

CONJONCTURE

Pologne :
les recettes
du bon élève
page IV

ENJEUX

Emploi :
l'exception française
page V

Le Monde

ECONOMIE

ENJEUX ET STRATÉGIES

ENQUÊTE

Cerveaux à vendre
à Tomsk,
l'Athènes de Sibérie
page VI

ANNONCES



IMMOBILIÈRES
pages VII et VIII

MARDI 9 SEPTEMBRE 1997

La France malade de ses élites ?

DOSSIER

En 1991, le transfert de l'École nationale d'administration (ENA) à Strasbourg avait soulevé un tollé... Contre sa propre administration, contre l'ensemble des anciens énarques de la politique et du monde des affaires, Edith Cresson, premier ministre, avait maintenu sa volonté de transférer l'école, histoire, disait-elle, de « vivifier » les régions et de rendre les énarques plus sensibles aux questions européennes.

Six ans après, les énarques de la Cour des comptes ne pouvaient manquer d'établir le cruel bilan financier de l'opération : 170 millions de francs de frais d'installation, contre 100 millions prévus, sans parler des frais de fonctionnement en hausse de 16 millions de francs par an. Une petite marée noire financière qui révèle l'opération transférée de l'ENA pour ce qu'elle était (*Le Monde* daté 31 août-1^{er} septembre) : une tentative de capitaliser un peu de popularité en surfant sur la grogne latente de la population contre les élites. Jacques Chirac n'a pas agi différemment en multipliant les déclarations vengeresses pendant la campagne présidentielle de 1995. De son côté, Jean-Marie Le Pen a fait de la critique de l'« établissement » un thème récurrent de ses discours.

Le modèle du grand commis de l'Etat a sans doute rendu d'insignes services au moment de la reconstruction d'après-guerre, et quand il s'est agi d'équiper le pays d'infrastructures modernes. Il a commencé à perdre de sa pertinence quand le rôle de l'Etat dans l'économie a été contesté, puis progressivement rogné, dans les années 80. Pour beaucoup de jeunes ambitieux, l'administration n'était plus dès lors qu'un tremplin permettant d'effectuer des carrières météoriques dans le pri-

▼ Les Français ont changé. Ils aspirent à un pouvoir moins exclusif et plus responsable

C'est sans doute pourquoi le système français de fabrication des élites a aujourd'hui mauvaise presse, certains n'hésitant pas à l'incriminer dans toutes les difficultés d'adaptation de l'économie et de la société.

Les principales critiques sont au nombre de trois. D'abord, la relative inefficacité pratique et théorique de leur formation. De jeunes bêtes à concours sont sélectionnées et formatées par le système scolaire pour être propulsées ensuite, sans expérience professionnelle, à des postes de décision. Telle qu'elle est organisée à l'ENA par exemple, la scolarité oblige chaque élève à rester un bel esprit généraliste tout en étant capable de lire de volumineux dossiers spécialisés, d'en faire la synthèse afin de proposer à l'autorité politique une ou plusieurs solutions. Ce mélange de formation généraliste et de pseudo-expertise sans débat ni recours au terrain, semble toucher aujourd'hui à ses limites. Le taux de chômage, le sous-investissement, les déficits publics... sont bien la preuve de l'inefficacité du système actuel.

La seconde critique tient à l'interpénétration du monde politique, économique et administra-

tif. Des chercheurs comme Ezra Suleiman, professeur de science politique à l'université de Princeton et spécialiste de l'administration française, avaient déjà signalé le fait à la fin des années 70. Vingt ans plus tard, ils constatent que la situation a empiré. « *L'élite issue de l'ENA exerce un monopole de fait dans des secteurs aussi différents que le monde économique, le monde politique, la haute administration* », écrivait ce politologue dans *Le Monde* du 16 juin 1997.

Des statistiques récentes révèlent que les 200 premières entreprises sont dirigées à raison de plus d'un tiers (43 %) par des membres issus des grands corps de l'Etat, le reste par les détenteurs du capital (31 %), et des cadres issus de la promotion interne (26 %). Les évolutions sur dix ans montrent que la part des deux premiers groupes tend à augmenter au détriment de la dernière.

Ces carrières commencées dans l'administration, poursuivies dans les cabinets ministériels et parachevées par un pantouflage à la direction de grands groupes publics ou parapublics ne sont pas sans effets pervers sur le capitalisme à la française. On peut leur attribuer un certain manque d'esprit d'entreprise, la tendance au copinage, les difficultés à penser le développement d'un groupe hors du moule des commandes publiques, la prédilection pour la croissance externe plutôt que pour la création de richesses propres.

Yves Mamou

Lire la suite page II

- Entretien avec Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mourot **p. II**
- CSG ; la solidarité limitée des fonctionnaires **p. II**
- Questions-réponses **p. II**
- Italie : le contre-modèle **p. III**
- Grande-Bretagne : l'administration recrute à « Oxbridge » **p. III**

CHRONIQUE

par *Sophie Gherardi*

Ni-ni, ou-ou

Ministre, c'est un beau poste. Très convoité, très médiatisé, très valorisé. Même si ce n'est pas très bien payé, même si c'est précaire, même si les servitudes abondent, il ne manque jamais de candidats. Mais – sauf leur respect à tous – un ministre ou un autre, ça ne fait pas forcément grande différence. Ce qui compte, c'est l'orientation gouvernementale dans son ensemble. Mais le train de l'Etat, constitué et lancé depuis si longtemps, ne change pas facilement de trajectoire. La durée de mandat d'un ministre, c'est, disons, deux ans, trois ans, rarement plus, au gré des élections et des remaniements. En général, le temps d'ingurgiter les dossiers, d'apprendre de la bouche de chacun des responsables de l'administration qu'il est impossible de changer quoi que ce soit, de constater qu'aucune marge de manœuvre budgétaire n'est disponible, de se brûler les doigts avec la presse et de se faire assaillir par les lobbies, et pft... ! le ministre change d'affectation ou rejoint les ténébres extérieures, et arrive un autre ministre. La loi a peut-être un peu changé, la réalité déjà moins, et le cycle recommence.

Grand patron, c'est aussi un beau poste. Moins prestigieux en France et moins visible que celui de ministre, mais beaucoup mieux payé. Il faut avouer que le job est précaire, d'une autre façon cependant qu'un maroquin. L'entreprise a une logique propre, qui est une logique commerciale. Elle vend des biens ou des services sur un marché concurrentiel. Elle engage, pour ce faire, du capital, c'est-à-dire l'argent de l'actionnaire. L'actionnaire veut que son capital soit non seulement préservé – ce qui exclut les pertes autres qu'exceptionnelles – mais accru – ce qui suppose des bénéfices réguliers. Le grand patron manager dont l'entreprise fait des pertes et qui est incapable d'y mettre un terme finit en général par être limogé. Tandis que celui qui redresse l'entreprise est gardé et félicité.

Enfin, ça, c'est dans la théorie. Dans la réalité, il en va parfois autrement. Prenons le cas d'Air France. Voilà une entreprise publique, véritable emblème national, qui allait très mal, depuis 1989, les pertes s'ajoutaient aux pertes, le climat social désastreux se traduisait par des grèves incessantes qui faisaient fuir la clientèle, l'avenir s'annonçait sombre puisque la déréglementation du ciel européen allait

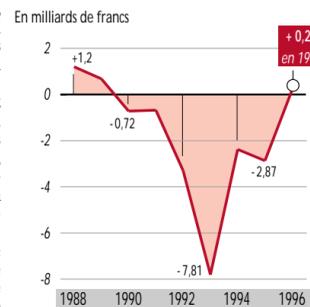
accroître la concurrence. Plusieurs PDG se sont montrés impuissants à redresser la situation, jusqu'à l'arrivée de Christian Blanc. Ce rocardien issu de la préfectorale s'est fait connaître au travers de deux missions délicates. L'une, historique, a été de désamorcer en 1989 la violence en Nouvelle-Calédonie ; l'autre, moins dramatique, a été un passage jugé bénéfique à la RATP, la tumultueuse Régie des transports parisiens.

C'est en dernier recours que Christian Blanc a été appelé à Air France, pour sauver l'entreprise sérieusement menacée de faillite. De longues négociations, maints orages, d'importants sacrifices de la part des personnels, auront été nécessaires avant de parvenir à un résultat tangible. Toujours est-il qu'Air France, aidé il est vrai par la reprise mondiale, vient d'enregistrer des gains. Et c'est précisément à ce moment que Christian Blanc, désavoué à mots couverts, prépare sa valise.

Cette surprenante issue tient à l'ambiguïté qui règne en France autour de la notion d'actionnaire public. L'actionnaire d'Air France, c'est l'Etat, pas le gouvernement, encore moins le ministre. La parole de l'Etat, engagée envers l'Union européenne en échange de l'autorisation d'aider le transporteur aérien malade, oblige à privatiser Air France. L'intérêt de l'Etat – représentant collectivement les contribuables – est d'obtenir la meilleure valorisation de son capital, en réalisant des bénéfices qui lui permettront de vendre dans des conditions optimales cette belle entreprise.

Mais voilà, c'est une autre logique qui est ici à l'œuvre : celle de la coalition gouvernementale. La composante communiste, à laquelle appartient le ministre des transports, Jean-Claude Gayssot, ne veut pas de privatisation et en fait un *casus belli*. Même si les employés d'Air France – par la voix du syndicat majoritaire Force ouvrière – soutiennent le plan Blanc qui la promet. Même si les Français s'en battent l'œil. Même si les dirigeants communistes ne se font plus guère d'illusions sur l'efficacité de leurs recettes en matière économique. Le problème, en somme, c'est le pouvoir, pas l'entreprise. Ça ne va pas être évident de trouver un patron capable de relever le défi avec, pour tout viatique, un nouveau ni-ni.

Nul n'est irremplaçable, dit le proverbe. Mais il faut avouer que certains sont plus remplaçables que d'autres.



Résultat net d'Air France

Source : Air France

**VOUS CHERCHEZ À
ACHETER OU À LOUER,
UN APPARTEMENT OU UNE MAISON,
ANCIEN OU NEUF
À PARIS OU EN PROVINCE,
RENDEZ-VOUS EN PAGE VII & VIII
DU "MONDE ECONOMIE"**

INTERNATIONAL UNIVERSITY OF AMERICA
IUA Membre et/ou accréditée de
ACBSP - ECBE - WAUC

FLORIDE - MASSACHUSETTS - NEW YORK

MBA Master of Business Administration
in International Management

- Programme intensif de 12 mois.
- Pour diplômés de l'enseignement supérieur, avec expérience professionnelle ou stages validés.

ieMBA International Executive
Master of Business Administration

- Compatible avec vos activités professionnelles
- 520 heures de formation intensive :
 - 10 séminaires mensuels à PARIS
 - Juillet et août aux USA

IUA, School of Management
148, rue de Grenelle 75007 Paris
Tél. : 01-45-51-09-09 - Fax : 01-45-51-09-08
International School of Management USA
E-Mail : IUA@IUA.EDU

IUA

Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouro, sociologues et spécialistes de la haute fonction publique

« Notre pays n'offre pas de seconde chance »

« Une critique des élites est-elle légitime quand l'extrême droite en France fait campagne sur le thème « tous pourris » ?

