à-dire septante-cinq fois son chiffre d'affaires.

Le meilleur ennemi d'Amazon est Barnes & Noble, un *super store* ouvert sept jours sur sept, de neuf heures à

minuit, où l'on peut feuilleter la presse, surfer sur le Net, travailler, boire des cappuccini, rencontrer des auteurs ou assister à des débats. Barnes & Noble a misé sur la convivialité et les prix bas. Avec soixante-cinq nouveaux magasins inaugurés en 1997, et autant en 98, Barnes & Noble détient cinq cent trente *super stores*. Sa plus proche concurrente, Borders – elles sont quatre à tenir le marché – ne détient «que» deux cents points de vente.

Les points positifs de cette autre toile d'araignée sont qu'elle couvre tous les États américains, que des librairies sont installées dans de petites villes ou des banlieues, que les prix de vente sont réduits et que l'offre de livres est vaste.

Ceux qui trinquent

Bien sûr, comme la vente globale de livres est stable, ce sont d'autres secteurs qui trinquent: les librairies indépendantes, dont les parts de marché tombent de 32% à 18% en cinq ans. L'Association des libraires indépendants comptait cinq mille membres en 1992, plus que quatre mille en 1997.

Dans les *super stores*, d'autre part, les libraires sont remplacés par de simples vendeurs – moins chers et pas compétents. L'accent n'est mis que sur les livres rentables, les *big books*, au point que les éditeurs doivent payer pour maintenir leurs livres en bonne place (système du *cooperative advertising* ou *coop ad*). Les ouvrages qui ne marchent pas assez vite sont, sans pitié, retournés ou soldés. Et les éditeurs finissent par produire en fonction des chaînes. Autre effet très pervers, ces derniers doivent dangereusement pousser le tirage, afin d'être pris au sérieux. Anecdote: une petite maison d'édition livre quarante mille exemplaires d'un titre commandé par Barnes & Noble. Trois mois plus tard, la chaîne retourne trente-cinq mille exemplaires et l'éditeur est au bord de la faillite. Et selon un éditeur: «Si vous refusez de livrer quarante mille exemplaires et n'en proposez que mille, votre livre ne les intéresse plus».

Chris Palme, directeur des ventes chez Harvard University Press, estime

que «c'est un système beaucoup moins efficace que lorsqu'on avait deux cents librairies indépendantes, exigeantes et solides, qui suivaient attentivement [leur] production».

Les mammoths ont les reins solides

Ainsi, entre le marteau cybernétique et l'enclume des *super stores*, librairies indépendantes et éditeurs non exclusivement commerciaux ont de faibles chances de survie. C'est que les mammoths ont les reins solides: Amazon a perdu sans douleur 15,8 millions de dollars pour le deuxième trimestre 98, et Barnes & Nobles 13,6.

Dans cette bataille de poids lourds, le vaincu sera le livre, dont la richesse, la multiplicité des textes édités et donc de la diversité des lieux où ils sont disponibles, seront piétinés sans trace aucune de remords.

Certains garde-fous sont pourtant connus, dont le principal est une loi sur le prix unique du livre, fixé par l'éditeur. Un avertissement supplémentaire nous est actuellement fourni par la Grande-Bretagne: en abandonnant en septembre 1995 le *Net Book Agreement*, qui établissait ce prix unique, elle a attiré la chaîne américaine Borders qui a acquis la chaîne Books. Barnes & Nobles s'intéresse à la chaîne Ottakars, ainsi qu'à HMV Media, qui possède les chaînes Waterstone et Dillons.

D'autre part, entre fin 1995 et avril 1997, l'Association des libraires a enregistré 239 résiliations, de librairies indépendantes surtout, et 195 nouveaux membres, principalement des succursales de chaînes.

Enfin, les chaînes faisant pression sur les remises octroyées par les éditeurs, ceux-ci augmentent leurs prix de vente: 16% pour le prix moyen des romans entre 1995 et 1997; 18% pour la fiction en poche – l'inflation restait à 4,6%... À ce jeu-là, même les lecteurs ne sont pas gagnants. *cp*

Sources: *Livres Hebdo*, 21 et 28.8.98; *Le Monde*, 30.1.98; voir aussi DP 1282, 1292, 1294, 1324 et 1350.

