

Le Monde

ECONOMIE

MARDI 16 FÉVRIER 1999

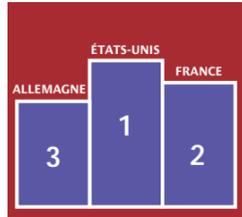
LES ENJEUX ▲ LES INITIATIVES



EUROPE
Yves Franchet, directeur d'Eurostat, se bat pour des statistiques impartiales (page IV)

FUTURS

Des organismes notent les pays en fonction de leur préparation au bug de l'an 2000. Les conséquences économiques de ces classements peuvent être colossales. A tel point que certains hésitent à les



publier (page VI)

85% **TRIBUNES**
Contrairement à une idée répandue, les jeunes Français ont une bonne opinion des syndicats. Mais ils n'y adhèrent pas pour autant. Le redéploiement syndical pourrait passer par l'offre de services : 85 % des salariés seraient intéressés (page VII)

LA CAISSE D'ÉPARGNE DE BOURGOGNE À L'ÉCOUTE DE SES SALARIÉS

En pleine mutation, l'établissement bancaire dirigé par Christian Guirlinger a réalisé une enquête d'opinion interne pour élaborer son plan de développement (page VIII)



OFFRES D'EMPLOIS

De la page IX à la page XXX

Pékin pourra-t-il échapper à la dévaluation du yuan ? La dégradation de l'économie chinoise inquiète. D'autant que, pour maintenir la cohésion sociale, le gouvernement pourrait ralentir la restructuration des entreprises d'Etat

Et si la Chine implosait..

CONTRADICTIONS

- La fragilité du système financier est une des faiblesses majeures de la Chine. Les comptes des banques commerciales d'Etat qui accordent 83 % de leurs prêts aux entreprises publiques, insolubles pour la plupart, sont grevés par les créances douteuses.
- Mais pour des raisons de stabilité sociale, le gouvernement est tenté de ralentir la réforme du secteur public. La croissance démographique, dont le taux officiel est sous-estimé, impose une politique de création d'emplois volontariste. La barre des

2 milliards d'habitants devrait être franchie en 2020.

- Le lancement des réformes par Deng Xiaoping à la fin des années 70 et la création des zones économiques spéciales ont mis à mal la cohésion sociale du pays. Les inégalités s'accroissent toujours davantage entre les régions côtières riches et les provinces de l'intérieur pauvres.
- D'après Jean-Luc Domenach, directeur scientifique de la Fondation nationale de sciences politiques, la situation chinoise peut être considérée comme explosive.

PÉKIN

de notre correspondant

Chaque jour qui passe voit les vibrations du domino chinois scrutées avec davantage d'attention. Chutera ? Chutera pas ? Dévaluera ? Dévaluera pas ? C'est avec une anxiété croissante que la communauté financière internationale guette les tressaillements en provenance de Pékin. Deux écoles s'affrontent.

Les optimistes avancent que les « fondamentaux » chinois restent globalement sains (réserves de change confortables, endettement étranger limité) et que, faiblement internationalisée (en raison de la convertibilité partielle du yuan), l'économie de ce pays-continent est à l'abri des bourrasques extérieures.

Les pessimistes, eux, pointent de dangereuses similitudes avec les autres pays asiatiques (surcapacités, fragilité du système financier) et s'alarment donc du risque de contagion.

Qui croire ? Si irritantes que soient les imprécations des députés de la Chine, passés de l'angélisme au catastrophisme avec les mêmes accents comminatoires, force est de constater que l'évolution de ces derniers mois inspire une légitime inquiétude.

Certes, le taux de croissance affiché pour 1998 (7,8 %) est honorable, comparé aux récessions environnantes. Mais chacun sait que, outre sa probable surestimation statistique, il est grevé d'incertitudes qui jettent une ombre sur l'ensemble du tableau.

La principale hypothèque réside dans la contradiction qui se fait jour entre la relance et la réforme. Entre la stimulation de la conjoncture et la refonte de la structure.

NATIONALISME

Prenant acte du ralentissement des deux moteurs extérieurs de la croissance – les exportations et les investissements étrangers –, les autorités s'efforcent de relancer la machine essoufflée en fouettant la demande interne : investissements publics et consommation des ménages, notamment les foyers ruraux qu'on cherche à solvabiliser pour en faire un marché alternatif. Plus que du keynésianisme, le tournant consacre un recentrage – teinté de nationalisme – sur l'économie continentale. La Chine aspire à retrouver en elle-même la source de sa croissance. Quitte à se « désinternationaliser » légèrement.

Mais cette obsession quasi-fétichiste de la croissance, motivée par le souci d'endiguer la montée des mécontentements sociaux, heurte frontalement une autre logique : la modernisation des

structures de l'économie. Quand les autorités réalisent que la consommation reste atone en raison des incertitudes pesant sur l'emploi, on les sent tentées de marquer une pause dans la restructuration des entreprises d'Etat pour rétablir un sentiment de sécurité.

ENDETTEMENT DOMESTIQUE

De même, quand les banques reçoivent pour instruction de distribuer généreusement des crédits à des entreprises publiques insolubles, elles accumulent des créances douteuses qui fragilisent les efforts antérieurs d'assainissement du système financier.

Aussi le vrai débat sur l'économie chinoise ne doit-il pas porter sur la quantité de croissance mais sur la qualité de cette croissance. Or tout indique que la croissance actuelle est de médiocre facture, obérée qu'elle est par des surcapacités financées à fonds perdus.

On objectera qu'il s'agit de l'endettement domestique qui invalide toute analogie avec la Thaïlande ou l'Indonésie. Pékin, c'est vrai, est obsédé par la prévention du risque financier extérieur. Les leçons de la crise asiatique ont été retenues.

Au renforcement du contrôle des changes s'est ajoutée une reprise en main autoritaire des sociétés qui s'étaient illégalement endettées auprès de l'étranger, notamment dans la province de Guangdong. Mais la gestion de l'« aléa moral » s'est révélée calamiteuse. Le refus de garantir le remboursement des créanciers étrangers, qui s'étaient certes engagés avec une coupable légèreté, a déclenché une vague de défiance sans précédent à l'encontre des sociétés continentales. Tout le dispositif de financement étranger du développement chinois s'en trouve destabilisé.

HUITRE

L'économie de l'empire du Milieu peut certes encaisser le choc. La Chine est encore trop centrée sur sa propre masse pour être un domino qui bascule au premier souffle. La seule métaphore qui vaille est celle de l'huître se refermant sur elle-même devant l'adversité. Mais l'histoire enseigne que l'expérience de ces huis clos se paie toujours au prix fort.

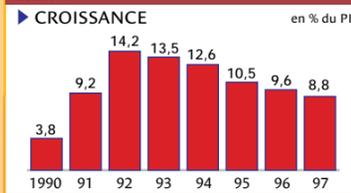
Frédéric Bobin

Lire la suite du dossier pages II et III.

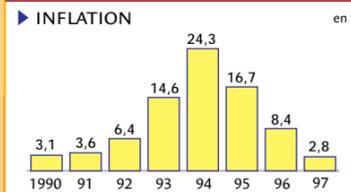
UN BILAN MITIGÉ

LES POINTS FORTS

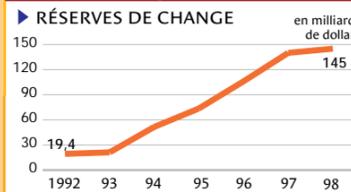
La progression du PIB est encore très élevée. Mais elle ralentit d'année en année.



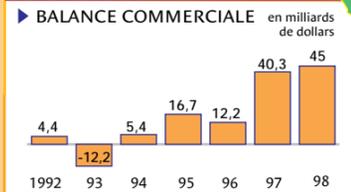
La hausse des prix semble à présent bien contrôlée.



Après le Japon, la Chine est le deuxième plus important détenteur mondial de réserves étrangères.



En dépit de la crise asiatique, les exportations se maintiennent à un niveau élevé.



LES POINTS FAIBLES

L'endettement vis-à-vis de l'étranger est maintenant supérieur au niveau des réserves de change.



CRÉANCES DOUTEUSES

250 milliards de dollars en 1998

Selon les évaluations, les créances douteuses des banques s'élèveraient de 20% à 40% de l'encours total des prêts consentis.

CHÔMAGE URBAIN

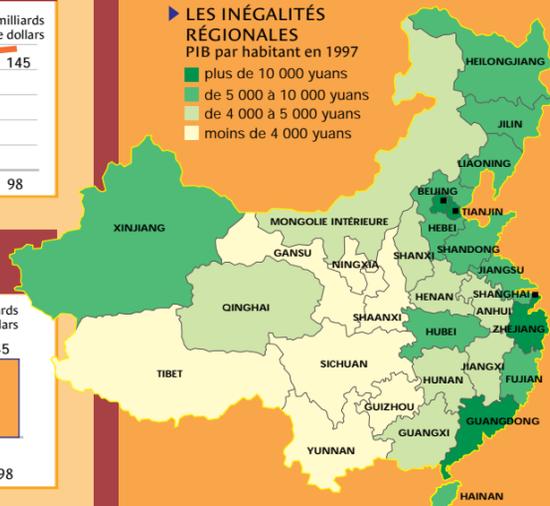
entre 12% et 20%

C'est l'oscillation du taux de chômage des villes chinoises, selon des estimations officieuses.

LES INÉGALITÉS RÉGIONALES

PIB par habitant en 1997

- plus de 10 000 yuans
- de 5 000 à 10 000 yuans
- de 4 000 à 5 000 yuans
- moins de 4 000 yuans



Sources : FMI, China Statistical Bureau

Consultants

innovation

vous en pages centrales

BDOP CORPORATE

CHINE

Questions-réponses

1 Quel est le poids de la Chine dans l'économie mondiale ?

Si la croissance chinoise a effectivement atteint les 7,8% en 1998, comme l'affirment les autorités, le PIB de la Chine devrait atteindre 994 milliards de dollars (880 milliards d'euros), soit un peu plus de 700 dollars par habitant (619 euros). Avec 145 milliards de dollars (128,4 milliards d'euros), ses réserves en devises sont les deuxième plus importantes au monde, derrière le Japon.

La Chine est le dixième pays exportateur mondial. En admettant que la croissance de ses échanges se maintienne, elle devrait rapidement se situer au troisième rang mondial, derrière les Etats-Unis et l'Union européenne, mais devant le Japon. Avec des exportations de 182 milliards de dollars (161 milliards d'euros) en 1998 pour des importations d'un montant de 137 milliards (121 milliards d'euros), la Chine aura dégagé un excédent commercial de 45 milliards de dollars (40 milliards d'euros). Les deux tiers des échanges extérieurs de la Chine se font en Extrême-Orient.

Deuxième récipiendaire du flux d'investissements étrangers directs derrière les Etats-Unis, l'empire du Milieu a bénéficié d'un montant de 45,3 milliards de dollars (40 milliards d'euros) d'investissements en 1998, provenant pour plus des deux tiers du monde chinois: Hongkong, Taïwan et Singapour.

2 Où en est l'adhésion de la Chine à l'OMC ?

Commencées à l'époque du GATT (accord général sur les tarifs douaniers et le commerce) il y a treize ans, les négociations pour l'adhésion de la Chine à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) piétinent. La Chine espère être admise au sein de l'organisation avant l'an 2000.

Pékin estime avoir déjà fait « d'immenses concessions »: le taux moyen de ses droits de douane est passé de plus de 42% en 1992 à 17% l'année dernière et Pékin s'est engagé à les ramener à hauteur de 10% à l'horizon 2005 (hors produits agricoles). Les discussions portent actuellement sur une période de transition qui pourrait être accordée à la Chine pour se conformer aux normes douanières de l'OMC dans le domaine agricole.

Le président Jiang Zemin et le premier ministre Zhu Rongji doivent se rendre le premier en Europe et le second à Washington au printemps. Les deux hommes vont rappeler à leurs interlocuteurs occidentaux l'accord de 1992 par lequel les partenaires commerciaux de la Chine s'engageaient à ce que Taïwan ne soit pas admise au sein de l'OMC avant la Chine populaire. La question sera probablement à l'ordre du jour de la conférence de l'OMC qui se déroulera au niveau ministériel, en novembre à Seattle.

3 Quel est l'impact de la crise asiatique sur la Chine ?

Protégée par la non-convertibilité de sa monnaie (8,28 yuans pour 1 dollar), la Chine a été (pour l'instant) relativement épargnée par la crise asiatique.

La crainte d'une dévaluation concurrentielle du yuan a provoqué une importante fuite de capitaux. Pékin a laissé sa monnaie se déprécier de 10% sur le marché parallèle au cours du premier semestre 1998, avant de réagir en procédant à une série d'arrestations dans le milieu de l'économie de l'ombre.

Pour échapper à la crise, le gouvernement a autorisé les entreprises à conserver jusqu'à 15% de leurs recettes à l'exportation. Parallèlement, pour relancer la consommation intérieure, les autorités de Pékin ont, dès le début de la crise, abaissé leurs taux d'intérêt de plus de 3 points. L'automne dernier, les banques locales ont été invitées à porter à 15% l'encours de leurs prêts immobiliers. La mesure ne suffisant pas, l'interdiction imposée il y a deux ans sur les prêts destinés à l'achat d'un véhicule privé a été levée.

4 Où en est la réforme de la propriété ?

Le débat sur la réforme de la propriété, lancé à la fin des années 70 par Deng Xiaoping, remet en cause l'un des principes du régime communiste chinois: la collectivisation de l'outil de production.

Au moins 125 000 des quelque 300 000 entreprises d'Etat sont concernées par la réforme. 70% de ces entreprises enregistrent des pertes. Leurs déficits seraient supérieurs à 100 milliards de dollars (88,5 milliards d'euros), auquel s'ajoute un endettement de plus de 50 milliards de dollars (44,2 milliards d'euros). La mauvaise gestion de ces entreprises se traduit par une croissance rapide des créances douteuses détenues par les banques (publiques également). Leur montant représenterait de 20% à 40% du total des prêts.

Les autorités chinoises ont décidé de procéder par étapes. Les gros groupes industriels seront démantelés et donneront naissance à des entités plus modestes sous forme de sociétés d'actionnaires. Viendra ensuite le temps des fusions et des disparitions qui permettront de constituer des entreprises viables. La liberté que vont acquérir ces nouvelles entreprises s'accompagnera d'un désengagement progressif de l'Etat au profit du secteur privé.

Cette procédure étalera dans le temps les licenciements qui devraient concerner plusieurs dizaines de millions d'ouvriers. Elle a également pour avantage d'en faire porter la responsabilité sur des cercles plus éloignés du pouvoir.

Le difficile assainissement du système financier

PÉKIN

de notre correspondant

Tant que l'opacité voilera les comptes de la Chine, le scepticisme, voire l'inquiétude, restera de mise. Et si une bombe à retardement était logée au cœur même de son système financier ? Et si la machine à fabriquer de l'endettement s'était emballée au-delà de tout contrôle ? Certes, instruites par la crise asiatique, les autorités pékinoises redoublent d'efforts pour prévenir le risque, interne comme externe. Dans un contexte général marqué par le repli et le regain de frilosité, l'assainissement du système financier est même la seule réforme qui avance cahin-caha. Mais l'expérience bute sur des contradictions de taille qui renvoient au caractère inachevé de la réforme chinoise.

DÉPOLITISATION

Les données du problème sont relativement simples: l'épargne populaire est happée par un système bancaire qui fabrique structurellement de la créance douteuse. Faute de produits financiers alternatifs, les ménages placent 70% de leurs économies dans des dépôts bancaires. Et les quatre banques commerciales d'Etat accordent 83% de leurs prêts à des entreprises d'Etat. Ces entreprises étant la plupart insolubles, les comptes des banques se trouvent plombés par les mauvaises créances, estimées à 20% des encours de source officielle, mais à 35%, voire 40%, par certains analystes.