— Il est vrai que l'extrême droite tire parti d'une crise de légitimité des dirigeants. Faut-il pour autant abandonner cette remise en cause au Front national ? La réponse est évidemment négative. Il existe un risque à critiquer nos élites, leur inefficacité relative, le mode de fabrication de leur légitimité. Mais le risque est encore plus grand de ne pas s'attaquer à ce problème et de consolider la coupure des groupes dirigeants avec le reste de la société. La progression du Front national est d'autant plus dangereuse que le fossé se creuse.

— **Qu'est-ce qui vous paraît critique dans la sélection des meilleurs élèves par concours ?**

— La France est le seul pays du monde qui fabrique l'essentiel de ses élites en fonction du seul diplôme initial. Chaque année, on constitue avec les élèves sortis dans la « botte » — les premières places du classement de sortie de Polytechnique et de l'ENA — un vivier d'où sortiront vingt ans plus tard les principaux dirigeants administratifs, politiques et économiques du pays. Une sélection des dirigeants aussi précocée et sur des critères aussi scolaires, on ne voit cela qu'en France.

» Autre exception française qui fait système avec la précédente : les jeunes gens sélectionnés par ces deux grandes écoles sont propulsés à des postes de direction immédiatement. Ils ne doivent pas faire leurs preuves et ne sont nullement contraints à une expérience de terrain. Pendant ce temps, les entreprises et l'Etat dépenseront des milliards de francs en formation continue sans que cela produise aucune légitimité. En France, la tyrannie du diplôme initial joue à plein. Ce qui s'acquiert après ne vaut rien. Nous sommes un pays où

il n'y a pas de seconde chance. — **Mais, ce système n'est-il pas plus démocratique qu'une reproduction des élites par la naissance et le milieu social ?**

— Il faut distinguer trois types de mérite. D'abord celui qui est dû à la naissance. Les milieux sociaux dirigeants fabriquent leurs héritiers, le père forme son fils pour lui succéder. Cela a fonctionné longtemps et ça continue de fonctionner dans de nombreuses entreprises familiales. Ensuite, il y a l'élitisme républicain. L'école met en place une grande distillerie qui sélectionne les meilleurs sur concours. Le moteur idéologique de ce dispositif repose sur l'égalité des chances. L'école a sélectionné les plus aptes et — le nombre de boursiers est là pour le prouver — ce mode de sélection se pare d'une légitimité sociale plus forte que la reproduction des élites par le milieu social. Et enfin, il y a le mérite professionnel. Mais ce type de mérite ne produit en France aucune autorité légitime. La preuve : pour le choix de leurs dirigeants comme pour l'organisation des carrières de leurs cadres supérieurs, les entreprises privées comme les administrations publiques sont incapables de rebattre les cartes du diplôme initial. En termes de carrière, les jeux sont faits à l'embauche.

— **La question qui s'impose est celle de l'efficacité. Nos élites sont-elles compétentes ?**

— Quand il s'agissait de gérer des myriades de salariés déqualifiés dans une organisation tayloriste, ce système en valait bien un autre. Mais quand les salariés deviennent plus compétents et mieux formés, ça marche infiniment moins bien. Le type de vingt-quatre ans, frais émoulu de l'école, qui dit à des gens de terrain : « Préparez-moi le dossier, je vais prendre une décision », ça fait bizarre. Aujourd'hui plus que jamais, un savoir-faire opérationnel s'acquiert sur la durée. A vingt ans, on ne sait rien. Nous

ne sommes plus dans un monde où l'univers des connaissances est stable. Quand les enjeux varient quand tout bascule, la dévalorisation de l'expérience aboutit à donner le pouvoir à ceux qui n'ont qu'une vue abstraite des situations.

— **Vous proposez donc de réhabiliter le mérite professionnel ?**

— Oui, c'est la seule façon de s'attaquer au fossé qui se creuse entre les groupes dirigeants et les classes moyennes. Mais pour réhabiliter l'expérience professionnelle encore faut-il prendre à bras-le-corps la fonction latente du système d'enseignement qui ne doit plus être de sélectionner à vingt-deux ans nos futures élites. Aujourd'hui, alors que l'école brasse tous les jeunes jusqu'à seize ans minimum, sa fonction de production d'une élite reste identique à ce qu'elle était au XIX^e siècle. On ne forme pas, on n'éduque pas, on sélectionne à tour de bras les meilleurs.

Même l'ENA qui devait servir d'école des cadres de la fonction publique est devenue une école de concours continu pour trier les membres des grands corps que sont l'inspection des finances, la Cour des comptes ou le conseil d'Etat. Les tensions entre ceux qui sont sortis dans les grands corps et ceux qui en ont été écartés, de quelques points généralement, sont énormes.

— **Faut-il alors faire sauter le système ?**

— Il faut réformer le système, pas le dynamiter. Le diplôme initial demeure une aide considérable pour démarrer une activité, puisqu'il suppose que des connaissances indispensables ont été acquises. Mais il ne doit plus signifier accès direct et exclusif à des postes à responsabilité. Des personnes qui ont acquis les mêmes connaissances en formation continue doivent pouvoir entrer en compétition avec les premiers.

» Il faut donc redéfinir radicalement la notion de mérite sco-

laire et mettre en cause la fonction d'étalonnage de notre système d'enseignement. Pour favoriser la deuxième chance, pour éviter la tyrannie du diplôme initial et pour simultanément mettre en cause la transformation d'un héritage social en mérite scolaire, pourquoi ne pas diversifier le recrutement de toutes les grandes écoles ? Par exemple en attribuant un tiers des places aux meilleurs élèves des lycées classiques, un tiers aux meilleurs des lycées techniques, et un tiers à des gens issus de la vie professionnelle.

— **Et les grands corps, qu'est-ce que vous en faites dans ce nouveau système ?**

— Il faut débrancher les grands corps de la « botte » de l'X et de l'ENA. L'inspection des finances, le conseil d'Etat, la Cour des comptes ne doivent plus recruter en fonction des seules performances scolaires, mais également en fonction de réalisations professionnelles. En organisant par exemple le recrutement sur concours après dix ans d'activité professionnelle, avec un jury qui évalue l'ensemble du cursus. On supprimerait ainsi le rôle pervers du classement de sortie. On imposerait à l'administration de se donner les moyens d'évaluer enfin le mérite professionnel et on créerait des conditions favorables pour que les grandes entreprises et organisations mettent réellement en compétition les postes de responsabilité. Plutôt que de conforter un système de castes où les niveaux de responsabilité sont répartis en fonction des parchemins initiaux. En agissant dans cette perspective, on se donne les moyens d'attaquer par le haut la mission d'étalonnage du système d'enseignement, de briser la tyrannie du diplôme initial et de réhabiliter le mérite professionnel. »

Propos recueillis par Sophie Gherardi et Yves Mamou

La France malade de ses élites ?

Suite de la page 1

Les désastres financiers d'Alcatel à la fin de la gestion de Pierre Suard (X-Ponts), du Crédit lyonnais après la présidence de Jean-Yves Haberer (inspection des finances) ou plus récemment du Crédit foncier ou du GAN sont à la fois l'illustration d'un système et sa caricature. Grâce aux commandes publiques et sous la protection de l'Etat, ces nouveaux PDG issus de la fonction publique se croyaient insubmersibles, eux et les entreprises qu'ils dirigeaient. Ils ont découvert, surpris, et le contribuable par là même, qu'on ne lance pas une compagnie d'assurances dans l'immobilier ou une banque dans le financement de l'industrie comme le ferait un gouvernement en décidant d'équiper un pays en liaisons téléphoniques ou en énergie nucléaire.

DÉRÉSponsABILISATION

Certes, quelques tentatives sont faites pour démontrer, statistiques à l'appui, que l'ENA et Polytechnique ne sont pas les principales pourvoyeuses de ces élites sûres d'elles et dominatrices. Jean-François Kesler, professeur des universités, pourfend depuis longtemps le mythe de l'« énararchie » et l'idée toute faite qu'une caste issue des grandes écoles monopolise le pouvoir aujourd'hui en France. Chiffres à l'appui, il montre dans un article de la revue *Pouvoirs* (n° 80) que seulement une petite minorité d'énarques alimente la classe dirigeante, et que les sommets de l'Etat ne se confondent pas forcément avec les sommets de la société. Ce qui est vrai.

Mais c'est oublier que la critique de la technocratie vise surtout les représentants des grands corps (Inspection des finances, corps des Mines...) et que cette critique est souvent reprise par les autres énarques et polytechniciens, ceux

qui, pour quelques points en moins au concours de sortie, ont vu les portes du paradis se fermer devant eux.

La troisième critique, suite logique des deux premières, est l'absence de responsabilité. Il existe en France une élite dirigeante qui ne connaît pas la sanction de l'échec, puisque l'appartenance à un corps préserve à jamais de toute inscription à l'ANPE. « Est-il légitime, au nom de brillantes études terminées à vingt-trois ans, de se voir accorder une rente à vie extrêmement confortable ? », demande Nicolas Tenzer, président du Centre d'étude et de réflexion pour l'action politique (Cérap) et directeur de la revue *Le Banquet*.

DEUX POIDS, DEUX MESURES

Mais, plus que la rente, c'est la sécurité et l'irresponsabilité qui sont en jeu. Un exemple frappant de ce double statut a surgi dans l'actualité en 1996. A cette époque, Jean-Pierre Elkabbach, président de France Télévision, se voit contraint de démissionner parce qu'il a signé de faramineux contrats garantissant de 80 millions à 120 millions de francs de chiffre d'affaires à une poignée d'animateurs d'émissions de variétés (Jean-Luc Delarue, Arthur, Nagui...). En période de difficultés sociales, l'argent public de la redévance doit-il servir à enrichir outre mesure et sans cause réelle une poignée de saltimbanques ? Non, bien sûr. Et le PDG de France Télévision doit quitter ses fonctions.

Pour mieux jeter l'opprobre sur sa gestion, le ministère des finances charge Jean-Michel Bloch-Lainé, inspecteur des finances, d'effectuer un audit de France 2. Un rapport sévère sera remis quelques semaines plus tard au ministre. L'étrange dans cette affaire est que la politique suivie par Jean-Pierre Elkabbach n'a jamais mis en danger France 2, tandis que l'Inspection des finances a trouvé normal de choisir le responsable d'une faillite bancaire pour porter un jugement de valeur sur la gestion d'une entreprise publique. Jean-Michel Bloch-Lainé, ex-PDG de la banque Worms (filiale de l'UAP), avait placcé celle-ci en quasi-dépôt de bilan en 1991 pour cause de surinvestissement aventureux dans l'immobilier.

