

Le Monde ECONOMIE

MARDI 19 JANVIER 1999

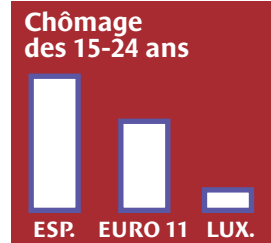
LES ENJEUX ▲ LES INITIATIVES



EUROPE
Jytte Fredensborg, syndicaliste patronale, lutte contre la déréglementation à tout-va (page IV)

BOUSOLE

Le chômage des jeunes dans l'Euroland. Les défaillances d'entreprises en France. La pérennisation de la crise en Thaïlande (page V)



XIX^e siècle

au siècle dernier, travaillaient dans des conditions extrêmement difficiles. L'action des syndicalistes ouvriers masculins - qui visait à éliminer la concurrence féminine - et des natalistes va les chasser progressivement de l'usine (page VI)

LE SOCIAL DANS L'HISTOIRE

Les femmes, très nombreuses dans la population active

DÉLOCALISER RESTE UN CASSE-TÊTE

Chez Vivendi, Pierre Victoria est responsable de la coordination de la mobilité dans la région Loire-Poitou (page VIII)



OFFRES D'EMPLOIS
De la page IX à la page XX

Les multinationales du management ne cessent d'accroître leur influence, sur les entreprises comme sur les gouvernements. Anglo-saxonnes pour la plupart, elles préconisent aux dirigeants des remèdes souvent d'inspiration libérale. Leur chiffre d'affaires s'envole

Les cabinets de conseil, géo-maîtres du monde

STRATÉGIE

- La mondialisation et les nouvelles technologies de l'information sont des tremplins incomparables pour les cabinets de conseil en stratégie. Le développement de leur activité est spectaculaire.
- Le recrutement dans le secteur est en pleine expansion. En France, il se limite à quelques grandes écoles. La concurrence est rude.
- Si les grandes entreprises constituent toujours leur principale

clientèle, ces experts en management s'intéressent aussi aux gouvernements et à leurs administrations.

- Des risques de dysfonctionnements apparaissent : pour faire face à une demande grandissante, leur offre a tendance à se standardiser, alors que leur valeur ajoutée tient justement à des diagnostics sur mesure.

En route pour aller rendre visite à sa Mère-Grand, le Petit Chaperon rouge rencontre, à l'orée de la forêt, Blanche-Neige en larmes, cinq nains autour d'elle, tous visiblement très inquiets. « *Qu'est-ce qui se passe, Blanche-Neige ?*, interroge la jeune porteuse de galettes. *Et où sont passés Dormeur et Simplet ? - Virés... J'ai eu un audit de McKinsey.* » Voilà ce qu'il en coûte d'être trop nombreux à croquer des pommes au royaume des cabinets de conseil en stratégie...

Royaume ou planète ? Car si cette histoire fait sourire aussi bien en France qu'à l'étranger, c'est qu'elle a un statut international, et qu'elle révèle les dangers de la propagation d'un modèle économique rationalisant à l'excès pour améliorer la compétitivité.

Qu'observe-t-on aujourd'hui ? Une influence grandissante des cabinets de conseil, aussi bien en stratégie qu'en organisation ou qu'en systèmes d'information. Pour eux, la mondialisation et le développement des nouvelles technologies sont de véritables tremplins.

mondiale, font également appel à leur expertise.

L'analyse stratégique ne date pas d'aujourd'hui. La Harvard Business School qui en est (en quelque sorte) la gardienne du temple, a commencé à enseigner cette discipline à ses étudiants dès l'après-deuxième guerre mondiale. Mais la configuration n'est plus la même qu'il y a cinquante ans. Les changements permanents, les courses au temps, à l'innovation, au gigantisme, à la valorisation des cours en Bourse déstabilisent les entreprises à la recherche de rationalité. Les cabinets de conseil leur en offrent.

des outils et des schémas conceptuels préconisés quand l'histoire de la stratégie et du management montre qu'un modèle chasse l'autre ? Est-il possible pour un géant mondial du conseil de faire en permanence du sur-mesure afin de poser le bon diagnostic et administrer le traitement adéquat ? Ou n'est-il pas, lui aussi, pris dans une course infernale au développement qui l'oblige, pour compenser ses coûts de structure de plus en plus élevés, à industrialiser son offre ?...

Les relations entre patrons et consultants restent ambiguës. Ciel extérieur, le cabinet-conseil permet de faire passer des messages que l'interne et ses baronnies n'auraient jamais acceptés. C'est, à ce titre, un apport dont les PDG ne sont pas prêts à se priver.

Mais l'expérience prouve que plus une direction générale est forte et compétente, mieux elle est à même d'exploiter le savoir-faire de ces conseillers, laissés à cette place qui, finalement, doit rester la leur.

Marie-Béatrice Baudet

Lire la suite du dossier pages II et III

L'EMPREISE DES GÉANTS DU MANAGEMENT

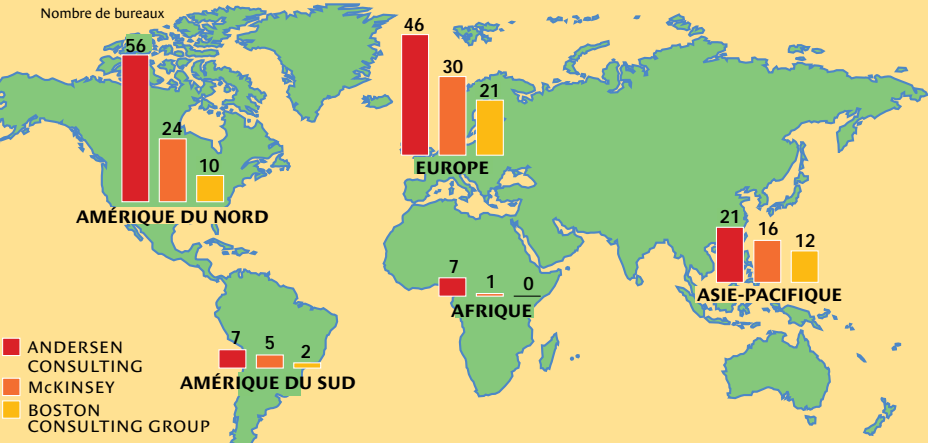
ANDERSEN CONSULTING

McKINSEY

BOSTON CONSULTING GROUP

Ils sont présents partout

Nombre de bureaux



LEURS PRINCIPAUX SECTEURS D'INTERVENTION

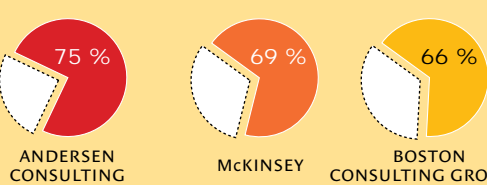
- Banque • Assurance • Finances • Automobile • Grande distribution • Énergie • Télécommunications • Santé • Pharmacie • Secteur public • Transports • Médias • Hautes technologies ...

LEURS PRINCIPAUX PÔLES DE COMPÉTENCES

- Définition de la stratégie • Process • Gestion du changement • Gestion post-fusion • Organisation • Logistique intégrée • Informatique et systèmes ...

Ils conseillent les plus grands ...

en % des 100 plus grandes entreprises mondiales



Ils recrutent les meilleurs

Pour la France, les étudiants sont issus de :

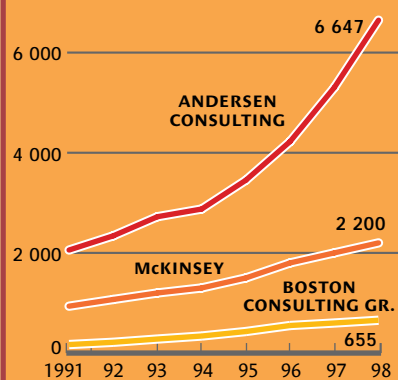
- ▶ HEC
- ▶ Essec
- ▶ Sup de Co Paris,
- ▶ Polytechnique
- ▶ Mines
- ▶ Ponts et Chaussées
- ▶ Telecom

... et titulaires d'un MBA de :

- ▶ Harvard
- ▶ Wharton
- ▶ Stanford
- ▶ Chicago
- ▶ Insead

Une activité en progression constante

chiffres d'affaires en millions de dollars



Les grandes entreprises - souvent encore sous-équipées - ont besoin de leurs réseaux internationaux, de leurs banques de données susceptibles d'analyser un secteur ou une activité. Elles apprécient leurs équipes de premier ordre, disponibles jour et nuit, et se félicitent souvent des résultats obtenus grâce à leur intervention. Au point que le Kennedy Research Group prédit, pour l'an 2000, un chiffre d'affaires mondial de 113 milliards de dollars (96,5 milliards d'euros) pour le secteur du conseil (contre 62 milliards de dollars - 53 milliards d'euros - en 1996). Rien d'étonnant, par conséquent, à ce que ces multinationales du management soient impliquées dans un grand pourcentage des mouvements économiques mondiaux (fusions et acquisitions, redéploiements...).

RATIONALITÉ

Même les gouvernements sont (en partie) sous influence. Le Boston Consulting Group et McKinsey, notamment, sont régulièrement amenés à réaliser un bilan de l'état de santé de pays, proposant ensuite - si nécessaire - des solutions pour les aider à sortir de la crise ou à développer leur croissance. Les hommes politiques écoutent ces spécialistes et lisent leurs rapports. Les institutions internationales, comme la Banque

INFORMATIQUE

Le développement des progiciels de gestion qui permettent d'automatiser de plus en plus de fonctions permet d'aller encore plus loin sur cette voie.

Mais gare à la tentation de perdre tout sens critique car la machine peut s'emballer. Les risques de dysfonctionnement sont réels. Le credo libéral qui est mis en avant par ces géants, en grande majorité anglo-saxons, est-il adapté à tous ? Que penser

EPSCI ESSEC

L'international, notre métier

Nous formons les futurs cadres internationaux nécessaires au développement des entreprises sur les différents marchés du monde.

- quatre années d'études après le baccalauréat
- programme bi-national avec double diplôme (Grande-Bretagne, Allemagne, Pays-Bas)
- une des 3 meilleures écoles françaises de formation aux affaires internationales

Admission

- en 1^{re} année, par le concours S.E.S.A.M.E
- en 2^{ème} année, pour les "Bac + 2"
- en 3^{ème} année, pour les "Bac + 3"

Possibilité d'effectuer la scolarité sous le régime de l'apprentissage

Établissement d'enseignement supérieur privé reconnu par l'État. Membre de la Fesc. Accrédité AACSB - The International Association for Management Education. Affilié à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Versailles - Val d'Oise - Yvelines.

Formation en 4 ans au Management International



Diplôme visé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur

EPSCI
Groupe ESSEC
Av. Bernard Hirsch
BP 105
95021 Cergy-Pontoise cedex.

Contact
Service Admissions
Tél. 01 34 43 31 60
Fax. 01 30 38 76 76

STRATÉGIE

Questions-réponses

1 Quels sont les principaux acteurs du conseil en stratégie ?

Au cœur du système, on trouve des cabinets anglo-saxons dont le numéro mondial est McKinsey, fondé en 1926. Viennent ensuite AT Kearney, le Boston Consulting Group (BCG), Bain & Company, Arthur D. Little, Mercer Management Consulting, etc.

Le créneau est aujourd'hui aussi exploité par d'autres structures, comme Andersen Consulting, à l'origine spécialisé dans le changement organisationnel.

Pendant la première guerre mondiale, James O. McKinsey, professeur de comptabilité à l'université de Chicago, devient officier, chargé d'organiser - et d'améliorer - la logistique des sources d'approvisionnement de l'armée américaine. Cette expérience l'incitera à créer, par la suite, un cabinet de conseil.

Les universitaires jouent également un rôle important. Quelques-uns se contentent d'enseigner la stratégie et d'en faire un sujet de recherche. Ce sont plutôt des exceptions. La grande majorité sont à la fois professeurs et consultants. Certains vont même jusqu'à créer leur propre structure, à l'instar de Michael Porter, enseignant à la Harvard Business School - dont le livre *Choix stratégiques et concurrence*, publié en 1980, lancera une école de pensée nouvelle -, qui fondera le cabinet Monitor.

Il existe enfin des francs-tireurs, des « gourous », qui conseillent en direct des présidents d'entreprise, et dont l'influence n'est pas à négliger.

2 Qui sont les « big five » ?

Ce sont les cinq géants de l'audit : PricewaterhouseCoopers, Andersen Worldwide (Arthur Andersen et Andersen Consulting), Ernst & Young, KPMG, et Deloitte Touche Tohmatsu. Canonisés à l'origine dans les métiers du chiffre (expertise comptable, audit), ils interviennent aujourd'hui dans les domaines de la fiscalité et du droit, mais aussi dans le conseil qui est l'activité où ils réalisent leurs meilleures progressions de chiffre d'affaires (avec des hausses dépassant 30 %).

Les « big five » sont ainsi devenus des concurrents pour les cabinets de stratégie. Mais ces derniers empiètent aussi de plus en plus sur certains domaines des « big five ». En réalité, le marché du conseil en stratégie pure n'existe plus comme tel.

3 A quand remonte l'analyse stratégique ?

L'école la plus ancienne remonte à plus de deux mille ans. Les préceptes de *l'Art de la guerre*, écrit par Sunzi environ 400 ans avant J.-C., restent d'ac-

tualité et continuent à être enseignés. Le stratège chinois insistait sur la nécessité d'obtenir des renseignements sur l'ennemi et le lieu de la bataille, comme le font aujourd'hui les experts qui privilégient l'étude du secteur dans lequel une entreprise évolue.

La stratégie d'entreprise devient une véritable discipline universitaire après la seconde guerre mondiale. Le « la » est donné sur les bancs des universités américaines, plus spécifiquement à la Harvard Business School qui joue, encore aujourd'hui, un rôle majeur dans ce domaine.

4 Existe-t-il différents courants de pensée ?

Oui, car, depuis cinquante ans, l'histoire a prouvé qu'il n'existait pas de vérité stratégique gravée dans le marbre. Les paradigmes élaborés soit par des universitaires, soit par des cabinets de conseil en stratégie sont tous marqués dans le temps. Un modèle chasse l'autre.

Dans les années 50, par exemple, une approche, dite de l'analyse en forces et faiblesses, domine. Les entreprises sont invitées à se positionner par rapport à leurs concurrents et donc à renforcer leurs atouts. La démarche montrera vite ses limites. Dans sa version initiale, elle n'impliquait pas de rassembler des données de parts de marché ou de besoins de clients, donc d'avoir un regard sur l'extérieur.

Dans le milieu des années 60, un autre modèle, dont la paternité revient au Boston Consulting Group, se répand : celui de la courbe d'expérience. Son apport ? La mise en évidence que, dans certains secteurs, le prix de revient diminue à chaque fois que la production cumulée s'accroît. A technologie constante, c'est le résultat de l'effet d'échelle et de l'effet d'apprentissage. Le concept pousse à la production de masse et à la concentration. Intéressant... Mais pas suffisant.

Henry Ford aurait pu en témoigner. Au début du siècle, le constructeur américain afficha d'excellentes performances sans qu'aucun de ses concurrents puisse rivaliser avec lui, jusqu'à ce que General Motors lance une gamme aux couleurs et aux formes variées. Les clients de Ford qui ne connaissaient que le noir de son modèle T réclamaient d'autres choix possibles. Ford mit plus de deux ans à sortir un deuxième modèle, tant ses modes de production étaient adaptés au premier.

Au cours des ans, la stratégie d'entreprise a donc évolué. Les méthodologies sont devenues plus complexes. Les experts répertorient entre neuf et dix générations successives de schémas dont les mérites furent à chaque fois reconnus puis contestés.

L'influence incontournable des géants du conseil

NEW YORK

de notre envoyée spéciale

Les applaudissements repartent de plus belle. George T. Shaheen, le président d'Andersen Consulting, tient bien la salle. Certains des convives présents, consultants associés du cabinet américain, lui sont tout acquis. Les autres, journalistes et analystes du secteur, sont venus, de nombreux pays du monde, assister à la conférence annuelle d'avril, à New York, qui leur est traditionnellement dédiée. L'enthousiasme déborde. « Nous ne sommes pas là pour subir le futur, nous sommes là pour le créer, l'inventer, s'enflamme l'orateur. Nous allons élaborer les règles qui forgeront le monde économique du XXI^e siècle... » Nouveaux applaudissements.

Mais le doute dans tout cela ? « C'est typiquement le show à l'américaine, relativise-t-on au bureau parisien d'Andersen Consulting. Vous voyez ce que l'on veut dire : le meeting, type convention républicaine ou démocrate. » Un envol passionnel, donc... mais dont on retrouve les accents dans la dernière campagne publicitaire mondiale du mastodonte du conseil, imaginée par You & Rubicam et qui a coûté, à en croire la presse professionnelle, 44 millions de dollars (37,6 millions d'euros). Le décor ? La galaxie. Le cabinet propose à ses clients, au cas où ils le souhaiteraient - « il y a un conditionnel » -, d'aller décrocher la Lune...

Le monde du conseil aurait-il des ambitions démesurées ? Andersen Consulting rompt avec la tradition d'un milieu plutôt feutré qui n'aime pas être dans la lumière des projecteurs. « Nous sommes d'autant plus puissants que nous restons modestes », remarque Jean Estin, un ancien du Boston Consulting Group (BCG), ex-président de Mercer Management Consulting pour l'Europe et qui, depuis un an, a décidé de créer sa propre structure, Estin & Cy. La phrase traduit bien

« Ne surdimensionnez pas notre pouvoir... Mais ne le sous-dimensionnez pas non plus »... Toute l'ambivalence de la profession

l'état d'esprit d'une profession qui se cabre dès qu'on essaie de mesurer le périmètre de son influence. Tous, instinctivement, refusent l'image de PDG marionnettes dont ils tireraient les ficelles.

« Ne surdimensionnez pas notre pouvoir », lance Patrice Zygnand, directeur général d'ATKearney France... Mais ne le sous-dimensionnez pas non plus », rajoute-t-il après quelques instants de réflexion. L'ambivalence est là. Pas trop d'influence, mais assez tout de même.