Il faut porter au crédit des réformateurs réunis autour du premier ministre Zhu Rongji, lui-même ancien gouverneur de la Banque centrale, de déployer une belle opiniâtreté pour tenter d'enrayer la dérive. Ils ont d'abord cherché à moderniser les structures bancaires.

Afin d'éviter le mélange des genres, trois banques de développement (la State Development Bank, Eximbank et Agricultural Development Bank) avaient été

Les quatre banques commerciales d'Etat accordent 83% de leurs prêts à des entreprises du secteur public, insolubles pour la plupart

créées en 1994, avec pour mission de financer des projets d'intérêt public, tandis que quatre autres banques d'Etat (Bank of China, Industrial and Commerce Bank, People's Construction Bank, Agriculture Bank) pouvaient s'adonner à des activités purement commerciales.

Cette logique de la dépolitisation vient d'entrer dans une nouvelle phase, début janvier, avec la réforme de la banque centrale dont les succursales ne seront plus provinciales mais transprovinciales, l'objectif étant de briser les connexions incestueuses que certaines d'entre elles avaient nouées avec des bureaucraties locales.

A cette refonte institutionnelle s'est ajoutée, à l'été 1998, une opération de recapitalisation d'un montant de 32 milliards de dollars

par le biais d'une émission de bons du Trésor. Zhu Rongji souhaiterait que le ratio Cooke (ratio des encours rapporté au montant des fonds propres) des quatre banques d'Etat commerciales atteigne les 8%, soit la norme fixée par la Banque des règlements internationaux (BRI). On en était toujours, à l'automne 1998, à 6,7%.

Parallèlement, l'Etat poursuit l'effacement des mauvais prêts (3 milliards de dollars en 1996, 3,6 milliards en 1997, 6 milliards en 1998), tandis qu'est envisagée la mise en place de structures de « défaut » inspirées des recettes qui avaient permis l'apurement des caisses d'épargne américaines en faillite, au début des années 90.

Mais la réforme est un tout. Elle ne saurait se diviser. Assainir le système financier relève du travail de Sisyphe si, dans le même temps, la restructuration des entreprises d'Etat marque le pas. L'opération reviendrait à éponger une dette qui se régénère mécaniquement. Or c'est bien la contradiction dans laquelle est en train de s'enfermer le gouvernement. En décidant de ralentir, voire de suspendre, la refonte du secteur public pour des raisons supérieures de stabilité sociale – certes fort compréhensibles –, Pékin laisse fonctionner sans entrave la machine à fabriquer de la mauvaise créance.

La garde rapprochée de Zhu Rongji

Ni le président Jiang Zemin ni le premier ministre Zhu Rongji ne sont originaires de Shanghai; mais tous deux ont été maire de la Municipalité spéciale. Au niveau national, ils se sont entourés de collaborateurs dont ils ont pu apprécier les qualités à l'échelon local.

Ainsi Wu Bangguo, vice-premier ministre, qui supervise la Commission d'Etat chargée de l'économie et du commerce, de la réforme des entreprises et de l'énergie, a fait toute sa carrière à la mairie de Shanghai. Dai Xianglong, aujourd'hui à la tête de la banque centrale, a été repéré par Zhu à Shanghai alors qu'il dirigeait la Banque des communications. Autre ténor ayant fait un détour par Shanghai: Li Lanqing, premier vice-premier ministre, chargé par Zhu de superviser la Commission d'Etat du développement économique.

Zhu a placé des hommes à lui aux points stratégiques du système bancaire. Chen Yuan, qui fut son adjoint à la Bank of China, dirige la State Development Bank; Xie Xuren, avec lequel il collaborait au ministère des finances, a été placé à la tête de l'Agricultural Development Bank.

Liu Yonghao, un entrepreneur au parcours exemplaire

CHENGDU (Sichuan)
de notre envoyé spécial

Il fait la « une » des magazines économiques épinglés sur les kiosques à journaux. Des biographies ont été écrites sur son flamboyant parcours. Il prêche à la tribune de la Conférence consultative politique du peuple chinois – une assemblée alibi rassemblant des personnalités non communistes – et on l'exhibe dans les salons lors des visites de premiers ministres occidentaux. Liu Yonghao est une figure emblématique de la nouvelle classe d'entrepreneurs chinois.

Agé de quarante-sept ans, l'ancien petit éleveur de cailles de la province du Sichuan règne aujourd'hui sur un véritable empire économique, fort d'une centaine de filiales. Il domine la distribution de fourrage pour les porcs sur l'ensemble de la Chine. Sa trajectoire est exemplaire, car elle se confond avec les grandes étapes de la réforme en Chine.

Au retour des années d'exil rural sous la Révolution culturelle, Liu Yonghao s'ennuie amèrement dans son école mécanique de Chengdu, la capitale du Sichuan, où il enseigne. Il décide de « plonger dans la mer » – c'est-à-dire se lancer dans les affaires – au début des années 80 quand Deng Xiao-

ping entame la décollectivisation. Avec ses frères, il se frotte à l'élevage de cailles. Le contexte bureaucratique est encore hostile à l'initiative privée, mais il est encouragé en sous-main par les autorités de Chengdu. « Les barrières étaient multiples, se souvient-il. On ne pouvait employer plus de huit salariés, obtenir des prêts bancaires ou acheter un terrain. Mais avec le temps, les fonctionnaires locaux se sont montrés plus flexibles et nous ont aidés à contourner une réglementation extrêmement contraignante. » L'affaire décolle, mais les troubles de juin 1989 viennent tout chambouler. Dans un climat de repli idéologique, l'embryon de secteur privé est, avec les milieux intellectuels, la cible du retour de bâton conservateur.

RACHAT D'ENTREPRISES D'ÉTAT

Il faut reprendre les choses à zéro. Liu Yonghao abandonne alors les cailles pour le fourrage destiné aux porcs, un marché porteur. C'est le succès immédiat. Son groupe New Hope est aujourd'hui si puissant qu'il rachète les entreprises d'Etat en faillite – une quarantaine à travers le pays – et refuse même les propositions de rachat.

« J'ai un millier de propositions qui s'entassent dans mes tiroirs, dit-il. Mais je ne peux les accepter. Je connais des entrepreneurs qui ont coulé unique-

ment parce qu'ils ont racheté des sociétés d'Etat moribondes. »

Après une étude approfondie, il vient de racheter une fabrique de chaussures et de sacs de cuir. Le secteur est en déconfiture. Il faut tout recycler: il a gardé une partie des équipements pour produire de l'emballage plastique pour son fourrage et envisage de créer une société mixte avec des Japonais pour produire du cuir de meilleure qualité. Sur les six cents salariés, trois cents ont été mis à la retraite. A l'autre moitié, il a imposé ses conditions: « Je leur propose une augmentation salariale mais, en échange, j'exige d'eux un relèvement de leur productivité. Ceux qui ne suivent pas le rythme seront remerciés », explique-t-il.

Bienheureux Liu Yonghao! Il exporte aujourd'hui le dixième de sa production dans la région Asie et se prépare à investir au Vietnam, au Cambodge et peut-être en Corée du Nord. Les banquiers qui le bouddient hier le courtisent avec insistance. Quatre de ses filiales sont cotées à la Bourse de Shenzhen. Dans un pays qui a toujours chéri les modèles, les candidats au succès se bousculent désormais dans son bureau pour prendre de la... graine.

F. B.

Un empire menacé par les disparités provinciales

PÉKIN

de notre correspondant

Et si les flamboyantes provinces côtières du Sud-Est (Guangdong, Fujian...), qui ont joué un rôle d'avant-garde dans le décollage de la Chine, finissaient par produire des effets plus déstabilisateurs qu'intégrateurs? En lançant à la fin des années 70 quatre « zones économiques spéciales » (ZES) bénéficiant de multiples avantages fiscaux et douaniers – Shenzhen, Zhuhai, Shantou et Xiamen –, Deng Xiaoping voulait créer des foyers de richesse ayant un effet d'entraînement sur l'ensemble du pays, et notamment sur les provinces pauvres du Centre et de l'Ouest.

Vingt ans après, le bilan est ambigu: ces laboratoires du néo-capitalisme chinois ont bel et bien produit de la richesse, mais celle-ci a été fort mal redistribuée. Les disparités entre la côte riche et l'intérieur pauvre n'ont cessé de se

Les inégalités entre la côte riche et l'intérieur pauvre ne cessent de se creuser

creuser. Ce formidable manque de cohésion du développement chinois est-il viable ?

Cette question alimente des controverses récurrentes en Chine. En 1995, un vif débat avait déjà opposé les partisans et les adversaires des ZES. Le gouvernement central y a répondu de manière pragmatique. Bien que la tentation soit forte dans certains secteurs de l'appareil, Pékin s'est toujours refusé à mettre un terme à l'expérience, craignant de décourager les investisseurs étrangers. Les autorités préfèrent saupoudrer le pays de toute une gamme de « zones

spéciales » aux intitulés variés, mais proposant des avantages équivalents, ce qui revient de facto à émettre la singularité des ZES.

Cette problématique du rééquilibrage chinois n'en reste pas moins empoisonnée. Elle se heurte à une double difficulté.

La première réside dans le risque de procéder de manière autoritaire. Toute offensive prenant les apparences d'une brimade contre les provinces méridionales du Sud-Est peut s'avérer contre-productive. C'est tout le danger de la partie qui est en train de se jouer avec le scandale de la GITIC, la société de crédit et d'investissement de la province du Guangdong. Constaté de découvrir l'ampleur d'un endettement étranger jusque-là camouflé, Pékin a opté pour la manière musclée en provoquant la faillite de la GITIC, et en orchestrant une véritable chasse aux sorcières contre les bureaucrates locaux. Mais une déstabilisation par trop maladroite du

Guangdong pourrait finir par stériliser une « poule aux œufs d'or » qui génère 40% des exportations chinoises. Le danger n'a pas échappé aux dirigeants de Pékin, qui, depuis une bonne décennie déjà, ont mis sur orbite d'autres villes pilotes susceptibles de remplir, à terme, une partie des

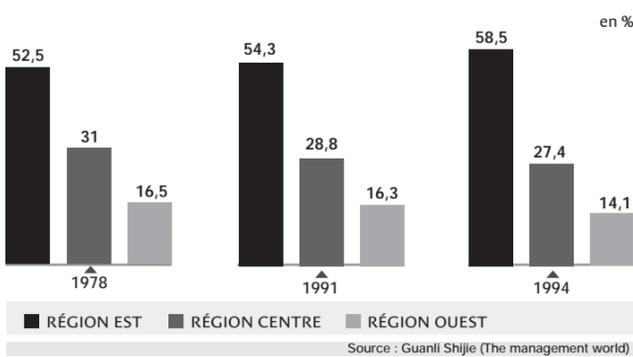
fonctions assumées par Canton. La plus célèbre est la zone de Pudong, à Shanghai. Les projets de développement du Nord-Est, région où les influences japonaises et coréennes sont traditionnellement fortes, participent de ce même souci de contre-balancer le foyer cantonnais. La deuxième

difficulté a trait à la pesanteur des traditions protectionnistes, toujours très vivaces dans les provinces de l'intérieur. La diffusion de la richesse impliquerait la constitution d'un espace homogène où pourraient circuler librement capitaux et matières premières.

Or la Chine n'est pas un marché unifié, mais « une collection de mini-marchés, souvent autosuffisants », comme le souligne l'économiste François Gipouloux. Certaines provinces de l'intérieur s'érigent en véritables féodalités, bloquant l'arrivée de certains produits ou refusant d'exporter leurs matières premières. Aussi longtemps que persisteront ces réflexes autarciques, les provinces côtières continueront de flirter avec le Japon, Taïwan ou la Corée du Sud, et la lutte contre les disparités provinciales en Chine restera une fiction.

F. B.

▼ Répartition du PIB entre les régions



Jean-Luc Domenach, directeur scientifique de la Fondation nationale de sciences politiques

« Plus rien ne résiste au pouvoir de l'argent, ni contrainte d'Etat ni obligation morale »

« Les difficultés que rencontrent les dirigeants chinois à réformer les entreprises d'Etat signifient-elles que la Chine est arrivée au terme de son ouverture à l'économie de marché ?

— Pas du tout. Cela veut simplement dire que le gouvernement actuel navigue dans un détroit. Il doit trouver les moyens de développer la compétitivité de son économie autrement que par la dévaluation du yuan.

« Les dirigeants chinois naviguent entre deux dangers : entreprendre des réformes trop rapides, qui ne manqueraient pas de provoquer des explosions sociales et des fractures politiques, voire territoriales ; renoncer à réformer, ce qui obérerait l'avenir. C'est une situation extrêmement difficile. Il y a d'un côté une volonté de continuité de la politique suivie par les dirigeants chinois depuis Deng Xiaoping, de l'autre une exacerbation du caractère explosif de la situation chinoise.

— Le président Jiang Zemin et le premier ministre Zhu Rongji vous apparaissent-ils comme des éléments de stabilité ?

— Ils ont en tout cas réussi la gageure de reprendre à leur compte la politique de modernisation de Deng Xiaoping par des réformes et une ouverture qui s'appuient sur un monopole politique, mais d'une façon plus technique et libérée d'un certain nombre d'obsessions. Plus technique parce que Zhu Rongji peut donner la pleine mesure de ses compétences économiques et rassembler autour de lui une équipe de technocrates capable de réformer le système financier et les entreprises d'Etat. Cela sans les obsessions et les inconvénients du système « denguiste », qui était alourdi par des fidélités personnelles à des barons locaux et des manies dans l'ordre du contrôle politique. Ce réformisme confirmé et libéré constitue un premier élément structurel.

« Le tandem Jiang Zemin-Zhu Rongji a toutes les apparences de la solidité. Les deux hommes ont besoin l'un de l'autre et ne semblent pas soulever d'opposition ayant une plate-forme ou des chefs. La Chine est traversée par des mouvements de mécontentement, mais ces mouvements ne sont pas fédérés. Xiao Shi, ancien président de l'Assemblée populaire nationale (APN), a été écarté. Li Peng, ancien premier ministre, aujourd'hui pré-

sident de l'APN, dont la santé est fragile, me paraît sur la pente descendante et, de surcroît, on ne voit pas quel programme il pourrait mettre en avant, compte tenu du fait que Jiang et Zhu occupent le centre de l'échiquier politique.

« En revanche, si des oppositions se fédéraient, idéologiquement ou politiquement, et s'appuyaient sur des explosions sociales plus fortes, Jiang Zemin serait obligé de se reposer sur quelqu'un d'autre. Le plus fragile n'est pas Jiang, mais Zhu, un technocrate qui a peu de relations dans l'armée.

— La Chine n'est-elle pas au bord d'une explosion sociale ?

— La situation chinoise est explosive, dans le meilleur comme dans le pire. Des dynamiques ont été créées, à la fois sur le plan intérieur par un élan entrepreneurial, mais aussi sur le plan extérieur. Tout va dans le sens de la modernité et d'une ouverture au monde. Le substrat de ces transformations — combien positives —, ce sont des mutations sociales et politiques extrêmement fortes qui rendent les procédures de contrôle du Parti beaucoup plus nuancées.

« Aujourd'hui plus rien ne résiste au pouvoir de l'argent, ni contrainte d'Etat, ni obligation morale, ni autorité de quelque ordre qu'elle soit. Tout est à vendre. Dans ce système, les pauvres se sentent exclus et les dissidences sociales se multiplient dans les campagnes et le monde ouvrier. Lorsque seuls les pauvres protestent, il y a quelque chose de très inquiétant. Le régime ne donne pas l'impression d'avoir réfléchi aux problèmes fondamentaux qui se posent à lui.