Que l'un ait été cloué au pilori alors que l'autre a toujours bénéfi-

cié de l'estime et du respect général souligne qu'il existe bien en France deux poids et deux mesures. L'exemple du Crédit lyonnais, un sinistre évalué au total à 150 milliards de francs occasionné sous la présidence d'un inspecteur des finances, ancien directeur du Trésor qui plus est, confirme l'impunité dont jouissent dans leur gestion certains représentants de l'Etat.

CHANGEMENT DE SOCIÉTÉ

Le contre-exemple existe pourtant. Philippe Jaffré, énarque et inspecteur des finances, a démissionné de l'administration le jour où Elf Aquitaine, le groupe dont il est toujours le PDG, a été privatisé. Mieux encore, Philippe Jaffré a demandé à l'ensemble de ses cadres issus de la haute fonction publique d'en faire autant. Sur cinquante-trois personnes, les trois quarts ont accepté de prendre le risque. « La mesure a été très bien ressentie en interne », affirme Jean-Luc Vergne, directeur des ressources humaines du groupe Elf. « La plupart des gens ne savaient pas que certains de leurs collègues

disposaient d'un tel filet de sécurité. »

C'est moins la critique de l'élite qui étonne aujourd'hui que l'écho grandissant qu'elle rencontre au sein de la population. Les analyses les plus courantes font valoir que la contestation surgit au moment où le chômage s'accroît et où l'ascenseur social cesse de fonctionner. Mais le rejet des élites disparaîtra-t-il le jour où le chômage commencera à se réduire ? On peut en douter. En réalité, le divorce existe parce que les Français ont changé. Ou plutôt la représentation qu'ils se faisaient d'eux-mêmes a commencé de changer. Ainsi, les Français ne se distribuent plus dans une société divisée en classes antagonistes. Ils se voient désormais partie prenante d'une grosse classe moyenne coiffée loin tout en haut, d'une minorité d'ultra-privilegiés et d'une proche, au-dessous, de quelques bataillons d'exclus.

Une division du monde que reprend à sa manière Xavier Couture, le directeur de l'antenne de TF 1. Attentif à son public, il remarque

ELITES

Questions-réponses

1 **Qu'est-ce que la « botte » de l'ENA et de Polytechnique ?**

Sortir dans la « botte » de l'Ecole nationale d'administration ou de Polytechnique signifie que vous avez obtenu l'une des quinze meilleures notes au concours de sortie. Les heureux élus intègrent alors les grands corps (inspection des finances, Cour des comptes, Conseil d'Etat, et les Ponts ou les Mines pour les ingénieurs) et feront des carrières météoriques pour peu qu'ils aient su cultiver des relations au sein d'un parti politique.

2 **Qu'est-ce que « pantoufler » ?**

Le mot « pantoufle » prend son sens moderne aux alentours de 1880. Dans l'argot polytechnicien, il désigne toute situation trouvée dans le privé par quelqu'un issu de l'école et qui renonce alors à toute position dans l'armée ou dans un autre service de l'Etat. Le pantouflage moderne désigne la manière dont les hauts fonctionnaires monnaient leur carnet d'adresses politique et administrative contre un poste à la direction générale d'un grand groupe public ou privé.

3 **A quelles conditions un fonctionnaire peut-il partir vers le privé ?**

L'article 45 du décret du 16 septembre 1985 prévoit que la mise en disponibilité d'un fonctionnaire peut être prononcée sur sa demande pour exercer une activité relevant de sa compétence dans une entreprise publique ou privée. L'intéressé doit avoir accompli dix années de services effectifs. Au cours des cinq années précédant la disponibilité, il ne doit pas avoir eu à exercer un contrôle de l'entreprise ni à participer à l'élaboration ou à la passation de marchés avec elle.

que les émissions de télévision sur le chômage, la maladie, la pauvreté ont des « effets anxigènes fondés sur le réalisme et le sentiment souvent aigu de la proximité de ces « calamités » » ! En clair, la classe moyenne — c'est-à-dire tout le monde — a le sentiment qu'elle risque de glisser vers le bas, tandis que ses chances d'accéder au sommet sont nulles. Selon lui, le public ressent très fortement le besoin d'être rassuré « quant à son appartenance pleine et entière à une seule et même communauté », laquelle est fondée sur « des valeurs de solidarité, de tolérance, d'éthique et d'universalisme ».

Les classes moyennes étaient les principales bénéficiaires d'un système de promotion sociale entièrement fondé sur la réussite scolaire. Or l'ascenseur social donne le sentiment de ne plus fonctionner, d'autant que chacun court le risque de perdre plusieurs fois son emploi au cours d'une même vie professionnelle et que l'école est devenue aussi opaque et compétitive que le monde du travail. Bâtir des straté-

4 **Combien touchent les hauts fonctionnaires ?**

L'enquête réalisée en 1995 pour le compte de l'association des anciens élèves de l'ENA révèle que le salaire médian net des énarques de la fonction publique est de 361 000 francs. La même enquête révèle que le salaire des hauts fonctionnaires double lorsqu'ils partent dans une entreprise du secteur public : soit 640 000 francs par an. Quand ces mêmes hauts fonctionnaires sont embauchés à des postes de direction au sein d'une entreprise privée, leur salaire est alors multiplié par trois et atteint 875 000 francs par an.

5 **Les hauts fonctionnaires français sont-ils plus politisés que leurs homologues européens ?**

L'association des anciens élèves de l'ENA le reconnaît elle-même dans le Livre blanc qu'elle a édité à l'occasion du cinquantième de l'ENA : « La politisation de l'administration s'est fortement aggravée depuis vingt ans. » La nomination à des postes de direction administrative obéit plus que jamais à des critères politiques. Et le décret du 24 juillet 1985 a étendu le nombre des emplois supérieurs laissés à la discrétion du gouvernement. Si l'on en croit un chercheur britannique, Vincent Wright, professeur à Nuffield College (Oxford), ce « processus [est] autoperpétré par les fonctionnaires novices tout juste sortis de l'ENA qui voient l'engagement dans un parti comme une stratégie de carrière ».

La confusion est accrue par un phénomène inverse : la fonctionnarisation excessive du personnel politique. La faculté qui est offerte aux fonctionnaires de faire carrière dans la politique sans rompre les liens avec leur statut n'est soumise à aucune restriction, contrairement aux dispositions qui régissent les passages en entreprise privée.

gies scolaires payantes s'avère plus difficile alors que l'échec scolaire pénalise plus que jamais l'insertion et peut même apparaître comme le vestibule de l'exclusion sociale.

Rien d'étonnant donc — les sondages le prouvent — à ce que l'effacement des repères sociaux, familiaux et scolaires aboutisse à une remise en cause du monde politique et de son *alter ego*, la haute administration. En 1996, la Sofres indiquait deux tendances lourdes dans la société française : une crise de confiance vis-à-vis des partis de gouvernement (qui s'est vérifiée par la défaite du RPR et de l'UDF lors des dernières législatives) ; et un discrédit des leaders pour les raisons évoquées plus haut : un cumul de tous les avantages sans aucun des inconvénients de la responsabilité.

BLOCAGES

Selon Sabine Chalvon Demersay, sociologue et chercheur au CNRS, c'est aussi « la crise du concept de pouvoir qui est en jeu. Hier encore, celui-ci était hiérarchique, vertical, sans appel. Aujourd'hui, il devient horizontal, organisé en réseau et consensuel ». Une évolution confortée par la technologie et la généralisation du modèle Internet : une société où tout le monde est connecté à tout le monde et où chacun peut entrer en contact avec n'importe qui.

Bien entendu, les systèmes de pouvoir actuels tant en entreprise que dans l'administration freinent ces nouvelles possibilités d'organisation. Ce que Théodore Zeldin, écrivain britannique et grand connaisseur des passions françaises, exprimait à sa manière dans le magazine *Capital* : « Les citoyens ne demandent qu'à faire avancer les choses. Mais il faudrait que les hommes politiques et les hauts fonctionnaires consentent à leur abandonner une partie de leurs pouvoirs. » Le texte de l'ordonnance prise en 1945 pour instituer l'Ecole nationale d'administration reste d'une étonnante actualité : « Le procès de nos administrations publiques est ouvert depuis nombre d'années. Certes, les mérites personnels y sont communs et s'y rencontrent souvent à un haut degré. Mais, dans l'ensemble, elles n'ont pas été mises au pas du temps... »

Y. M.

Y. M.

Italie : le contre-modèle

Elites. En italien, on utilise le mot français, comme d'ailleurs en anglais. Autant dire que le fonctionnement du pouvoir et le recrutement des couches dirigeantes ne s'apparentent que de loin avec la sélection des élites telle qu'on la connaît en France. « *La différence vient de ce qu'il n'existe pas en Italie de hiérarchie des universités*, explique Bruno Dente, président de l'Istituto per la ricerca sociale (IRS) à Milan. *Pas de grandes écoles comme en France, pas d'Oxbridge* » comme en Grande-Bretagne, pas d'Ivy League comme aux Etats-Unis. » Du fait, peut-être, de l'unification relativement récente du pays et de fortes identités régionales, la seule école de prestige national destinée aux futurs dirigeants est l'université Bocconi, à Milan. Mais elle ne dispose d'aucune espèce de monopole et forme plutôt les cadres des grandes entreprises de la Péninsule.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

Le scénario français d'accèsion au pouvoir est bien huilé : l'élève brillant passe par les grandes écoles, sort dans la « botte » de polytechnique ou de l'ENA, est recruté par un grand corps, entre dans un cabinet ministériel, puis s'oriente soit vers la politique, soit vers la grande entreprise de la mouvance publique. En Italie, rien

Bibliographie

- **La Faute aux élites**, de Jacques Julliard (Gallimard, à paraître, en octobre 1997).
- **La Crise de l'intelligence, essai sur l'impuissance des élites à se réformer**, de Michel Crozier et Bruno Tilliette (Interéditions, 1995, 208 p., 115 F).
- **Le Recrutement des élites en Europe**, ouvrage collectif sous la direction d'Ezra Suleiman et Henri Mendras (La Découverte, 1995, 169 F).
- **L'ENA est-elle une business school ?**, étude sociologique sur les énarques devenus cadres en entreprise de 1960 à 1990, de Michel Bauer et Benedicte Bertin-Mouroit (L'Harmattan, 1997, 85 F).
- **L'ENA**, revue *Pouvoirs*, sous la direction d'Olivier Duhamel (Seuil, 1997, 176 p., 95 F).