MISE EN ŒUVRE

D'ailleurs, que répondent ces grands du conseil quand on leur demande d'explicitier leur mission ? « Notre rôle ? Éliminer l'irrationnel dans le processus de décision » (ATKearney) ; « Toutes

choses égales par ailleurs, que l'entreprise fasse mieux avec nous que sans nous » (BCG) ; « Aider les entreprises à gagner » (Andersen Consulting) ; « Faire des très grands groupes français des leaders mondiaux » (McKinsey) ; « Aider nos clients à améliorer leurs performances économiques de façon tangible et durable » (Bain & Cy).

De belles - quoique impalpables - déclarations d'intentions, pour lesquelles les cabinets expliquent être tout à fait compétents. Ils recrutent parmi les meilleurs, disposent de réseaux géographiques très étendus, ont mis en place des banques de données qui capitalisent leur savoir-faire et leur expérience.

Il est vrai que, aujourd'hui plus que jamais, leurs services semblent incontournables. L'internationalisation des marchés, leur déréglementation, la multiplication des fusions et des acquisitions (2 000 milliards d'euros en 1998), les exigences grandissantes des actionnaires (à l'instar des fonds de pension) et surtout le saut technologique réalisé par les systèmes d'information aident à conforter les assises de ceux qui ont désormais le statut de multinationales du management.

D'ailleurs, il ne s'agit plus, même pour McKinsey et le BCG, de se contenter d'avoir l'oreille des présidents. Tous participent désormais à la mise en œuvre de

leurs prescriptions, jusqu'à devenir parfois opérateurs aux côtés, voire à la place, des entreprises.

Ernst & Young a, par exemple, réalisé une joint-venture avec Shell pour créer Tasco Europe, qui fournit des services comptables aux clients du pétrolier. Une prise de risque certes nouvelle, mais qui assure des rentrées financières régulières à ces géants aux coûts de structure élevés et qui auraient du mal à survivre sur les seuls revenus dégagés des missions stratégiques de quelques mois.

STATISTIQUES

Les statistiques traduisent cette montée en puissance. Le Kennedy Research Group, qui suit de près l'activité du conseil, annonce un chiffre d'affaires mondial de 113 milliards de dollars pour le secteur en l'an 2000 (contre 62 en 1996). Même le marché français, traditionnellement à la traîne, a affiché pour 1998 un taux de croissance de 30 %. Du pain bénit !

Les acteurs eux-mêmes finissent par accepter de quantifier leur impact (terme préféré à celui d'influence). « Je pense, estime Xavier Mosquet, vice-président du BCG, par une formule choisie avec moult précautions, que les cabinets de conseil ont contribué à la réflexion liée à 20 à 30 % des grands mouvements économiques actuels (fusions-acquisitions, redéploiement, etc.) ». Un chiffre repris également par Jean-Marie Péan, patron du bureau parisien de Bain & Cy.

Mais que Jean Estin, dont la situation nouvelle de patron de sa propre structure libère la parole, balaie d'une main : « Soyons réalistes. Aujourd'hui, si l'on s'intéresse uniquement aux grands groupes industriels, il n'existe pratiquement plus de grand mouvement dans lequel un consultant n'est pas impliqué. » Les envolées new-yorkaises de George T. Shaheen ne seraient donc pas seulement celles d'un passionné...

M.-B. B.

Les réseaux des anciens

La grande famille du conseil soigne ses anciens (les *alumni*), car ils ont de fortes chances de se retrouver un jour assis dans des fauteuils de président ou de directeur général. Bref, d'être des clients potentiels. Lou Gerstner, l'actuel président d'IBM ? Un ancien de McKinsey. Michael Jordan, pas le basketteur, mais le président de CBS Corporation ? Idem. « Si McKinsey ne devait vivre que grâce à ses anciens, se contente de répondre en souriant Yann Duchesne, directeur général de McKinsey France, il y a longtemps que nous aurions fait faillite. »

Arthur Andersen indique que 52 % de ses anciens collaborateurs « ont déjà acheté ou prescrit une mission de leur cabinet d'origine ». Et chez Ernst & Young, on confirme l'intérêt de garder des liens avec des anciens devenus directeurs financiers, donc capables de choisir leurs auditeurs comptables. Revues spécifiques, petits-déjeuners, cocktails..., les *alumni* ont droit à des petits traitements de faveur.

La politique les intéresse aussi

Ce ne sont pas les missions les plus lucratives. Sans parler des délais de paiement, souvent peu respectés. Il n'empêche : les multinationales du management s'intéressent aussi aux gouvernements et à leurs administrations. D'abord parce qu'il est bon de cultiver les réseaux politiques. Et puis agir à l'échelle d'un pays est une forme de pouvoir aux charmes inépuisables.

Au siège parisien de McKinsey, après l'avoir fait pour Roger Fauroux quand ce dernier était ministre de l'Industrie (1988-1991), on se dit « prêt à retravailler pour un ministre qui souhaiterait prendre des décisions ».

De son côté, le Boston Consulting Group (BCG) égrène quelques-uns des chantiers déjà réalisés à l'international : « Au milieu des années 70, nous avons aidé la Suède à rebâtir sa politique industrielle », explique Xavier Mosquet, vice-président au bureau de Paris, citant également comme exemples le Sénégal et la Russie. Dans ces deux cas de figure, la demande émanait de la Banque mondiale. Pour le Sénégal, il s'agissait d'évaluer les conséquences d'une baisse des tarifs dou-

niers de 25 %. Quant à la Russie, le rapport de 700 pages remis en 1994 au ministre de l'énergie - et dont le financement fut assuré en grande partie par l'Agence américaine pour le développement international - indiquait le chemin à suivre pour la privatisation de l'industrie pétrolière. « Certaines de nos préconisations ont été suivies », explique le BCG.

LICENCIEMENTS

Dans le schéma descriptif du réseau mondial de McKinsey, une case mérite une attention particulière, celle qui mentionne l'existence du « McKinsey Global Institute », que le cabinet traduit par « cellule de recherche macroéconomique » et dont les productions, très régulières, visent à prendre la température du monde et à prescrire les remèdes adéquats en cas de fièvre persistante.

En 1998, deux livraisons. La plus récente (octobre), intitulée *Driving Productivity and Growth in the UK Economy* (Améliorer la productivité et la croissance dans l'économie britannique), diagnostiquait une atonie certaine outre-Manche dont la cause principale

tiendrait à une mauvaise productivité des salariés britanniques. La seconde passait au crible les performances économiques de huit secteurs d'activité coréens afin de définir des pistes susceptibles de relancer la croissance dans le pays. Là encore, à en croire le cabinet, le bât blesse en termes de productivité au travail. D'où l'idée de réorganiser les entreprises industrielles via des licenciements, tout en favorisant une déréglementation dans la distribution, la construction, les banques et les télécommunications afin de rendre ces quatre secteurs créateurs d'emploi.

Un an plus tôt, en 1997, la cellule prospective avait rendu son verdict sur l'Hexagone (« *Supprimer les entraves à la croissance et à l'emploi en France et en Allemagne* »). L'étude avait intéressé un certain nombre d'hommes politiques français, d'Edouard Balladur à Christian Sautter, secrétaire d'Etat au budget, en passant par Nicolas Sarkozy, qui avaient eu droit à des séances spéciales d'explications.

M.-B. B.

Roger Fauroux, ancien PDG de Saint-Gobain et ex-ministre de l'industrie

« Un dirigeant est plus crédible si ses projets sont étayés par un grand cabinet »

« A quelles occasions avez-vous eu affaire aux cabinets de conseil ?

- On les utilisait à Saint-Gobain pour l'audit et le conseil en organisation. Pour la stratégie, je n'ai fait appel à McKinsey qu'au ministère de l'Industrie. Je voulais savoir pourquoi le tissu de PME était deux fois plus dense en Allemagne qu'en France. Et le rapport qu'ils m'avaient remis à l'époque était très pertinent.

- Quelle est leur valeur ajoutée ?

- Un président de société est plus crédible si ses projets sont étayés par une étude réalisée par l'un ou l'autre des grands du conseil. A plus forte raison un ministre, dont les services administratifs sont parfois lacunaires ou très hexagonaux.

» Avec un rapport de McKinsey ou du Boston Consulting Group, on se retrouve un peu dans la position de Moïse redescendant de la montagne avec les

Tables de la loi. Ces cabinets ont une notoriété qui n'est contestée par personne ; ils disposent de réseaux internationaux qui leur permettent de rassembler l'information à grande vitesse. L'international est leur vrai point fort. Quand vous leur soumettez un cas, ils l'ont déjà expérimenté dans tel ou tel pays.

- Comment votre initiative a-t-elle été accueillie au ministère de l'Industrie ?

- Très bien, parce que j'avais pris soin de mettre les directeurs du ministère dans le coup. Les gens de McKinsey étaient encadrés, accompagnés. Ils ont travaillé six mois et leur rapport a donné lieu à des mesures que je n'ai pas eu la possibilité de suivre parce que je n'étais plus ministre.

- Jouent-ils un rôle important dans la définition de la stratégie d'une entreprise ?

- Ecoutez, je vais être brutal, mais si un président de groupe n'est pas capable d'élaborer lui-

même une stratégie, c'est qu'il n'est pas très bon. Je ne vois pas McKinsey ou qui que ce soit arriver chez Fiat en leur préconisant de fusionner avec Volvo. Tous les grands groupes ont déjà mis au point quelques scénarios d'évolution. Leurs PDG se connaissent, se parlent sans arrêt.

» La définition d'une stratégie est forcément antérieure aux cabinets de conseil. Ils ne peuvent venir qu'en appoint, pour affiner un scénario, recueillir une information complémentaire sans éveiller d'émotion chez les concurrents. C'est déjà très important.

- Leur vision très mondialisée ne leur permet-elle pas de peser sur les choix stratégiques des grands groupes ?

- Je ne crois pas à des politiques de fusion-acquisition préemballées. Usinor n'avait pas besoin d'une étude faite à l'extérieur pour penser à racheter

Cockerill. Cette acquisition était une évidence. Des conseils ont probablement été utilisés pour la mécanique de l'affaire, mais les choix initiaux ont certainement été effectués par l'entreprise elle-même.

» La mondialisation a eu pour effet de raréfier le nombre des acteurs de chaque secteur. Les possibilités de combinaisons ne sont pas infinies. Notamment dans la sidérurgie. En chimie, dans la santé, le jeu est sans doute plus complexe. Mais, à mon sens, le conseil stratégique vaut surtout pour une recherche de partenaires dans des zones du monde mal connues de l'Europe, comme la Thaïlande, la Birmanie, peut-être certains pays d'Amérique latine... Mais en Europe ou aux Etats-Unis, non, je ne crois pas.

- La solitude du PDG ne peut-elle l'inciter à chercher un conseil stratégique à l'extérieur ?

- Un PDG solitaire ne tient pas longtemps en place. La stra-



Roger Fauroux

● Ancien élève de l'École normale supérieure, Roger Fauroux, soixante-trois ans, agrégé d'allemand, sort dans la « botte » de l'ENA.
● Sa carrière est à la fois celle d'un grand patron - il présidera pendant six ans aux destinées de Saint-Gobain - et celle d'un haut fonctionnaire : il sera ministre de l'Industrie du gouvernement Rocard de 1988 à 1991.

tégie d'un groupe industriel est naturellement secrétée par l'organisation hiérarchique.

» Outre cette pression interne, il y a la pression externe exercée par les analystes financiers, qui oblige les entreprises à travailler en permanence leur ligne stratégique.

Quand un patron ne voit pas la montagne, son environnement la lui désigne. Là encore, le conseil extérieur ne peut avoir qu'une valeur de validation ou de précision.

» Ou alors c'est un argument dont la direction a besoin pour faire passer sa vision auprès de sa propre hiérarchie ou des syndicats. Ou pour débloquer des mécanismes encrassés : il faut parfois casser l'arrogance et l'aveuglement d'une hiérarchie trop sûre d'elle-même. »

Propos recueillis par Marie-Béatrice Baudou et Yves Mamou

Les dangers du prêt-à-penser

Quand il reçoit un consultant, Doug P., vice-président informatique d'un grand groupe américain, n'oublie jamais de laisser traîner sur son bureau *Dangerous Company*, son « petit livre bleu fétiche ». « C'est une plaisanterie avec mes collaborateurs, explique-t-il. Plus sérieusement, c'est pour moi une façon de montrer que je ne suis pas prêt à gôber toutes les propositions que le visiteur va me présenter. » Le livre « fétiche », écrit par deux journalistes du *Chicago Tribune*, décortique les relations ambiguës entretenues par les grands cabinets de consultants anglo-saxons avec des entreprises ou des administrations.

Déjà traduit en chinois, en allemand, en espagnol (pas encore en français), il a été salué par la critique et désigné il y a deux ans par l'American Library Association comme le meilleur livre de l'année sur le monde des affaires. Les chapitres se présentent comme des études de cas, rarement flatteuses.

LITIGES

« Nous n'avons pas été assignés au tribunal une seule fois, précise Charles Madigan, l'un des auteurs. Il est vrai que nous nous sommes essentiellement appuyés sur des documents de justice, qui expliquaient la teneur des litiges. »

A la question de savoir si le succès du livre a porté préjudice aux cabinets cités (Andersen Consulting, Bain & Cy, McKinsey, Boston Consulting Group - BCG -, Gemini), Charles Madigan répond « qu'il n'a pas eu connaissance de ruptures de contrat soudaines, mais que les PDG qui ont lu le livre disent vouloir se montrer plus prudents et plus exigeants ».

Drôles de relations en effet que celles entre patrons et géants du conseil. On se souvient de la diatribe de Ferdinand Piëch, président du directoire de Volkswagen, lancée en 1993, lors du Salon de l'automobile de Francfort contre les cabinets auxquels il avait fait appel dans le passé : « On a dépensé beaucoup d'argent avec McKinsey, la Boston Consulting Group, etc.

Aux Etats-Unis, un livre à succès met en évidence les failles d'une offre de plus en plus standardisée

Toute leur paperasse est à la cave... Maintenant on ne fait plus appel à eux. On consulte nos collaborateurs et on écoute leurs suggestions. » Depuis, la vie a repris son cours... et Volkswagen retravaille avec des consultants dont certains incriminés à l'époque.

René Abate, senior vice-président du BCG, dit que le plus beau cadeau qu'un de ses clients lui ait fait - en l'occurrence le groupe Accor - « c'est d'avoir officiellement mentionné notre travail, lors d'une réunion avec les analystes financiers ». Car rares sont les entreprises qui acceptent de confier le nom de leurs conseils, comme le motoriste américain Harley Davidson, qui reconnaît devoir sa remise sur pneus à Andersen Consulting. Ou RVI, la filiale poids lourds de Renault, qui présentait sa nouvelle stratégie commerciale en décembre dernier et ne cachait pas que le schéma avait été réalisé avec le BCG.

Ou encore Axa, dont la direction a demandé à McKinsey d'étudier les modalités de rapprochement entre la Royale belge et Axa Belgium. Et enfin Kindy, qui s'apprête à prendre des mesures de réorganisation et de développement, suite

Des chèques colossaux

Difficile de connaître précisément le prix des missions de conseil en stratégie. Le cri spontané du président d'un groupe français : « Les chèques sont colossaux ! », donne néanmoins une petite idée. Une mission d'un mois de McKinsey ou du BCG coûterait jusqu'à 1 million de francs (0,15 million d'euros), selon la qualité (junior, associé, etc.) des consultants mobilisés. Or un cabinet peut travailler dans une entreprise plusieurs mois d'affilée.

En 1992, le groupe américain AT&T a ainsi payé 30 millions de dollars (25,6 millions d'euros) une mission d'un an de McKinsey. Autre statistique disponible, le chiffre d'affaires moyen annuel (en Europe) d'un consultant : entre 350 000 et 400 000 dollars (299 145 à 341 880 euros).

aux conclusions d'un audit stratégique réalisé par Bain & Cy. Un cadre dirigeant d'un grand groupe bancaire, qui « tient à garder l'anonymat », a vu passer à sa direction générale plusieurs grands cabinets, « très présents dans le secteur bancaire en raison des fusions qui s'y opèrent ». L'environnement mondial nous dépassait, expliquait-il, tandis qu'eux ont des réseaux très efficaces. « Leurs schémas de pensée sont très peaufinés. Ils vous assènent des vérités sur l'avenir de votre activité qu'ils tirent de leurs banques de données... Mais comment voulez-vous vérifier tout cela ? »

RÉSISTANCE

S'il convient que leur œil extérieur permet de dépasser les baronnies, et donc de faire avancer les dossiers, cet homme sensible au social se souvient aussi qu'« en interne, les consultants étaient appelés "les messieurs - 20 %" », parce qu'à peine arrivés dans l'entreprise ils avaient proposé de diminuer les effectifs. « Le seul moyen de les contenir, conclut-il, c'est d'avoir une direction et une présidence fortes, or chez nous ils étaient presque devenus les patrons de la boîte. »

Un constat partagé par Olivier Basso, professeur de stratégie à l'ESCP. Les directions doivent être capables de repérer et de résister aux dérives possibles liées aux fonctionnements structurels des géants mondiaux du conseil.

Leur message, tous les consultants le confirment, est d'inspiration libérale. Catherine Sauviat, de l'Institut de recherche économique

et sociale, un organisme de réflexion syndicale, a réalisé en 1995 un rapport à la demande conjointe du Commissariat du Plan et du ministère des entreprises et du développement économique sur « Les réseaux internationaux de services : le cas du conseil et de l'audit ». Ses conclusions sont explicites : « Ces firmes ont beau être de plus en plus internationales, elles n'en diffusent pas moins pour l'essentiel les normes de management "américaines". Si elles cultivent volontiers la discrétion, dotées presque toutes d'un statut (le partenariat, NDLR) qui les autorise à ne pas rendre publics leurs comptes donc leurs bénéfices, elles n'en exercent pas moins une influence croissante sur les normes financières, salariales, celles de gestion et de produits... »

Autre danger majeur : la standardisation de l'offre. Telle mission sert de référence et d'expérience à telle autre - avec le risque parfois de voir une entreprise bénéficier des conclusions d'une étude préparée pour un concurrent. Il existe donc des boîtes à outils dans lesquelles ils puisent. Pourquoi pas... à condition que le diagnostic soit le bon.