— Vous doutez de la stratégie politique chinoise ?

— Nulle part on ne voit un effort de réflexion, de maîtrise pour apporter une réponse à la question « Où va la Chine ? ».

« Au-delà du plan politique et social, le problème se pose au niveau intellectuel. Quel est le choix d'avenir des dirigeants politiques ? Quels projets ont-ils vraiment ? Je n'ai pas vu un début de réflexion sérieux là-dessus. La Chine est un pays sans intellectuels. On a l'impression d'assister à une occidentalisation sans principe qui détruit beaucoup de choses sans qu'un projet soit avancé, une réflexion faite.

« C'est la question intellectuelle de la modernité : quel projet de civilisation se donnent-ils ? Je sais



Jean-Luc Domenach

● Directeur scientifique de la Fondation nationale de sciences politiques depuis 1995, Jean-Luc Domenach a dirigé les Centres d'études et de recherches internationales (CERI) de 1985 à 1994.

● Conseiller au centre d'analyse et de prévision du ministère des affaires étrangères, ses publications concernent la Chine populaire et les relations internationales en Asie orientale.

bien que ce ne sont pas les intellectuels qui gouvernent, mais les dirigeants politiques ont besoin qu'on leur pose des questions pour répondre aux difficultés conjoncturelles qu'ils rencontrent. Le plus grave danger, celui qui donne tout son sens à l'explosion que vit la Chine (positive, mais aussi négative), c'est qu'il n'y a pas d'intellectuel dans l'aviation.

— La politique économique chinoise n'était-elle pas tout simplement en contradiction avec l'idéologie politique de ses dirigeants ?

— A mon avis, la contradiction n'est pas là. Inviter les gens à consommer est très populaire. C'est même le désir premier d'une majorité de Chinois, devant l'éducation des enfants et la santé. Ces mesures sont davantage destinées à sauver la Chine de la crise asiatique qu'à encourager à la consommation. Sur le plan économique, les dirigeants chinois n'ont pas d'autre choix que celui de répondre aux difficultés par une consolidation du marché intérieur.

« Néanmoins, à terme, il est clair que l'engagement du régime du côté de la consommation, du « tout à la satisfaction matérielle », n'est pas sans danger. En se définissant davantage par ce qu'il apporte

matériellement que par un objectif idéologique, quel qu'il soit, le régime prend le risque d'être jugé en fonction de la situation économique.

« En d'autres termes, si l'économie va bien, le régime sera apprécié, dans le cas contraire cela se passera mal. Ce qui nous ramène à la question de savoir si la Chine va passer le cap de la crise asiatique, ce qu'aucun commentateur n'est capable de dire. La stabilité du régime repose sur le porte-monnaie des Chinois. C'est là que la question du taux de croissance devient décisive.

— N'avez-vous pas l'impression qu'au lieu de prendre le chemin d'un système démocratique de type occidental, la Chine retrouve peu à peu son caractère impérial ?

— C'est vrai que les technocrates qui entourent Zhu ont une allure un peu mandarinale. On voit également réapparaître un nationalisme anti-japonais d'inspiration très impériale, accompagné de désordres dans tous les domaines. Désordres qui ne sont pas canalisés politiquement.

« Effectivement, le débat ne se situe pas entre le pouvoir et des partis politiques ; le régime doit faire face à une prolifération de revendications de tous ordres qui donne à penser que l'on se trouve dans un contexte impérial. Mais la situation est très différente de l'époque impériale, en ce sens que la Chine s'engage, s'ouvre, vers le monde.

— La jeunesse et l'armée peuvent-elles être sources de ces désordres ?

— La question de l'armée est difficile. Elle ne se satisfait probablement pas d'avoir perdu autant d'influence politique et de richesses économiques. Il est clair aussi qu'il y a du mécontentement. Pour l'instant, rien ne prouve que l'armée pourrait créer des difficultés, mais elle pourrait intervenir si des troubles plus importants se produisaient.

« En ce qui concerne la jeunesse, elle est totalement engagée dans les affaires. Aussi longtemps que l'économie se portera bien, je ne pense pas que la jeunesse posera problème. Et l'on peut même dire que les jeunes démocrates sont non seulement minoritaires, mais écrasés et infiltrés par la police. »

Propos recueillis par Marc Mangin

CHRONIQUE

par Alain Lebaube

La CGT, entre la base et le sommet

Amoins d'être d'une totale mauvaise foi, il n'est pas possible de douter de la volonté de changement de la CGT. Pour ceux qui étaient encore sceptiques, le congrès de Strasbourg, qui vient de s'achever, a tranché. Pouvait-on d'ailleurs imaginer que l'opposition quasi officielle, dès lors qu'elle avait « Continuons la CGT » pour seul cri de ralliement, possédait une quelconque chance de l'emporter ? Il faut de toute manière saluer comme un signe de bonne santé la distance ironique dont ont été capables les délégués en accueillant Nicole Notat. Plaisamment, le slogan « Tous ensemble » était aussi censé lui rappeler 1995 et le nom de sa propre opposition interne.

Les directeurs de ressources humaines (DRH), surtout quand ils sont à la tête de grands groupes, sont, pour leur part, beaucoup plus réservés. Confrontés aux réalités de terrain, certains contestent même l'évolution, y voyant une duperie supplémentaire de la première organisation ouvrière.

En fait, ces deux images se superposent. Entre la volonté exprimée au sommet et les comportements apparemment immuables d'une base parfois enfermée dans ses dogmes, il y a tout l'enjeu d'un syndicalisme « de proposition ». Lequel s'essaie à l'ouverture, mais se trouve confronté à la permanence de son vieux fonds de commerce, constitué par « le front du refus ».

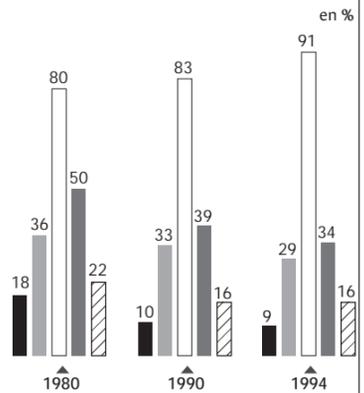
D'un côté, l'analyse contraind à la modernisation, au risque de disparaître, la France se distinguant déjà par le plus faible taux de syndicalisation des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). De l'autre, les habitudes ont forgé des postures dont, avec le temps, il est difficile de se débarrasser. Nombre de militants ont dû renoncer à leurs carrières professionnelles et sont devenus des saints martyrs qui ne peuvent plus se renier.

Toute la difficulté de la CGT aujourd'hui, comme de la CFDT hier, réside là. Il faut se transformer et y parvenir avec des cadres intermédiaires — dans les instances locales ou fédératives —, des élus et des responsables — dans les entreprises —, marqués à jamais par les luttes anciennes. Ceux-là mêmes que côtoient les DRH.

Cette situation est d'autant plus sensible qu'elle coïncide avec les conséquences du long mouvement de privatisation, déstabilisantes pour les équipes syndicales, volontiers traditionalistes. De longue date, les entreprises du secteur public et les sociétés nationalisées ont représenté des bastions voués à la conception la plus intransigeante de l'action collective. Souvent, aussi, elles ont fourni les troupes les plus nombreuses, notamment à la CGT, qui y disposait de majorités puissantes et avait la haute main sur les comités d'entreprises. Or, de la SNCF à Renault, de France Télécom à Alcatel, sans parler d'EDF-GDF, ce modèle d'organisation se trouve progressivement mis en cause avec les soubresauts qui s'ensuivent. Dont l'apparition d'autres syndicats, tels que SUD, témoigne.

Pour les mêmes raisons, la direction confédérale sait qu'elle doit bouger. Ses rentes sont compromises, à terme, et ses gros bataillons destinés à fondre, à échéance rapprochée. D'où l'urgence de se rénover pour retrouver une légitimité et peser sur les événements, peut-être autrement.

Un signe ne trompe pas. Ces derniers temps, Louis Viannet avait multiplié les critiques à l'égard de Force ouvrière et de Marc Blondel, qu'il dit comprendre de moins en moins. L'ancien secrétaire général de la CGT lui reproche une « stratégie de l'isolement ». Il y voit un danger pour FO. Et, encore davantage, une menace pour le syndicalisme tout entier, précipité vers son déclin.



Taux de syndicalisation

Source : OCDE

La population croît, vieillit et se masculinise

La politique de l'enfant unique n'a pas atteint son objectif : ralentir la croissance de la population chinoise avant que les ressources agricoles du pays ne deviennent insuffisantes. Vingt ans après l'instauration de cette politique, le bilan est lourd : 200 millions de naissances n'ont pas été déclarées ; la proportion des actifs baisse ; la disparité des naissances hommes-femmes se creuse en faveur des premiers.

Selon une enquête de Nord-Sud Export à paraître, le taux de croissance démographique pour la période 1970-1995 se situerait au-dessus de 2 %, et non à 1,6 % comme l'affirme Pékin. La Chine compterait près de 1,5 milliard d'habitants. Une estimation que confirment les fabricants de couches-culottes, pour qui le nombre de naissances serait de l'ordre de 20 millions par an. A ce rythme, la barre des 2 milliards d'habitants sera franchie en 2020.

RETRAITES

Autant dire qu'un certain nombre d'indicateurs sont à revoir, à commencer par le revenu par habitant, bien inférieur à celui affiché. Même constat pour les projections quant aux besoins en infrastructures (hôpitaux, écoles, transports), en énergie ou en denrées alimentaires. Bien qu'en 1998 le taux de croissance démographique ait été ramené dans une fourchette de 1 % à 1,3 % (moitié moins qu'il y a vingt ans), nombre de problèmes demeurent.

Au vieillissement de la population, du fait de l'allongement de l'espérance de vie, va s'ajouter une carence d'actifs capables de prendre en charge les aînés, un devoir sacré

Le taux de croissance démographique officiel est sous-estimé. La barre des 2 milliards d'habitants devrait être franchie en 2020

dans la société confucéenne. Le nombre de sexagénaires (actuellement 8,6 % de la population) devrait doubler d'ici à 2010 et quadrupler d'ici le milieu du siècle prochain. En 2020, les plus de soixante ans comptent pour un bon quart de la population, soit 500 millions de personnes. Les démographes estiment que de dix actifs pour un retraité actuellement, on passera à six seulement en 2020 et trois en 2050. L'Etat se verra contraint de prendre en charge la population âgée. Mais personne ne voit où trouver le budget d'une telle politique.

En se basant sur le seuil de pauvreté absolue (un dollar par jour par habitant), cela supposerait un budget annuel de l'ordre de 55 milliards de dollars (62,1 milliards d'euros) en l'an 2000 et de 180 milliards (203,2 milliards d'euros) en 2020. Relever l'âge de la retraite à 65 ans pour tous, contre 60 ans pour les hommes et 55 ans pour les femmes aujourd'hui, paraît dérisoire. La Banque mondiale propose de privatiser les caisses de retraite des entreprises d'Etat, afin de placer les cotisations sur les marchés financiers. Cela permettrait, selon elle, de dégrager plusieurs centaines de mil-

liards de dollars à l'horizon 2030. Troisième problème engendré par la politique de l'enfant unique : celui de la disparité des naissances entre les sexes, qui s'explique par l'avortement, voire l'infanticide. Le désir d'avoir un fils se traduit par un déficit de filles : alors que, dans le monde, le ratio homme-femme à la naissance se situe autour de 105 garçons pour 100 filles, la Chine annonçait, dès la fin des années 80, qu'elle enregistrait 113,8 naissances de sexe masculin pour 100 de sexe féminin. Malgré l'assouplissement récent de la politique de l'enfant unique, le déficit de femmes devrait infléchir la courbe de natalité vers le milieu du siècle prochain et la population pourrait commencer à se stabiliser.

CHÔMAGE

La perspective redoutée par les autorités chinoises d'une crise alimentaire n'a jamais été aussi vraisemblable, d'autant plus que les terres arables vont en se raréfiant sous l'effet du développement économique et urbain. Même si, comme le prétendent les Occidentaux sur la base de clichés par satellite, la Chine dispose de 140 millions d'hectares de surfaces cultivables et non de 95,5 millions, cela se traduit par un ratio de 0,09 hectare par habitant. Ce ratio devrait tomber à 0,06 hectare en 2020. A titre de comparaison, les Européens disposent de 0,3 hectare par habitant et les Américains de 0,7.

Même contenue à 1,3 % en 1998, la croissance démographique impose aux autorités chinoises une politique volontariste en matière de création d'emplois. Le démantèlement des fermes d'Etat et des coopératives s'est traduit par des gains

de productivité et de rendement. En conséquence, 120 à 150 millions de personnes, exclues des activités agricoles, ont pris la route des villes pour y vendre leur force de travail.

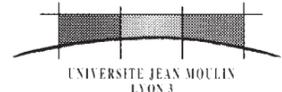
Dans les villes, plus de 12 % de la population active serait au chômage. Ce qui explique les hésitations des autorités à accélérer la réforme des entreprises d'Etat. Mais ce chiffre est contesté : Zhou Lukan, professeur à l'université de Pékin, cité par la *Far Eastern Economic Review* de Hongkong, estime qu'en tenant compte des effectifs sous-employés dans l'administration, les entreprises et les coopératives, le taux de chômage réel en 1998 se situait autour de 20 %. La crise asiatique ne pouvait pas plus mal tomber.

M. M.

Bibliographie

- **La Nouvelle Economie chinoise**, de François Lemoine (La Découverte, « Repères », 1994, 128 p., 49 F., 7,47 €).
- **Chine, Inde, le match du siècle**, de Gilbert Etienne (Presses de Sciences-Po, 1998, 222 p., 80 F., 12,2 €).
- **L'Asie en danger**, de Jean-Luc Domenach (Fayard, 1998, 300 p., 130 F., 20 €).
- **Sites Internet** : — Gérer l'entreprise en Chine (Centre d'études sur la Chine moderne et contemporaine) : <http://www.ifrance.com/gec> — Mission économique et financière (ambassade de France en Chine) : <http://www.dreec.org/chine>

I. A. E. DE LYON



UNIVERSITE JEAN MOULIN LYON 3

Cadres, l'IAE de Lyon vous propose un 3ème cycle de Gestion des Ressources Humaines DESS GRH

- sur un an à raison de deux jours par semaine
- sur deux ans à raison d'un jour par semaine

Date limite de dépôt des dossiers le 15 mai 1999. Début des cours en octobre 1999.

Contact : Danièle Bourras
Tél. : 04 72 72 21 87 • Fax : 04 72 72 44 74 •
<http://www.univ-lyon3.fr/iae>
IAE - Formation Continue • 15, quai Claude Bernard
BP 0638
69239 Lyon cedex 02

Acquérir une compétence et valoriser une expérience

Yves Franchet, directeur d'Eurostat, se bat pour des statistiques impartiales

Plusieurs reprises, les journaux allemands et anglo-saxons l'ont épingle. Ce n'étaient ni lui ni ses compétences qui étaient en cause mais... sa nationalité : française. Yves Franchet dirige, à Luxembourg, Eurostat - entendez l'Office statistique des communautés européennes (OSCE) -, l'une des directions générales de la Commission.