▼ Dans les entreprises, on se succède de père en fils, alors que la fonction publique souffre d'une désaffection certaine

de tel. En caricaturant, on pourrait presque dire que le recrutement des différentes fonctions de pouvoir est géographique : les chefs d'entreprises privées sont du Nord, les fonctionnaires sont du Sud et les politiciens sont de Rome ! Et chacune de ces branches a sa propre logique de promotion.

L'entreprise italienne est restée, beaucoup plus qu'ailleurs, une affaire familiale. On s'y succède de père en fils (ou de frère en frère), comme chez Fiat, ou bien de père en gendre, comme chez Pirelli ou naguère chez Ferruzzi, pour ne pas parler des innombrables petites entreprises qui ont fait la fortune du nord et du centre, et à présent de l'est du pays. Comment transformer des héritiers en hommes d'entreprise est l'un des savoir-faire dont l'Italie détient le secret...

CONSENSUS POLITIQUE

La politique a longtemps été l'autre voie d'accès à l'argent. Via le pouvoir. Au sortir du fascisme et d'une guerre catastrophique, la République italienne s'est construite sur un consensus politique presque complet, mais sous-jacent. La Démocratie chrétienne, parti dominant, semblait s'appuyer sur les petits partis laïcs pour écarter du pouvoir l'autre géant, le Parti communiste. Dans la réalité, tout le monde mangeait à la même table abondamment garnie – grâce au budget et aux marchés publics –, à l'exception des néo-fascistes du MSI.

La *lottizzazione*, le partage des postes et prébendes par les partis politiques, faisait que les dirigeants des entreprises publiques étaient choisis non pour leur compétence, mais pour leur appartenance politique et leur ducti-

lité. Le copinage institutionnalisé a longtemps camouflé la montée des pratiques de corruption. Lesquelles n'ont éclaté au grand jour qu'en 1992, avec l'opération « Mains propres ». Les hommes politiques les moins compromis ont survécu, mais pas les étiquettes. Quant aux pratiques, reste à espérer qu'elles ont changé autrement qu'en surface. Mais une corporation a démontré au passage l'étendue de son pouvoir : la magistrature.

Ce qui permet de relativiser l'idée, très répandue, selon laquelle il n'y a pas d'Etat en Italie. Outre la magistrature, des corps comme la police (qui est venue à bout du terrorisme et porte des coups très durs à la Mafia), la Banque d'Italie, le Conseil d'Etat ou encore l'Université ont été et sont toujours des lieux d'excellence professionnelle. La vraie faiblesse de l'administration centrale a longtemps résidé dans les fonctions de contrôle. Le fisc italien était notamment incapable de faire rentrer l'impôt, sauf celui, prélevé à la source, des salariés. Mais c'est en train de changer.

LIBÉRALISATION À L'AMÉRICAIN

L'un des gros problèmes de la fonction publique en Italie est que c'est une carrière assez peu prestigieuse. « Méridionalisée » à outrance, elle ne reflète qu'imparfaitement la société italienne. Ainsi, lors du dernier concours de recrutement de la Scuola superiore della pubblica amministrazione (pôle réplique de l'ENA, fondée en 1960), 11 % des candidats venaient d'Italie du Nord, 43 % du Centre, 36 % du Sud et 10 % des îles. La Lombardie, cœur économique du pays, qui regroupe 20 % de la population, ne représentait que 4 % des candidats.

La réforme administrative, pourtant, est en marche. Depuis 1993, le statut de fonctionnaire a été aboli pour les catégories basses et moyennes, et depuis cette année pour les hauts fonctionnaires. Le recrutement se fait désormais directement par le sommet, et non plus à l'ancienneté.

« *La crise de nos élites administratives est en passe d'être résolue par la libéralisation*, constate le professeur Dente. *A l'américaine, pas à la française.* »

Sophie Gherardi

Grande-Bretagne : l'administration recrute à « Oxbridge »

LONDRES

de notre correspondant

Les traditions et de systèmes politiques différents, les hauts fonctionnaires britanniques et français bénéficient d'un recrutement et d'une formation également différents. En Grande-Bretagne, la haute fonction publique compte environ 24 000 membres (à partir du grade 7) sur un total de 450 000 fonctionnaires, comme nous l'explique Jonathan Baume, qui dirige la FDA (First Division Association), la branche des syndicats (TUC) qui les représente.

Ce recrutement s'effectue par concours. Il en existe plusieurs, spécifiques, pour la fonction publique proprement dite, le Foreign Office (diplomatie), les affaires européennes, depuis le début des années 90, et les postes techniques (économistes, juristes, ingénieurs...).

« *Dans la filière normale – dite rapide –, une dizaine de milliers de candidats âgés d'une vingtaine d'années se présentent à un examen écrit destiné à tester leur intelligence plus que leurs connaissances, nécessairement limitées, à l'issue d'un cursus universitaire limité à trois ans* », ajoute Jane Burnham, de la London School of Economics. Les 200 meilleurs passent une batterie de tests – comme la résolution de cas concrets – et d'interviews devant un jury dont font partie trois hauts fonctionnaires en activité. A l'issue de cette dernière épreuve, il reste 120 lauréats, qui seront intégrés avec un contrat à durée indéterminée.

APPROCHE GÉNÉRALISTE

Ce processus qui se veut égalitaire ne l'est pas vraiment, puisque la plus grande partie des reçus sortent d'« Oxbridge » (Oxford et Cambridge), et surtout d'Oxford. La sélection se fait donc par la formation, les diplômés des deux universités les plus prestigieuses étant, à l'évidence, mieux préparés à répondre aux questions posées. Mais pas de préparation spécifique, d'écoles d'administration ni d'ENA.

« *On recrute des généralistes qui ne sont pas vraiment formés et qui apprennent sur le tas* », explique Jane Burnham, définissant cette « approche généraliste comme la capaci-

▼ Les Britanniques n'ont pas l'ENA, mais pêchent leurs hauts fonctionnaires de préférence dans le vivier Oxford-Cambridge. Mais leurs élus « pantoufflent » rarement dans le privé

té de passer d'un type d'emploi à un autre, parce que l'on est intelligent, capable, et non pas parce que l'on a un diplôme d'administration ». Il y a des spécialistes pour les domaines où ils sont nécessaires. Par contre, on ne voit guère de hauts fonctionnaires pantoufler dans les entreprises publiques comme en France.

COURTISANE DE LUXE

Ces concours sont placés sous la responsabilité de la Civil Service Commission, un organisme indépendant. Le Civil Service College, chargé de la formation, et que le précédent gouvernement de John Major n'était pas parvenu à privatiser face à l'opposition de la FDA, vend ses services aux administrations, leur proposant des cours taillés sur mesure. Vincent Wright, qui enseigne à Oxford, l'a défini dans la revue *Pouvoirs* comme « une agence qui vend ses produits comme une courtisane de luxe ». Aucun rapport donc avec Science Po ou l'ENA. Par contre le RAS (Recruitment and Assessment Services), chargé, comme son nom l'indique, du recrutement et de l'évaluation de la fonction publique, a été privatisé quelques semaines avant les élections.

Les nouvelles recrues mettent environ cinq années pour parvenir au grade 7, contre douze à vingt ans pour ceux qui n'ont pas passé le fameux concours ; pendant ce temps, ils bénéficient d'avantages salariaux. Les spécialistes peuvent aussi intégrer la filière généraliste. Une fois parvenus au grade 7, tous les fonctionnaires se retrouvent sur un pied d'égalité et la promotion se fait au mérite. Tout cela pour la filière normale, car, depuis les années Thatcher, le gouvernement a ouvert la fonction publique à la compétition et au secteur privé, en même temps qu'il déléguait nombre d'attributions auparavant exercées par l'administration à 140 agences exécutives, dont certaines ont été privatisées. Les PDG de ces dernières doivent tous être recrutés par petites annonces.

Désirant que cet appel d'air aille jusqu'aux fonctions les plus élevées, le gouvernement conservateur avait décidé que les postes à pourvoir dans les cinq grades supérieurs – y compris les *permanent secretaries* (secrétaires généraux de ministères) – devraient pouvoir faire l'objet de publicité. C'est désormais la règle pour environ 20 % des cas. Des personnalités extérieures, du monde des affaires par exemple, comme l'ancien directeur général des prisons Derek Lewis, ont ainsi été recrutées avec des contrats d'une durée de trois à cinq ans.

Mais la publicité ne s'arrête pas là, selon Jonathan Baume, « *le moule traditionnel est de plus en plus brisé pour faire appel à de nouveaux talents. Depuis cinq à six ans, quand une vacance est rendue publique, tous ceux qui le désirent peuvent poser leur candidature, y compris s'ils sont un ou deux grades en dessous. C'est un changement radical et qui a de bons côtés. (...) Je crois à la fonction publique, mais cela ne veut pas dire que la gendarmerie maritime doit être organisée comme le ministère du commerce et de l'industrie ! Elle doit être flexible, ouverte et savoir répondre aux problèmes posés* ».

SIMILITUDES FRANCO-BRITANNIQUES

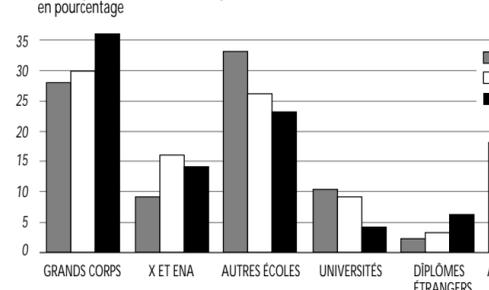
Vincent Wright a défini six différences fondamentales entre la haute fonction publique de part et d'autre de la Manche. La politisation, qui n'est pas censée exister en Grande-Bretagne. L'absence de cabinets ministériels, qui s'accompagne de la stricte limitation des nominations politiques et de la prééminence de la hiérarchie administrative. La non-existence des grands corps, des technocrates et du pantouflage. Enfin, l'absence d'une culture de confrontation, de cloisonnement et même de conflit dans une haute administration aussi hiérarchisée et autoritaire de part et d'autre, mais qui se limite à des fonctions d'autorité, la fourniture des services publics étant confiée à d'autres organes.

Vincent Wright note cependant une similitude entre « *les deux meilleures administrations d'Europe* » (dit Jane Burnham). En dehors de la France et de ses grandes écoles, « *il n'y a qu'en Grande-Bretagne, où l'administration a tendance à recruter ses hauts fonctionnaires à "Oxbridge", que le problème de la prévalence universitaire se trouve également au centre des débats. Les systèmes français et britannique structurent des attentes négatives parmi les élites éduquées en dehors de Paris et d'Oxbridge* » (« Cela ne sert à rien de poser sa candidature ») et *semblent être créés pour attirer leur hostilité. Les hauts fonctionnaires allemands, italiens, espagnols et américains ont une éducation beaucoup plus diversifiée* ».