Conte d'automne, conte d'auteur

Avec Conte d'automne Eric Rohmer conclut son cycle des saisons. On retrouve deux de ses actrices fétiches, Béatrice Romand et Marie Rivière. On y retrouve également les scènes délicieuses du toujours jeune cinéaste.

SUR FOND DE préparatifs au mariage d'un de leurs enfants, quelques quadragénaires s'agitent (un peu) et débattent (beaucoup), dans le bruit des grillons du sud de la France. Motivant les deux machinations qui structurent le film, le désir de faire le bonheur de Magali (Béatrice Romand) pousse chacune de leur côté Rosine (Alexia Portal) et Isabelle (Marie Rivière) à lui trouver un compagnon.

Alors que la tentative de la jeune Rosine de pousser son ancien prof de philo Étienne (Didier Sandre) dans les bras de Magali sera un échec, la stratégie d'Isabelle sera couronnée de succès: s'en remettant au hasard, elle se lance, pour le compte de Magali, dans le jeu des petites annonces. Le hasard fait apparaître un charmant prétendant en la personne de Gérard (Alain Libolt), sur lequel se portera le choix de Magali, car Étienne se montre susceptible et incapable de sortir de ses vieux schémas de dragueur de jeunes filles, alors que Gérard, «qui ne préfère aucun type de femme», joue d'égal à égal avec les femmes, au point d'être parfois la victime du jeu de la séduction.

À l'opposé de l'attitude du chasseur guettant sa proie, le personnage masculin central de *Conte d'automne* accepte en effet, aussi incroyable qu'il y paraîsse, de se faire bernier par une entremetteuse qui le séduit pour le «transmettre» ensuite à sa copine, laquelle le malmène un bon moment avant de lui céder. S'agissant du cinéma de Rohmer, pas de surprise pourtant: que ne sacrifierait-on au libertinage!

Ingrédients habituels et précision de la mise en scène

Une bonne partie des ingrédients habituels de la cuisine rohmérienne est donc présente dans ce nouveau chapitre de son œuvre: hasard, drague, jeu de la séduction, commentaires des personnages sur leur propre expérience. À ces éléments de base s'ajoute la non moins importante façon de filmer du réalisateur, qui ne cesse d'explorer les possibilités infinies du cinéma de reproduire les dialogues: seuls, à deux de face, l'un cachant l'autre, et de bien d'autres manières encore, les personnages sont mis dans une relation au cadre qui témoigne de la précision de la mise en scène, dont la rigueur force

parfois les acteurs à perdre pied, jusqu'à piquer des fous rires qui les réveillent tels que Rohmer veut qu'on les voie: fidèles à eux-mêmes. Lorsqu'elles arrivent, et c'est le cas dans *Conte d'automne*, ces scènes sont un véritable délice et font regretter que l'encore formidablement vigoureux Rohmer soit bientôt octogénaire.

Jacques Mühlethaler

Conte d'automne, d'Eric Rohmer est actuellement dans les salles de Suisse romande.

Oubliés

SURTOUT N'ALLEZ PAS croire que nos ancêtres étaient meilleurs que les Américains. Une connaissance vient de me prêter un volume des *Loix consistoriales et matrimoniales* de La Neuveville publié en 1768. Le souverain «Simon Nicolas, par la grâce de Dieu Évêque de Bâle, Prince du St-Empire & c.» en accord avec «Leurs Excellences de la très louable République de Berne» leur ont donné force de loi.

Quelques exemples:

«La fréquentation de personnes des deux sexes non mariées entre gens sages et de bonne vie sera bien permise» mais en respectant des conditions précises.

La cinquième partie est celle des «Lois pénales contre l'adultère et la fornication et autres impuretés». Il y a les châtiments du double adultère, qui se commet par un homme marié avec une femme mariée, ceux de l'adultère simple, commis par un homme marié avec une fille ou une femme non mariée, la punition de fornication, commise entre un homme non marié et une fille ou femme non mariée, le châtimement des filles ou femmes coureuses et prostituées. À noter ce passage: «La bigamie étant un cas criminel, par conséquent sous la seule juridiction du Juge civil, il n'en sera pas fait mention ici». Car il convient de préciser que les châtiments et punitions étaient prononcés par une Chambre matrimoniale chargée de la correction des mœurs.

Qu'il est loin le «bon vieux temps».

cfp