Ce globe-trotter parisien qui raisonne depuis bien longtemps en européen ne veut surtout pas « planter le drapeau tricolore » au sein de cet organisme communautaire qu'il dirige depuis 1987 : « Nous fabriquons les statistiques de l'Union, en liaison avec tous les Etats membres. Pas question de tricher. Nous sommes les garants de la transparence. »

Voilà pourquoi il ressasse encore les allusions lancées dans la presse internationale sur ses possibles largesses vis-à-vis de la France lors de l'examen de passage pour la monnaie unique. « Eurostat a accepté, en toute légitimité, le reclassement d'une dette de France Télécom lors du calcul du déficit public de l'Hexagone, raconte-t-il. Puisque j'étais français, cela ne pouvait être, à en croire quelques journalistes, qu'une manipulation pour aider mon pays à respecter les critères de convergence... »

HARMONISATION

Armé d'habitude d'un solide sens de l'humour, accompagné d'un rire retentissant, Yves Franchet ne trouve pas l'épisode drôle. On le sent agacé. Mais, pour lui, ces batailles-là appartiennent désormais au passé.

La statistique ? Ce bientôt sexagénaire sait de quoi il est question, parcouru à l'appui. Diplômé de Polytechnique à vingt et un ans, le jeune Yves Franchet poursuit sa formation par des études d'économie et se spécialise en faisant l'Ecole nationale de la statistique et de l'administration économique (Ensaie), de l'Institut national de la

L'organisme communautaire, basé à Luxembourg, est de plus en plus sollicité

statistique et des études économiques (Insee), institution à laquelle il est resté « très attaché ». Aujourd'hui encore, il y est inspecteur général, après avoir été responsable (entre 1974 et 1977) des programmes d'assistance technique de la « maison ».

S'il a opté pour l'X et l'économie, c'est parce qu'il voulait avoir « une carrière ouverte sur le monde » et que ces deux passeports lui semblaient pertinents. Ce fut le cas. Son histoire est internationale. D'abord le Congo, à Brazzaville, où il part à vingt-six ans prendre le poste de chef du département statistique de l'Union douanière et économique d'Afrique centrale. Puis la Banque mondiale à Washington, comme économiste puis spécialement chargé du Moyen-Orient. A nouveau Paris, et retour aux Etats-Unis : en 1983, il devient vice-président de l'InterAmerican Development Bank, pour laquelle il suit de près les économies sud-américaines.

En 1987, il se présente avec près de cinq cents autres candidats au concours pour le poste de directeur général d'Eurostat... qu'il décroche : « Le fait d'avoir pu répondre en quatre langues - français, anglais, allemand, espagnol - aux membres européens du jury a certainement pesé dans la balance », commente-t-il. Alors, la partialité franchouillarde, franchement, il ne veut pas en entendre parler. Encore moins maintenant, à l'heure de la monnaie unique, qui propulse sa direction générale sur le devant de la scène.

Sur le papier, les tâches ont été réparties. La Banque centrale européenne (BCE) s'occupe des statistiques monétaires et financières,

tandis qu'Eurostat assure la publication des données économiques, sans faire de prévisions. Voilà pour les principes, mais puisque, dans l'Euroland, les frontières monétaires ont été abolies, pourquoi pas les chasses gardées... La BCE, basée à Francfort, est avide de chiffres et plutôt pressée de les obtenir. « Si nous ne suivons pas le rythme, elle fera appel à des organismes privés, ce qui est déjà arrivé. »

L'harmonisation des statistiques fut et reste, confirme Yves Franchet, « un travail monstrueux ». Depuis 1987, « lorsque Eurostat était très coupé de ses utilisateurs », il a pu mesurer le travail réalisé.

Il y a quinze ans, la Commission était pratiquement la seule à questionner l'organisme et ne se formalisait pas trop si la réponse se faisait attendre. « Le marché unique, Maastricht, l'euro, Amsterdam ont totalement modifié la



AVENIR

Yves Franchet

● Né en mars 1939, ce polytechnicien a dirigé l'Ecole nationale de la statistique et de l'administration économique (Ensaie) et le Centre européen de formation des statisticiens et des économistes des pays en voie de développement, avant d'accéder à la direction d'Eurostat.

● Sa carrière l'a conduit aux Etats-Unis, en Amérique latine, en Afrique, avant qu'il ne retrouve l'Europe.

donne en ce qui nous concerne », assure-t-il. Aujourd'hui, la BCE, les Etats membres, le Conseil économique et financier, entre autres, se tournent vers Eurostat. Les effectifs ont augmenté de 70 % en douze ans pour atteindre 750 personnes à Luxembourg, qui travaillent en liaison étroite avec les statisticiens de chaque pays membre de l'Union.

FORMATION

Comme les modalités de recrutement étaient difficiles à modifier - ce sont les traditionnels concours européens -, Yves Franchet a joué la carte de la formation. Des progrès, il y en a eu. Il suffit d'aller sur le site Internet de l'organisme pour s'en convaincre. Mais l'ensemble reste perfectible.

« Si nous avons progressé en macroéconomie, nous avançons trop lentement en ce qui concerne les statistiques sociales et celles concernant l'environnement », reconnaît le patron d'Eurostat.

Recruter encore ? Pas forcément, même s'il souligne au passage qu'Eurostat ne consomme que 0,3 % du budget communautaire et que l'on pourrait imaginer, vu les circonstances actuelles, une petite rallonge. En réalité, il souhaiterait pouvoir disposer d'un cadre de travail plus flexible.

Plébiscitant un partenariat avec les Etats membres, Yves Franchet aimerait accueillir dans son institut leurs meilleurs statisticiens, travailler avec eux sur le dossier épais de l'harmonisation... avant de les rendre à leurs pays respectifs. « Seulement, j'ai déjà atteint mon quota de personnes détachées. Du coup, on retombe sur les procédures de recrutement classiques, par concours et par nationalité. » Exception faite du concours pour le recrutement du directeur général d'Eurostat, qui n'est soumis, lui, à aucune condition concernant la nationalité... Et ce ne fut pas sans lui déplaire.

Marie-Béatrice Baudet

APRÈS L'UNION MONÉTAIRE

par Hervé Juvin

Le choc de l'offre

Qui est assez fou pour acheter aujourd'hui un micro-ordinateur ? En 1997, un micro valait plus de 10 000 francs. La grande distribution en a rempli ses rayons aux couleurs de fête d'avant Noël 1998 pour moins de 5 000 francs. La dernière offre qui s'affiche sur tous les murs annonce un micro à 1 990 francs - avec, c'est vrai, un abonnement obligatoire de deux ans à Infonie, fournisseur d'accès à Internet ! Les micro-ordinateurs sont à chaque fois plus performants, plus faciles à utiliser, plus riches en connexions, et, n'en doutons pas, seront gratuits demain, offerts par une banque ou un distributeur à ceux de ses clients qui les utiliseront pour passer commande, gérer leurs comptes et éviter l'envoi coûteux de courrier !

Le marché des micro-ordinateurs est exemplaire de ce qui attend nombre de secteurs engagés dans une baisse structurelle des prix de vente, non seulement en raison d'une fuite en avant technologique mais aussi, et surtout, en raison de la mise en place de l'euro. Les pressions à la baisse des prix qui diffuse la politique monétaire européenne, dans le cadre du pacte de croissance et de stabilité, se traduisent en France, par exemple, par une pente annuelle de la baisse des prix dans le secteur industriel de l'ordre de 2 %. Dans ce contexte, le consommateur avisé n'a aucune raison de précipiter ses achats. Pourquoi acheter aujourd'hui ce qui vaudra plus tard moins cher, à puissance multipliée et fonctions améliorées ? La réponse qu'a trouvée l'industrie des micro-ordinateurs - et que vont devoir inventer nombre de secteurs industriels -, c'est le choc de l'offre.

En effet, c'est le choc de l'offre créé dans l'opinion, confirmé sur le lieu de vente, qui décide le client à passer à l'achat. Combien de familles françaises ont craqué devant le choc de ces offres informatiques d'avant-Noël qui associaient, à des prix jamais vus, l'innovation technique du lecteur de Digital Video Disk (DVD) et de la connexion automatique à Internet ?

Un régime de stabilité du niveau général de prix oblige les entreprises à gérer un changement commercial majeur. Les vendeurs vendaient l'inflation, ils vont devoir vendre le produit. Les vendeurs de jadis, voilà dix ou vingt ans, vous glissaient en confiance : « Puisque c'est vous, je tiens quand même à vous prévenir que les prix augmentent la semaine prochaine... » Des campagnes de publicité affichaient sur les murs ce que d'autres chuchotaient tout bas : « Achetez avant la hausse ! » Avec l'inflation zéro, avec la baisse régulière des prix de vente, tout a changé.

La stabilité des prix renforce la primauté du client, elle donne aux fonctions d'innovation un rôle déterminant dans la croissance des entreprises. Les sociétés sont mises au défi de renforcer en permanence la puissance de leur offre. Elles obtiendront la décision d'achat immédiat de leur client en provoquant auprès de lui, à travers leur réseau de distribution, leur marketing, un véritable choc de l'offre.

En l'absence d'inflation, pour déclencher la décision d'achat, les sociétés vont devoir placer le client au cœur de l'entreprise ; il ne s'agit plus de répondre à ses attentes ou à ses besoins, mais d'anticiper sur ses rêves et sur ses désirs, et souvent de l'associer à la création du produit ou du service qu'il achètera

Cette évolution, amplifiée et accélérée par le développement des techniques de vente à distance (Internet, téléphone), place l'innovation au cœur des stratégies de croissance rentable des sociétés privées. Elle renforce l'importance de la gestion de l'innovation, et notamment de l'innovation en matière de marketing, susceptible de multiplier le choc de l'offre et de provoquer l'achat de masse, irraisonné, immédiat. Elle accorde une prime aux marques les plus fortes, garantes pour le client de la valeur de son achat.

Pour étonner le marché, pour enchanter les chalands et déclencher la décision d'achat, les sociétés vont devoir placer le client au cœur de l'entreprise, demain encore plus qu'hier ; il ne s'agit plus de répondre à ses attentes ou à ses besoins, mais d'anticiper sur ses rêves et sur ses désirs, et souvent de l'associer à la création du produit ou du service qu'il achètera. Les sociétés industrielles vont devoir maîtriser davantage le cycle de renouvellement de leur gamme de produits, piloter elles-mêmes, de manière volontariste, la réduction du prix de vente avec l'ancienneté du produit.

L'instauration d'un régime de stabilité du niveau général des prix en Europe exerce des effets déjà visibles dans les secteurs de la grande distribution, de l'industrie, de l'agroalimentaire. Elle se traduit par une concurrence plus directe et plus dure sur tous les marchés. Elle accélère les fusions et les restructurations pour des sociétés en quête d'effets de taille. Elle incite certaines sociétés à agir par la guerre des prix, la recherche des effets de volume et la concentration de leur organisation ; elle en conduira

d'autres à cultiver leur différence, à multiplier la compétence par la motivation, à valoriser le capital intellectuel, à promouvoir la proximité avec le client à travers la décentralisation et la flexibilité.

Pour toutes les entreprises, la stabilité des prix renforce l'intérêt des nouveaux produits ou services, sur les marchés desquels la pression concurrentielle pour un temps n'existe pas ou demeure faible ; des sociétés vont être conduites à inventer leur marché pour échapper à la pression sur les prix et accumuler des marges. Elle rappelle l'intérêt, pour les entreprises, de devenir des monopoles ou des oligopoles, privés ou publics, qui placent le client devant la contrainte d'un prix obligé, en l'absence de concurrence. L'attention de la Commission européenne, dans le domaine de la concurrence et des prix, devrait être souvent sollicitée, notamment là où un petit nombre de prestataires privés ont pu se répartir les marchés issus d'anciens services publics.

La stabilité des prix accélère aussi le cycle de vie des produits, en réduisant à quelques semaines ou à quelques mois la période pendant laquelle l'innovation permet des marges élevées ; le renouvellement de l'offre devient un exercice essentiel, puisqu'il doit permettre de recréer le choc de l'offre sur des produits déjà vus, déjà connus, en changeant la couleur ou l'étiquette, en faisant du neuf avec du vieux.

La crainte de la rétention, voire de la paralysie des achats, touche notamment les marchés des biens d'équipement, pour lesquels la décision de renouvellement pouvait être accélérée par la perspective de la hausse des prix. Elle nourrit les angoisses nocturnes des grands distributeurs, des VPCistes ou des industriels. Ces angoisses sont renforcées par la nouveauté que constitue l'euro, monnaie sans histoire, monnaie sans références, monnaie froide par rapport aux monnaies nationales.

La construction, par chacun des futurs utilisateurs de l'euro, de ses nouvelles références de prix est en cours. Ces références seront plus distancées et plus réalistes qu'elles ne l'étaient dans les anciennes monnaies nationales. L'euro devrait donc développer les achats raisonnés par rapport aux achats d'impulsion, et sa mise en place aider le consommateur européen à prendre du recul par rapport à ses décisions d'achat et aux écarts de prix des produits et services qui lui sont proposés. Voilà sans doute de quoi rassurer le porte-monnaie européen. Voilà certainement de quoi aggraver les tourments des industriels et des distributeurs !

Martine Larouche

Les produits britanniques en panne d'image

Les Britanniques préfèrent-ils acheter français plutôt qu'italien, et les Belges allemand plutôt qu'espagnol ? Tous les deux ans, l'image des biens de consommation (hors automobile) de six pays européens (Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie et Royaume-Uni) est passée au crible par le Centre d'observation économique (COE) de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, avec l'aide de la Sofres. Les importateurs étrangers jugent

les produits des autres pays en fonction de leur prix, de leur rapport qualité-prix ainsi que de leur compétitivité hors prix à partir de la qualité, du design et du taux d'innovation. Dévaluations obligent, cette année les produits asiatiques (à l'exclusion de ceux du Japon) ont été introduits dans l'étude et évalués par les importateurs européens.

L'enquête (parue dans la lettre mensuelle de conjoncture de janvier du COE) ne révèle pas de grands bouleversements : les produits les mieux placés sur les

aspects hors prix et le rapport qualité-prix sont ceux de l'Allemagne, de la France et de l'Italie. L'Espagne, suivie de l'Italie, est en tête en matière de prix. Le Royaume-Uni, lui, est en dernière position quel que soit l'aspect considéré. Sur les critères hors prix, les produits belges sont bien perçus, surtout s'agissant de la qualité, du respect des livraisons et du service commercial. Mais leur notoriété demeure insuffisante.

Les produits italiens continuent de bénéficier d'une très

bonne image en termes de prix, mais orientée à la baisse. Ils ont perdu leur première place dans ce domaine au profit des espagnols qui, s'ils bénéficient d'une excellente compétitivité-prix, affichent en revanche d'importantes faiblesses sur les aspects hors prix.

Les produits italiens sont nettement mieux placés - que les espagnols notamment - en termes de qualité, de notoriété des marques, de contenu en innovation et de design.

Les produits allemands confirment leur excellente image sur les aspects hors prix. Seul le design se situe un peu en retrait. Sur les prix, ils arrivent devant la France et le Royaume-Uni, et derrière la Belgique, l'Italie et l'Espagne. En matière de prix, la France a en effet perdu du terrain : elle a vu, ces deux dernières années, l'Allemagne et la Belgique la devancer. Outre-Rhin et sur le marché britannique, son image se révèle même médiocre dans ce domaine.

ASIATIQUES

Sans grande surprise, l'enquête confirme l'excellent positionnement des produits asiatiques en termes de prix. Outre les dévaluations, cet avantage est lié à la faiblesse des coûts salariaux des pays émergents d'Asie. Selon les estimations de l'OCDE, les coûts salariaux unitaires coréens se situaient 65 % en deçà des coûts français en 1996 (en parité de pouvoir d'achat). Cet argument prix semble devoir jouer principalement en défaveur des pays d'Europe du Sud (dont l'Italie et l'Espagne), puisqu'il s'exerce sur des aspects qui constituent leur point fort.