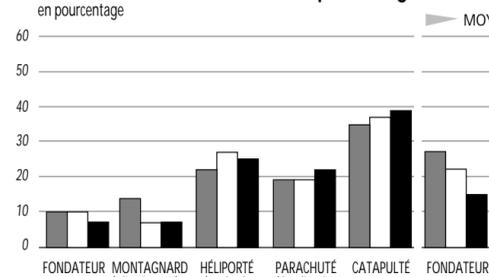
Patrice de Beer

Les grands corps, voie royale vers le business

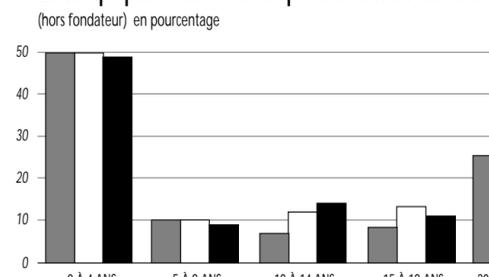
▼ La répartition des diplômes des PDG



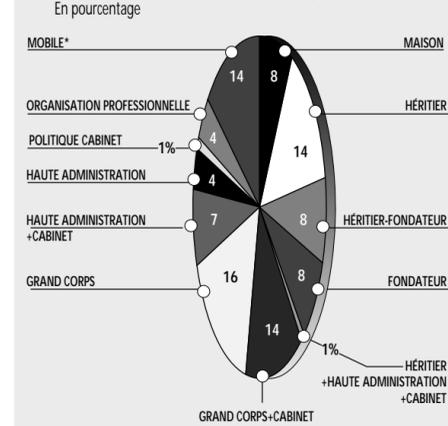
▼ Le niveau d'entrée dans l'entreprise dirigée



▼ Le temps passé dans l'entreprise avant de devenir n° 1



▼ Répartition des types de dirigeants



* Mobile : personne ayant changé une fois d'entreprise avant d'arriver comme numéro 1.

▼ Les énarques dans la vie politique

Quelle proportion d'anciens élèves dans les fonctions électives ?
 4,1% des élèves, toutes périodes confondues, ont exercé un mandat électif important, dont 2,5% un mandat national ou européen, soit 2 élèves pour la centaine que compte chaque promotion. A ce jour, on compte une quarantaine d'énarques sur près de neuf cents titulaires de mandats nationaux :



Quelle place dans les fonctions exécutives et ministérielles ?

- PRÉSIDENT DE LA 5^e RÉPUBLIQUE : **2 SUR 5** (Valéry Giscard d'Estaing, Jacques Chirac)
- PREMIER MINISTRE DE LA 5^e RÉPUBLIQUE : **6 SUR 14** (J.Chirac, L.Fabius, M.Rocard, E.Balladur, A.Juppé, L.Jospin)
- ACTUEL GOUVERNEMENT : **9 SUR 27**

Source : Observatoire des dirigeants (CNRS)

2ème CYCLE ESAM

ADMINISTRATION ET MANAGEMENT EUROPÉEN DES ENTREPRISES

TITRE HOMOLOGUÉ PAR L'ÉTAT NIVEAU II, (MAÎTRISE)

RECRUTEMENT À BAC + 2

- Formation polyvalente de haut niveau à la maîtrise des techniques de gestion, finances, marketing, ressources humaines
- Étude de deux langues commerciales obligatoire
- Mission de 6 mois en entreprise, en France ou à l'étranger
- Séjour d'études à l'étranger proposé
- Préparation du diplôme de l'EMA (European Management Academy)

ESAM - ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ADMINISTRATION ET DE MANAGEMENT
 12, rue Alexandre Parodi
 75010 Paris
Tél. 01 40 03 15 19 - 01 40 03 15 20

POSSIBILITÉ D'INTÉGRATION JUSQU'À FIN SEPTEMBRE

GROUPE IGS
 UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE

DEMANDE DE DOCUMENTATION Adressez ce coupon à ESAM, 12, rue Alexandre Parodi 75010 Paris

NOM _____ Prénom _____
 Niveau d'études _____
 Adresse _____
 Code Postal _____ Ville _____ Tél. _____

LES INDICATEURS DE L'ÉCONOMIE INTERNATIONALE (données nationales, OCDE, cvs)

	Etats-Unis	Japon	Allemagne	France	Italie	Royaume-Uni	Canada
Production industrielle (en %)							
Dernier mois connu	juillet +0,1	juillet +1,2	juillet +3,7	juin +0,6	mai -0,5	juin +0,5	mai +0,2
Cumul sur 12 mois	+3,8	+4,5	+8,4	+2,8	+2,5	+1,2	+5,2
Taux de chômage (en %)							
Dernier mois connu	juillet 4,8	juillet 3,4	juillet 11,5	juillet 12,5	avril 12,5	juillet 5,5	juillet 9
Un an avant	5,4	3,4	10,3	12,4	12,3	7,6	9,9
Indice des prix (en %)							
Dernier mois connu	juillet +0,1	juillet -0,4	juillet +0,5	juillet -0,2	août 0	juillet -0,2	juillet 0
Sur 12 mois	+2,1	+1,9	+1,9	+1	+1,5	+3	+1,8
Solde commercial (en milliards)							
Dernier mois connu (monnaies nationales)	juin -13,3	juillet +739	juin +12,9	juin +18,8	mai +4 181,5	mai -0,5	juin +1,9
Cumul sur 12 mois (monnaies nationales)	-177,6	+8 084,4	+114,6	+131,8	+65 409,9	-10,2	+33
Cumul sur 12 mois (en dollars)	-177,6	+69,7	+71,4	+24,1	+41,7	-16,4	+24,2
Croissance du PIB (en %)							
Dernier trimestre connu (rythme annuel)	97,12	97,11	97,11	97,11	97,12	97,12	97,12
Sur 12 mois	+3,6	+6,6	+1,8	+1	+6,9	+3,5	+4,9
	+3,5	+2,6	+2,8	+1,1	+1,7	+3,5	+3,7
Solde des paiements courants en % du PIB							
1997 (estimations OCDE)	-2,3	+1,9	+0,1	+1,7	+4,3	+0,2	-0,2
Déficit public en % du PIB							
1998 (prévisions OCDE)	-1,2	-2,3	-2,7	-3	-3,8	-1,8	+0,5
1997 (estimations OCDE)	-1,1	-3,1	-3,2	-3,2	-3,2	-2,8	-0,2
Dette publique en % du PIB 1997	63,8	90,8	61,8	57,8	123,3	54,1	97,2

INDICATEURS DE QUATRE PAYS D'ASIE DU SUD-EST
● THAÏLANDE. La tourmente financière est loin d'être calmée dans le pays où elle a pris naissance. Malgré la fermeture d'une soixantaine d'établissements financiers plombés par l'immobilier, les Etats-Unis menacent d'abaisser le *rating* de Bangkok s'il ne se conforme pas aux mesures structurelles prévues dans le plan de sauvetage de 15 milliards de dollars mis en place par le FMI.

PIB	Bal. des paiements (*)	Inflation
1997	1997	1997
1998	1998	1998
0,5%	-7,0	9%
	+0,6	6,5%

● MALAISIE. Le premier ministre Mahatir s'efforce de contrer la spéculation qui mine la Bourse de Kuala Lumpur en proposant de racheter avec un bonus les actions détenues par les citoyens malais. Pour lui, aucune réforme structurelle ne peut être lancée tant que la confiance des opérateurs n'est pas restaurée. Il s'y est mal pris en imposant des limites à la vente des principales valeurs. Mesure supprimée le 4 septembre, à la grande joie des investisseurs.

PIB	Bal. des paiements (*)	Inflation
1997	1997	1997
1998	1998	1998
7%	-9,1	3,5%
	+7,0	4%

● INDONÉSIE. Le gouvernement de Djakarta a pris des mesures pour endiguer les ventes sur les marchés financiers. Les taux d'intérêt seront progressivement relâchés, le secteur bancaire consolidé et les investisseurs étrangers encouragés par l'abolition du plafond de 49% qui leur était imposé sur les émissions de titres nouveaux. Ce « paquet » a été bien accueilli et la Bourse s'est redressée.

PIB	Bal. des paiements (*)	Inflation
1997	1997	1997
1998	1998	1998
6%	-10,7	6%
	-10,6	7%

● PHILIPPINES: La Bourse de Manille a retrouvé un peu de couleurs la semaine passée. La spéculation avait eu moins de temps pour s'accumuler aux Philippines, qui ont rejoint assez récemment le peloton des économies à croissance rapide de la région. Leurs responsables sont confiants dans une stabilisation d'ici la fin de l'année avec un rééquilibrage de la balance des paiements.

PIB	Bal. des paiements (*)	Inflation
1997	1997	1997
1998	1998	1998
4,4%	-3,7	3,5%
5,3%	-3,3	4%

(*) En milliards de dollars.
 Source : JP Morgan/I Sole-24 Ore (Prévisions).

Pologne : les recettes du bon élève

Pendant son dernier sommet, à Amsterdam, l'Union européenne a décidé d'ouvrir l'an prochain des négociations d'adhésion avec cinq pays d'Europe de l'Est : la Pologne, la Hongrie, la République tchèque et, plus surprenant, la Slovaquie et l'Estonie. Dans cet ensemble, la Pologne fait figure de poids lourd, avec 62% de la population, 57% du PIB total (en parités de pouvoir d'achat), et 34% des exportations vers l'UE en 1996. Elle est aussi un des pays européens les plus pauvres, avec un PIB par habitant (PPA) qui ne représentait que 31% de la moyenne communautaire en 1995. Ce rapport était en moyenne de 37% pour les quatre autres élus.

Cependant la Pologne montre aussi la croissance la plus forte et la plus ancienne d'Europe de l'Est, avec une expansion totale du PIB de 27% entre 1992 et 1996, contre 1% et 6% respectivement en Hongrie et en République tchèque. Si le taux d'épargne (18,5% du PIB en 1995) ne paraît pas suffisant pour en faire un premier « dragon » est-européen, ce résultat reflète toutefois une dynamique de croissance classique, reposant sur des gains de productivité de l'ordre de 10% à 12% l'an, nettement supérieurs à ceux observés en Europe de l'Ouest au cours des « trente glorieuses ».