Le sur-mesure est censé être la clé de voûte de leur efficacité. « C'est la base même de notre métier », clament-ils unanimement. Enfin presque. « Est-ce que certains d'entre nous ne seraient pas en train de perdre le sens originel de la profession pour devenir des mécaniques industrielles ? », lance Jean-Luc Fallou, président de Statorg, cabinet en stratégie et en organisation, et ancien directeur général d'Arthur D. Little France. Et si c'est le cas, est-ce bien au bénéfice du client ? »

« Il n'est pas vrai de dire qu'un cabinet de plus de cent personnes peut faire en permanence du sur-mesure, car ce n'est pas économiquement viable », reprend Jean Estin, ancien président de Mercer Management Consulting Europe. Le risque est d'autant plus élevé que cette industrialisation répond souvent au désir des PDG d'obtenir des résultats rapides une fois qu'une mission est lancée.

M.-B. B.

La bagarre pour le recrutement des jeunes diplômés s'intensifie

McKinsey va recruter une soixantaine de consultants en 1999, AT&T une cinquantaine... On est loin des bataillons embauchés par les grands cabinets d'audit, qui se chiffrent par centaines, mais le développement spectaculaire des activités de conseil stratégique a élargi les débouchés.

Il les a surtout ouverts aux jeunes diplômés, alors que ces cabinets préféraient, jusqu'il y a quatre ou cinq ans, recruter quasi exclusivement des professionnels expérimentés. Sur les soixante recrutements auxquels veut procéder McKinsey en 1999, on compte vingt à vingt-cinq « juniors », une proportion que l'on retrouve chez ses concurrents. La part des cabinets de conseil en stratégie dans l'emploi des promotions est passée de 8 % il y a trois ans à 15 % en 1997 à l'Ecole des mines, de 12 % en 1995 à 21 % en 1997 à HEC, de 18 % en 1997 à 21 % à l'ESCP en 1998, etc.

Toutefois, le vivier de diplômés reste extrêmement limité : Polytechnique, HEC, Essec, ESCP, Ecole des mines, Ponts & Chaussées, Centrale, plus rarement l'ENA ou les ENS..., bref, le gratin des grandes écoles d'ingénieurs et de gestion. La mise en œuvre des systèmes d'informa-

Les cabinets rivalisent d'ardeur... et d'argent pour séduire le gratin des grandes écoles françaises

tion offre aussi des opportunités aux ingénieurs télécoms.

Les cabinets recherchent avant tout une grande puissance de travail qu'ils pensent ne pouvoir trouver que parmi les étudiants qui ont subi l'épreuve des classes préparatoires et des concours réputés les plus sélectifs. Il est une autre raison, moins avouable, à cette autolimitation : l'endogamie. Elle joue à plein : sur les dix dernières années, un quart des recrutements de BCG, par exemple, proviennent de Polytechnique et un autre quart d'HEC...

L'attractivité des salaires offerts par les cabinets est réelle. Un « junior » débute chez McKinsey à au moins 300 000 francs (45 800 euros) par mois. Mais la sélection est rude. Le sommet de la pyramide rétrécissant rapidement, le principe du « up

or out » continue à conduire bien des « juniors » à quitter leur employeur. Toutefois, le passage par un cabinet est l'équivalent d'un sésame pour l'entrée dans une grande entreprise.

Pour recruter, les cabinets rivalisent d'ardeur... et d'investissements. Ils participent aux forums des écoles, précise le campus-manager d'un cabinet, paient des pages de publicité de 20 000 à 40 000 francs (3 000 à 6 000 euros) dans les revues des écoles ou des anciens élèves (« au moins une fois par an »), sponsorisent les associations étudiantes...

PÉDAGOGIE

Cette stratégie s'est toutefois révélée trop coûteuse par rapport au nombre de recrues - de une à cinq par école et par cabinet selon les années -, et surtout inefficace pour sélectionner des « potentiels » que l'on cherche désormais à conserver. Aussi les cabinets préfèrent-ils depuis peu investir dans la pédagogie.

A HEC, la majeure « management stratégique » et le mastère spécialisé du même nom, qui accueille vingt HEC et vingt ingénieurs, ont été conçus avec les cabinets, qui viennent réaliser des « ateliers consultants » de deux jours à une semaine où les étudiants travaillent sur des études de cas réels, tout comme à l'ESCP. A l'Essec, AT&T et Bain & Cy ont créé de nouveaux cours en 1998-1999, Gemini Consulting devrait faire de même l'an prochain.

Dans l'optique de la mise en œuvre de leurs prescriptions, les cabinets ont demandé à HEC de s'associer à l'Ecole des mines pour monter un mastère spécialisé en systèmes d'informations, dont la première promotion a démarré à la rentrée. De même, les cabinets ont massivement répondu présents lorsque les écoles ont mis en place des stages d'une durée d'un an entre la deuxième et la troisième année. A l'ESCP, ils ont recruté quinze des cinquante étudiants qui ont choisi cette

formule en 1998. Cette stratégie plus récente s'inscrit dans leur volonté de disposer de jeunes consultants déjà formés à l'esprit et à la méthode des cabinets. « Le travail en équipe y est primordial. C'est une des bases du fonctionnement en réseau. Les jeunes recrues doivent se comprendre à demi-mot et faire référence aux mêmes méthodologies », explique un ancien d'un grand cabinet. Dans la même logique, des formations complémentaires sont offertes à tous les débutants dans des écoles internes comme Saint-Charles (Chicago) pour Andersen Consulting, Cape Cod (près de Boston) pour Bain & Cy, Tampa (Floride) pour Price Waterhouse. Et McKinsey songe à ouvrir sa propre université d'entreprise.

Antoine Reverchon

Bibliographie

- **Terence. Encyclopédie des ressources humaines**, en quatre tomes (Les Editions d'Organisation, 1993, 1 500 F, 228,7 €).
- **Stratégie pour une entreprise compétitive. Dirigeants, transformez votre entreprise**, de Francis J. Guillard (Economica, 1993, 255 p., 185,50 F, 28,3 €).
- **The Witch Doctors : making sense of the management gurus**, de John Micklethwait et Adrian Wooldridge (Times Books, 1996, 404 p., 25 \$, 21,43 €).
- **The Dangerous Company**, de James O'Shea et Charles Madigan (Penguin Book, 1997, 356 p., 13,95 \$, 11,96 €).
- **Safari en pays stratégique. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique**, de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel (Village Mondial, 1999, 424 p., 245 F, 37,35 €).
- **Consulting**, revue mensuelle (MM Editions à Suresnes).

CHRONIQUE

par Alain Lebaube

Les 35 heures à bon compte

A l'instant précis où le doute distillait son poison, les accords d'Air France et d'EDF-GDF ont mis du baume au cœur des partisans des 35 heures. En deux coups magistraux, des milliers d'emplois promis sont tombés dans l'escarcelle de Martine Aubry : 4 000, d'abord, grâce à la compagnie aérienne, de 3 000 à 5 000, ensuite, avec la société nationale.

Pour le gouvernement, il était temps que le secteur public vienne à la rescousse d'un bilan provisoirement modeste. A la mi-décembre, le ministère de l'emploi recensait à peine plus d'un millier d'entreprises privées engagées dans la voie de la réduction du temps de travail avec, à la clé, 8 178 emplois créés ou sauvegardés. Depuis, près de cinq cents autres auraient rejoint le mouvement et garantirait 2 300 emplois supplémentaires, seulement. Même si le rythme s'accélère et devrait encore s'amplifier au cours des prochains mois, la France compte 200 000 entreprises de plus de dix salariés et que c'est jusqu'en juin que sont accordées les aides les plus importantes pour celles qui franchiraient le pas ?

D'où, sur fond d'inquiétude, le débat qui a occupé le gouvernement ces derniers jours. Pour offrir davantage de lisibilité aux employeurs, Dominique Strauss-Kahn aurait voulu avancer la date de présentation de la deuxième loi. Martine Aubry, soutenue par Lionel Jospin, a préféré maintenir le calendrier prévu. Faute d'indications précises, la période qui s'ouvre risque de charrier le meilleur comme le pire. Notamment quand les petites entreprises se mettent en tête de remplir les conditions d'éligibilité aux mannes financières de l'Etat, sans que, derechef, les garde-fous sociaux soient renforcés. Ainsi, à titre d'exemple, cette piètre manœuvre qui pourrait se répéter. Telle société parisienne vivait dans l'illégalité : les ouvriers y effectuant trois heures supplémentaires par jour, le quota annuel était atteint en deux mois. La loi sur les 35 heures est saisie comme l'occasion d'apurer les comptes. Il est proposé de mettre en place une nouvelle organisation : le travail serait partagé entre deux équipes, l'une opérationnelle de 7 heures à 14 heures, l'autre de 14 heures à 21 heures, avec une perte de salaire partielle, la remise en cause éventuelle du treizième mois et de la sixième semaine de congé. A l'unique secrétaire, il est offert une deuxième heure pour déjeuner, afin de ne point modifier l'amplitude horaire de sa journée. Colère de tous les salariés qui n'apprécient pas. Non seulement ils voient leurs revenus diminuer, mais ils contestent la nouvelle organisation du travail.

	NOMBRE D'ACCORDS	NOMBRE D'EMPLOIS
ACCORDS « OFFENSIFS »	944	créés 6 448
ACCORDS « DÉFENSIFS »	93	sauvegardés 1 544
ACCORDS « MIXTES »	18	créés 186
TOTAL	1 055	8 178

NOMBRE DE SALARIÉS CONCERNÉS : 107 560

Bilan des accords d'entreprises sur les 35 heures *

Pour eux, comme pour d'autres, le passage aux 35 heures ne se traduit par aucune amélioration sensible. En revanche, il permet à l'employeur de corriger des dérives de fonctionnement dont l'application de la loi se trouve être le révélateur.

Des situations de ce genre vont aller se multipliant, puisque la réalité des usages ne coïncide pas nécessairement avec la rigueur des textes, surtout dans les petites entreprises. Cela sera encore plus vrai dans la deuxième phase, en vue du 1^{er} janvier 2002, quand les entreprises de moins de vingt salariés entreront toutes dans la danse.

Raison de plus, dira-t-on, pour que les procédures soient précisées et que les contrôles ou agréments entrent dans le détail, si le dialogue social est inexistant. Mais peut-être faut-il également considérer que ces difficultés latentes freinent l'ardeur pour les 35 heures.

"ORIENTATIONS SERVICE" POUR CHOISIR SA FORMATION

Filières, débouchés, métiers : l'information personnalisée

Mme. Mlle M. _____ Prénom _____
 Adresse _____
 Code postal _____ Ville _____
 Niveau d'études 98/99 _____
 Dernier diplôme obtenu _____
 Série du bac _____ Age _____
 Tél. _____

désire recevoir gratuitement une documentation sur les secteurs suivants (cochez la ou les filières - 4 au maximum - qui vous intéressent) :

- | | |
|---|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Ecoles d'ingénieurs | 14 <input type="checkbox"/> Les métiers de la scène |
| 2 <input type="checkbox"/> Ecoles de commerce | 15 <input type="checkbox"/> Multimédia |
| 3 <input type="checkbox"/> 3 ^e cycles spécialisés, MBA | 16 <input type="checkbox"/> Paramédical |
| 4 <input type="checkbox"/> Ecoles à vocation internationale | 17 <input type="checkbox"/> Publicité, marketing |
| 5 <input type="checkbox"/> Arts graphiques | 18 <input type="checkbox"/> Ressources humaines |
| 6 <input type="checkbox"/> Assistant de direction/Bureautique | 19 <input type="checkbox"/> Classes prépas commerciales |
| 7 <input type="checkbox"/> Assurance | 20 <input type="checkbox"/> Classes prépas médecine |
| 8 <input type="checkbox"/> Comptabilité/Expertise comptable | 21 <input type="checkbox"/> Formations en alternance |
| 9 <input type="checkbox"/> Environnement | 22 <input type="checkbox"/> Enseignement à distance |
| 10 <input type="checkbox"/> Informatique | |
| 11 <input type="checkbox"/> Journalisme | |
| 12 <input type="checkbox"/> Les métiers de l'Armée de Terre | |
| 13 <input type="checkbox"/> Les métiers de la Marine Nationale | |

ou par Minitel (1,29 F/ml)
3615 ORIENTATION

Coupon à adresser à :

"ORIENTATIONS SERVICE" - BP 43 - 93351 LE BOURGET CEDEX

Ces informations, facultatives, nous sont destinées ainsi qu'à nos partenaires contractuels. Pour exercer votre droit d'accès ou de rectification, ou ne plus recevoir de propositions, écrivez au Service Diffusion, 9 bis, rue de Vézelay, 75008 Paris. Loi n° 78-17 du 6.1.78. CNIL n° 311 563.

Un vivier restreint de grandes écoles

Part du secteur « études-conseil » dans l'emploi des diplômés (promotions 1995, 1996, 1997), en %

ESCP	36
ESSEC	35
HEC	34
EM LYON	34
ÉCOLE DES MINES DE PARIS	22
ÉCOLE CENTRALE DE PARIS	17
ÉCOLE DES PONTS ET CHAUSSÉES	11
ÉCOLE SUPÉRIEURE DE TÉLÉCOMMUNICATIONS	10

Source : Conférence des grandes écoles

APRÈS L'UNION MONÉTAIRE

par Hervé Juvin

Quel gouvernement d'entreprise ?

La création de sociétés de droit européen se heurte à une difficulté majeure : la différence des cultures nationales. La conception même de l'entreprise – sa propriété, sa personnalité juridique, ses devoirs et ses droits – oppose les cultures européennes plus qu'elle ne les rapproche. Avec l'euro, la comparaison des différentes pratiques du gouvernement d'entreprise dans chacun des pays de l'Union devient plus nécessaire que jamais, comme devient plus urgente l'élaboration d'une doctrine européenne du gouvernement de l'entreprise.

Au sein de l'Union monétaire, on distingue deux modes d'organisation des organes de direction des sociétés privées :

– En Allemagne et aux Pays-Bas, les entreprises sont dirigées par deux organes distincts : le conseil de surveillance, composé de non-salariés, qui nomme le président, et le directoire, formé de directeurs salariés, qui exercent les fonctions de direction générale. Le président du directoire représente l'entreprise et le directoire la gère.

– En France et dans les autres pays d'Europe, y compris en Grande-Bretagne, la direction de la société est exercée par un organe unique : le conseil d'administration. Le conseil d'administration comprend une majorité d'administrateurs extérieurs à l'entreprise (la loi française institue un maximum d'un tiers d'administrateurs salariés, dans la pratique très rarement atteint), à l'exception de la Grande-Bretagne où les administrateurs salariés représentent souvent la moitié du conseil.

Une seconde différence distingue cette fois la France des autres pays européens :

– En France, peu de présidents élus par le conseil d'administration échappent à l'attrait du titre de PDG, c'est-à-dire à la réunion des pouvoirs effectifs de direction de l'entreprise. Ce *Führerprinzip* concentre

Il existe un conflit de fond entre les pays européens dont la loi ou la pratique font des sociétés privées un bien collectif et ceux qui, en droit comme en pratique, font des sociétés la propriété de leurs actionnaires

donc dans les mêmes mains les fonctions exécutives et les fonctions de contrôle. La formule donne une personnalité à l'entreprise, facilite l'adhésion du personnel, rend plus rapide la prise de décision. Enfin, elle évite tout risque de paralysie par conflit interne entre le président et le directeur général.

– Dans les autres pays d'Europe, la règle est à la séparation des fonctions entre un président, représentant la société à l'extérieur, et un ou des directeurs généraux chargés de la gestion de l'entreprise. Cette séparation évite de placer le PDG dans la situation paradoxale d'avoir à se contrôler lui-même.

Avant la seconde guerre mondiale, la situation était exactement inverse. La France et les pays adeptes du modèle napoléonien (Belgique, Italie, Espagne) connaissaient un grand

nombre de sociétés à conseil de surveillance et directoire, tandis que l'Allemagne glorifiait ses capitaines d'industrie qui concentraient tous les pouvoirs de direction, de contrôle et de gestion – en vertu du *Führerprinzip*.

Après la guerre, les chefs d'entreprise français se sont convertis au principe de l'unité de commandement, pour des raisons d'efficacité, tandis que l'Allemagne a adopté la direction à deux têtes, ménageant pouvoirs et contre-pouvoirs au sein de l'entreprise comme dans le système politique. Quel fut le poids, dans ce choix, de la volonté des Alliés de ne pas voir se reconstituer l'agressive puissance industrielle allemande ? Ont-ils tenté, en favorisant la cogestion, de brider le dynamisme allemand ? Le débat reste ouvert, et il prend un intérêt nouveau par rapport à ce grand sujet de discorde européen : la représentation des salariés au sein des organes de direction.

– L'Allemagne organise la représentation des salariés au sein du conseil de surveillance. Celui-ci est composé à parité de représentants des salariés et des actionnaires. Le président représente généralement les actionnaires et arbitre en cas de conflit. Aux Pays-Bas, la représentation des salariés ou des syndicats n'est pas obligatoire, mais la loi leur permet de s'opposer, dans certains cas, à la désignation d'un membre du conseil.

– Le conseil unique, en vigueur dans les autres pays de l'Europe continentale, a évolué depuis les années 80 pour s'ouvrir progressivement à la fois à des administrateurs dits indépendants qui ne représentent ni les actionnaires ni les salariés, et aussi à des représentants syndicaux des salariés. C'est notamment le cas de la France.

La représentation des salariés dans les organes de direction de l'entreprise est devenue une pierre de touche de la construction européenne. Les positions inconciliables sur ce point des Allemands et des Britanniques avaient conduit au gel du projet de statut d'une société européenne au début des années 80. Ce projet a repris une nouvelle actualité, depuis le début de 1998. Mais les points de vue inconciliables de l'Allemagne et de l'Espagne au sein de la Commission ont stoppé les discussions à la fin de 1998.