On aurait pu s'attendre que, à mesure qu'ils franchissaient certains stades de développement, les pays asiatiques amélioreraient leur compétitivité hors prix, mais l'enquête du COE met plutôt en évidence une faiblesse en la matière.

Communication Implicite



M.S.
ESCP

METTEZ-VOUS EN VALEUR AJOUTÉE

MASTÈRES SPÉCIALISÉS

GESTION DE PATRIMOINE | FINANCE ET TRÉSORERIE
CONTRÔLE DE GESTION, | AUDIT ET CONSEIL
MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE

Les Mastères Spécialisés ESCP offrent une valeur ajoutée qui fait vraiment la différence. Depuis 1986, 2 500 diplômés M.S. ESCP exercent le métier de leur choix.

Une spécialisation de haut niveau en un an accessible aux diplômés d'un DEA, DESS, écoles de gestion, écoles d'ingénieurs.
14 M.S. ESCP pour choisir son métier.

Contact : Frédéric Profit au 01 49 23 21 40
e-mail : masteres@escp.fr



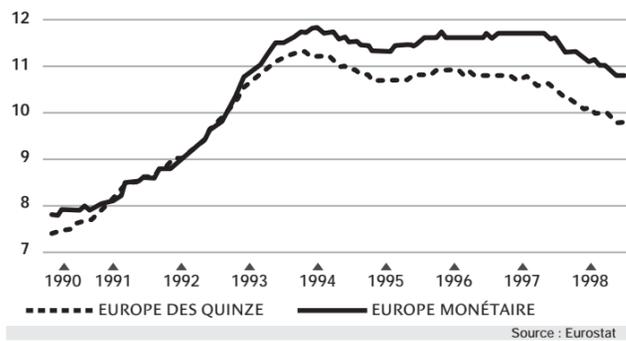
Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Paris
79, avenue de la République - 75011 Paris
WEB : http://www.escp.fr



EUROPE

▼ Baisse du chômage

en pourcentage de la population

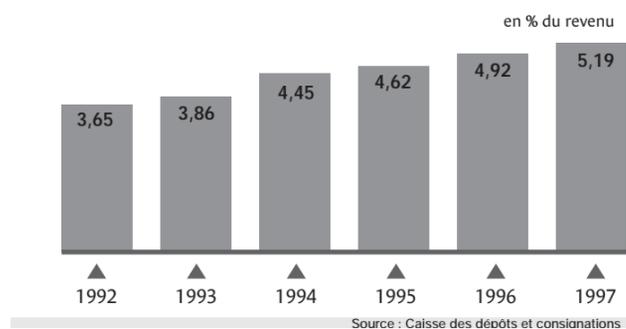


■ **EN 1998**, le taux de chômage dans la zone euro a diminué de 0,7 point et s'élevait en décembre à 10,8 % (13,8 millions de personnes). Le taux de chômage des Quinze est légèrement inférieur en raison du taux plus faible du Royaume-Uni : il s'élève à 9,8 % (16,5 millions de personnes) et a diminué de 0,6 point.

■ **LES BAISSSES LES PLUS FORTES** sur un an ont été observées en Espagne, Portugal, Finlande et Suède, respectivement : -2, -1,7, -1,5 et -1,4 point. Si l'Espagne reste le pays européen connaissant le plus fort taux de chômage (18,2 % en décembre 1998), le Portugal (4,4 %) rejoint les pays à faible chômage : Luxembourg (2 %), Pays-Bas (3,6 %), Autriche (4,4 %) et Danemark (4,6 %). En Allemagne, le taux de chômage a baissé de 0,7 %. En Italie et au Royaume-Uni, les taux sont quasiment stables depuis un an : 12,3 % et 6,2 % respectivement.

FRANCE

▼ Les ménages, premières victimes de l'envolée de la fiscalité locale



■ **ENTRE 1992 ET 1997**, les impôts versés par les ménages au titre de la fiscalité locale ont fait un bond de 40 %. La pression fiscale est passée en moyenne de 3,65 % à 5,19 % des revenus nets des ménages, selon une étude de la Caisse des dépôts et consignations (CDC).

■ **LES IMPÔTS LOCAUX** (taxe d'habitation, taxe foncière et taxe d'enlèvement des ordures ménagères) ont augmenté dans presque toutes les communes. Et cela d'autant plus qu'ils étaient déjà élevés, souligne la CDC. Ainsi, vingt et un millions d'habitants paient aujourd'hui un impôt local de l'ordre de 3 à 5 % de leur revenu annuel. Les grandes villes détiennent le record de la pression fiscale. Le gouvernement Jospin a renvoyé les propositions de réforme de la taxe d'habitation après les municipales et les cantonales de 2001.

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	1,5 (nov.)	-6 (nov.)	2,8 (nov.)	2,9 (nov.)	4,5 (nov.)	4,4 (nov.)	-0,3 (nov.)	0,7 (nov.)	0,4 (nov.)	2,8 (nov.)	2,4 (nov.)
Sur trois mois	0,3 (nov.)	-0,6 (nov.)	0,7 (nov.)	0,3 (nov.)	0,6 (nov.)	0,9 (nov.)	0,5 (nov.)	0,7 (nov.)	-0,4 (nov.)	0,4 (nov.)	0,4 (nov.)
TAUX DE CHÔMAGE (en %)											
1998	4,4 (déc.)	4,3 (sept.)	9,5 (déc.)	8,4 (déc.)	18,2 (déc.)	11,5 (déc.)	12,3 (oct.)	3,6 (nov.)	6,2 (oct.)	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.)	0,3 (déc.)	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	1,1	0,1	0	0,1	0	0
PIB EN VOLUME (dernier trimestre connu, en %)											
Sur un an	3,5	-3,5	2,7	2,2	3,8	2,9	1,2	3,1	2,3	2,7	2,7
Sur trois mois	0,9	-0,7	1,3	0,3	0,9	0,5	0,5	0,4	0,4	0,7	0,7
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 annuel)											
	1 ^{er} trimestre	1 ^{er} trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	3 ^e trimestre	2 ^e trim.	2 ^e trim.
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	-0,49	0,7	-0,19	1,13	0,21	0,7	0,91	0,74	0,2	0,4	0,3

* prévisions Commission européenne

** y compris les flux intrazonales pour UE15 et EURO11. Le chiffre de la balance courante belge inclut celui du Luxembourg.

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		
	-0,4 % (déc.)	+4,2 %
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)		
	+15,9 MdF / 2,42 milliards d'euros (oct.)	-46,9 %
	+147,77 MdF / 22,53 milliards d'euros (oct.)	-5,3 %
ENQUÊTE MENSUELLE SUR LE MORAL DES MÉNAGES		
	-7 (Janv.)	-23**
ENQUÊTE MENSUELLE DANS L'INDUSTRIE* opinion des chefs d'entreprise sur les perspectives générales		
	-11 (Janv.)	+23**
TAUX DE CHÔMAGE DES JEUNES (- de 25 ans)		
	21,6 % (déc.)	-2,1 %
PART DU CHÔMAGE DE LONGUE DURÉE (UN AN) DANS LE CHÔMAGE TOTAL		
	37,1 %	+1 %
EMPLOIS AIDÉS DANS LE SECTEUR MARCHAND		
	1 060 100 (déc.)	-2,7 %
EMPLOIS AIDÉS DANS LE SECTEUR NON MARCHAND		
	365 300 (déc.)	-11,2 %
INTÉRIM		
	532 098	+28,8 %

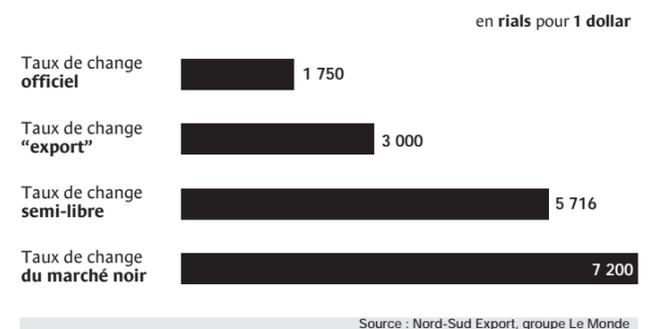
* solde des opinions négatives et positives, données CVS

**solde net douze mois auparavant

Source : Insee, Dares, Douanes et Unedic.

IRAN

▼ Un système de change révélateur de la crise pétrolière



■ **L'ÉVOLUTION DU TAUX DE CHANGE DU RIAL** sur le marché noir est un indicateur sensible de la crise des paiements iranienne et de la détérioration des finances publiques : elle reflète, ainsi, l'aggravation du déficit budgétaire estimé à 5,6 % du PIB en 1998.

■ **MIS EN PLACE À LA RÉVOLUTION**, le système de change à taux multiples entraîne des dysfonctionnements d'autant plus graves que l'écart entre le premier taux officiel et le taux du marché noir se creuse. Entre janvier 1998 et janvier 1999, le dollar s'est apprécié de 47 % sur le marché parallèle. Face à la crise, le gouvernement tente d'unifier progressivement le système de change. Un marché des changes dit « *semi-libre* » a été mis en place pour les opérateurs qui disposent de recettes en devises. (Nord Sud Export, groupe « Le Monde ».)

UN CHIFFRE

91,5

milliards de francs

LES RECETTES DES PRIVATISATIONS ENGAGÉES EN FRANCE DEPUIS JUIN 1997

L'ouverture partielle du capital des entreprises publiques et les privatisations ont fait entrer dans les caisses de l'Etat quelque 91,5 milliards de francs (13,95 milliards d'euros) depuis l'arrivée au gouvernement de Lionel Jospin en juin 1997, indique le ministère de l'économie et des finances.

La plus grosse opération concerne France Télécom dont l'ouverture du capital a rapporté 76,5 milliards de francs (11,7 milliards d'euros). La cession de la Caisse nationale de prévoyance (CNP) a rapporté 7 milliards de francs (1,06 milliard d'euros), auxquels il faut ajouter 8 milliards (1,2 milliard d'euros) obtenus par la vente d'autres participations publiques.

Cet argent a servi à financer le Réseau ferré de France (RFF), les structures de défaisance financière du Crédit lyonnais et du Comptoir des entrepreneurs, et à recapitaliser d'autres entreprises publiques. Thomson Multimédia a ainsi absorbé 11 milliards de francs (1,67 milliard d'euros).

Pour 1999, la loi de finances prévoit 17,5 milliards de francs (2,67 milliards d'euros) de recettes provenant de nouvelles privatisations. Air France qui vient d'être mis sur le marché devrait rapporter 4 milliards de francs (0,6 milliard d'euros). En revanche, la cession du Crédit lyonnais, dont le lancement est prévu pour mars, ne rapportera rien : l'intégralité des recettes doit aller directement à l'Etablissement public de financement et de restructuration (EPFR) du Crédit lyonnais.

Le modèle chilien est soumis à rude épreuve

SANTIAGO DU CHILI

de notre envoyé spécial

Rien ne va plus pour l'économie que beaucoup d'experts internationaux présentaient, ces dernières années, comme un modèle à suivre pour toute l'Amérique latine. Le Chili des Chicago Boys encaisse de plein fouet les contrecoups dévastateurs des multiples crises des pays émergents.

Au cours du dernier trimestre 1998, la plupart des grands indicateurs macro-économiques se sont gravement détériorés. Une manchette récente du quotidien *La Tercera* - « Augmentation explosive du chômage dans le Grand Santiago » - illustre le ralentissement abrupt de l'activité économique. Selon une enquête réalisée par l'université du Chili, les demandeurs d'emploi étaient, fin décembre 1998, au nombre de 285 900, et représentaient 11,4 % de la population active de la capitale et de sa grande banlieue. En l'espace d'à peine six mois, le taux de chômage y a progressé de 76 % !

EXPLOSION DU CHÔMAGE

Le bâtiment est le secteur le plus touché : les ventes d'immeubles neufs à Santiago ont chuté de 53 % l'an dernier par rapport à 1997. Au niveau national, le marasme de la construction a entraîné le licenciement de 85 000 ouvriers. « *La situation est critique. Malheureusement, elle ne va pas s'améliorer de sitôt* », confesse Horacio Pavez, président de la Chambre chilienne de la construction.

Fer de lance de la « *révolution néolibérale* » dont le Chili du général Pinochet fut le pionnier en Amérique latine, le « *modèle exportateur* » façonné à partir de 1979 est en train de trouver ses limites face à une conjoncture internationale, il est vrai, on ne peut plus contraire. De fait, les exportations, qui représentent, avec un montant en 1998 de 14,90 milliards de dollars (13 milliards d'euros), 20 % du produit

Les exportations chiliennes pâtissent de l'effondrement des pays émergents, notamment asiatiques et de la dépréciation des cours du cuivre

intérieur brut (PIB), pâtissent tout autant de l'effondrement des économies des « tigres » asiatiques que de la dépréciation accélérée des cours du cuivre, champion indétrônable du commerce extérieur chilien.

Tête de pont sud-américaine des échanges transpacifiques, le Chili a enregistré en 1998 une dégringolade (-41,3 %) de ses ventes en Asie. La Corée du Sud, qui a réduit de 61 % ses achats en provenance du Chili, et le Japon (deuxième partenaire commercial derrière les Etats-Unis) embourbé dans la récession, ont porté un coup d'arrêt brutal aux exportations sud-américaines dans la zone de l'APEC (coopération économique Asie-Pacifique).

Les débouchés provisoirement perdus dans cette région ont lourdement pesé dans la balance commerciale chilienne, qui vient d'accuser un déficit annuel de 2,5 milliards de dollars (2,2 milliards d'euros), le plus mauvais résultat de la décennie, malgré une contraction des importations de 4,4 %.

EL NIÑO

La déprime persistante des prix des matières premières contribue à obscurcir un peu plus l'horizon. Le 29 janvier, la livre de cuivre a atteint l'un de ses plus bas niveaux historiques à la Bourse des métaux de Londres où elle était cotée à 0,634 dollar (0,56 euro), contre 1,025 dollar (0,90 euro) dix-huit mois auparavant. L'effritement continu des cours du métal rouge, principale source de

devises du Chili (37 % des exportations et 9 % du PIB), met désormais en danger des pans entiers de l'industrie minière nationale. Le ministre des mines, Sergio Jimenez, a d'ailleurs déclaré que la compagnie d'Etat Codelco, qui emploie près de 8 000 personnes, « *risque désormais de produire à perte* ».

Il a également admis qu'un plan d'urgence était en voie d'élaboration. La mise à la retraite anticipée d'un millier d'ouvriers et une cession d'actifs d'environ 150 millions de dollars (133 millions d'euros) sont notamment à l'étude.

Le budget 1999 ayant été établi sur la base d'un cours moyen de 0,73 dollar (0,65 euro) la livre de cuivre, le gouvernement du président social-démocrate Eduardo Frei va probablement être contraint de revoir ses comptes. D'autant que les forces armées sont gratifiées, en vertu d'une « *loi réservée* » datant de l'époque Pinochet, d'une rente minimale incompressible de 210 millions de dollars annuels (186 millions d'euros) ponctionnés sur les recettes de Codelco.

La farine de poisson et la pâte à papier, les deux autres piliers du « *modèle exportateur* », ne se portent guère mieux sur le marché international. Qui plus est, El Niño et ses dérèglements climatiques ont affecté l'industrie de la pêche, dont les exportations ont baissé de 13,5 %, et provoqué une terrible sécheresse qui hypothèque sérieusement, en raison du niveau critique des bassins de retenue des usines hydroélectriques, l'approvisionnement en énergie au cours des prochains mois.

Dernière en date des mauvaises nouvelles en cascade : l'écroulement du réal brésilien menace de contaminer tout le Mercosur, marché commun associant le Brésil, l'Argentine, l'Uruguay et le Paraguay, auquel le Chili destine 11 % de ses exportations...