PRAGMATISME

Quand une entreprise augmente sa production de 12% à coûts constants, elle dégage un surplus de ressources équivalent. En Pologne, dans l'industrie, ce surplus est allé prioritairement aux entreprises jusqu'en 1993, le partage de la valeur ajoutée s'étant ensuite stabilisé, comme en témoigne l'évolution des coûts unitaires de production. Ainsi, la consommation des salariés soutient la demande interne, tandis que les entreprises autofinancent largement les restructurations et l'accroissement des capacités productives. Dans le même temps, la croissance rapide des exportations a permis de relâcher la contrainte extérieure, au moins jusqu'à la fin de 1996, tout en assurant que la restructuration des entreprises s'accompagne d'un ancrage fort dans l'économie internationale, notam-

▼ Est. L'orthodoxie économique a payé, le pays, voit s'ouvrir les portes de l'UE

ment européenne. En 1996, 66% des exportations polonaises ont été absorbées par l'UE.

Qu'est-ce qui a permis que s'amorce, dès 1992, cette reprise encore si lente dans la plupart des économies en transition ? Pour une part, ce dynamisme répond à la politique économique orthodoxe mais pragmatique suivie par les sept ministres des finances qui se sont succédé depuis la thérapie de choc de janvier 1990. Toutefois, un facteur complémentaire a contribué à ce succès, qui ne répond pas aux canons habituels de la bonne finance : contrairement à la Hongrie et à la République tchèque, la Pologne a commencé la transition par un énorme défaut de paiement. La crise d'inflation de 1989 a détruit l'essentiel des dettes internes, puis les négociations avec les créanciers étrangers ont conduit à une réduction inégalée de 50% des créances héritées de l'ancien régime. En l'absence de rétorsion massive par les principales victimes de l'opération - notamment les épargnants et les banques occidentales -, le renforcement progressif de la concurrence et de la discipline financière a pu s'engager avec le minimum de « poids mort » financier.

Une seconde série de facteurs est d'ordre plus microéconomique : l'expansion très rapide du nouveau secteur privé est allée de pair avec la restructuration d'une part non négligeable des entreprises publiques. Apparemment, cette bonne réaction a résulté d'un mélange favorable : pression de la concurrence, taux de change compétitif, accès restrictif au crédit et évolution adéquate de la tutelle sur les entreprises publiques, avant la privatisation. Par rapport à d'autres pays de l'Est, la Pologne a prêté davantage attention aux aspects institutionnels de l'économie de marché (législation, régulation)

et aux mécanismes d'incitation permettant d'orienter les comportements des agents.

Ce souci était déjà présent dans le plan de recapitalisation bancaire de 1993-1994, et on le trouve à nouveau dans le dernier programme de privatisations reposant

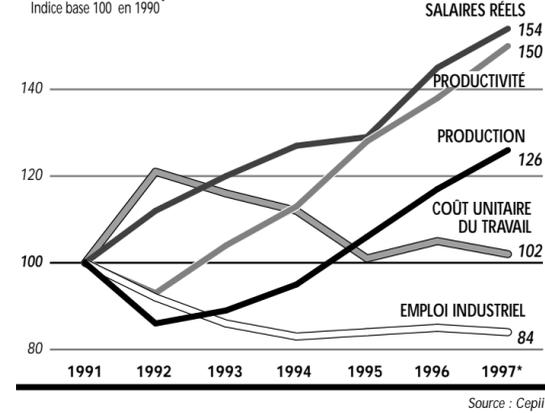
sur des fonds d'investissement, et qui a concerné près de cinq cents entreprises. Contrairement à l'expérience tchèque, en particulier, le transfert de la propriété, d'une part, et le gouvernement d'entreprise de l'autre, ont été posés comme deux problèmes étroite-

ment liés, mais qui devaient recevoir chacun une réponse viable. Une leçon des dernières années est, en effet, que les structures de gouvernement, tant dans le secteur privé que public, jouent un rôle déterminant.

AMBITION

La contrepartie de cette approche jugée parfois trop constructiviste a été cependant un progrès très lent des privatisations : la production industrielle privée n'a dépassé celle du secteur public qu'au premier trimestre de cette année. Or les inconvénients de ce retard pourraient vite s'accroître à l'avenir si, après une première phase de reprise, l'absence d'agents capitalistes forts devait retarder les choix stratégiques des entreprises. De même, le maintien d'une large propriété publique expose l'Etat à la pression des intérêts sociaux les mieux établis, ou les plus bruyants, accentuée par les faiblesses du système politique. Le risque est donc que la gestion d'un large secteur public absorbe une part excessive des ressources et de l'attention des pouvoirs publics, aux dépens d'autres dossiers - en

▼ La croissance polonaise 1990-1996



Le pouvoir d'influence des banques centrales

Les autorités monétaires ont-elles la possibilité d'influencer les marchés des changes ? A cette question, il est convenu de répondre par la négative et de citer les « 1 000 milliards de dollars » qui s'échangent chaque jour sur les marchés. L'énormité du chiffre - on oublie d'ailleurs souvent de se demander ce qu'il mesure au juste - dispense à l'évidence de toute analyse. Comment de frères banques centrales, armées de modestes réserves, pourraient-elles s'opposer aux déchaînements d'une spéculation mettant de telles masses en mouvement ? En quelques mois seulement, deux épisodes ont montré pourtant que la question mérite d'être posée.

N'a-t-on pas vu la Banque du Japon d'abord, puis la Bundesbank enrayer, dans des styles très différents mais avec la même efficacité, une hausse apparemment irrésistible du dollar face à leur monnaie ? L'intervention, au printemps, de la Banque du Japon n'a pas vraiment surpris : depuis de longues années, les autorités monétaires japonaises ont, face aux marchés, une attitude qui n'est pas véritablement résignée ! Au milieu de cette décennie, lorsque le yen s'est trouvé emporté par une formidable pression à la hausse, elles n'ont pas hésité à acheter des dollars par dizaines de milliards. Leur intervention, en mai dernier, pour défendre le yen cette fois, a presque fait figure d'opération de routine, destinée à permettre aux marchés de retrouver leurs marques.

Le comportement, cet été, de la Bundesbank, peut paraître plus étonnant. Moins interventionniste, la banque centrale allemande n'en a pas moins réussi, avec une formidable économie de moyens, à enrayer, pour un temps au moins, une inquiétante faiblesse du deutschemark. Depuis la fin du mois de juin, les problèmes politiques allemands conduisaient à une hausse continue du dollar face au deutschemark. Après avoir passé 1,75 deutschemark, le cours de la monnaie américaine semblait, contre toute défiance, devoir atteindre la barre des

▼ Politique monétaire. Les instituts d'émission japonais et allemand ont prouvé qu'ils pouvaient résister aux marchés

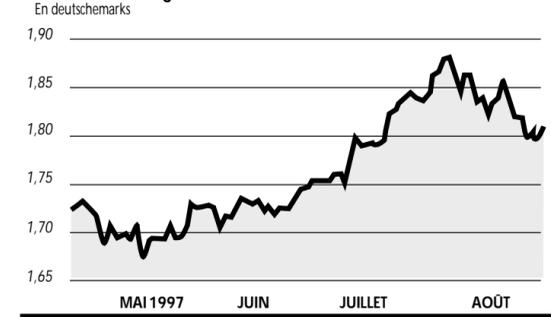
2 deutschemarks. L'évolution était inquiétante pour la Bundesbank : quelle confiance les Allemands pourraient-ils avoir dans cet euro « aussi fort que le mark » si, dans les mois précédant l'avènement de la monnaie unique, le deutschemark s'effondrait ? D'emblée, le Conseil de la Bundesbank a manifesté sa préoccupation : il n'a pas fixé la nature - taux fixe ou variable - des appels d'offres prévus pendant son congé d'été. Il a ainsi ouvert la possibilité d'une hausse du taux de ses prises en pension, figé à 3% depuis de longs mois. Les marchés ont perçu le signal, s'en sont émus quelques jours... puis ont semblé l'oublier.

La hausse du dollar a repris. Début août, le rapport mensuel de la banque centrale allemande paraît : la baisse du mark modifie les conditions monétaires auxquelles est soumise l'économie allemande. La Bundesbank peut trouver là une raison de monter ses taux. En quelques minutes, le dollar - il a dans les jours précédents frôlé les 1,90 deutschemark - va perdre plusieurs pfennigs...

DEUX APPELS D'OFFRES

Le 21 août, le Conseil de la Bundesbank reprend ses réunions. S'il ne décide aucune hausse, la menace qu'il laisse planer sur les marchés ne va-t-elle pas perdre toute crédibilité ? Si, par contre, il monte significativement ses taux directeurs pour défendre le deutschemark, la lente reprise de l'activité économique risque d'être compromise. La Bundesbank décide de laisser ses taux

▼ Taux de change dollar/deutschemark



inchangés... mais elle annonce que, dorénavant, les modalités de ses prises en pension ne seront plus fixées à l'avance et, même, que deux appels d'offres - l'un à taux fixe, l'autre à taux variable - pourront être lancés simultanément. Les marchés ne s'y trompent pas : la Bundesbank met en place des mesures qui lui donnent éventuellement la possibilité de donner un signal, sans pratiquement modifier le niveau des taux du marché monétaire allemand.

Dans les jours qui suivent, des membres de son Conseil laissent entendre que la hausse du dollar a des effets sur les prix allemands, ce que confirme, presque immédiatement, la publication d'un indice mensuel des prix à l'importation en forte hausse... Il n'en faut pas plus pour que le dollar chute lourdement, descendant même sous les 1,80 deutschemark.

La correction n'est peut-être que temporaire. Les statistiques américaines de l'été ont montré que la consommation avait bel et bien rebondi outre-Atlantique. Et le ralentissement observé, au deuxième trimestre, a été moins important que ne l'avaient laissé croire les premières estimations. Si l'on ajoute à cette conjoncture toujours très soutenue, le maintien d'une forte tension sur le marché du travail, il est

particulier l'adhésion à l'UE et la réforme du régime des retraites.

A plus court terme, le gouvernement qui sera formé après les élections législatives du 21 septembre devra surtout répondre à la situation de surchauffe observée depuis le début de l'année : au premier semestre, la croissance du PIB a dépassé 7% en rythme annuel, celle des investissements a été de 27%, et le déficit courant devrait excéder 5% du PIB en fin d'année. Les graves inondations dans le sud du pays en juillet ne devraient pas peser sur la conjoncture et sur le budget. Toutefois, la banque centrale ne pourra pas assumer longtemps seule l'effort de ralentissement de l'économie, qui devra donc être relayé par la politique budgétaire. Le gouvernement prévoit de réduire le déficit public de 2,8% du PIB cette année à 1,9% l'an prochain. L'objectif est ambitieux, mais les difficultés passagères connues par le zloty, en juillet dernier, ont rappelé que les erreurs d'appréciation peuvent entraîner des sanctions rapides et douloureuses.

Jérôme Sgard (Cepii)

difficile d'exclure une hausse des taux américains.