Ce conflit met en valeur une différence fondamentale de conception de la personnalité juridique et du rôle de l'entreprise privée dans la société. Pour l'Allemagne, comme pour les Pays-Bas, chaque partie prenante à l'entreprise, que ce soit par l'apport de travail, de fonds propres, de crédit, de fournitures... a des droits (*stakeholders*). En d'autres termes, l'entreprise doit servir la collectivité. En Grande-Bretagne, comme dans l'Europe du Sud, l'entreprise appartient à ses actionnaires (*shareholders*). Les dirigeants sont jugés sur leur efficacité à créer de la valeur pour les actionnaires.

Dans ces conditions, et même si l'avant-projet de loi sur les sociétés en cours d'élaboration à la Chancellerie semble privilégier la séparation des pouvoirs entre président et directeur général, un conflit de fond demeure entre les pays européens dont la loi ou la pratique font des sociétés privées un bien collectif et ceux qui, en droit comme en pratique, font des sociétés la propriété de leurs actionnaires. La convergence européenne bute ici sur des pratiques culturelles.

Deux éléments peuvent pourtant accélérer les convergences :

– Les marchés de capitaux et la restructuration des entreprises au niveau mondial obligent les sociétés allemandes à découvrir ce que signifient la vérité des comptes et les intérêts des actionnaires minoritaires. La cooptation, le secret sur le montant des réserves comme sur la composition de l'actionnariat, sont remis en cause par le besoin d'intégration au marché mondial. Ce mouvement pourrait s'accélérer si la réforme fiscale allemande va à son terme.

– La proportion d'administrateurs étrangers au conseil des sociétés européennes s'élève. Les deux tiers des cent premières sociétés françaises comptent dorénavant un ou plusieurs administrateurs étrangers, majoritairement européens. Leur nombre a presque doublé depuis 1995.

Si ce ne sont pas là les prémices de la constitution de sociétés européennes par leurs cultures, leur actionnariat et leur stratégie, il faut désespérer de l'euro, de l'Europe, et du futur statut de la société européenne.

Les conseils municipaux d'enfants jouent à saute-frontières

Grâce à ses enfants, Pelouailles-les-Vignes, 2 000 habitants, se met à l'heure de l'Europe. Le 15 janvier, Emilien, 12 ans, propose à ses camarades du conseil municipal des enfants (CME) de réaliser une exposition sur l'euro et de distribuer aux habitants un questionnaire sur l'Europe « pour voir s'ils connaissent », précise le garçon. Si le résultat de la consultation est faible, il faudra alors « parler plus » de ces sujets dans le village, dit-il. Avec les projets de terrain de rollers, de lieu de rencontre pour les 9-14 ans, etc., l'Europe sera donc cette année l'un des axes de travail du CME de cette petite commune située à une quinzaine de kilomètres d'Angers (Maine-et-Loire).

CONCOURS

Un peu partout en France, des conseils municipaux d'enfants (CME) ou de jeunes (CMJ) engagent des actions ayant un lien avec l'Europe. Certains le font depuis quelques années, notamment par le biais d'échanges avec des CME de pays étrangers ; d'autres s'y mettent dans le cadre du concours « Vivre l'Europe », lancé en octobre dernier par l'Association nationale des conseils d'enfants et de jeunes (Anacej) avec le soutien de la Fondation de France, et qui devrait être clos fin mars.

« L'Europe intéresse les enfants et les jeunes car, grâce aux nouvelles technologies de communication, ils ont une vision des choses moins hexagonale, plus ouverte sur l'extérieur, que les adultes », estime Patrick Heiwy, vice-président de l'Anacej et maire adjoint (PS) de Schiltigheim, près de Strasbourg, où se sont créés l'un des tout premiers CME, en 1979, ainsi qu'un CMJ.

L'Europe et l'euro, les enfants en ont entendu parler au collège, à la télévision. « Ils sont très sensibles à l'actualité », constate Danièle Bele, coordinatrice du CME de Dunkerque. Ils nous ont dit, par exemple, que l'euro va pouvoir concurrencer le dollar. Ce sont eux, assure-t-elle, qui ont eu l'idée de « concrétiser l'idée européenne

Le foisonnement d'initiatives illustre l'envie de se rapprocher des cultures des pays voisins

avec quinze statues », une par pays de la Communauté, exposées prochainement sur la place de l'Europe. Des œuvres symboliques, comme celle figurant l'Allemagne : le mur de Berlin cassé en deux avec des drapeaux au milieu. Au concours de l'Anacej, le CME de Dunkerque présentera, sous forme de BD, un conte sur l'euro inspiré du *Petit Prince*, ainsi qu'une plaquette en braille sur la nouvelle monnaie.

Parmi les actions des CME, l'exposition sur l'Europe ou l'euro constitue un grand classique. Bray-et-Lû, une commune de 730 habitants située dans le Val-d'Oise, présentera l'histoire de l'Europe à l'aide de brochures, cartes géographiques et postales, photos, « pour motiver les enfants », indique Sylvie Marcq, deuxième adjointe (PS) au maire. C'est elle qui a « décidé » de faire participer le CME au concours de l'Anacej. Ainsi, ils auront « plus de connaissances sur la Communauté européenne, et peut-être pourront-ils diffuser les informations à d'autres villages ».

Certains projets peuvent sembler modestes ou peu originaux. « C'est un sujet nouveau pour les CME », observe Cécile Drumare, chargée de mission à l'Anacej. Et il faut se replacer dans le contexte de la commune, qui n'a pas forcément de gros moyens. Ces petits projets peuvent malgré tout avoir un impact non négligeable. »

Plusieurs CME essaient cependant de se démarquer. A Alès (Gard), le projet qui sera présenté au concours, en partenariat avec l'office du tourisme, consiste à recenser les touristes européens qui viennent en vacances dans le Lan-

guedoc-Roussillon, à les rencontrer et les interroger sur leurs traditions pour ensuite faire une exposition.

« Nous avons voulu parler de l'Europe autrement qu'à travers l'euro », explique Samir, douze ans, porte-parole du CME d'Alès. Et nous apprendrons beaucoup de choses. Je pense que certains enfants ne savent pas, par exemple, pourquoi on roule à gauche en Grande-Bretagne, ni pourquoi les Anglais prennent le thé à 5 heures. Grâce à cette exposition, ils le sauront ! »

Pour l'heure, le CME d'Alès n'a pas organisé d'échanges avec des CME étrangers. « Nous avons déjà du mal à en faire avec des CME de notre région pour construire ensemble des projets », regrette André Alvarez, coordinateur du CME.

D'autres CME ont en revanche des correspondants en Europe, comme celui de Coutances (Manche), qui est en relation avec celui de Campina, en Roumanie. Les jeunes Français y étaient allés en 1997, et les Roumains sont venus en France l'an passé. D'autres voyages à l'étranger ont eu lieu, dans des villes qui n'avaient pas toujours de CME, comme en Grande-Bretagne et en Allemagne. « Notre idée était de promouvoir la création de CME là-bas, mais nous n'avons pas encore obtenu de résultat », regrette Vincent Gallois, directeur de l'office municipal de la jeunesse de Coutances.

DISCUSE

Pourtant, la France, pays phare en ce domaine avec un millier de CME, parvient parfois à exporter son modèle. En témoigne l'expérience du CME de Massy (Essonne) : des jeunes de l'école hôtelière d'Ascoli Piceno (Italie), sur la côte est de l'Adriatique, étaient venus à Massy en avril 1997. En mai 1998, les jeunes Massicois leur ont rendu visite. C'est alors que les Italiens ont décidé de créer leur CME. Ce lien devrait se traduire par la réalisation d'un CD sur le thème de la « citoyenneté européenne », avec une chanson créée par les jeunes de Massy et une

autre par les Italiens. Même si elles se multiplient, les initiatives liées à l'Europe restent encore peu nombreuses. Sur les 450 adhérents de l'Anacej, une trentaine de CME seulement se sont inscrits au concours, alors que, sur d'autres thèmes, une soixantaine de CME participent habituellement.

La constitution, en juin 1997, d'une association européenne des conseils d'enfants et de jeunes, Youth Planet, qui réunit les réseaux nationaux de CME de cinq pays – France, Roumanie, Suisse, Italie, Hongrie –, visait à favoriser les contacts. Le but de Youth Planet est de faire reconnaître la participation des jeunes au niveau des institutions européennes.

YOUTH PLANET

Premiers pas dans cette direction : le premier congrès européen des conseils municipaux d'enfants devrait se tenir en août prochain dans le Jura ; le Centre européen de la jeunesse, qui dépend du Conseil de l'Europe, va organiser quant à lui une formation destinée aux jeunes élus des CME, « sans doute en mars ou avril ».

Mais des obstacles au développement de ce réseau européen demeurent. Youth Planet est perçue par les grandes associations de jeunesse de chaque pays comme un concurrent potentiel, entre autres dans la chasse aux subventions. Pour l'heure, son budget ne s'appuie que sur les cotisations de ses membres, dans l'attente de la réponse officielle de l'Union européenne à une demande de financement.

Il faudrait en outre, pour que Youth Planet se renforce, que d'autres pays le rejoignent. Or certains d'entre eux ont des CME mais pas de réseau, comme l'Allemagne ; tandis que d'autres disposent encore d'un faible nombre de CME, voire aucun, car des adultes ou des associations de jeunesse s'y opposent, craignant que les enfants ne soient « manipulés » politiquement, explique un spécialiste du dossier. La route des enfants vers l'Europe sera longue.

Francine Aizicovici

Jytte Fredensborg, syndicaliste patronale, lutte contre la déréglementation à tout-va

BRUXELLES

de notre envoyée spéciale
C'est qui intéresse Jytte Fredensborg, secrétaire générale du Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général (CEEP), c'est « d'être là où les choses se passent ». A cet égard, le poste qu'elle occupe au CEEP à Bruxelles depuis 1996 « lui convient tout à fait ».

Cette association d'employeurs est l'un des trois partenaires sociaux reconnus par la Commission européenne, aux côtés de l'Unice (entreprises privées) et de la Confédération européenne des syndicats (CES). Alors que ces deux structures sont assez connues, le CEEP, créé en 1961, resterait plutôt dans l'ombre. « Si c'est le cas, dit-elle, c'est une erreur car son impact sur l'économie est important. » Et de citer, pour commencer, les 6 millions de personnes employées dans des entreprises publiques, sans parler de celles salariées dans des structures mixtes et privées exerçant des activités d'intérêt économique général.

ARGUMENTAIRE

Son argumentaire ne s'arrête pas aux chiffres. Pour cette Danoise de cinquante-huit ans, qui précise que le CEEP ne s'est jamais prononcé pour ou contre la privatisation, son organisation a un rôle fondamental à jouer face à la recrudescence de la déréglementation. « La situation est très différente d'un Etat membre à un autre, convient-elle, mais en général on voit vite les conséquences négatives de la déréglementation sur l'égalité d'accès des usagers aux services publics. » Juriste de formation, Jytte Fredensborg a appris au cours de

La juriste danoise organise, avec son association d'employeurs, la résistance des entreprises publiques européennes

sa carrière « à courir de réunion en réunion, mais avec des objectifs précis en tête ». Voilà pourquoi elle est ravie de pouvoir parler de l'article 7d du traité d'Amsterdam, non prévu initialement et qui a été adopté... sous la pression du CEEP.

« Ce texte ne parle pas seulement de la contribution de la Communauté européenne à la promotion des services d'intérêt économique général (SIEG), explique-t-elle, mais assigne également une mission d'aménagement tant à la Communauté qu'aux Etats membres. » Bref, ils doivent veiller ensemble à ce que les SIEG « fonctionnent », et donc fixer les « principes et conditions » auxquels ils doivent être soumis.

Pour la secrétaire générale du CEEP, c'est une petite victoire. Et pour ses adhérents aussi. « Les entreprises publiques ne sont pas opposées à la concurrence, mais exigent qu'il y a des domaines où on ne peut pas tout laisser au marché. » On pourrait les imaginer se réconfortant mutuellement dans leur cocon entièrement dédié au service public, mais ce n'est plus le cas depuis 1994, puisqu'une modification des statuts a permis d'ouvrir la porte aux entreprises privées à condition que celles-ci remplissent des missions d'intérêt

général. C'est ainsi que Vivendi et la Lyonnaise des eaux, deux grands groupes français de services, siègent au CEEP.

Parlant couramment l'anglais, le français, le suédois (et très bien l'allemand), Jytte Fredensborg privilégie les contacts directs, aussi bien avec ses interlocuteurs institutionnels de Bruxelles qu'avec les adhérents du CEEP. « Y compris les Britanniques, ajoute-t-elle malicieusement, puisque nous les avons vus revenir au CEEP après la fin de la vague thatchérienne de privatisation. »

Cette volonté d'« agir sur la vie publique » est un virus que Jytte Fredensborg développe tôt. A la fin de son cursus universitaire, elle devient avocate, part vivre en Suède avec mari et enfants, mais éprouve de sérieuses difficultés à mener de front vie privée et vie



Jytte Fredensborg

● La formation juridique de Jytte Fredensborg est internationale. Elle a fait ses études à Paris, à Copenhague et à Lund, en Suède. ● Outre ses responsabilités au CEEP, elle enseigne le droit du travail à l'école d'administration publique du Danemark et siège dans plusieurs structures institutionnelles du Groenland.

professionnelle. « Nous étions au tout début des années 70 et, franchement, on ne peut pas dire que les éléments étaient réunis pour l'égalité des chances au travail... même en Suède ! » Elle retourne au Danemark et travaille au ministère du Groenland. « Ce fut une période passionnante car nous avons œuvré pour que les conditions de vie de la population s'améliorent... »

PRINCIPES

Quand elle décline la suite de sa carrière, Jytte Fredensborg, « syndiquée depuis toujours », le fait avec précaution. Pendant six ans (de 1984 à 1990), elle œuvre pour une organisation syndicale de cadres et d'ingénieurs de Copenhague. « Je travaillais pour le gouvernement danois, et ces responsables syndicaux m'ont téléphoné pour me proposer un poste... Je sais que ce genre de situation étonne en France, mais pas au Danemark. » Elle les aide à négocier.

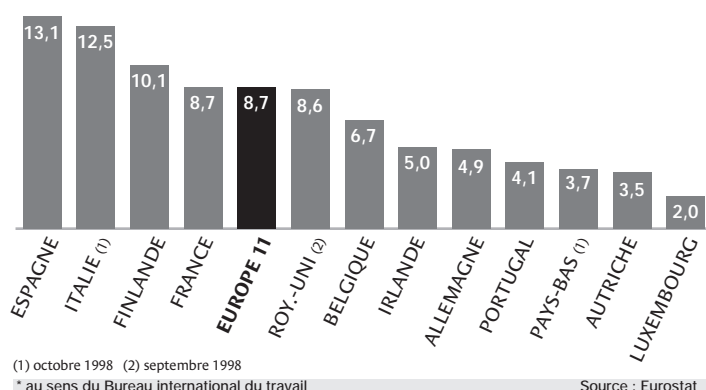
En 1990, c'est un groupement d'employeurs territoriaux qui fait appel à elle. « Là encore, il s'agissait de réfléchir aux politiques salariales, aux conditions sociales... Mais, c'est exact, je me retrouvais de l'autre côté de la barrière. » Pour autant, elle ne se considère pas comme une mercenaire juridique. « Je ne travaille pas pour des gens dont les méthodes et les objectifs traient contre mes principes, argumente-t-elle. De chaque côté d'une table, on peut être professionnel, et je ne trahis pas une cause pour une autre. » Ce parcours lui fournit beaucoup de clés pour mieux comprendre les techniques de dialogue et de négociation. Voilà sûrement pourquoi, à Bruxelles, elle a la réputation d'être une secrétaire générale avec laquelle il faut compter.

Marie-Béatrice Baudet

EUROPE

Le chômage des 15-24 ans * en novembre 1998

en pourcentage de la population



(1) octobre 1998 (2) septembre 1998

* au sens du Bureau international du travail

Source : Eurostat

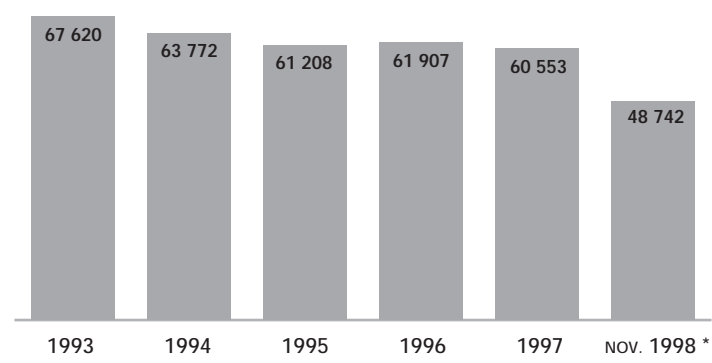
■ **LE NIVEAU** de chômage des jeunes dans la zone euro reflète avant tout le niveau de chômage général dans chacun des pays. Ainsi l'Espagne, qui enregistre le taux de chômage le plus élevé avec 18,2 % de la population en novembre dernier, affiche-t-elle aussi le taux de chômage record dans la classe des 15-24 ans avec 13,1 %.

■ **LES ÉCARTS ENTRE PAYS** proviennent aussi de la situation des jeunes au regard de la scolarité. Ainsi, environ 50 % des jeunes sont sur le marché du travail dès 17 ans au Royaume-Uni, 18 ans en Allemagne, mais 21 ans en Italie et en Espagne, et 22 ans en France. Les Néerlandais, qui combinent scolarité et entrée progressive sur le marché du travail grâce à un système de temps partiel très développé, figurent parmi les meilleures performances (3,7 %). Depuis un an, sauf en Allemagne et en Italie, les jeunes ont profité du recul du chômage enregistré globalement en Europe.