Au terme d'une décennie exubérante, où le PIB a doublé entre 1986 et 1994, l'économie chilienne

redoute aujourd'hui l'enlèvement. Compte tenu de la tendance du dernier trimestre 1998, le secteur privé table, dans l'hypothèse la plus optimiste, sur une progression du PIB proche de 2 % cette année (contre une croissance qui devait se situer entre 3 % et 3,5 % en 1998).

Soucieuse d'améliorer, dans la mesure du possible, le climat de morosité ambiant, la Banque centrale a rabaisé, le 26 janvier, son taux directeur de 7,80 % à 7,25 % (pour une inflation de 4,5 %). En septembre, ce même taux avait été relevé de 8,5 % à 14 %, afin d'affronter l'onde de choc résultant du moratoire russe. Bien que le Chili ait installé des garde-fou légaux destinés à réduire la volatilité des capitaux spéculatifs, sa monnaie n'est pas pour autant totalement à l'abri des mouvements d'humeur des investisseurs internationaux.

DÉVALUATION

En témoigne la dévaluation de 2,5 % du peso survenue au mois de janvier. Parallèlement, les retraits de capitaux ont atteint en un mois quelque 500 millions de dollars (442 millions d'euros), soit environ 3 % des réserves de change - encore très confortables - qui s'élevaient à près de 15 milliards de dollars (13 milliards d'euros) fin 1998.

Dans une tribune publiée par *El Mercurio*, le principal quotidien de Santiago, Hernan Büchi, ancien ministre des finances du

temps de Pinochet, préconise l'abandon pur et simple du système, pourtant très souple, de marges de fluctuation en vigueur. Fidèle à son credo néolibéral, il juge nécessaire et urgente une flexibilisation supplémentaire des conditions d'embauche, alors que le droit de grève des travailleurs chiliens semble menacé de désuétude.

« *En dépit de la crise et d'une croissance moins soutenue, le Chili reste un pays stable et digne de confiance* », a répété le ministre des relations extérieures, José Miguel Insulza, au cours du dernier Forum économique mondial de Davos.

L'an dernier, les investissements directs en capitaux étrangers, principalement espagnols, ont battu tous les records en totalisant 6 milliards de dollars (5,30 milliards d'euros). De quoi amortir le solde de la balance des paiements qui a plongé dans le « rouge » l'an dernier à -2,06 milliards de dollars (1,80 milliard d'euros). Entre-temps, la dette extérieure, en augmentation de 15,50 %, a grimpé à 30,85 milliards de dollars (27,30 milliards d'euros).

Le « *modèle exportateur* » est, à l'évidence, de plus en plus tributaire des privatisations et de la prise de contrôle des sociétés privées chiliennes par des multinationales. Des sources de devises qui sont loin d'être inépuisables.

Jean-Jacques Sevilla

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 délicat classement des pays à risque face au bug de l'an 2000

Risque de coup d'Etat, de tremblement de terre, de krach financier... A tous ces événements entrant en ligne de compte pour mesurer le « risque-pays » s'en ajoute un nouveau en cette fin de siècle : le risque posé par les systèmes informatiques lors du passage à l'an 2000.

Des représentants d'organismes spécialisés comme le Global 2000 Coordinating Group, le Gartner Group, PA Consulting, ou des missions gouvernementales, sillonnent actuellement le globe pour vérifier si les infrastructures vitales, comme les réseaux de production et de distribution d'électricité, d'approvisionnement en eau, de chemin de fer, de transport aérien, de télécommunications, les systèmes de santé de tous les pays du monde seront en état de marche pour le prochain nouvel an.

PRISE DE CONSCIENCE

« Très bons, bons, passables, mauvais » : des classements (ratings) mettent en avant les bons élèves, les pays (et leurs entreprises) avec qui l'on peut continuer de commercer, à qui l'on peut prêter de l'argent, où l'on pourra voyager, au besoin se faire soigner, et ceux où cela sera plus aléatoire. Durant la dernière semaine de janvier, EDF-GDF, le mi-

Des organismes notent les pays en fonction de leur préparation à cette fin de siècle

nistère des transports, de la santé, du tourisme, la direction générale de l'aviation civile (DGAC), France Télécom, l'Association française des banques, le Medef (ex-CNPF), etc. ont ouvert leurs portes à une délégation de six personnes, mandatées par le gouvernement américain. Exposés, séances de questions-réponses.

Apparemment, la France n'a pas trop mal réussi cet examen. « On nous a surtout dit que l'on ne communiquait pas assez sur ce que l'on fait », dévoile un proche de Gérard Théry, au Comité national pour le passage à l'an 2000, chargé de piloter cette délégation.

Que l'on croie ou non à l'imminence de la calamité, mieux vaut se montrer très préoccupé. Le degré de prise de conscience des dirigeants d'un pays et de ses entreprises est, en effet, l'un des critères pris en compte dans ces classements dont

les conséquences économiques peuvent être majeures (plus importantes peut-être que celles dues au bug lui-même !).

A tel point que le Global 2000 Coordinating Group, un groupe basé en Suisse et réunissant les représentants des plus grandes banques et compagnies d'assurances de la planète, a finalement décidé de ne pas publier son classement promis début février et dont les résultats étaient très attendus.

« La crainte que la publication de ces résultats ne provoque des fuites de capitaux et ne déstabilise quelques grands pays développés » est à l'origine de ce changement stratégique, pouvait-on lire dans l'*International Herald Tribune* du 28 janvier.

« Nous ne voulions pas créer plus de perturbation, nous a expliqué Tim Shephard-Walwyn, président de cet organisme. Nous voulions surtout avoir plus d'informations, encourager les pays à rassembler ces données, pour les aider ensuite à se positionner. Si, dans deux mois, nous n'avons pas plus d'éléments, alors nous pourrions décider de publier quelque chose. »

ORDRE SOCIAL MENACÉ

Le Gartner Group, une société de conseil américaine, n'a pas ce genre de scrupule. Le 7 octobre, l'un de ses experts, Lou Marcoccio, témoignait devant le comité spécial An 2000 du Sénat américain. Il rendait compte des résultats d'une étude intitulée « Aptitude à affronter l'an 2000 et risques encourus par le monde des affaires ». Réalisée à partir de très nombreux entretiens, elle rassemble des données concernant 15 000 entreprises dans 87 pays. Les résultats en sont disponibles gratuitement sur Internet.

Les pays sont classés en fonction du taux d'entreprises qui y affronteront une panne grave d'un système critique. A la première place, les pays dont seulement 15 % des entreprises sont menacées ; au deuxième rang, ceux pour lesquels le taux passe à 33 % ; au troisième, à

50 % et au quatrième, 66 %. « L'estimation inclut la façon dont les entreprises et les agences gouvernementales se préparent », explique le rapport. Comme on pouvait s'en douter, « les pays souffrant déjà de graves problèmes financiers, d'une forte augmentation de l'inflation, de réserves monétaires limitées et d'un fort taux de chômage sont les plus mal classés ».

« Les conséquences économiques et sociopolitiques des pannes de l'an 2000 incluront une augmentation de la criminalité, des ruptures dans l'approvisionnement en nourriture, des problèmes de santé. L'ordre social sera menacé dans plusieurs pays et régions du monde, prévient le rapport. Et même si, miraculeusement, nous arrivions à régler tous les problèmes aux Etats-Unis, le danger serait encore là, car le principal risque viendrait du dehors. Beaucoup trop d'entreprises et de pays, producteurs de ressources-clés, n'auront pas le temps de résoudre leurs problèmes, ce qui aura un impact très négatif sur notre économie. Il importe donc de lancer des stratégies internationales pour parer à l'imprévu. » La publication (ou la non-publication sage-ment pesée) des ratings des pays doit faire partie du dispositif.

La Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur (Coface) n'est pas encore persuadée de l'urgence de cette cause. Vu « le manque d'informations concrètes », le responsable des risques-pays de cet organisme national n'intègre pas le bug de l'an 2000 dans ses calculs.

Annie Kahn

Classement en fonction du taux d'entreprises qui affronteront une panne grave

3	1	2	4
ALLEMAGNE Argentine Autriche Inde Japon Koweït Malaisie Pologne Arabie saoudite Afrique du Sud Turquie Yougoslavie	ÉTATS-UNIS Australie Belgique Canada Danemark Pays-Bas Irlande Israël Suisse Royaume-Uni	FRANCE Brésil Chili Finlande Hongrie Italie Mexique Norvège Portugal Singapour Corée du Sud Espagne	RUSSIE Tchad Chine Indonésie Maroc Nigeria Pakistan Roumanie Thaïlande Vietnam Zaïre

Les campus virtuels à la recherche de leur économie réelle

A Barcelone, sur le campus de l'Open university, il n'y a aucun étudiant, juste des enseignants. Normal, c'est un établissement d'enseignement à distance, et tous ses cours sont sur Internet... En Grande-Bretagne, l'Open university n'en est pas encore au même point. Elle recourt à un système mixant les cours sur papier, en vidéo, sur cédéroms ; des conférences et forums ont lieu sur le Web, et les étudiants peuvent échanger grâce à une messagerie électronique.

Un peu partout en France et en Europe, les expériences de formation en ligne se multiplient. Certaines sont menées par des universités ou des écoles, comme le dispositif Ariadne conçu par l'Ecole polytechnique de Lausanne, ou en-

L'importance des investissements requis et la réglementation en vigueur entravent le développement de la formation en ligne

core EuroPace, un consortium d'une trentaine d'universités et de grandes écoles européennes qui produit et distribue des modules de formation dans des domaines techniques pointus.

D'autres initiatives sont prises par de très grandes entreprises, principalement publiques, voire par des branches professionnelles, comme

celle de la banque. L'une des opérations les plus spectaculaires est menée par Usinor, qui compte former au management huit mille cadres et agents de maîtrise en recourant à un système mixte combinant cours traditionnels, cédéroms et formation sur le réseau interne.

« Un très grand marché est en train d'émerger, qui a des allures de bulldozer », souligne Jean Michel, conseiller du directeur de l'Ecole nationale des ponts et chaussées chargé des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Mais les conditions économiques d'un tel développement sont-elles véritablement réunies ? « On va vers une industrialisation de la formation et une approche plus capitaliste, car il faut beaucoup investir en amont (matériel, conception des cours, maintenance...), estime Jean Michel. En outre, la concurrence internationale sur ce créneau impose de proposer des programmes de qualité. » Par exemple, la création de deux cours haut de gamme sur le multimédia coûte environ 350 000 francs. « Ces formations ne seront rentables que si elles bénéficient à un grand nombre d'utilisateurs », reprend-il.

SUBVENTIONS

Pour l'heure, seuls les établissements d'enseignement – appuyés par des subventions – et les grandes entreprises ont donc les moyens de développer de telles productions. Par exemple, l'Ecole des ponts et chaussées, associée à cinq grandes universités européennes, a lancé, voici cinq ans, le programme Educate, grâce à une subvention de 200 000 euros de la Communauté européenne. Il est aujourd'hui vendu en licence de site à d'autres universités, ce qui permet de financer la conception de nouveaux cours.

Les organismes de formation sont en revanche peu nombreux à proposer des produits en ligne. « Bon nombre d'entre eux sont des associations sans fonds propres, constate

Jacques Bahry, directeur général du Centre d'études supérieures industrielles (CESI) et président du Forum français de la formation ouverte et à distance. Et quand il s'agit de sociétés, elles sont sous-capitalisées. »

SIGNATURE

Mais les professionnels de la formation ne peuvent laisser libre ce terrain sans prendre le risque de le voir totalement dévoré par de grosses sociétés du monde informatique ou des télécoms, tels que Microsoft, IBM ou France Télécom, qui s'y sont déjà engagés.

D'autres acteurs pourraient également s'en emparer, comme la « Western Governors University, une sorte de supermarché virtuel de la formation créé de toutes pièces qui vend à très grande échelle des programmes faits de briques fournies par des universités », raconte Jean Michel.

Pour Jacques Bahry, l'une des solutions serait d'inciter les organismes paritaires collecteurs des fonds de la formation continue (OPCA) à cofinancer les investissements.

Le système de calcul des dépenses des entreprises, tout comme celui des aides de l'Etat aux organismes de formation, est aussi un handicap. En effet, ils reposent sur l'unité heure/stagiaire, et exigent la présence avec signature des personnes formées. Ce qui est, bien sûr, inapplicable à la formation à distance. De nouvelles méthodes devront être prévues.

Mais le problème ne se poserait pas encore vraiment, car aujourd'hui, observe Alain Keravel, professeur à HEC et intervenant du Préau, une association qui aide les entreprises dans l'utilisation des nouvelles technologies, « la pratique la plus répandue reste celle où les salariés sont rassemblés dans un centre de ressources où une personne note le nom des présents ».

Francine Aizicovici

LE SOCIAL DANS L'HISTOIRE

par Jean-Louis Robert

Depuis 1936, les cadres...

Les historiens ont multiplié les travaux sur les ouvriers et les patrons, leurs organisations, leurs modes de vie, leurs combats et leurs relations. Mais il est frappant de constater à quel point ils ignorent le groupe social le plus dynamique de la seconde moitié du XX^e siècle : les cadres. Sur cette catégorie, c'est le grand silence ; tout juste notera-t-on une thèse sur les cadres du Parti communiste français et une thèse sur l'Ecole nationale des cadres d'Uriage (une institution du régime de Vichy). Seule la figure de l'ingénieur, le polytechnicien en particulier, a attiré les historiens, du XIX^e siècle plus particulièrement.

Bien sûr, on peut objecter que le groupe cadre est récent et qu'il a été l'objet de travaux plus nombreux des sociologues, mais tout de même ce silence pose question, d'autant que très peu de recherches nouvelles sont en cours.

Les cadres ont pourtant une histoire. Ils sont nés dans les turbulences du grand mouvement social de 1936. C'est alors que l'usage actuel du mot, jusqu'alors réservé aux officiers et sous-officiers de l'armée, va apparaître et dominer le champ sémantique où se retrouvaient confusément techniciens, ingénieurs, employés supérieurs, collaborateurs...

Le choix du mot n'est pas neutre : il évoque en premier lieu les fonctions d'autorité, de commandement des membres du groupe. Sans doute y a-t-il là la trace de mutations liées au taylorisme, qui introduisait, dans l'usine rationalisée, une exigence de discipline et donnait aux ingénieurs un nouveau rôle social.

Mais c'est le contexte qui apparaît comme facteur premier. Le premier syndicat de cadres, celui des cadres de l'industrie aéronautique, fut fondé le 22 juin 1936 par des cadres qui s'étaient vivement opposés à la grève ouvrière, intense dans l'aviation parisienne. Simone Weil a décrit dans de superbes articles ces grèves dont une des principales caractéristiques fut l'occupation : « Il s'agit, après avoir toujours plié, tout subi, tout encaissé en silence pendant des mois et des années, d'oser enfin se redresser. Se tenir debout. Prendre la parole à son tour. »

Le choix du mot

« cadre » n'est pas neutre : il évoque en premier lieu les fonctions d'autorité, de commandement des membres du groupe. Sans doute y a-t-il là la trace de mutations liées au taylorisme, qui introduisait, dans l'usine rationalisée, une exigence de discipline et donnait aux ingénieurs un nouveau rôle social

Le choc fut rude pour les cadres, qui voyaient leur autorité remise en cause ; d'autant que la nouvelle puissance de la Confédération générale du travail (CGT) et le gouvernement de Front populaire conduisaient les patrons à négocier des conventions collectives avec les délégués ouvriers en passant par-dessus leur rôle traditionnel d'intermédiaires. Pis, dans un roman paru en 1954, *L'Usine sans âme*, Henri Lespès, un des fondateurs en 1944 de la Confédération générale des cadres (CGC), décrit le licenciement d'un agent de maîtrise surnommé « Denis-le-sanctionniste » par la direction générale pour mettre un terme au conflit qui avait éclaté dans une entreprise.