Quels seraient ses effets sur le cours du dollar face aux monnaies européennes ? Logiquement, cette hausse devrait renforcer le dollar. Mais si elle s'effectue dans un contexte un tant soit peu agité, dans lequel les titres américains - actions et obligations - sont vendus massivement par les non-résidents, le dollar peut fort bien s'en trouver affaibli. Dans tous les cas, on constatera à nouveau bientôt que les autorités monétaires des grands pays industriels ont, sur les marchés, un certain pouvoir d'influence.

Anton Brender Economiste (CPR)

MS

ESCP

Mastère Spécialisé
Innovet et Entreprendre

Ce 14^{ème} Mastère Spécialisé ESCP -Innovet et Entreprendre- s'adresse à de jeunes diplômés (BAC + 5), ainsi qu'à des cadres, futurs créateurs d'entreprise ou souhaitant conduire un projet innovant dans leur entreprise.

Ce programme de 400 heures sur 1 an en temps partagé est compatible avec une activité professionnelle et débute en janvier 1998.

Recrutement en cours.
Date limite de dépôt des dossiers : début octobre 1997

Contact : Dominique Maucourt au 01 49 23 21 63

Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Paris
79, avenue de la République - 75011 Paris

Club
STRATÉGIES
MANAGEMENT

Fondé et animé par :
Henri Vacquin & Yvon Minvielle

30 septembre 1997 - Paris - 14h-20h

Journée-Evénement

LES ENTREPRISES ET
L'EMPLOI DES JEUNES

Les points de vue et les réalisations du
Patronat, des Syndicats, des Politiques...
Renseignements : 01 47 34 26 36

Le vol des oies sauvages est menacé par la globalisation

par Jean-Raphaël Chaponnière

Depuis l'été, les capitaux fuient l'Asie du Sud-Est. Le plan de sauvetage financier de la Thaïlande mis en place par le FMI n'a pas rétabli la confiance : après le baht thaïlandais et le peso philippin, le ringgit malais et la roupie indonésienne ont été contraints à la dévaluation et les Bourses asiatiques subissent le contrecoup de ces tourmentes monétaires. Les gouvernements locaux ont dénoncé les manœuvres des spéculateurs internationaux mais celles-ci n'ont fait que sanctionner la dérive de ces dernières années. En 1996 déjà, le moteur de la croissance asiatique avait eu des ratés. La progression des exportations s'est ralentie à cause du retournement du cycle de l'électronique mondiale mais également à cause de la baisse du yen par rapport aux monnaies asiatiques armées au dollar américain. Au cours des premiers mois de 1997, la poursuite de l'appréciation de la monnaie américaine a continué de peser sur l'exportation et les déficits courants ont atteint entre 4 % et 7 % du produit intérieur brut (PIB) de ces pays. Ces déséquilibres n'étaient pas tenables.

Cela fait plus de quarante ans que la croissance est contagieuse dans cette région et l'image du vol des oies sauvages est utilisée pour décrire l'essor des pays asiatiques : installé en tête de la formation en « V », le Japon est talonné depuis les années 60 par la vague des nouveaux pays industrialisés (NPI : la Corée, Singapour et Taïwan), elle-même poursuivie depuis les années 80 par les pays de la seconde vague, l'Indonésie, la Malaisie, la Thaïlande et la Chine, rejoints par les Philippines et le Vietnam depuis peu. Au fur et à mesure que les premiers perdent leur avantage dans une activité, celle-ci est reprise par les suivants et le vol s'élève dans un ciel sans nuages.

Cette image qui nourrit l'optimisme asiatique est trompeuse. Prenant leur envol dans le ciel serein des « trente glorieuses », les NPI ont pratiqué un commerce que l'on peut qualifier de prédateur, exportant de façon agressive tout en n'important que l'essentiel et en protégeant jalousement leurs industries nationales. Les Etats-Unis ont longtemps traité avec indulgence ce protectionnisme des pays pauvres qui, dans le contexte de la guerre froide, les assurait de leur loyauté politique.

Depuis l'effondrement du communisme, les Américains menacent de leurs foudres commerciales le protectionnisme que ces pays plus riches continuent de pratiquer. A l'exception notable de la Chine, dont le statut de nation la plus favorisée doit être renouvelé chaque année par le Congrès américain, les pays de la seconde vague ne peuvent pas pratiquer le commerce prédateur qui avait naguère fait la fortune des NPI et du Japon.

Dépourvus de ressources naturelles, les NPI s'étaient engagés dans une stratégie de promotion des exportations dès les années

60. Ils ont longtemps fait figure de cavalier seul et formaient un ensemble assez homogène. Grâce à leurs succès sur les marchés internationaux, les industriels du textile ou ceux du jouet ont embauché massivement. Ce « détour par l'exportation » a élargi les débouchés intérieurs et permis d'asseoir le développement de secteurs capitalistes.

Les pays de la seconde vague d'industrialisation en Asie du Sud-Est ne connaîtront pas les mêmes facilités que leurs prédécesseurs

A la fin des années 80, l'industrie manufacturière employait plus de 35 % de la force de travail en Corée, à Taïwan et à Singapour. Ces pourcentages ont diminué depuis car la hausse des coûts salariaux et la réévaluation du nouveau dollar taïwanais (NST) qui a suivi celle du yen de 1985 (*endaka*) ont précipité la délocalisation des industries de main-d'œuvre vers les pays de la seconde vague. C'est en valorisant leurs ressources naturelles (étain, pétrole, gaz, plantations d'hévéas et de palmiers à huile) que ces pays se sont développés jusqu'au début des années 80. La chute des cours les a convaincus de donner à leur tour la priorité à l'exportation, une stratégie adoptée à la même époque, mais pour d'autres raisons, par la Chine des « quatre modernisations ». A partir de 1985 une avalanche d'investissements japonais, coréens et taïwanais a transformé ces pays en plates-formes exportatrices. Plus de la moitié des exportations manufacturières malaisiennes et chinoises sont le fait d'entreprises étrangères, un peu moins en Indonésie et en Thaïlande.

Mais cette seconde vague est très différente de la première. Il s'agit d'un ensemble plus hétérogène – le salaire chinois ou indonésien est le tiers du salaire thaïlandais – de pays qui n'ont pas donné la même priorité à l'éducation.

Au début des années 80, on écrivait que la généralisation de l'expérience des NPI buterait sur la montée du protectionnisme des pays industrialisés : renaissant contre l'agressivité commerciale de quatre pays peuplés de 75 millions d'habitants, ils élèveraient des barrières pour endiguer le flot de produits exportés par les centaines de millions de petites mains indonésiennes ou chinoises. Ce scénario ne s'est pas réalisé. Les nouveaux exportateurs asiatiques ont entamé les positions des premiers ; ils se battent entre eux et ils sont concurrencés par les pays, de l'Afrique à l'Europe de l'Est en passant par l'Amérique latine, qui, conseils de la Banque mondiale aidant, se

sont convertis aux mérites d'une stratégie d'exportation et s'appliquent à transformer leurs bas salaires en avantages comparatifs.

En conséquence, les pays de la seconde vague sont contraints de s'ajuster bien plus rapidement que ceux de la première sans disposer des moyens humains de leur ajustement. Ils doivent abandonner le textile, la chaussure et les jouets pour s'engager dans des industries plus sophistiquées. Alors qu'en Thaïlande il existe encore un large réservoir de main-d'œuvre dans l'agriculture – elle occupe 60 % de la population active – les entreprises délocalisent au Vietnam où les coûts salariaux sont moins élevés. Le textile a été supplanté par les périphériques d'ordinateurs à la première place des exportations.

Pour remarquable qu'elle soit, cette transition n'en est pas moins préoccupante. En effet, au fur et à mesure qu'elles s'engagent dans des productions plus sophistiquées, les entreprises auront moins besoin des jeunes qui entreront sur le marché du travail sans disposer d'un bagage suffisant de formation. Ils sont proportionnellement très nombreux dans ces pays qui n'ont pas donné la priorité à l'éducation. Avec 33 % des jeunes scolarisés dans l'enseignement secondaire, la Thaïlande fait figure de lanterne rouge en Asie ; le pourcentage de jeunes fréquentant l'université est également faible en Malaisie et en Thaïlande. Ces pays ont fait peu d'efforts pour remédier à cette situation et il en a résulté une pénurie de personnel qualifié. Alors que le salaire des ouvrières thaïlandaises a augmenté de 28 % entre 1993 et 1996, le salaire d'un ingénieur débutant a triplé en cinq ans pour atteindre 5 000 francs par mois.

L'industrie aura besoin de moins en moins de bras alors qu'elle n'emploie que 15 % de la main-d'œuvre en Thaïlande et moins encore en Indonésie et en Chine. Alors que les effectifs de l'agriculture diminuent (Thaïlande) ou stagnent (Indonésie), la Thaïlande devra créer 50 % d'emplois de plus qu'au cours des quinze dernières années, l'Indonésie deux fois plus. Cette évolution est inquiétante tant pour la croissance que pour l'emploi car les entrants sur le marché du travail seront proportionnellement plus nombreux à se diriger vers les services, qui, dans ces pays, sont des activités à faible productivité. En Asie comme ailleurs, le sous-emploi touchera les moins qualifiés et les disparités sociales s'aggraveront.

A court terme, les dévaluations de 1997 relanceront les exportations mais on assiste probablement à la fin des « dix glorieuses » qui avaient commencé avec l'*endaka* de 1985. Les pays asiatiques disposent cependant des ressorts – profil démographique, capacité d'épargne – d'une croissance à un taux supérieur à celui que devrait connaître l'Europe.

Jean-Raphaël Chaponnière est ingénieur de recherche au CNRS.

Emploi : l'exception française

par Michel Godet

La France se distingue par la singularité de ses analyses sur le chômage, avec la mondialisation comme bouc émissaire, et l'originalité du débat sur les moyens d'en sortir : avec la relance par les salaires, la création d'emplois publics et la réduction du temps de travail. La cause du chômage est d'abord endogène. En effet, les contraintes de la compétitivité internationale sont les mêmes pour tous, et pourtant les taux de chômage varient du simple au triple suivant les pays : des Etats-Unis à l'Espagne, la France se situant au milieu.

L'exception française est surtout incontestable en matière d'emploi. La part de l'emploi public dans l'emploi total est passée, depuis 1980, de un sur cinq à un sur quatre, alors qu'aux Etats-Unis, en Allemagne ou en Grande-Bretagne cette part a baissé pour devenir inférieure à 16 %. Plus grave encore, la France comme l'Allemagne et l'Espagne ont perdu des emplois marchands depuis 1973. Les experts de Rexécod ont tenu compte des poids relatifs des populations pour calculer que, si la France avait fait aussi bien que les Etats-Unis, elle aurait créé huit millions d'emplois marchands depuis vingt ans. La même comparaison avec la Grande-Bretagne et la Nouvelle-Zélande donne respectivement deux millions et six millions d'emplois marchands supplémentaires.