FRANCE

Les défaillances d'entreprises

en nombre



* PRÉVISIONS

Source : Observatoire des entreprises SCRL

■ **L'ACTIVITÉ TRÈS SOUTENUE EN 1998** permet d'envisager une baisse continue du nombre de défaillances d'entreprises dans l'Hexagone. C'est ce qu'indique le dernier indicateur avancé de faillites calculé par l'Observatoire des entreprises. A fin novembre, le nombre de faillites atteindrait 48 742, soit une baisse de 12,2 % par rapport aux onze premiers mois de 1997. Tous les secteurs profitent de cette embellie avec des records pour l'automobile (-40 %), l'agroalimentaire (-25 %) ou les services informatiques (-27,8 %).

■ **APRÈS UN SOMMET ATTEINT EN JUIN 1997**, avec plus de 63 300 défaillances déclarées, la tendance s'est inversée à la baisse de façon ininterrompue. Les prévisions de l'Observatoire des entreprises laissent penser que le récent ralentissement de la conjoncture ne contrariera pas ce mouvement.

Les chiffres de l'économie mondiale

	ÉTATS-UNIS	JAPON	ALLEMAGNE	BELGIQUE	ESPAGNE	FRANCE	ITALIE	PAYS-BAS	ROY-UNI	EURO 11	UE 15
PRODUCTION INDUSTRIELLE (en %)											
Sur un an	2,4 (sept.)	-7,7 (sept.)	4 (oct.)	0 (sept.)	1,5 (oct.)	3 (sept.)	1,5 (oct.)	2,1 (oct.)	0,4 (oct.)	3,4 (sept.)	2,7 (sept.)
Sur trois mois	0 (sept.)	-0,2 (sept.)	0,8 (oct.)	-1,4 (sept.)	0,6 (oct.)	0 (sept.)	0,4 (oct.)	-0,6 (oct.)	-0,4 (oct.)	0,9 (sept.)	0,4 (sept.)
TAUX DE CHÔMAGE (en %)											
1998	4,5 (oct.)	4,3 (sept.)	9,3 (nov.)	8,6 (nov.)	18,2 (nov.)	11,8 (nov.)	12,3 (oct.)	3,7 (oct.)	6,2 (sept.)	10,8 (nov.)	9,8 (nov.)
PRIX À LA CONSOMMATION (en %)											
Sur un an	1,5 (sept.)	-0,1 (juil.)	0,6 (nov.)	0,6 (nov.)	1,4 (nov.)	0,2 (nov.)	1,7 (nov.)	1,5 (nov.)	1,4 (nov.)	0,9 (nov.)	1 (nov.)
Sur un mois	0,2	-0,6	-0,1	0	-0,1	-0,1	0,1	0	0,1	0	0
PIB EN VOLUME (dernier trimestre connu, en %)											
	3 ^e trimestre 1998	3 ^e trimestre 1998	2 ^e trimestre 1998	***	2 ^e trimestre 1998	3 ^e trimestre 1998	3 ^e trimestre 1998	2 ^e trimestre 1998	3 ^e trimestre 1998	3 ^e trim. 1998	3 ^e trim. 1998
Sur un an	3,6	-3,5	1,7	3	3,9	2,8	1,2	4,2	2,3	2,4	2,4
Sur trois mois	1	-0,7	-0,5	ND	0,9	0,5	0,5	0,8	0,4	0,6	0,6
DÉFICIT PUBLIC / PIB (en %)											
1997	0,1	-3,3	-2,7	-2,1	-2,6	-3	-2,7	-1,4	-1,9	-2,5	-2,3
1998*	1,4	-5,5	-2,6	-1,3	-2,1	-2,9	-2,6	-1,4	-1	-2,3	-1,8
DETTE PUBLIQUE / PIB (en %)											
1997	ND	ND	61,3	122,2	68,8	58	121,6	72,1	53,4	74,5	71,9
BALANCE COURANTE** (en % du PIB)											
	1 ^{er} trimestre 1998	1 ^{er} trimestre 1998	2 ^e trimestre 1998	3 ^e trimestre 1998	2 ^e trimestre 1998	3 ^e trimestre 1998	2 ^e trimestre 1998	2 ^e trimestre 1998	3 ^e trimestre 1998	2 ^e trim. 1998	2 ^e trim. 1998
Solde trimestriel 1997	-0,4	0,4	0,1	1,4	0,1	0,6	0,6	1,4	0,2	0,4	0,3
Solde trimestriel 1998	-0,6	0,7	0,2	1,2	0,1	0,7	0,7	1,5	0,2	0,5	0,3

* prévisions Commission européenne ** y compris transferts en capital pour UE15 et EURO11 ***La Belgique ne dispose pas de données trimestrielles harmonisées. L'Autriche, la Finlande, l'Irlande, le Luxembourg et le Portugal ne disposent pas de données harmonisées au niveau européen.

Source : Eurostat. Pour plus d'informations : <http://europa.eu.int/eurostat.html>

Les chiffres de l'économie française

	DERNIER MOIS CONNU	VARIATION SUR UN AN
CONSOMMATION DES MÉNAGES	+0,1 % (nov.)	+0,3 %
TAUX D'ÉPARGNE	14,5 % (2 ^e trim. 98)	-0,1 %
POUVOIR D'ACHAT DES MÉNAGES	+0,8 % (2 ^e trim. 98)	+3,9 %
TAUX DE SALAIRE HORAIRE OUVRIER	+0,5 % (3 ^e trim. 98)	+2,0 %
INVESTISSEMENT	+0,8 % (3 ^e trim. 98)	+3,7 %
COMMERCE EXTÉRIEUR (en milliards de francs / euros)	+9,82 MdF / 1,5 milliard d'euros (oct.)	-46,9 %
(solde cumulé sur 12 mois)	+132,07 MdF / 20,1 milliards d'euros (oct.)	-5,3 %
ENQUÊTE MENSUELLE SUR LE MORAL DES MÉNAGES	-11 (déc.)	-21**
ENQUÊTE MENSUELLE DANS L'INDUSTRIE* opinion des chefs d'entreprise sur les perspectives générales	-8 (déc.)	+22**
TAUX DE CHÔMAGE DES JEUNES (- de 25 ans)	21,7 % (nov.)	-2,5 %
PART DU CHÔMAGE DE LONGUE DURÉE (UN AN) DANS LE CHÔMAGE TOTAL	38 %	+1,2 %
EMPLOIS AIDÉS DANS LE SECTEUR MARCHAND exonérations à l'embauche, contrat en alternance, contrat de retour à l'emploi, contrat initiative-emploi	1 064 900 (nov.)	-2 %
EMPLOIS AIDÉS DANS LE SECTEUR NON MARCHAND CES, CEC, contrat emploi-ville, contrat emploi-jeune	361 900 (nov.)	-7,5 %
INTÉRIM	532 098	+28,8 %

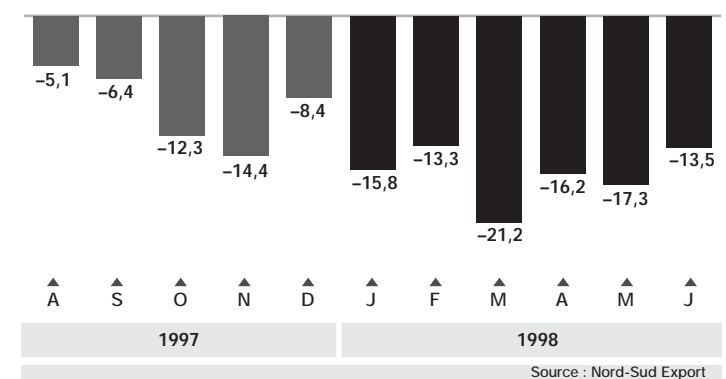
* solde des opinions négatives et positives, données CVS **solde net douze mois auparavant

Source : Insee, Dares, Douanes et Unedic.

THAÏLANDE

Evolution de la production industrielle

en pourcentage par rapport à la même période de l'année précédente



■ **L'ACTIVITÉ NE REDÉMARRE PAS** en Thaïlande. En dépit de la relance de l'investissement public et de la dévaluation du baht qui a dopé la compétitivité des produits thaïlandais, la production industrielle ne cesse de baisser depuis le début de la crise en juillet 1997. Ce que les entrepreneurs ont gagné en compétitivité n'a pas suffi à compenser ce qu'ils ont perdu du fait de l'augmentation du coût de leurs importations de matières premières et du coût des transports.

■ **DANS LE SECTEUR AUTOMOBILE** par exemple, le nombre de véhicules neufs vendus dans le pays ne devrait pas dépasser 140 000 unités contre 363 000 en 1997 et 589 000 en 1996. Depuis le début de la crise, les constructeurs ont procédé à plus de 85 000 licenciements, soit environ le tiers des effectifs employés dans le secteur en 1996. (Source : Nord-Sud Export)

UN CHIFFRE

3^e

LE RANG DE TAÏWAN EN TERMES DE RÉSERVES DE CHANGE

En raison des difficultés nées de la crise financière, Hongkong a perdu la troisième place, qu'elle occupait depuis longtemps (derrière le Japon et la Chine populaire), pour ce qui est du montant des réserves de change, au profit de Taïwan. A la fin décembre 1998, cette dernière affichait 90,34 milliards de dollars (environ 81 milliards d'euros) de réserves de change, en progression de 2,6 % sur le mois précédent, contre 88,6 milliards de dollars (environ 78 milliards d'euros) pour Hongkong.

Les première et deuxième place de ce classement restent occupées par le Japon (216 milliards de dollars, environ 192 milliards d'euros) et, loin derrière, par la Chine populaire, avec 144 milliards de dollars (environ 128 milliards d'euros).

Selon des sources proches de la Banque de France, entre 20 % et 30 % des réserves de change de la Chine, de Hongkong, mais aussi de Singapour (lesquelles avoisinent 70 milliards de dollars, soit environ 62 milliards d'euros), sont libellées à présent en monnaie unique européenne. Ces modifications dans l'approvisionnement en devises des grandes banques centrales asiatiques - majoritairement dédiées au dollar américain - étaient espérées par les banquiers centraux européens. La rapidité de ces diversifications apparaît comme un signe de la crédibilité de l'euro sur la scène internationale. Pour les Européens, le match euro-dollar a bien commencé.

L'Iran s'affirme comme point de passage vers l'Asie centrale

L'intégration économique de la région turco-persane est un problème important. A long terme, elle peut être facteur de rapprochements politiques entre ces pays. A court terme, le développement des échanges dans cette zone peut être un des éléments déterminants d'un décollage économique.

En ce qui concerne les nouvelles républiques d'Asie centrale, cela peut représenter une opportunité pour accélérer la transition vers une économie de marché, compte tenu du rôle moteur joué par le développement des exportations dans les politiques de libéralisation. Il offre également la possibilité pour l'Iran et le Kazakhstan de développer les exportations non pétrolières et donc d'échapper à une trop forte dépendance vis-à-vis des hydrocarbures.

DÉPENDANCE

Cet objectif apparaît pourtant bien lointain. L'intégration économique dans la région reste très limitée. Ainsi, les échanges de biens du Kazakhstan, de l'Iran et de la Turquie dans la région ne représentaient respectivement que 15,1 %, 6,5 % et 4,3 % de leur commerce total en 1997. Il est intéressant à ce propos de constater que l'Union européenne est le premier partenaire commercial de l'Iran et de la Turquie.

Ce faible niveau d'intégration économique régionale est d'abord lié au fait que ces économies, à l'exception de la Turquie, sont encore des économies sous-développées dont les performances restent trop dépendantes des résultats du secteur agricole ou de l'exploitation des ressources énergétiques. Au Kirghizstan et en Ouzbékistan, le taux de croissance est extrêmement volatil car fortement corrélé aux conditions climatiques du fait du poids économique de l'agriculture. La croissance de l'économie turkmène est très dépendante de l'évolution de ses exportations de gaz et de coton.

Le développement des échanges, déterminant pour le décollage économique, reste limité dans le monde turco-persan

L'économie kazakhe dépend, elle, des variations des cours du pétrole et des minerais non ferreux. Et l'Iran est toujours marqué par sa dépendance vis-à-vis des hydrocarbures. Les secteurs privés dans ces économies sont sous-compétitifs et faiblement développés ; ils ne sont pas à même d'accroître les échanges inter-industriels. Seuls les entrepreneurs turcs, connus pour leur dynamisme, se distinguent de leurs homologues régionaux. La période actuelle est d'ailleurs une illustration du poids de ces dépendances : la chute des cours du pétrole et des métaux non ferreux depuis l'automne 1997 a conduit à un très net tassement de l'activité au Kazakhstan et en Iran.

INSTABILITÉ

De plus, cette zone ne bénéficie pas d'une économie qui pourrait jouer le rôle de catalyseur des échanges régionaux comme le Japon en Asie. L'intégration économique reste également contrainte par la persistance de l'instabilité des conditions macroéconomiques dans la région, l'Iran et la Turquie étant notamment en situation d'hyperinflation, alors que l'économie pakistanaise traverse une grave crise de paiements.

Enfin, et surtout, l'instabilité politique dans cette zone ne peut que freiner son intégration économique. Aux conflits locaux s'ajoute l'antagonisme entre les Etats-Unis et l'Iran, qui s'est traduit notamment par le

veto américain vis-à-vis d'oléoducs ou de gazoducs reliant l'Iran et l'Asie centrale.

Pourtant, il reste des raisons de croire au devenir économique de cet ensemble. Tout d'abord, cette zone dispose, avec l'Iran et les pays d'Asie centrale, d'économies qui bénéficient - ou bénéficieront - de rentes pétrolières et gazières. En dépit de leurs effets pervers, celles-ci contribueront au moins à solvabiliser les demandes internes.

Un autre facteur concerne, paradoxalement, la chute du prix du pétrole, puisqu'elle a fait prendre conscience à plusieurs gouvernements de la nécessité de diminuer leur dépendance vis-à-vis des hydrocarbures. En Iran, par exemple, la crise actuelle pourrait conduire à une libéralisation économique et à un développement des investissements étrangers, éléments propres à favoriser une montée des échanges avec les pays limitrophes.

Cette remarque s'applique d'ailleurs également aux voisins sudistes de cette zone, les pays du Golfe, qui pourraient accélérer la privatisation de leur économie. Il existe de nombreuses possibilités d'intensification des échanges économiques entre les pays du Golfe et l'Iran, notamment dans les secteurs de l'agriculture, de la construction et des services (transport, finance, tourisme). L'Iran peut, de ce point de vue, bénéficier d'une situation de point de passage entre le Golfe et l'Asie centrale. En effet, les Emirats arabes unis (notamment Dubaï) sont une importante base de réexportation de biens de consommation et d'équipement vers l'Asie centrale.

Dans le cas de l'Iran, une politique de libéralisation économique pourrait permettre de profiter de l'amélioration récente des infrastructures de transport le reliant à ses voisins : une liaison ferroviaire existe maintenant, depuis 1996, entre Bandar Abbas (le port iranien par où transite tout le commerce avec Dubaï) et le Turkménistan ; des liaisons routières

ont été établies entre l'Iran et l'Arménie. On parle même d'un projet de liaison ferroviaire entre Ilam (en Iran) et Bagdad.

EFFET « TALIBAN »

Le rôle de l'Iran comme point de passage principal pour les importations et exportations par route et par voie ferrée vers l'Asie centrale s'affirme d'ailleurs de manière croissante avec un transit d'un million de tonnes par rail et 2,5 millions de tonnes par camions en 1996. La Perse serait d'autant plus à même d'intensifier ses relations économiques avec ses voisins qu'elle dispose de plusieurs villes susceptibles de jouer le rôle de centres économiques régionaux. Machad (près de 2 millions d'habitants), par exemple, devrait devenir le pôle économique pour l'Asie centrale, cette ville disposant des infrastructures nécessaires. D'ailleurs, les décideurs économiques locaux sont extrêmement favorables à ce cercle régional. La puissante fondation religieuse Astan Qods a ainsi participé au financement de la liaison ferroviaire avec le Turkménistan.

Enfin, la politique de normalisation des relations extérieures du nouveau président iranien Khatami pourrait créer un socle propice à une telle intensification des échanges. La politique de rapprochement avec les nouvelles répu-

bliques d'Asie centrale, entamée sous le gouvernement précédent, se poursuit. L'Iran bénéficie dans ce domaine d'un effet « taliban », qui a conduit à un rapprochement avec la République islamique de pays comme l'Ouzbékistan ou le Turkménistan, qui se sentent directement menacés. Cette politique d'ouverture est également dirigée vers les pays du Golfe.

Toutefois, le devenir économique de la région sera également le fruit de l'évolution de la politique américaine dans cette zone. Les Etats-Unis semblent admettre de manière implicite que la politique de sanctions économiques à l'égard de l'Iran a échoué. Pourtant, une telle situation ne veut pas dire que la politique d'opposition du département d'Etat au développement des liens économiques entre l'Iran et l'Asie centrale touche à sa fin. Il se dessine en effet une volonté américaine de dissocier ces deux dossiers. Une politique moins agressive vis-à-vis de l'Iran pourrait être mise en place. En revanche, l'Asie centrale constituant une zone d'influence américaine prioritaire, l'opposition à son rapprochement avec l'Iran resterait d'actualité.

Thierry Coville

Economiste au Centre d'observation économique (COE) de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris.

INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE PARIS

L'atout indispensable pour une carrière internationale

MBA

SCIENCES PO

- Un programme bilingue intensif sur 9 mois, allié à la tradition culturelle de Sciences Po.
- Un corps professoral de notoriété internationale.
- Un diplôme accrédité AMBA.

Pour toute information complémentaire, merci de contacter le secrétariat du Pr. Jean-Jacques Rosa

174, Bd Saint-Germain 75006 PARIS - Tél. : 01 45 44 87 43 - Fax : 01 45 44 88 92
Website : <http://www.sciences-po.fr> - E-Mail : mba@sciences-po.fr

LE SOCIAL DANS L'HISTOIRE

par Jean-Louis Robert

L'exploitation des ouvrières au XIX^e siècle

Combien plus coupables encore ceux qui prirent les femmes, ceux qui ouvrirent à la misère des filles des villes, à l'aveuglement de la paysanne, la ressource funeste d'un travail exterminateur et la promiscuité des manufactures... L'ouvrière ! mot impie, sordide, qu'aucune langue n'eut jamais, qu'aucun temps n'aurait compris avant cet âge de fer et qui balancerait à lui tout seul tous nos prétendus progrès. » Le cri que lançait Michelet en 1860 dans *La Femme* recourrait, au-delà de sa subjectivité, un fait trop méconnu en cette fin du XX^e siècle où nous croyons que le travail féminin ne s'est généralisé que depuis une trentaine d'années : les femmes ont été très nombreuses dans la population active (et pas seulement à la ferme) dès le XIX^e siècle. Ce haut niveau de l'activité féminine a culminé au début du XX^e siècle, pour connaître ensuite un long recul après la Grande Guerre pendant cinquante ans.