Mais cette naissance des cadres ne procède pas d'une seule réaction d'inquiétude devant l'« anarchie ». La réalité est plus complexe. En ce temps-là aussi, les ingénieurs et techniciens se découvrent salariés. C'est la crise qui est la grande révélatrice. Dans *La vie est à nous*, Jean Renoir met en scène un jeune ingénieur, diplômé de l'Ecole supérieure d'électricité, à la recherche d'un emploi. Il nous le montre marchant hagard dans la rue, vacillant de faim et de désespoir. Deux jeunes communistes vont le recueillir et lui faire découvrir la solidarité ouvrière.

Ce film, de propagande certes, est très symbolique d'un glissement vers une conscience salariale d'une partie notable des ingénieurs et des techniciens. La CGT attire nombre d'entre eux ; une puissante Fédération des techniciens va compter 70 000 adhérents en 1936, des syndicats autonomes de cadres comme ceux des chemins de fer vont y adhérer. En même temps, les anciennes associations d'ingénieurs (où se retrouvaient salariés, indépendants et patrons) étaient amenées à se transformer en syndicats de salariés ou à en créer : c'est le cas de la puissante Union sociale des ingénieurs catholiques (USIC) et de sa concurrente laïque, l'Union des syndicats d'ingénieurs français (USIF).

L'enjeu était grand sur le devenir de ce groupe. On comprend l'intérêt que le patronat prit à cette question. L'historien Ingo Kolboom a montré dans la revue *Le Mouvement social* comment, en 1937 et 1938, le patronat a multiplié les réflexions sur la sélection et la formation des cadres. Aymé Bernard, un des dirigeants de la CGPF (l'ancêtre du CNPF, le syndicat patronal devenu Medef), soulignait tout le danger qu'il y aurait à ce que les cadres viennent « par lassitude et désespérance à croire aux prêches de révolte ». Le patronat encouragea ainsi la création, en contre-feu, de la Confédération générale des cadres de l'économie française (CGCEF) en avril 1937. Les ingénieurs, les techniciens, les agents de maîtrise vont devenir les cadres.

Nés dans le feu de 1936, les cadres ont bel et bien une histoire. Parfois brûlante. Entre ceux qui constitueront, en décembre 1941, le comité national de coordination des ingénieurs, cadres, agents de maîtrise et techniciens en vue de représenter les cadres dans les instances de la Charte du travail mise en place par Vichy et ceux qui vont créer l'Union des cadres industriels de la France combattante autour de Pierre Le Brun, le fossé est profond. Là encore, les images sont contradictoires entre celle du cadre qui prend une revanche sur le Front populaire et celle du cadre résistant, traduite par les romans de Roger Vailland.

La période de la Libération et de la première reconstruction verra de mêmes conflits qui aboutiront à la création de la CGC et d'organisations de cadres au sein des grandes confédérations nationales. Avant que vienne le temps de la grande croissance du groupe et du travail de définition administratif et symbolique qui vont contribuer à son unification : régime de retraites particulier, apparition du groupe dans les statistiques de l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) en 1954, émergence du modèle moderne du cadre dynamique... L'histoire continue...

LIVRES

par Martine Laronche

Le mythe de l'Homo œconomicus

LES FONDEMENTS CACHÉS DE LA THÉORIE ÉCONOMIQUE
La science économique à l'épreuve des sciences sociales

de Jean-Louis Corriéras
L'Harmattan, « Logiques sociales », 287 p., 150 F, 22,87 €

Les progrès de la statistique et de la modélisation informatique n'ont pas changé grand-chose aux difficultés de la théorie économique moderne à rendre compte du réel. Jean-Louis Corriéras, maître de conférences en sciences économiques à l'université Jean-Monnet de Saint-Etienne, explique cette incapacité par une sorte de péché originel : la scission au XVIII^e siècle entre la science économique et les sciences historiques, sociales et politiques.

La raison essentielle de cette rupture repose sur un mythe qui veut que la « théorie scientifique idéale doive forcément ressembler à celle élaborée en physique ». En se séparant des sciences humaines, la théorie économique libérale a finalement perdu de vue la complexité spécifique de son objet d'études. L'individu est assimilé à un *Homo œconomicus*, à savoir un être rationnel dont le comportement est caractérisé par la poursuite de l'intérêt individuel.

Comment expliquer que cette vision, qui gomme la dimension humaine et historique des comportements économiques, ait pu accéder au statut de théorie dominante ? L'hypothèse développée par l'auteur est que la théorie économique aurait pour fonction première non pas l'élaboration d'une connaissance scientifique, mais « la gestion d'un désordre ». Ainsi, la rareté des biens étant la cause de la violence et du désordre économique, la croissance de la production et des échanges, en réduisant cette rareté, garantirait une paix durable. Finalement, les théories économiques, à l'image des mythes religieux, véhiculeraient « une interprétation mensongère (...) source d'ordre ».

Jean-Louis Corriéras plaide pour une reconstruction de la science économique sur d'autres bases. Elle devrait réintégrer le giron des sciences sociales et abandonner « son complexe de supériorité scientifique ». « L'influence que les individus exercent les uns sur les autres devrait être la question centrale des sciences sociales, donc de la science économique », écrit l'auteur. La violence ne serait pas liée à un problème de quantité insuffisante de biens, mais au fait que les individus désirent ce que les autres possèdent. Croire à l'autonomie du désir serait un leurre...

L'auteur remet également en cause le postulat de l'autonomie de l'ordre. Selon la théorie libérale, une multitude d'actes « égoïstes » autonomes (menés au nom de la poursuite de l'intérêt individuel) produisent un ordre que personne n'avait prévu ou voulu. Le marché est « extérieur » aux individus. En réalité, considère Jean-Louis Corriéras, les individus ne se rendent pas compte que ce sont eux qui produisent le marché, parce qu'ils ne perçoivent pas le caractère mimétique de leurs comportements. Les individus produisent, sans le savoir, la réalité qu'ils se sont représentée. Nécessaire, cette extériorité leur fait croire qu'il existe des règles sociales ou une loi du marché « transcendantes ». En ce sens, l'économie décolorait du religieux et proposerait une version transfigurée de la réalité.

PARUTION

● LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES.
ENVIRONNEMENT, FONCTIONNEMENT INTERNE
ET MODES DE GESTION,
d'André Labourdette

Longtemps les administrations publiques ont été perçues comme des institutions exerçant des activités réglementaires et contrôlées par l'Etat. L'élargissement du champ de leurs interventions dans les domaines économiques et sociaux a modifié cette vision et conduit à l'apparition de groupes de pression soucieux de défendre leurs intérêts.

Dans un ouvrage plutôt destiné aux spécialistes, André Labourdette, professeur de sciences de gestion à l'université Montesquieu-Bordeaux-IV, décortique avec force diagrammes et équations le fonctionnement des administrations publiques et leurs particularités. Loin des idées reçues, il montre que les administrations publiques ne se gèrent pas forcément comme les entreprises si l'on veut tenir compte de leurs spécificités (L'Harmattan, 205 p., 120 F, 18,29 €).

Les jeunes Français et les syndicats : loin des yeux, près du cœur

par Jean-François Amadieu et Jérôme Reynaud

On croit souvent que la mauvaise image des syndicats dans l'opinion expliquerait une part des difficultés que rencontrent ces organisations, notamment lorsqu'il s'agit d'attirer des adhérents. Les jeunes se seraient détournés des syndicats car ils en auraient une piètre opinion. On a coutume aussi de penser qu'il suffit que les salariés aient l'opportunité de voir les syndicats à l'œuvre pour que leur opinion devienne plus favorable à leur égard. Hélas, la réalité est bien différente.

D'une part, il n'y a guère de rapport entre l'image du syndicat et sa capacité à attirer et à retenir des adhérents, ou encore à gagner des élections. D'autre part, les syndicats ne sont pas davantage appréciés des salariés parce qu'ils en sont plus proches. C'est ce que révèle une enquête d'opinion réalisée par Ipsos pour la CFE-CGC auprès d'un échantillon représentatif de 877 salariés français, entre les 11 et 19 septembre 1998.

Contrairement à une idée reçue, les jeunes ont une bonne opinion des syndicats. Il y a là un motif d'espoir pour les syndicats : l'avenir ne se présenterait, somme toute, pas si mal. En même temps, ils peuvent y trouver quelques sérieux motifs de désappointement si l'on en croit les résultats sur les catégories d'âge supérieure.

En effet, ce sont les salariés de 16 à 24 ans qui connaissent le moins les syndicats (sauf dans les livres et les journaux) et qui sont les plus favorables aux syndicats. Tout semble se dégrader ensuite. Près de 49 % des jeunes salariés de 16 à 24 ans et 50 % des 25-29 ans trouvent les syndicats français représentatifs ; les plus de 50 ans ne sont que 33 % à le penser. Les jugements des plus jeunes sont également plutôt favorables à propos de leur efficacité, de leur modernité, de leur proximité et de leur écoute des salariés.

Par ailleurs, lorsqu'on demande à ces mêmes salariés quelles seraient les orientations qui pourraient les inciter à adhérer à une organisation syndicale, les plus jeunes se révèlent systématiquement moins exigeants que leurs aînés sur la nécessité d'une recomposition du mode de fonctionnement syndical. Les plus âgés considèrent que pour les inciter à adhérer, une organisation syndicale devrait proposer à ses adhérents des conseils juridiques et sociaux (83 %), alors que les salariés de 16-24 ans ne sont que 73 % dans ce cas. Ils demandent aussi une meilleure défense individuelle des salariés (81 % contre 68 %).

Malheureusement pour les syndicats, ces jeunes salariés, si bien disposés à leur égard, adhèrent fort peu aux syndicats à la différence des plus anciens. En outre, le moins qu'on puisse dire est que ce capital de sympathie est mal exploité et diminue avec le temps et l'expérience. Ce qui semble vouloir dire que plus un salarié a une connaissance directe du syndicat, moins il l'apprécie ! Les

salariés ayant une certaine ancienneté dans les entreprises et les administrations et qui côtoient de près le syndicalisme sont finalement ceux qui en ont la plus piètre opinion.

Le problème des syndicats est donc double : d'une part, il leur faut transformer en adhérents les sympathisants (jeunes en particulier) ; d'autre part, ils doivent offrir une image et des pratiques convaincantes aux salariés les plus anciens qui ont l'expérience des syndicats, mais qui se montrent plus sévères à leur égard.

Les voies de la resyndicalisation passent plus que jamais par la fourniture de services aux adhérents. La défense individuelle des salariés (75 %) et le conseil aux adhérents (78 %) sont recherchés par les salariés. Plus encore, 85 % des salariés seraient disposés à souscrire un abonnement à faible coût auprès d'une organisation syndicale qui proposerait des services (information et conseil notamment). Finalement, les syndicats devraient s'orienter vers des formules qui ne supposeraient pas une adhésion formelle, mais qui permettraient, dans un premier temps, d'« essayer » le service syndical avant de l'« adopter ».

Les syndicats français devraient se demander, sans les tabous et la langue de bois de rigueur, pourquoi le niveau des taux d'adhésion est aussi médiocre (6,1 % en 1995, selon le Bureau international du travail) et pourquoi le taux de participation aux élections professionnelles ne cesse de décliner, malgré le capital de sympathie des adhérents potentiels que sont les jeunes salariés.

A l'évidence, il ne suffit pas que les salariés apprécient tel dirigeant syndical ou telle ligne syndicale pour qu'ils adhèrent ou votent pour un syndicat. Le problème des syndicats français n'est donc nullement l'absence d'une cause digne d'être défendue ou d'un idéal de transformation de la société. Faut-il rappeler que la CFDT stagne depuis vingt ans en dépit de la popularité de ses dirigeants, en particulier Nicole Notat, ou de ses messages ?

L'achat d'une cotisation syndicale est, qu'on le veuille ou non, l'achat d'un service ou la recherche d'un bénéfice personnel que le syndicat laisse espérer. Refuser cette réalité, au motif qu'elle désenchanterait l'action syndicale, c'est condamner notre syndicalisme à perdre encore des adhérents. On est obligé de se demander pourquoi les dirigeants syndicaux n'ont pas tiré toutes les conséquences de la chute vertigineuse des adhésions. Pourquoi n'ont-ils pas adopté une véritable approche « marketing », à l'image des syndicats britanniques ou américains (fusions pour rationaliser l'offre syndicale, dumping sur le prix des cotisations, publicité, etc.) ? S'agit-il d'un attachement à un syndicalisme politisé et idéologisé à cent lieues de ce syndicalisme anglo-saxon méprisé, dit « bread and butter » ?

En vérité, les dirigeants syndicaux ne semblent pas vraiment désireux d'augmenter le nombre des cotisants. En effet, les

▼ Une image qui varie selon l'âge des salariés

Quel qualificatif s'applique, selon vous, le mieux aux syndicats français ? en %

	16-24 ans	25-49 ans	50 ans et plus
MODERNE	47	32	30
REPRÉSENTATIF	49	33	40
EFFICACE	38	25	31
PROCHE DU TERRAIN	49	45	48
À L'ÉCOUTE DES SALARIÉS	61	48	51
INDÉPENDANT	45	33	35

Source : Ipsos pour la CFE-CGC

subsidés publics et les financements des entreprises ont depuis longtemps pris le relais des cotisations. En France, contrairement à ce qui se passe dans les autres pays industrialisés, les adhérents ne servent plus à grand-chose. A quoi bon chercher à recruter de nouveaux membres parmi les jeunes puisque ni l'existence ni les ressources des syndicats n'en dépendent ?

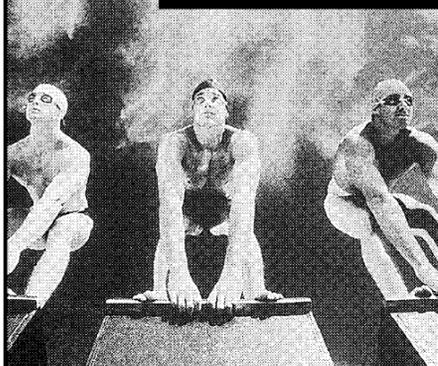
Cette institutionnalisation empêche tout sursaut, elle condamne les syndicats à voir vieillir plus encore adhérents et militants, et elle affaiblit finalement le syndicalisme. Le profit que quelques militants tirent, pour le moment, de cette situation ne durera pas éternellement. En ne voulant pas céder à une « logique marchande », c'est-à-dire à une simple logique coût-bénéfice, pour convaincre de jeunes salariés d'adhérer (quels services leur proposer, comment diminuer les frais de fonctionnement et donc diminuer les coûts, quel prix pour les services, quelle communication, etc.), les syndicats, drapés dans une histoire glorieuse et protégés par les pouvoirs publics, cèdent aux tentations de la politique. Les salariés français ne s'y trompent pas et rappellent à 79 %, dans cette même enquête Ipsos, qu'une des raisons qui pourraient les inciter à adhérer à un syndicat serait que ce syndicat s'occupe moins de politique.

Les syndicats ne peuvent séduire les jeunes qu'en étant pragmatiques, c'est-à-dire en formulant une offre de service qui réponde directement aux préoccupations professionnelles : adaptation des formations au marché du travail, craintes pour leur emploi, précarité des statuts lors de l'entrée dans la vie professionnelle, etc.