Nous sommes aussi champions du monde avec les plus forts taux de chômage et les plus faibles taux d'activité pour les jeunes entre seize et vingt-cinq ans (moins de un sur trois aujourd'hui, soit deux fois moins qu'il y a vingt ans) ! Mais nous avons eu cette année un taux de près de 80 % de réussite au baccalauréat, du jamais vu ! Quel progrès depuis 1980 : à l'époque, on amenait à ce niveau deux fois moins de jeunes et un sur trois échouait !

Regardons la réalité en face, la surabondance de diplômés et la pénurie de professionnels sévissent en France plus qu'ailleurs. Nos principaux voisins savent que la formation ne suffit pas à la compétence et que l'insertion est en soi formatrice. Est-il possible d'accueillir des dizaines de milliers de jeunes dans les services publics sans augmenter, à terme, le nombre de fonctionnaires et, par conséquent, la dépense publique ? Ne serait-il pas plus judicieux de développer les activités marchandes et donc les emplois correspon-

dants ? On manque pourtant cruellement de professionnels dans les métiers du bâtiment, de l'industrie ou de l'hôtellerie. Parions que les artisans qui refusent des commandes et les petites entreprises seraient prêts à insérer des dizaines de milliers de jeunes si on leur proposait un financement public aussi généreux que celui offert aux collectivités et aux associations pour développer les vingt-deux métiers nouveaux de Martine Aubry !

Pour développer les métiers nouveaux de Martine Aubry, il faut de vrais professionnels expérimentés

Les intentions du gouvernement sont très louables. On risque cependant de connaître les mêmes échecs qu'avec les emplois de proximité, ces dernières années. L'erreur principale est toujours la même : il s'agit d'activités nouvelles à créer et non de travailleurs à insérer. Pour développer des activités nouvelles, il faut de vrais professionnels expérimentés. Apparemment, les conseillers des ministres ignorent toujours les règles élémentaires du marketing stratégique : il est très risqué de lancer un produit nouveau (un jeune sans expérience professionnelle) sur un marché nouveau. Cette règle est issue de la fameuse matrice produits/marchés d'Igor Ansoff. Elle enseigne qu'il est préférable de lancer des produits nouveaux sur des marchés anciens et de s'attaquer à de nouveaux marchés avec des produits confirmés. En d'autres termes, il faudrait encourager l'innovation et stimuler l'esprit d'entreprise des travailleurs expérimentés et insérer les jeunes en priorité dans les activités marchandes existantes.

La proportion de plus de 35 % de chômeurs de longue durée constitue une autre performance remarquable. Aux Etats-Unis, elle n'est que de 12 %. Mais l'exception française ne s'arrête pas là : la relance par les salaires et la réduction du temps de travail nous distinguent aussi clairement de nos partenaires. Là encore, l'erreur est manifeste. Si en France, contrairement aux Etats-

Unis, la part des salaires dans la valeur ajoutée a baissé, ce n'est pas parce que les salaires sont trop bas, mais parce qu'il n'y a pas assez de salariés. Plutôt que de donner du grain à moudre à ceux qui ont déjà du pain, augmentons le nombre de semeurs rémunérés.

Il n'y a pas de remède miracle, mais un cocktail d'ingrédients qui, suivant les mélanges, permettent de créer ou de détruire des emplois. Si les Etats-Unis ont favorisé des arbitrages plus favorables à l'emploi qu'aux salaires, ils se sont aussi distingués par leur capacité d'innovations et de créations d'entreprises. De leur côté, les Pays-Bas ont misé sur le partage du travail par le développement du temps partiel, y compris dans la fonction publique : il concerne en proportion deux fois plus d'actifs qu'en France. Mais les Hollandais ont aussi joué sur la modération salariale. Contrairement à ce qui s'est passé en France, aux Pays-Bas, le SMIC a baissé par rapport au salaire moyen et le poids des dépenses publiques dans le PIB a régressé drastiquement ! Résultat, le taux de chômage dans ce pays est comparable à celui des Etats-Unis avec la durée moyenne annuelle du travail la plus faible des pays développés : 1 400 heures, contre 1 560 heures en Allemagne, 1 730 heures en Grande-Bretagne et 1 945 heures aux Etats-Unis.

Le taux d'activité réel de la population d'âge actif entre quinze et soixante-quatre ans n'est que de 60 % en France, contre 75 % aux Etats-Unis : sur ce plan aussi la France est presque la lanterne rouge des pays de l'OCDE. A partir d'une analyse comparative de tous les indicateurs d'activité, Claude Vimont (*in Société*, n° 10, juillet 1997, « Travailler plus, pourquoi et comment ») conclut : « La population en France ne travaille pas trop : d'après les normes internationales, elle ne travaille pas assez. » D'ailleurs, sur une longue période, les pays qui ont les plus forts taux d'activité et les horaires de travail les plus longs (Etats-Unis, Japon) sont aussi ceux qui ont le plus créé d'emplois. Il est donc permis de douter des vertus de la réduction du temps de travail.

Michel Godet est professeur au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM). Il est l'auteur de « Le Grand Mensonge : l'emploi est mort, vive l'activité » (Fixot, 1994, 306 p., 109 F), à paraître en poche en septembre chez Presses Pocket.

LIVRE

Les nouvelles métamorphoses du travail

par Philippe Arnaud

MISÈRES DU PRÉSENT, RICHESSE DU POSSIBLE

d'André Gorz.
Editions Galilée, 240 p., 160 F,
à paraître le 16 septembre.

André Gorz est un précurseur. Dans *Métamorphoses du travail, quête du sens*, publié en 1988, il prenait acte de la crise de « l'idéologie du travail ». On ne compte plus, depuis, les ouvrages sur ce thème. Ce sont ces nouvelles « métamorphoses », survenues depuis près de dix ans, que l'auteur des *Adieux au prolétariat* analyse dans cet essai.

Qui connaît le cheminement d'André Gorz ne sera pas surpris de retrouver ici ce qui fait la force d'une pensée en mouvement, attentive à tout ce qui change, aux antipodes du dogmatisme. Gorz ne cesse de critiquer, depuis ses premiers livres, la fonction « irremplaçable » du travail. « Le besoin impérieux d'un revenu suffisant et stable est une chose ; le besoin d'agir, d'œuvrer, de se mesurer aux autres, d'être apprécié par eux est une chose distincte, qui ne se confond pas ni ne coïncide avec la première », rappelle-t-il. Or il se pourrait bien que cette « figure centrale » du travailleur, exaltée entre autres par Ernst Jünger, qui a marqué profondément l'histoire de ce siècle, soit en train de s'effacer. La « désaffection » vis-à-vis du travail est peut-être le phénomène vraiment nouveau et la chance de cette fin de millénaire, également évoquée par Jeremy Rifkin dans *La Fin du travail* (La Découverte).

Pour Gorz, il existe aujourd'hui une illusion et une inversion quasi transcendantales à l'égard du travail. L'illusion vient de ce que nous feignons d'ignorer que la société aura besoin de moins en moins du travail de tous. L'inversion résulte de ce que ce n'est plus celui qui travaille qui se rend utile aux autres, mais la société qui se rend « utile » en fournissant au plus grand nombre ce « bien précieux ».

« Il ne faut rien attendre d'un traitement symptomatique de la crise, car il n'y a plus de crise : un nouveau système s'est mis en place qui abolit massivement le travail », explique Gorz. Le problème n'est pas tant dans l'évolution elle-même que dans « le retard du politique sur l'évolution des mentalités ». D'autant que nous n'avons encore rien vu, semble-t-il nous dire. Ainsi, un cabinet de consultants internationaux chiffrait-il récemment à 30, 40, voire 50 % les sureffectifs « potentiels » dans l'industrie et les services. Citant Marx, Gorz souligne d'ailleurs que « la véritable économie, celle qui économise, est économie du temps de travail ».

La fin de la « société de travail » a déjà une conséquence positive selon l'auteur : « Encourager chaque membre à se renouveler et à se surpasser perpétuellement dans la coopération compétitive avec les autres ; cette poursuite par chacun de l'excellence étant un but commun à tous. » Un propos que ne désavouerait pas un libéral convaincu.

Le salariat a été pendant longtemps l'horizon indépasseable du capitalisme. Or l'évolution de ce dernier nous oblige à penser aujourd'hui « la fin de la société salariale ». C'est un mouvement qu'il faut anticiper, accompagner, et si possible maîtriser... Pour Gorz, une « chance » à saisir, plutôt qu'une sempiternelle « contrainte » à laquelle « s'adapter ». Mais par quoi remplacer la « société de travail » ? Comment faire que « la production du lien social » se déplace vers d'autres sphères ? Et si l'« emploi » est rare (le travail, lui, n'est pas frappé de rareté, par définition), que faire des sans-emploi ? Gorz examine la possibilité d'une allocation universelle inconditionnelle. Si « elle n'est pas réalisable immédiatement », elle présente néanmoins un intérêt prospectif. Plus proche est la perspective d'une « société du temps choisi » et de la « multiactivité ». Quoi qu'il en soit, les tentatives de « replâtrer » la société salariale sont vaines. Comme est vain le refus de la mondialisation, qui conduit simplement à « capituler » devant elle. En matière d'emploi, les sociétés occidentales sont entrées dans l'avenir « à reculons », conclut Gorz. On trouvera en épilogue de cet ouvrage remarquable deux « digressions » intéressantes sur le rapport entre communauté et société et sur la pensée d'Alain Touraine, dont l'auteur reprend maintes analyses, notamment la distinction entre socialisation et éducation.

Un livre à méditer, ne serait-ce que pour la description de notre « misère » présente : « C'est la priorité que des parents inquiets donnent à la socialisation par l'école sur l'éducation ; à la réussite scolaire sur l'épanouissement sensoriel et affectif ; à l'acquisition de « compétences » sociales sur le développement des facultés imaginatives et créatrices, de la capacité de se prendre en charge et d'accéder à l'estime de soi en dehors de sentiers tracés. La socialisation continuera à produire des individus frustrés, inadaptés, mutilés, déboussolés aussi longtemps qu'elle persistera à tout miser sur "l'intégration sociale par l'emploi", sur l'intégration dans une "société de travailleurs" où toutes les activités sont considérées comme des moyens de gagner sa vie. »



Devenez

► ingénieur d'affaires
► chef de projet
en

informatique
et communications
numériques

matériaux avancés
et productique

Faire l'ISTM, c'est acquérir la double compétence (technologie et management) recherchée par les entreprises.

Admission : DEUG, DUT, Math Spé, BTS
Clôture des inscriptions : 16 septembre 1997

Diplôme BAC + 5

Institut Supérieur de Technologie et Management
Pôle Universitaire Léonard de Vinci
92916 Paris la Défense Cedex

Tél. 01 41 16 73 55



CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE DE PARIS