Ainsi, la première révolution industrielle s'est accompagnée d'un grand appel au travail des femmes (et des enfants), notamment dans les nouvelles usines. Aux yeux des observateurs de l'époque, si les femmes ne disposent pas de la force physique de l'ouvrier, elles peuvent compenser ce handicap par leur adresse et leur dextérité. Le développement du machinisme doit multiplier les possibilités de remplacer les hommes par les femmes.

Mais pourquoi ce remplacement ? Le baron Dupin l'explique clairement en 1827 : « On peut répandre chez le sexe faible des connaissances et des talents qui créeront la concurrence la plus avantageuse entre le travail de l'homme et celui de la femme. »

Voici donc la femme appelée à la fabrique, et d'abord dans le textile, qui est la branche motrice de l'industrialisation. Et particulièrement la filature de coton, puis de laine, où apparaît la mécanisation. Les femmes sont aussi présentes, en proportion

Les femmes ont été très nombreuses dans la population active dès le XIX^e siècle. L'action des syndicalistes masculins ouvriers – qui visait à éliminer la concurrence féminine – et des natalistes va contribuer à les chasser progressivement de l'usine

moindre, dans les industries alimentaires, les industries chimiques (les fabriques de papier).

Les descriptions du travail féminin en atelier sont nombreuses. Les témoignages concordent sur la dureté de ce travail, associée à un salaire très inférieur à celui de l'homme. Dureté des tâches dans les manufactures d'indiennes, où les ouvrières travaillent aux apprêts dans des températures avoisinant 40 degrés, dans les filatures de lin, où elles piétinent dans l'eau quinze heures par jour. Salaires très inférieurs à ceux des hommes, un écart du simple au double à la fin du XIX^e siècle pour des emplois identiques.

Discipline de fer enfin dans ces manufactures, où l'on exige de l'ouvrière bonnes mœurs et morale. Au milieu du siècle, à Jujurieux, dans l'Ain, les sœurs ont le gouvernement d'une usine de quatre cents femmes qui vivent dans des conditions qui les rapprochent du couvent : promenade accompagnée, exercices de prière tout au long de la journée.

Mais l'ouvrière du XIX^e siècle, ce n'est pas seulement l'atelier ou l'usine, surtout en France, où l'industrialisation suit une voie originale, plus lente et plus équilibrée qu'au Royaume-Uni et en Allemagne. Tout ce siècle est celui de l'atelier familial. L'industrie familiale, souvent rurale, sut s'adapter à la grande ville, où elle était d'ailleurs présente sous l'Ancien Régime.

A la campagne tout au long du XIX^e siècle, on tisse la laine, on peigne, on dévide, on fait les petits travaux de rubannerie et de passementerie. Encore au début de notre siècle, les campagnes de la région de Méru bruissent du travail des os et des coquillages des brossiers. Autour du chef de famille, qui découpe les boutons, femmes et enfants exécutent tous les menus travaux.

A la ville, des structures plus complexes vont se développer autour de ce qui va devenir la première industrie urbaine, surtout à Paris, au XIX^e siècle : l'habillement. Aux côtés des ateliers de confection des grandes maisons de couture subsistent des ateliers familiaux à domicile, où l'homme tailleur est associé à sa femme couturière.

Surtout, se généralise à la fin du XIX^e siècle le travail à domicile des femmes. La couturière devient un type social de 1900. Le progrès des techniques permet le développement de machines à coudre de plus en plus performantes à domicile. Femme au travail et femme au foyer coexistent alors à la grande satisfaction des entrepreneurs, qui voient dans la main-d'œuvre à domicile un personnel non concerné par les premières lois sociales, travaillant à façon à des tarifs très bas et répondant à une irrégularité de la demande en alternant longues journées de dix-huit heures de travail et absence de travail en saison morte. La flexibilité avant la lettre !

Il serait erroné de réduire le travail féminin du XIX^e et du début du XX^e siècle aux images de l'ouvrière de l'usine textile et de la couturière parisienne. Nous avons évoqué la paysanne, qui n'est pas notre propos ici, mais il existe d'autres figures notables, et tout d'abord la domestique, premier emploi féminin en 1866, mais qui va décliner au tournant du siècle. Et toute une gamme de petits métiers urbains, souvent de la rue, souvent mobiles, souvent liés au commerce, avant le grand tournant du XX^e siècle, qui verra les femmes occuper de manière de plus en plus importante les emplois tertiaires.

Cette ouvrière du XIX^e siècle n'est guère entrée dans notre mémoire collective, sinon par une connotation négative, voire tragique, comme dans le texte de Michelet. Une concordance de l'action des syndicalistes masculins ouvriers – qui visait à éliminer la concurrence féminine – et des natalistes va contribuer à chasser progressivement la femme de l'usine. Mais cette vision pessimiste de l'ouvrière est-elle le reflet du sentiment des intéressées ? En partant des acteurs sociaux, l'histoire des femmes la plus récente nous a dévoilé que les ouvrières n'étaient pas du tout les marionnettes d'un jeu économique. Elles conduisaient aussi une vie sociale originale marquée par une ouverture sur le monde, des relations inédites : l'historienne Michelle Perrot a pu ainsi évoquer l'image de la « femme populaire rebelle », gagnant par son travail indépendance et dignité, contribuant à poser en termes nouveaux les relations du couple autour de 1900.

La priorité à l'innovation modifie les missions des chercheurs

Législation Les scientifiques coopèrent avec un nombre croissant d'acteurs sociaux

Bien souvent, une loi vient constater une évolution plutôt qu'elle ne la suscite. Malgré sa présentation volontariste, la loi sur l'innovation, présentée par Claude Allègre le 13 janvier en conseil des ministres, ne ferait pas exception. Selon Philippe Mustar, du Centre de sociologie de l'innovation (CSI) de l'Ecole des mines, « ni le public ni les chercheurs eux-mêmes n'ont pris véritablement conscience de la profonde mutation qu'a subie l'activité de recherche ».

Chaque grande inflexion de la politique publique de la recherche a épousé, plus qu'elle n'a précédé, une nouvelle posture du chercheur. En 1939, la figure du savant indépendant, ou plutôt ne dépendant que de ses pairs, voué au seul accroissement de la connaissance pour le bien de tous, s'incarne dans la création du CNRS.

Lorsque la science devient nationale, au service de l'Etat et de la France, elle se « finalise » dans des grands organismes – Commissariat à l'énergie atomique, Centre national d'études spatiales, Institut national de recherche agronomique, etc. – où, épaulés par les ingénieurs des grands corps de l'Etat, le savant dote le pays des instruments de son indépendance et de sa modernisation.

Dans les années 70, lorsque l'opinion et les politiques s'interrogent sur les choix scientifiques et techniques de ces « grands programmes », contestés (comme le nucléaire) ou entachés d'échecs (comme le plan calcul), le savant s'engage, soit comme lobbyiste, soit comme imprécateur, courant le journal télévisé du soir et les pétitions.

Dix ans plus tard, émerge la figure de l'expert qu'un pays en crise, des gouvernements et des médias déboussolés viennent consulter « parce qu'il sait ». On prie les chercheurs, on exige d'eux qu'ils « transfèrent », qu'ils « valorisent » leur savoir, qu'ils rédigent rapports et recommandations, qu'ils irriguent le tissu économique et les territoires, pour que

de leur savoir découlent, tout naturellement, la valeur ajoutée des entreprises et la résolution des problèmes de la société.

Ces cinq activités du savant cohabitent aujourd'hui, comme autant de strates dont l'épaisseur varie selon les individus et les institutions, jusqu'à former ce que Philippe Mustar appelle poétiquement « la rose des vents » du travail du chercheur.

Non sans risques, comme le rappelaient historiens, sociologues et politologues réunis, le 18 décembre dernier, pour un colloque organisé à l'Ecole normale supérieure de Cachan sur « Les sciences sociales et l'action ». Lorsque le chercheur est amené à témoigner au procès Papon, à conseiller le ministre chargé de la politique d'immigration, à user de la moindre tribune médiatique pour dénoncer le sort des exclus, mais aussi à remédier aux causes d'une panne sur une chaîne de fabrication, est-il encore en mesure

de « produire de la connaissance » ? « Le plafonnement des budgets publics conduit les chercheurs à orienter leurs travaux en fonction de nouvelles sources de financement ; par ailleurs, pour se faire entendre, ils doivent entrer de plus en plus dans des jeux d'acteurs dont les règles et les solutions sont bien éloignées des leurs », observe Marie-Christine Kessler, directeur de recherche au groupe d'analyse des politiques publiques (CNRS), pour qui la position d'expert, pour légitime qu'elle soit lorsqu'il s'agit d'éclairer l'action ou l'opinion publiques, ne peut être concomitante à celle de chercheur : « Elles doivent alterner », dit-elle. Philippe Mustar constate, lui, qu'« un nombre de plus en plus important d'acteurs sociaux participent à la définition de l'agenda du chercheur ».

INTERACTIONS

Mais pour Armand Hatchuel, du centre de gestion scientifique de l'Ecole des mines et spécialiste des processus d'innovation, le danger viendrait plutôt de la domination d'un seul acteur sur la définition de cet agenda, qu'il soit un pair, l'Etat, une entreprise ou un groupe social. « Même dans la figure du savant autonome, l'activité de recherche est déterminée de façon extrêmement conflictuelle : la communauté scientifique n'a rien

de la belle unanimité qu'elle prétend avoir. »

Plutôt que l'activité du chercheur elle-même, ce sont les institutions de la recherche qui seraient en crise : dépassées par la prolifération des activités des chercheurs, elles continuent à évaluer et à gérer des individus dans une discipline et dans des carrières linéaires, alors que la recherche est aujourd'hui collective, que l'innovation naît de l'interaction des disciplines, que le travail du chercheur est aiguillonné par des « stimuli » venant des pouvoirs publics, de l'entreprise, de la société.

« Le savoir ne se transmet pas, il se construit, dit Armand Hatchuel, par coopération entre des acteurs de plus en plus nombreux et variés, parmi lesquels le chercheur. »

« Opposer recherche fondamentale et appliquée, chercheurs désintéressés et « ceux qui font de l'argent » n'a plus guère de sens, ajoute Philippe Mustar, à l'heure où l'innovation technologique et la solution des problèmes sociaux requièrent d'interroger des savoirs fondamentaux, et où ceux-ci génèrent très directement des marchés pour les entreprises. »

Ainsi se constitue une nouvelle figure du savant, que l'on pourrait nommer « coopérateur » de la construction des savoirs et des innovations. « Il est aujourd'hui plus urgent d'ouvrir des espaces de coopération où le chercheur travaillera directement avec les acteurs sociaux et économiques que de créer des structures de gestion et de contrôle », note Armand Hatchuel, dans la mesure où ces dernières, en devenant des enjeux de pouvoir et de financement, risquent d'isoler et de dissuader l'émergence de ces coopérations.

La loi sur l'innovation, en créant la possibilité de créer de telles structures, mais aussi des espaces de coopération (entreprises et incubateurs), présente, de façon ambiguë, ces deux facettes. L'avenir dira quels usages les chercheurs et leurs institutions privilégieront.

Antoine Reverchon

Repères

- 400 000 personnes travaillent, en France, dans la recherche publique et privée, dont 170 000 chercheurs, ingénieurs de recherche et doctorants.
- Les dépenses de recherche sont passées de 2,16 % du PIB en 1967 à 2,35 % en 1995 ; ou encore de 12 milliards de francs (1,8 milliard d'euros) à 179 milliards (27 milliards d'euros).
- Le nombre d'entreprises effectuant de la recherche-développement était de 1 300 en 1982 et de 4 650 en 1995 ; leur budget de R & D est passé dans le même temps de 43 milliards de francs (6,5 milliards d'euros) à

109 milliards de francs (17 milliards d'euros).

- Le montant des contrats entre les laboratoires de la recherche publique et des commanditaires privés ou publics était de 500 millions de francs (28 millions d'euros) en 1983. Il s'est élevé à 3,4 milliards de francs (520 millions d'euros) en 1995.
 - Le nombre de contrats en cours entre le CNRS et des entreprises était de 350 en 1982 et de 3 200 en 1996.
- (Source : Les Chiffres clés de la science et de la technologie 1998-1999, Observatoire des sciences et des techniques, Economica, 1998, 111 p., 49 F, 8€).

Recruter sur Internet : les premiers pas timides des entreprises françaises

Emploi Aux Etats-Unis, 37 % des firmes passent par le Web pour embaucher.

croissant, ceux-ci ne visent qu'une catégorie professionnelle ou une localité particulière, à la différence des sites généralistes qui agrègent des millions d'offres. Ce qui accroît la visibilité des annonces et permet au recruteur de filtrer les CV non pertinents et de toucher les candidats géographiquement proches. Certains sites, spécialisés ou non, proposent d'assurer eux-mêmes ce travail de sélection.

La présélection en ligne est évidemment un des points clés du recrutement sur Internet, l'intérêt des entreprises étant non seulement d'élargir à moindre coût leur champ de prospection, mais aussi

de dénicher rapidement les candidatures les plus pertinentes. Elles ont, pour cela, de plus en plus recours à des logiciels qui les filtrent et les évaluent à base de critères prédéfinis et vont jusqu'à se doter d'agents intelligents, robots informatiques qui se chargent de traquer, sans qu'il soit nécessaire de rester en ligne, les candidatures intéressantes sur tout le réseau, au-delà même des seuls sites consacrés à l'emploi !

« Des dizaines de millions de CV sont dispersés sur Internet, entre les sites personnels, les sites Web divers, les groupes de discussion, les mailings... », explique Gwenn Bezard. Le grand mérite des agents intelligents est de permettre à l'employeur d'avoir une stratégie de recrutement réellement active et d'atteindre les candidats passifs qui, déjà embauchés, ne recherchent plus a priori un emploi. »

En France, Internet est encore loin d'être un support de recrutement à part entière. « Un mouvement s'amorce très nettement, avance cependant Mats Carduner, responsable de Cadres on line, qui

Repères

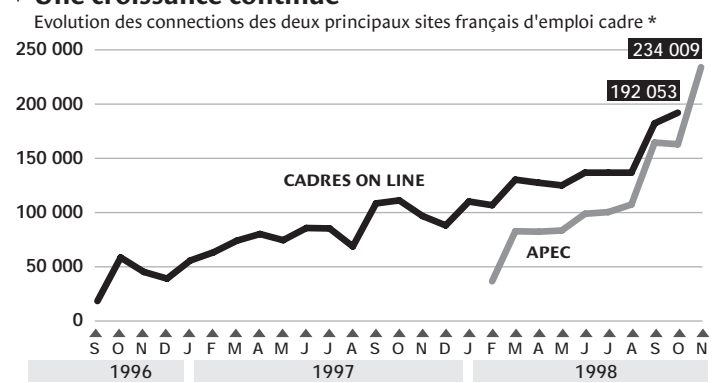
- Selon un récent sondage de ZiffDavis, un éditeur de magazines informatiques, le nombre de chercheurs potentiels d'emplois sur Internet en France s'éleverait entre 2 et 4 millions. Plus de 40 % d'entre eux auraient un niveau d'études entre bac + 2 et bac + 4, et plus de 20 % un niveau supérieur.
- Le marché français du recrutement sur Internet connaît un essor important avec la multiplication de sites dédiés à l'emploi des cadres. Des services spécialisés sur une profession commencent à se développer, notamment dans le secteur des nouvelles technologies de l'information.

affirme être le plus important des sites français avec 1 million d'annonces consultées par mois. L'audience croissante du média laisse présager un fort développement de ces pratiques. Des entreprises commencent même à nous demander de diffuser leurs annonces directement sur Internet. Car, pour l'heure, la plupart des sites français sont encore des services dérivés de la presse.

De là, cependant, à se doter d'une vraie stratégie de recrutement sur Internet, il y a un pas que les entreprises françaises ne franchiront sans doute pas aussi vite que leurs homologues américaines. « Culturellement, les Français sont plus frileux en terme de mobilité, souligne Mats Carduner. Or, Internet accroît la fluidité du marché de l'emploi ». Si le Net multiplie les chances de l'employeur de trouver le bon candidat, il accroît aussi les risques de débauche des salariés.

Laetitia Van Eeckhout

Une croissance continue



Les deux réformes de la taxe professionnelle

par Rémy Prud'homme

A l'heure actuelle, la taxe professionnelle (TP) représente près de 150 milliards de francs (22,8 milliards d'euros). C'est le troisième impôt français : loin derrière la TVA (800 milliards, soit 122 milliards d'euros) et l'impôt sur le revenu (350 milliards, 53,3 milliards d'euros), mais à égalité, bon an mal an, avec l'impôt sur les carburants et l'impôt sur les bénéfices des sociétés. La TP a trois caractéristiques : c'est un impôt payé par les entreprises ; son taux est décidé par les communes, les départements et les régions, et son produit est empoché par ces collectivités territoriales ; c'est un impôt assis sur les salaires versés et sur le capital utilisé. Prélever 150 milliards ne vas pas sans faire grincer beaucoup de dents. La TP est donc un impôt très critiqué.

Le gouvernement de Lionel Jospin a eu le courage de s'engager dans une réforme. Emporté par son élan, il a proposé non pas une, mais deux réformes de la TP. La première, portée par Jean-Pierre Chevènement, ministre de l'intérieur, consiste à déplacer l'impôt des communes vers l'agglomération à laquelle elles appartiennent. Le taux, c'est-à-dire le poids, de l'impôt ne serait plus décidé par chaque commune, mais par une entité supra-communale qui empocherait le produit, pour le redistribuer aux communes ou le dépenser directement. Il s'agit d'une « mutualisation » de la taxe professionnelle.

La seconde réforme, proposée par Dominique Strauss-Kahn, ministre de l'économie, consiste à supprimer la composante salaire de l'assiette de la taxe professionnelle. Le poids et le produit de l'impôt seront diminués de près de moitié. Le manque à gagner sera compensé par une subvention de l'Etat aux collectivités locales. Il s'agit donc d'une « nationalisation » (partielle) de la TP.

Chacune de ces deux réformes a des vertus. La mutualisation de M. Chevènement et la nationalisation de M. Strauss-Kahn corrigent certains défauts de la TP. Mais la question se pose de savoir si ces deux réformes ne sont pas en partie contradictoires, et si elles n'ont pas des vices communs sérieux.

La nationalisation partielle réduit l'intérêt de la mutualisation. Pourquoi percevoir la TP au niveau de l'agglomération plutôt

qu'au niveau de la commune ? Principalement pour éliminer les inégalités d'assiette entre communes ; subsidiairement pour éliminer les différences de taux entre communes. Il y a en effet, dans une même agglomération, des communes qui ont plus d'entreprises que d'autres, donc plus de salaires et de capital, donc une assiette plus importante et, pour un taux donné, des recettes fiscales plus importantes. Ces inégalités de recettes sont en partie corrigées par des péréquations et subventions, mais demeurent intolérables à certains. La mutualisation a pour effet de les éliminer, au moins au niveau de l'agglomération.

Les communes diffèrent aussi dans les taux de taxe professionnelle. Ces différences reflètent à la fois des différences d'assiette (les communes riches en assiette peuvent se permettre des taux modérés ou faibles) et des différences de politique fiscale (les communes économes ont des taux modérés ou faibles). Ces différences de taux sont mal acceptées et induiraient des localisations d'entreprises peu justifiées du point de vue de l'intérêt général de l'agglomération. La mutualisation entraîne l'unicité du taux sur tout le territoire de l'agglomération.

Cette argumentation est respectable, mais discutable. Ce qu'on baptise inégalité (sous-entendu : à combattre) peut être appelé diversité (sous-entendu : à encourager). Les communes riches en entreprises sont celles qui ont su les attirer. La concurrence sur les taux dans une agglomération n'a pas que des inconvénients, elle a également des avantages.

Mais l'argumentation en faveur de la première réforme est considérablement affaiblie par la mise en œuvre de la seconde. Si l'assiette de la taxe professionnelle est réduite de moitié, alors les inconvénients des inégalités d'assiette et de taux sont également réduits de moitié. Et même sans doute de beaucoup plus, parce que les inconvénients associés à ces inégalités augmentent plus vite que les inégalités. En d'autres termes, la nationalisation de Dominique Strauss-Kahn coupe l'herbe sous les pieds de la mutualisation de Jean-Pierre Chevènement.

Les deux réformes ont par ailleurs un point commun important : elles affaiblissent

les communes. La nationalisation partielle de la TP ampute les ressources fiscales des communes d'un bon quart. Certes, ce manque à gagner sera compensé par le budget de l'Etat. Mais il y a une différence entre lever l'impôt et tendre la main pour toucher une subvention. Cette substitution réduit la marge de manœuvre politique de l'équipe municipale et joue contre la décentralisation.

On l'a bien vu au Royaume-Uni en 1988. Quand Margaret Thatcher a supprimé l'impôt foncier payé par les entreprises, dont le taux était fixé par chaque collectivité locale, pour le remplacer par un impôt national à taux unique, assorti de subventions compensatrices aux collectivités territoriales, celles-ci en ont été durablement pénalisées. Depuis, le Royaume-Uni est devenu l'un des pays les plus centralisés d'Europe.

La mutualisation de la TP au niveau des agglomérations va également affaiblir les communes. Elles vont perdre le contrôle de la moitié de leurs ressources fiscales. Bien entendu, l'agglomération réglera certaines dépenses auparavant assurées par les communes (comme c'est le cas dans les communautés urbaines) ou reversera une subvention aux communes. Mais l'autonomie municipale sera réduite. La possibilité pour un maire de mener une véritable politique sera diminuée. La responsabilité et l'autorité des élus locaux aussi.

La réforme proposée est un pas de plus dans la dissociation de l'imposition et de la représentation. Le principe démocratique de base selon lequel les impôts sont votés par des politiciens élus au suffrage universel direct recevra un coup de canif de plus. Car personne ne semble prêt à proposer la suppression des communes et leur remplacement par des entités d'agglomération avec des conseils élus directement. On va soit vers la création d'un cinquième niveau de gouvernement, l'agglomération, soit vers des institutions supra-communales puissantes, mais sans représentation directe. Dans les deux cas, on affaiblit les communes.

Les deux réformes de la TP ont donc en commun de fragiliser les communes. Celles-ci ne sont certes pas un cadre administratif-parfait, mais c'est celui qui est le mieux accepté des Français. Nos compatriotes n'aiment et ne respectent guère leurs hommes politiques, à l'exception de leurs maires. A juste titre, parce que la fonction a attiré beaucoup de gens de grande qualité. Ils sont déjà nombreux à s'inquiéter de l'insécurité juridique qui caractérise la fonction. Faut-il aggraver un début de désaffection ?

Rémy Prud'homme est professeur à l'université Paris-XII.

Le principe démocratique de base selon lequel les impôts sont votés par des politiciens élus au suffrage universel direct recevra un coup de canif de plus

Appel à témoins pour l'entre-deux-siècles

Quel bilan, économique, sociétal, culturel, spirituel, peut-on tirer des dix années, riches en bouleversements, qui viennent de s'écouler ? Telle était l'interrogation adressée aux « dix grands témoins de l'entre-deux-siècles » choisis par les responsables de Radio-Classique pour célébrer les dix années d'existence de cette station, qui s'efforce de marier musique classique et information économique et financière. Le 12 janvier, à

l'occasion du Forum de la décennie organisé avec le concours de l'université Paris-Dauphine et du Monde, c'est à un retour sur images, notamment celle de la globalisation de l'économie et de ses récents dérapages, que se sont livrés ces « grands témoins », parmi lesquels quelques-uns des principaux acteurs de la vie économique.

« La création de richesses est par essence inégalitaire, et l'inégalité est dans la nature même du progrès. Mais il faut tenir compte désormais du

fait que la mondialisation entraîne des crises de plus en plus aiguës, auxquelles les Etats ne sont plus à même de répondre. Il faut que de nouveaux systèmes de régulation se mettent en place pour répondre à ces crises et à leurs effets et, par ailleurs, que des mécanismes d'aide soient mis en place pour venir au secours des exclus de la croissance », a affirmé le PDG de la BNP, Michel Pébereau.

Sans rien renier des effets marquants, et à son sens positifs, des dix années écoulées – « le triomphe de l'économie de marché sur l'économie centralisée, la libéralisation accélérée des échanges mondiaux et l'apparition d'une véritable culture entrepreneuriale » –, il a tenu à souligner ces aléas, lourds de conséquences sociales, qui ont accompagné l'une des transformations économiques les plus importantes qu'ait connues la planète en temps de paix. Et avec lesquels il faudra désormais composer.



Michel Pébereau

● Président-directeur général du Crédit commercial de France, de 1987 à 1993, Michel Pébereau est aujourd'hui PDG de la Banque nationale de Paris (BNP).

● Polytechnicien et énarque, après un passage au Trésor, il a été nommé chargé de mission puis directeur de cabinet auprès de René Monory, ministre de l'économie (1982-1987).

Célébrant « le triomphe de la liberté », Michel Pébereau s'est aussi livré à une critique acerbe à l'encontre de « l'humanisme européen, incapable de s'attaquer » à deux des grands problèmes du moment, à savoir le chômage et la modernisation des systèmes de protection sociale.

Cette pique lancée contre un système d'économie mixte que la nouvelle Europe « rose », issue des urnes, s'efforce, il est vrai, de préserver, répondait involontairement aux préoccupations précédemment exprimées par Jean-Baptiste de Foucauld à propos de « la lente dévaluation du social dans les esprits ». L'ancien commissaire au Plan s'est insurgé contre les nouveaux fondements d'une société qui semble avoir relégué ce facteur d'équilibre – le social – au rayon des « sous-produits » et de « simple résultat d'une bonne gestion économique et financière ». Plutôt que de lui assigner le rôle d'un objectif majeur à atteindre.

Regrettant que les divers gouvernements n'aient pu, ces dernières années, conduire les changements nécessaires pour éviter la montée de l'exclusion, « autre forme d'inégalité », l'ancien conseiller de Jacques Delors (lorsque celui-ci était ministre de l'économie d'un gouvernement socialiste) a souhaité « que l'on développe la même énergie pour lutter contre l'exclusion que celle qui a été déployée pour construire l'euro ». La perche était tendue ; l'ancien président de la Commission de Bruxelles ne pouvait que la saisir. « Un projet européen qui ne serait que matérialiste ne serait pas viable », devait déclarer Jacques Delors. « Il faut un projet éthique et spirituel » qui permettrait de répondre à la seule question que, selon lui, devraient se poser les Européens : « Que voulons-nous faire ensemble ? » Une interrogation qui, a-t-il rappelé, a jalonné la décennie de la mise en place de l'Union économique et monétaire.

Serge Marti

LIVRES

par Daniel Urbain

Une mutation à maîtriser

L'ENTREPRISE DE DEMAIN de la Fondation Drucker Village mondial, 256 p., 160 F.

L'organisation du XXI^e siècle aura peu de points communs avec celle d'aujourd'hui. Tout ce qui a été écrit à ce jour sur l'entreprise se révélera hors de propos, sinon faux. Nous nous trouvons donc face à un formidable défi. Il nous faut repenser l'entreprise, sa raison d'être, son but. » Le message est clair et on n'en attendait pas moins de la trentaine de spécialistes de l'entreprise, pour la plupart américains, rassemblés sous le label Peter Drucker, une sommité du management moderne.

Mais on mentirait en affirmant qu'on découvre du neuf à toutes les pages. Beaucoup a déjà été écrit sur la nécessité d'orienter le fonctionnement de l'entreprise vers le client, de privilégier le travail en équipes et en réseaux, de favoriser les reconfigurations internes afin de répondre en souplesse à la demande.

Cependant l'accumulation de contributions, dont chacune a son intérêt et son angle propre, permet de voir se dessiner cette entreprise new look qui, « au lieu d'être constituée d'usines et de machines, devient une association de personnes et de relations en perpétuelle évolution ». La volonté de privilégier une vision futuriste est peut-être un peu trop systématique, mais, et c'est là un des principaux apports du livre, les auteurs indiquent que les changements ne se réalisent pas d'un coup de baguette magique et peuvent déboucher sur quelques déboires. Mieux vaut donc s'entourer de précautions. Par exemple, une réorganisation devient problématique si elle ne prend en compte que les éléments visibles (la structure hiérarchique) et oublie les processus et coordinations horizontaux, transversaux. Le conseil d'établir un diagnostic du mode de décision dans l'entreprise est, lui aussi, judicieux.

On reste admiratif devant la liste des qualités que sera tenu de posséder le « manager de l'ère nouvelle ». Il devra, notamment et plus que jamais, concevoir et mettre en œuvre des stratégies complexes, chercher et exploiter les ressources disponibles à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, penser en termes de systèmes, avoir une vision précise et motivante de l'avenir, être « un maître à penser »... pour des salariés qui seront plus autonomes qu'hier (ce n'est pas le moindre des paradoxes à gérer !). Il y a évidemment du vrai dans tout cela. Mais il ne faudrait peut-être pas trop charger la barque du dirigeant qui rame souvent sur une rivière au cours incertain.

Le « capital humain » constituera le pivot de l'entreprise du XXI^e siècle où l'intelligence tiendra une place essentielle. Le problème est de savoir comment l'entreprise va attirer et motiver des salariés auxquels elle ne peut plus offrir les mêmes certitudes qu'hier. Rosabeth Moss Kanter, professeur à la Harvard Business School, propose même un nouveau contrat social qui comporterait moins de garanties de sécurité, mais impliquerait un engagement de l'entreprise « à accroître les chances et les compétences de ses salariés ».

C'est effectivement un défi majeur, marqué par une double ambiguïté. D'une part, la position salariale se fragilise, notamment à travers un « affaiblissement du modèle de carrière traditionnel », alors que le rôle des salariés est censé se renforcer puisqu'ils occupent « une place décisive » dans l'entreprise. D'autre part, ces salariés s'investissent beaucoup dans leur travail, mais ont tendance à accorder « plus de valeur à leur compétence qu'à leurs relations avec l'entreprise ».

PARUTION

● SAVOIR GÉRER DES ACTIVITÉS MULTIPLES, de Christian Robin

Cet ouvrage se veut un guide pratique destiné à éclairer les personnes qui exercent plusieurs activités. Il les conseille sur l'organisation de leur vie quotidienne, sur le choix de leur lieu et de leurs équipements de travail, et aussi sur la manière d'assumer une image professionnelle souvent brouillée aux yeux des tiers. Prendre en compte la disparité de ses divers revenus, gérer son budget et organiser ses finances n'est pas forcément simple : l'auteur débroussaille ces questions. Les différents régimes juridiques possibles sont, eux aussi, rapidement passés en revue.

« La pluriactivité vient surtout buter sur l'organisation de la couverture sociale », écrit Christian Robin. Il s'agit donc d'être attentif sur ce point. Si l'auteur est favorable à la pluriactivité, il n'en fait cependant pas une panacée. « Promouvoir ce mode d'organisation pour tous nous semble dangereux, écrit-il, car souvent, c'est une manière de cacher la sous-activité ou de précipiter dans la précarité des personnes qui n'y sont pas préparées » (Retz, 144 p., 89 F., 13,56 €).

ETUDES MARKETING



Maîtriser la fonction Etudes, concevoir une stratégie marketing

ESCP Senior

Lancement de produits, mesure de l'efficacité des actions de promotion, veille concurrentielle... : les études sont indispensables à la définition d'une stratégie marketing. Le Stege Etudes Marketing propose à tous les professionnels de ce domaine d'acquiescer une vision globale de cette fonction : conception des programmes, analyse des résultats et traduction en terme de stratégie, gestion des budgets, évaluation des nouvelles méthodologies d'études... Ce programme conjugue sens du terrain et vision stratégique. Il alterne concepts fondamentaux, études de cas et échanges d'expérience.

10 jours à temps partiel sur une période de trois mois.

Début des cours : 23 mars 1999

Contact : Dominique MAUCORT au 01 49 23 21 63

E-mail : senior@escp.fr • www.escp.fr



Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Paris 79, avenue de la République - 75011 Paris Le Groupe ESCP est accrédité EQUIS



Communication Implicite

sans interruption de votre vie professionnelle

CADRES EN ACTIVITÉ

Executive MBA Dauphine - UQAM

L'excellence d'un MBA, c'est la qualité de son corps professoral.

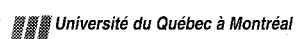
- Double diplôme délivré par l'Université Paris Dauphine et par l'UQAM (Université du Québec à Montréal).
- Formation bilingue (français et anglais) sur 2 ans, de septembre 1999 à juillet 2001.
- 3 jours par mois (vendredi, samedi et dimanche) et une

semaine bloquée au Canada en août 2000.

- Utilisation des nouvelles technologies (CD-Rom, Internet, Groupware, Visioconférence,...).
- Réunion d'information : mardi 2 février, à 18 h 30 au Département d'Education Permanente (5^{ème} étage).

Renseignements : Albena STAMBOLOVA
Tél. : 01 44 05 41 81 - Fax : 01 44 05 41 25
E-mail : stambalb@dep.dauphine.fr
www.mba.dauphine.fr

Directeur du programme Executive MBA : Professeur Michel KALIKA



Université Paris Dauphine - Département d'Education Permanente Place du Maréchal de Lattre de Tassigny - 75775 PARIS CEDEX 16

AGENDA

● « **RISQUES PAYS** ». La Coface organise son troisième colloque sur les « risques pays » dans les pays émergents, le 26 janvier à Paris, en présence d'experts internationaux, de banquiers, d'investisseurs et d'entrepreneurs. Au menu : l'Asie en crise (avec un éclairage particulier sur le Japon, Hongkong et la Chine), la propagation de la crise par la baisse du prix du pétrole, la contagion par les cours de change et de Bourse, enfin les crises de marché et le marché des risques. Renseignements : 01-47-76-11-22.

● **SPORT**. Le Forum des métiers du sport tiendra sa troisième édition les 29 et 30 janvier à Paris. Il permettra au public de prendre connaissance des débouchés offerts dans ce secteur (animation, commerce, compétition, mais aussi industrie du matériel et de l'équipement), de déposer des candidatures (plus d'un millier d'emplois ont été offerts en 1998), de s'informer sur les nombreuses formations initiales et continues du secteur. Renseignements : 01-45-41-73-00.

● **RECRUTEMENT**. Plus d'une centaine d'entreprises désireuses de recruter des spécialistes de l'informatique, des télécommunications et des réseaux seront présentes lors du prochain Salon ProSearch, les 27 et 28 janvier à Paris. Analystes-programmeurs, chefs de projets, ingénieurs d'études, spécialistes de la sécurité et des bases de données figurent parmi les profils les plus recherchés. Renseignements : 01-44-25-37-88.

● **INSERTION**. L'Institut du mécénat humanitaire a choisi le thème « Compétitivité économique et cohésion sociale : un nouvel enjeu pour l'entreprise » pour ses troisième rencontres Humagora qui se tiendront à la Défense les 4 et 5 février. Conférences plénières et ateliers traiteront de l'insertion des jeunes en difficulté dans les entreprises et des politiques de solidarité en Europe. Ces rencontres favoriseront les échanges entre dirigeants d'entreprise, pouvoirs publics et collectivités locales, responsables d'association. Renseignements : 01-43-87-52-52.

● **ORIENTATION**. Les pays européens ont tous mis en place des politiques d'orientation. Le bureau pour l'information et l'orientation professionnelle de la chambre de commerce et d'industrie de Paris organise, avec l'Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle, le 11 février à Paris, un colloque sur « Les pratiques européennes comparées de l'orientation ». Des experts en provenance d'Allemagne, du Royaume-Uni, d'Espagne, du Portugal, d'Italie et de France y sont attendus. Renseignements : 01-55-65-64-13/64-08.

● **ASSOCIATIONS**. Près d'un Français sur deux est membre d'une association. A elles toutes, les associations gèrent 220 milliards de francs (33,5 milliards d'euros). A l'initiative du premier ministre, Lionel Jospin, les 1^{ers} Assises nationales de la vie associative, à la Défense les 20 et 21 février, dresseront un état des lieux de ce secteur afin de permettre aux pouvoirs publics d'élaborer des propositions pour en favoriser le développement. Renseignements : 01-40-56-62-30.

● **AFRIQUE**. Pour la troisième année consécutive, Expertise in International Recruitment (EMDS) organise à Londres, du 14 au 16 avril, le forum Africamanagers réunissant les entreprises internationales et les jeunes cadres africains désirant poursuivre leur carrière dans leur pays d'origine. Pour être invités, les candidats doivent être présélectionnés par l'une des entreprises présentes sur le forum. Ils pourront participer aux présentations et aux tables rondes organisées par les groupes sur place (dont Coca-Cola, South African Breweries, Standard Chartered Bank, etc.). La date limite d'inscription au forum est fixée au 5 février. Renseignements : www.emds.com/africamanagers ou écrire à EMDS Consulting Ltd, Bank Chambers, 1 London Road, Redhill, Surrey, RH1 1LY, Royaume-Uni.

● **BAC + 2**. En attendant la mise en place de la « nouvelle licence » créée par la réforme Allègre, le bac + 2 reste un pallier d'orientation décisif. Jeunes Editions organise, les 22 et 23 janvier à l'Espace Champerret à Paris, un Salon emploi-formation où des écoles présenteront les possibilités d'admission parallèle et de poursuite d'études, et des entreprises des opportunités d'emplois de technicien supérieur. Simultanément, se tiendra un Salon thématique sur les emplois de l'informatique et du multimédia, où seront présentes écoles et entreprises de ce secteur. Renseignements : 01-49-06-59-00.

SUR INTERNET

● **DROIT**. Les nouveaux textes de droit français vont désormais être mis en ligne quotidiennement sur le site Legifrance, placé sous la responsabilité du secrétariat général du gouvernement. Une circulaire du 17 décembre 1998, parue au *Journal officiel* du 24 décembre 1998, exhorte tous les ministères à publier sur ce site les « *textes juridiques essentiels* » ou à y faire figurer les liens vers les sites où ces textes figurent. On y trouve déjà l'intégralité du *Journal officiel* depuis le 1^{er} janvier 1998, tous les grands codes, une sélection de textes fondamentaux. On peut aussi y lire la liste exhaustive des décisions prises par le Conseil constitutionnel depuis 1958 et leur texte intégral depuis 1985. Le site pointe également vers l'essentiel de la jurisprudence de la Cour de cassation. Il en sera de même prochainement pour le Conseil d'Etat. Une rubrique concernant le droit européen devrait s'étoffer. Adresse : www.legifrance.gouv.fr

● **SOCIAL**. Associées depuis 1995 au sein de l'European Business Network for Social Cohesion, une quinzaine de grandes entreprises européennes (d'Accor à Volkswagen, en passant par EDF, British Telecom, IBM, Shell, Philips, etc.) ont lancé un site Web sur le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise sur son environnement, nature ou social. Outre une présentation du réseau, de ses six thèmes d'action et de ses publications, le site propose un centre de ressources présentant 500 études de cas de « *meilleures pratiques* » d'entreprises en la matière, les coordonnées d'une centaine d'institutions et de soixante programmes de formation universitaires, les textes de référence de la politique sociale de la Commission européenne, une bibliographie et une série de liens. Adresse : http://www.ebnc.org

● **TECHNOLOGIE**. La fiscalité liée au commerce électronique, les droits d'auteur, les mesures à prendre pour éviter que les fichiers ne menacent les libertés individuelles sont autant de questions sur lesquelles se penchent les gouvernements de la planète. Les négociations opposent en général les forces chargées du maintien de l'ordre et les défenseurs d'une liberté maximale sur le réseau. Un nouveau site américain, « *Meeks Unfiltered* », transmet en vidéo des débats sur ces questions. Adresse : www.thesync.com/meeks/

● **FORMATION**. La liste des écoles et des filières de formation aux métiers du bois, de la sylviculture et des industries du bois a été mise en ligne sur le site Mediaforest développé par un groupement intercommunal des Landes. On trouve également sur ce site une liste des produits et entreprises de ce secteur classés par spécialité, un lexique et une histoire de l'industrie du pin maritime. Adresse : www.mediaforest.net

La dérive élitiste de l'apprentissage

L'apprentissage dit « supérieur » est un succès. Depuis 1987, la loi permet aux universités et aux écoles de proposer à leurs étudiants le statut d'apprenti pour enrichir par une expérience en entreprise leur formation professionnelle ; ce qui leur permet, par la même occasion, de trouver de nouvelles sources de financement auprès des entreprises et des régions.

La filière a connu un développement rapide : on dénombrait 12 450 apprentis préparant des diplômes de niveau supérieur au bac au cours de l'année universitaire 1994-1995, 23 651 en 1995-1996 et 31 087 en 1997-1998. Ce système représente désormais plus de 10 % du total de l'apprentissage – hormis l'agriculture –, qui attire environ 300 000 jeunes.

Mais un bilan, demandé par le ministère chargé de l'industrie et récemment réalisé sous la responsabilité de Patrick Lechaux, Florence Bouyer et Anne-Claire Defossez, de l'agence Quaternaire, fait apparaître les dangers et les limites de la formule.

RÉMUNÉRATION

Certes, les bénéficiaires de l'expérience sont nombreux. L'apprentissage supérieur présente, pour les jeunes, l'avantage d'être rémunérés et exonérés du paiement des droits de scolarité, qui peuvent atteindre, dans les écoles privées, plusieurs dizaines de milliers de francs par an.

Comme il ne s'agit plus de préparer des diplômes de type BEP ou CAP, mais des BTS, des diplômes d'ingénieurs ou de cadres du commerce et de gestion, la sélection à l'entrée assure une bonne adéquation entre les projets du jeune et les exigences de l'entreprise d'accueil. Il est significatif que les ruptures de contrat soient pratiquement inexistantes chez les apprentis supérieurs et qu'ils aient un taux de réussite au diplôme souvent supérieur à celui des étudiants sous statut scolaire.

La valeur ajoutée que leur vaut la formation en alternance leur permet de trouver plus vite un emploi et, de surcroît, en général mieux rémunéré. Dernier atout : ce système favorise la promotion professionnelle de jeunes issus de milieux modestes plus fréquem-

Rapport Le succès de la formule dans l'enseignement supérieur suscite des effets pervers

ment que les cursus académiques.

Toutes les entreprises qui ont participé à cette formation en alternance se félicitent de l'arrivée de ces jeunes talents porteurs d'un savoir et d'un dynamisme nouveaux, autorisant la mise en chantier de projets dormants dans les tiroirs. Les plus petites entreprises éprouvent parfois des difficultés à fournir le tuteur indispensable pour assurer la formation des jeunes, mais elles ne sont pas les moins motivées.

Le nouveau système donne aussi à l'apprentissage ses lettres de noblesse. Ce ne sont pas des adolescents en situation d'échec scolaire – comme c'est trop souvent le cas dans les sections de CAP et BEP –, mais des individus motivés et autonomes qui visent des diplômes d'ingénieurs valorisants. Les familles commencent ainsi à corriger l'image négative qu'elles se faisaient de l'apprentissage.

Le fait d'ouvrir des sections de BTS de vente ou de comptabilité valorise les Centres de formation d'apprentis (CFA) qui ne préparaient qu'aux CAP et BEP. Il élargit l'offre éducative des grandes écoles et de certains établissements privés qui connaissent, depuis plusieurs années, une désaffection de la clientèle estudiantine.

Enfin, les régions, légalement responsables de l'apprentissage, ont pu améliorer ainsi le niveau de compétence de leurs diplômés soit de façon à retenir ceux-ci dans les PME du cru, soit pour renforcer la compétitivité de celles-ci, soit pour séduire des investisseurs grâce au bon niveau de compétence des personnels d'encadrement.

Pourtant ce constat positif débouche sur un certain nombre d'insatisfactions et d'interroga-

tions. Le revers du succès de l'apprentissage supérieur est qu'il risque de recréer, au sein de cette voie de formation, une fracture entre les niveaux les plus bas, qui seraient rap« réservés » aux populations en difficulté scolaire et sociale, et les niveaux plus élevés pour des catégories réputées performantes, ce qui pérenniserait la propension française à l'élitisme.

Et comment ne pas s'inquiéter de l'insuffisance des budgets abondés par les conseils régionaux, les entreprises et les organismes collecteurs de la taxe d'apprentissage ? Dans ce contexte de pénurie, le développement du « supérieur » ne risque-t-il pas de raréfier les fonds destinés en priorité à la formation de jeunes en délicatesse avec l'éducation nationale, s'interrogeant les auteurs du rapport ?

Même une branche professionnelle très favorable à la formation en alternance comme l'Union des industries métallurgiques et minières (UIMM) se demande comment conserver un équilibre entre les filières de l'apprentissage et les formations d'ingénieurs traditionnelles.

CADRE JURIDIQUE

Le rapport de Quaternaire souligne aussi la nécessité d'adapter à cette nouvelle donne les cadres juridiques, géographique, pédagogique, financier de l'apprentissage. Par exemple, la loi (livre I du code du travail) dit que l'apprentissage couvre l'ensemble du cursus de formation ; or, certaines écoles de commerce ont

Repères

● L'apprentissage consiste en un contrat de travail de plusieurs années signé par un jeune qui, en alternance, travaille dans une entreprise où il est suivi par un tuteur et étudie dans un établissement d'enseignement pour obtenir un diplôme (CAP, BEP, BTS, diplômes d'ingénieurs ou d'écoles de commerce).
● Les apprentis étaient 310 560 dans les centres de formation d'apprentis (CFA) gérés par les chambres de commerce et d'industrie, les branches professionnelles ou le secteur privé, au cours de l'année 1996-1997.

conçu leurs années d'apprentissage comme une partie seulement des trois années de scolarité. La réglementation exclut que les apprentis puissent effectuer leur alternance à l'étranger, ce qui est aberrant à l'heure de l'Europe.

Dans ses propositions, Quaternaire plaide pour un développement de l'apprentissage supérieur « *maîtrisé et concerté* », parce que ce scénario est le seul capable d'assurer la croissance des entreprises, l'équilibre du territoire, ainsi que la professionnalisation et la démocratisation de l'enseignement supérieur.

DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

Alors qu'elles ont cinq années d'existence et que leurs acquis « *mériteraient d'être évalués de façon plus approfondie* », ces formations continuent à fonctionner « *à titre dérogatoire sur le plan juridique et à titre expérimental sur le plan pédagogique* ». La contradiction est que la situation française « *a confié la responsabilité de l'apprentissage aux régions, tout en maintenant celle de l'enseignement supérieur à l'Etat* ».

Le rapport convie l'Etat, les régions, les branches, les organismes consulaires, les établissements d'enseignement et les collecteurs de fonds à décider ensemble comment l'apprentissage supérieur pourrait devenir une filière à part entière, l'un des outils de la panoplie éducative professionnelle et l'une des clés du développement régional.

Alain Faujas

Délocaliser reste un casse-tête

Confronté à l'évolution du contexte réglementaire et aux exigences des consommateurs en matière de prix et de protection de l'environnement, le groupe Générale des eaux (rebaptisé depuis Vivendi) décide, au printemps 1997, d'entreprendre une réorganisation de son activité de distribution d'eau. Début 1998, celle-ci s'est traduite par la mise en place d'un siège national assurant la coordination des 45 filiales du pôle eau et par la création de dix régions.

« *Il s'agit de mutualiser les moyens et de constituer des pôles d'excellence pour tout ce qui est service à la clientèle, innovations techniques et achats* », explique Pierre Victoria, secrétaire général de la région Loire-Poitou, qui regroupe huit sociétés du groupe implantées en Pays-de-Loire, Centre et Poitou-Charentes.

Cette réorganisation devait prendre une envergure particulière dans cette région. Il s'agissait de créer de toutes pièces un centre régional à Nantes.

Une décision qui ne devait rien au hasard : l'entreprise a obtenu un important contrat de gestion des stations d'épuration de l'agglomération nantaise... Reste qu'elle impliquait le transfert des équipes fonctionnelles des huit sociétés, soit près de deux cents personnes jusqu'alors basées au Mans, à Angers et Orléans.

TRANSPARENCE

« *Même si, économiquement, cette réorganisation a un sens, la création de cette région est démesurée*, estiment Gérard Lecroisey (CFDT) et Patrick Souchon (UNSA). *Il y avait de quoi faire deux régions.* » Pour Joël Courné (CGT), « *cette délocalisation est d'autant plus injustifiée que notre activité est un métier de proximité* ». Il dénonce la « *dramatisation extrême* » de la situation du pôle eau par la direction et déplore que les sala-

Mobilité Vivendi devait regrouper à Nantes deux cents salariés jusqu'alors basés au Mans, à Angers et à Orléans. Malgré un dispositif d'appui, cinquante ont refusé

riés aient, dans leur majorité, « *compris les enjeux de cette réorganisation et choisi de rejoindre Nantes* ». Cent quarante-cinq personnes ont en effet accepté de suivre le mouvement.

« *Certes, nous n'étions pas menacés de licenciement en cas de refus, mais nous n'avions pas vraiment le choix, car la fermeture des sites entraînait, au bout du compte, la disparition de notre emploi* », nuance toutefois Gérard Lecroisey, délégué CFDT.

Une cinquantaine de salariés ont tout de même refusé de rejoindre Nantes. La majorité d'entre eux ont pu bénéficier d'un reclassement au sein des agences locales d'exploitation dans le groupe. Neuf cas sont néanmoins encore en attente d'une solution.

En revanche, la mise en œuvre, elle, a été négociée avec les partenaires sociaux dans le cadre d'une Charte nationale de mobilité, complétée pour la région Loire-Poitou par un accord spécifique. Jean-Marie Messier, PDG du groupe, avait exigé que cette réorganisation « *ne laisse personne sur le bord du chemin* ». Dont acte : prime de mobilité, prime d'installation, aide au logement et à la recherche d'emploi du conjoint, mise en place d'une cellule d'accompagnement individuel...

« *Un comité de suivi associant les représentants syndicaux a été mis en place*, souligne Pierre Victoria. *Le nombre de personnes concernées exigeait que nous ayons une démarche claire et transparente. Aussi avons-nous cherché à ce que les salariés puissent se décider en toute connaissance de cause.* » Avant de signer l'avenant à leur contrat de travail, ceux-ci se sont notamment vu proposer de renouer leur futur chef de service et d'effectuer une visite de repérage à Nantes. « *La solution de facilité aurait été un bon plan social* », ne cache pas Jean-François Onfray, le directeur régional. Celui-ci se dit « *sideré* » que les sala-

riés aient, dans leur majorité, « *compris les enjeux de cette réorganisation et choisi de rejoindre Nantes* ». Cent quarante-cinq personnes ont en effet accepté de suivre le mouvement.

« *Certes, nous n'étions pas menacés de licenciement en cas de refus, mais nous n'avions pas vraiment le choix, car la fermeture des sites entraînait, au bout du compte, la disparition de notre emploi* », nuance toutefois Gérard Lecroisey, délégué CFDT.

Une cinquantaine de salariés ont tout de même refusé de rejoindre Nantes. La majorité d'entre eux ont pu bénéficier d'un reclassement au sein des agences locales d'exploitation dans le groupe. Neuf cas sont néanmoins encore en attente d'une solution.



Pierre Victoria

● Agé de 44 ans, Pierre Victoria est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris.

● Après avoir travaillé douze ans au service des collectivités locales et de l'administration, il est entré en 1989 à la Compagnie générale des eaux, aujourd'hui Vivendi, comme chargé de mission à Rennes.

● Secrétaire général de la région Loire-Poitou à Nantes depuis un an, il s'est vu confier la coordination de la mobilité.

N'ayant pu bénéficier d'un tel reclassement, Isabelle, mère de trois enfants, s'est résolue à venir travailler dans le nouveau centre ouvert en septembre 1998, moyennant trois heures de transport par jour entre Angers et Nantes et un passage à temps partiel. « *Les gens ont franchi le pas même s'ils étaient réticents parce que la Générale des eaux est un employeur sûr, explique-t-elle. Si nous comprenons la réorganisation, celle-ci nous met néanmoins dans des positions difficiles. Si je n'avais pas le mercredi, je n'y arriverais pas* ».

AIDES SPÉCIFIQUES

Comme Isabelle, ils sont cinquante à ne pas avoir déménagé et à faire quotidiennement ou hebdomadairement le trajet. « *Les choses sont allées très vite, mais nous avons prévu une certaine souplesse*, précise Pierre Victoria, *en dédommageant, durant un ou deux ans selon la fréquence et la distance des déplacements, ceux qui ne souhaitent pas déménager ou n'ont pu encore le faire.* »

« *Ces situations intermédiaires ne sont pas durables dans le temps. Les problèmes se poseront lorsque les aides spécifiques prendront fin* », s'inquiète Patrick Souchon de l'UNSA.

Fabrice sait d'ores et déjà qu'il ne restera pas à Nantes, n'ayant plus d'espoir que son amie soit mutée par l'éducation nationale. Faisant chaque semaine l'aller-retour entre Orléans et Nantes, il n'attend qu'une chose : trouver un poste dans une des directions parisiennes du groupe, si ce n'est à l'extérieur.

La direction est consciente qu'il faut régler rapidement ces cas, et notamment celui des salariés dont le conjoint n'a pas trouvé d'emploi sur Nantes. Celle-ci fait néanmoins le pari qu'à l'été « *90 % des salariés vivront à Nantes* ».

Laetitia Van Eeckhout