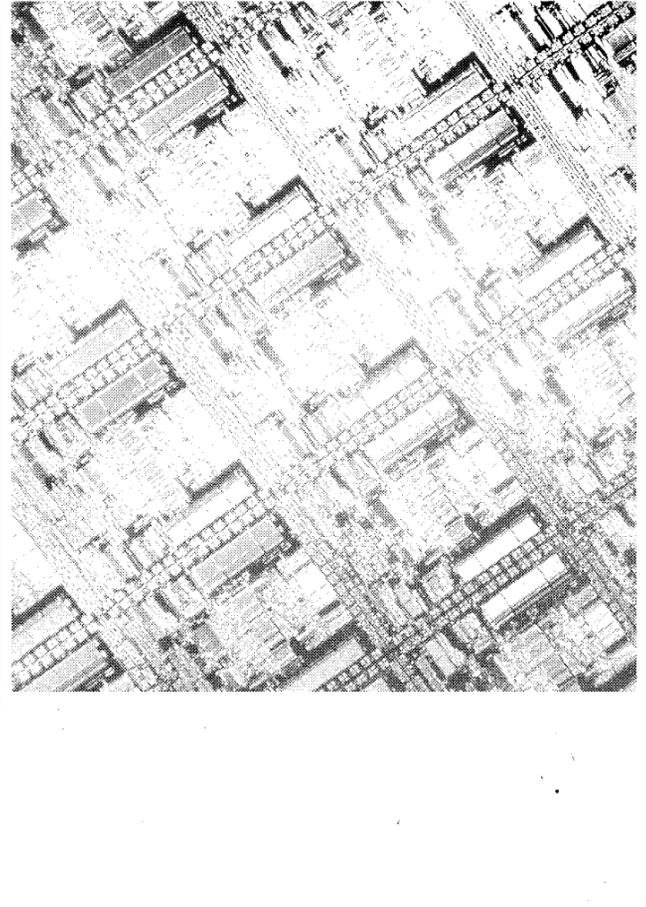
Le pragmatisme commande aussi de développer vigoureusement la fourniture de services aux cotisants et à eux seuls. Ceci ne peut se faire sans un véritable marketing, compte tenu de la concurrence exacerbée qui caractérise le marché français de la représentation syndicale. Dans l'état de ruine où se trouvent l'adhésion et le militantisme, les chantiers sont légions. Reste à vouloir les entreprendre.

Jean-François Amadieu est professeur à l'université Panthéon-Sorbonne et auteur de « Les Syndicats en miettes » (Seuil, 1999) ; Jérôme Reynaud est directeur d'études à Ipsos Opinion.

Vous n'avez jamais été aussi près d'aller loin




Consultants Managers



AGENDA

● **ASSOCIATIONS.** Dans quelques semaines, le délai de mise en conformité des associations aux règles de la nouvelle fiscalité édictées en septembre 1998 va expirer. Le Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale (CJDES) organise, le 2 mars à Paris, une journée d'études sur la mise en application de ces règles : difficultés, risques de contentieux, attitude de l'administration... Renseignements : 01-42-93-55-65.

● **VILLES.** Alors que le gouvernement se prépare, à travers le projet de loi Zuccarelli, à modifier les règles de l'intervention des collectivités locales dans la vie économique, les responsables des services économiques des villes moyennes organisent leurs huitièmes rencontres, du 10 au 12 mars, à Vichy. Ils s'interrogeront sur le cadre actuel et futur de leur activité : intercommunalité, impact local de décisions prises dans des états-majors d'entreprises multinationales, attentes des administrés et des acteurs économiques locaux... Renseignements : 04-70-58-70-00 ou www.provnet.fr/rencontres-eco

● **EUROPE.** Que pense de la construction européenne un lord britannique d'origine allemande, ancien membre du Bundestag, du gouvernement allemand, de la Commission européenne et de l'OCDE, professeur dans différentes universités allemandes, britanniques et américaines, ancien directeur de la London School of Economics ? Le MBA de l'Institut d'études politiques de Paris organise, le 12 mars à Paris, une conférence-débat de Lord Dahrendorf sur le thème « Towards a European Federal State ? ». L'orateur s'exprimera... en anglais. Renseignements : 01-45-44-87-43.

● **INVESTISSEMENTS.** Un des problèmes récurrents des jeunes entreprises de haute technologie en France est de trouver le capital nécessaire aux premières étapes de développement qui suivent la création. Capital-IT a eu l'idée d'organiser des rencontres formelles entre dirigeants de ces entreprises et investisseurs, les 17 et 18 mars à Paris : chaque entreprise a vingt minutes pour présenter son projet, plus vingt minutes pour répondre aux questions. Renseignements : 01-41-14-90-01.

● **DROIT.** La surcharge judiciaire, la quête du risque zéro, la recherche pointilleuse des « responsables » sont-ils les premiers signes d'un passage « de l'Etat de droit à une société des droits ? », selon le titre du débat organisé, le 19 mars à Paris, par l'association des amis de la revue *Passages*. Les participants s'interrogeront sur les conditions d'un rétablissement d'une « éthique de la responsabilité » et de l'Etat de droit face « aux lobbies de toutes sortes ». Renseignements : 01-45-86-30-02 ou www.pariserve.tm.fr/passages

SUR INTERNET

● **SOCIAL.** Les dernières nouvelles du boycott de Nike - accusé de laisser violer les droits de l'homme dans ses usines du tiers-monde -, la grève des enseignants en Russie, celle des fonctionnaires fédéraux canadiens, les accidents du travail dans les mines de charbon chinoises, les assassinats de syndicalistes en Colombie : toutes ces informations figurent dans les chroniques de « L'itinérant électronique, site du monde du travail », créé par une syndicaliste québécoise, Monique Fréchette.

Outre ces chroniques hebdomadaires, archivées depuis février 1998, le site abrite de très nombreux liens avec les sites des organisations syndicales de la planète et ceux des journaux, publications, administrations, associations, centres de formation et de recherche spécialisés dans le domaine des relations sociales. Des dossiers thématiques, tels que « La surveillance informatique des travailleurs » ou « Internet et syndicalisme » font également de ce site francophone d'outre-Atlantique un outil de référence pour les syndicalistes et les responsables de ressources humaines. www.itinerant.qc.ca

● **NOMS.** Thomson & Thomson, un cabinet américain spécialiste de la propriété intellectuelle et des noms de marque, donne sur son site de nombreuses informations sur les noms de domaine sur Internet. Un moteur de recherche permet de savoir si le nom que l'on souhaite adopter pour son site est déjà déposé ou pas. Utile, mais insuffisant : après test, il apparaît que la recherche n'est pas exhaustive. namestake.com

● **CULTURE.** Le club Culture et Management regroupe un millier d'anciens élèves d'écoles de commerce et de management (HEC, Insead, Essec, ESCP, Sciences-Po) travaillant dans le secteur culturel. Sur le site de cette association, des offres d'emplois, mais aussi des dossiers sur : les pratiques culturelles des Français, l'industrie musicale, le marketing des publics, la distribution cinématographique, etc. Ainsi que des informations sur la vie de l'association et un calendrier des manifestations. www.culture-et-management.com

La Caisse d'épargne de Bourgogne se met à l'écoute de ses salariés

DIJON
de notre envoyée spéciale

Sonder le climat social peut prendre une signification particulière lorsque la structure vit de profondes mutations, comme celles que connaît la Caisse d'épargne de Bourgogne (CEB) à Dijon. Certes, à l'heure des fusions-acquisitions, toute la profession bancaire est aujourd'hui soumise à de fortes turbulences. Mais, pour les caisses d'épargne, les bouleversements sont encore plus sensibles. « Il y a encore quelques années, nous n'étions qu'un établissement d'épargne, souligne Christian Guirlinger, président du directoire de la CEB. Aujourd'hui, rien ne nous distingue d'une autre banque. »

Cette mue s'est déjà traduite par un changement de périmètre à la suite du regroupement, en 1992, des 186 caisses présentes dans l'Hexagone en 31 caisses régionales, par une multiplication des produits et, bien sûr, des redéploiements d'effectifs vers le service clientèle, ainsi qu'une refonte complète du système informatique. L'adoption d'une orientation plus commerciale est venue heurter de plein fouet la traditionnelle mission sociétale des caisses d'épargne.

RÉFORME DES STATUTS

Et ce n'est qu'un début. Sur fond de concurrence accrue, les changements vont s'intensifier, avec de nouvelles évolutions d'organisation induites par les nouveaux produits, et surtout la prochaine réforme des statuts des caisses d'épargne.

A la veille de l'élaboration de son nouveau plan triennal de développement 1999-2001, le directoire de la CEB a souhaité mesurer la capacité d'adaptation du corps social afin, explique son président, « d'y intégrer les préoccupations des salariés et d'ajuster le pilotage des changements à venir ».

Soucieux de lier dès le départ sondage et suites à donner, le directoire a choisi de réaliser au préalable une enquête qualitative au moyen de réunions de groupes représentatifs des

Mutation Pour son plan de développement, l'établissement bancaire a réalisé une enquête d'opinion interne au sein de son personnel

principaux métiers et respectant l'équilibre hiérarchique. Le diagnostic établi a permis de construire un questionnaire adapté à la réalité de l'entreprise autour de quatre grands thèmes : le travail, l'encadrement, l'information et la communication, l'image et les évolutions de la CEB. 58 % des 1 008 salariés ont répondu au questionnaire. Un taux de participation exceptionnel si l'on en croit les professionnels de ce type de sondage.

Le directoire se dit « rassuré » de constater que 91,6 % du personnel considèrent indispensables les changements déjà intervenus. « Et surtout, plus de la moitié (60 %) disent qu'ils doivent s'intensifier », relève Christian Guirlinger, laissant entendre qu'une telle prise de conscience était loin d'être acquise.

Les transformations passées ne se sont pas faites sans douleur. Les deux tiers des salariés se plaignent d'être sous pression (71 %) et d'avoir une charge de travail de plus en plus lourde (73,5 %). Situation que ne fait qu'aggraver la rigidité des circuits de décision (79,7 %), les sollicitations urgentes de la hiérarchie (70,6 %) et des délais de prise de décision trop longs (67,1 %).

« Il existe un fort sentiment d'appartenance, qui fait que nous avons tous envie de nous donner à fond », souligne Fabienne, technicienne au service du contentieux. Reste que les employés attendent une plus grande reconnaissance des efforts consentis.

Celle-ci devrait passer, selon eux, par de réelles perspectives de carrière : plus de la moitié des salariés estiment ne pas avoir d'évolution professionnelle (53 %) et considèrent que l'entreprise n'anticipe pas et n'organise pas cette évolution (63 %).

« Par rapport à 1992 où les gens cernaient où l'on allait, aujourd'hui ils n'y voient plus clair, explique Jean-Marie Ackermann, délégué Syndicat unifié (le syndicat maison, majoritaire), qui rappelle que l'enquête est, à l'origine, une demande du comité d'entreprise. La réforme des statuts inquiète. Celle-ci a toutes les chances de se traduire par la remise en cause de notre statut, sans compter que l'Etat entend ponctionner nos fonds propres. Nous avions jusqu'alors un rôle important dans la société française. Rôle que nous allons complètement perdre. » Dans l'enquête, 71 % se déclarent en effet inquiets de l'impact de cette réforme sur leur avenir.

« A la limite notre statut n'est pas figé. Mais on ne parle jamais de cet aspect de la réforme, souligne Michel Lagneau, délégué CFDT. Or nous savons très bien que l'on nous reproche d'être trop payés. Par un tel reproche,

on vexe l'ensemble d'un corps social qui se démène. » L'entreprise n'entend pas en rester à ce bilan. « Il ne s'agit pas d'une simple enquête de climat social, insiste Jean-Pierre Deramcourt, membre du directoire. Cette démarche vise à ce que notre évolution soit mieux partagée. » Dont acte : sur des points sensibles, des décisions ont d'ores et déjà été prises, telle l'extension des délégations de responsabilité - de 230, les personnes ayant le pouvoir de donner un accord sur les crédits sont passées à 530.

ANALYSE DES POTENTIELS

Les enseignements de l'enquête ont aussi contribué à préciser les orientations de la politique de ressources humaines. « Pour répondre aux attentes du personnel sur leur carrière, souligne Bruno Vitrac, DRH, nous avons mis en place des comités d'analyse des potentiels. Et nous avons décidé de passer d'un à deux entretiens annuels, l'un restant sur le thème de l'appréciation des résultats, alors que le second vise à traiter de la formation, du projet professionnel et de la mobilité. » Un livret de présentation de la stratégie de l'entreprise a également été réalisé, afin que celle-ci soit plus largement diffusée.

Jean-Marc Lacroix, directeur commercial pour la Saône-et-Loire, reconnaît avoir été interpellé par les avis mitigés des salariés sur leur encadrement : « Nous ne pouvons plus être directifs comme il y a dix ans. Toutes ces évolutions nécessitent de notre part plus d'explications, plus de pédagogie. » Et aussi, révélait l'enquête, une meilleure prise en compte des idées et suggestions des collaborateurs.

« A travers ce questionnaire, l'entreprise a reconnu que la performance tenait aussi aux hommes. La moindre des choses, relève Catherine, chargée de la formation commerciale, est de poursuivre dans cette dynamique. Même s'ils sont saturés, les salariés n'en restent pas moins volontaires, mais il y a un danger d'essoufflement. »

Laetitia Van Eeckhout



Christian Guirlinger

● Entré à la Caisse d'épargne de Thionville en 1965, Christian Guirlinger a fait toute sa carrière dans le réseau « Ecureuil ». ● En avril 1992, il a été élu président du directoire de la Caisse d'épargne de Bourgogne. Un mandat renouvelé en mars 1997 pour cinq ans.

Opération « 2 000 défis qualification » : les artisans du bâtiment découvrent l'investissement formation

En 1994, la crise sévit toujours dans le BTP. Dans le prolongement de l'opération « Former plutôt que licencier » engagée l'année précédente dans les entreprises de plus de dix salariés, les partenaires sociaux du secteur décident de négocier avec le ministère de l'emploi un accord spécifique pour permettre aux

entreprises artisanales de passer ce cap délicat, en gardant leurs salariés et tout en améliorant leur qualification. Signée le 14 mars, cette action prévoit le financement par l'Etat de 2 000 actions qualifiantes pour les salariés les moins formés.

Chargé de sa mise en œuvre, le Fonds d'assurance formation des salariés de l'artisanat du BTP, le FAF-SAB, a rebaptisé cette opération « 2000 défis qualifications ». Une « bannière » « plus valorisante pour le tissu artisanal », remarque son président, François Flischer.

Arrivée à son terme en 1998, l'opération a permis à 1 327 salariés d'engager un cursus qualifiant d'une durée moyenne de 624 heures. L'objectif des 2 000 actions qualifiantes n'a, il est vrai, pas été atteint. L'enveloppe budgétaire, initialement fixée à 75 millions de francs, a été largement dépassée ; le FAF-SAB a apporté plus de 52 millions supplémentaires.

« Engageant nos fonds propres, nous ne pouvions aller plus loin. Mais, si l'Etat nous avait accordé les fonds supplémentaires comme il s'était à l'époque engagé à le faire, nous aurions certainement dépassé les 2 000 actions », assure François Flischer, pour qui cette opération n'en est pas moins « un très grand succès ».

En effet, 89 % des salariés sortis de formation sont toujours employés par leur entreprise. Surtout, « les artisans ont pris conscience que la formation pouvait leur permettre de bénéficier d'un personnel qualifié, difficile à trouver sur le marché du travail. D'autant qu'aujourd'hui, avec la reprise, le besoin de qualification se fait particulièrement ressentir ».

Spécialisé dans la restauration du bâti ancien, William Mlakar estime que la formation qualifiante suivie par l'un de ses cinq salariés a permis à son entreprise d'élargir le champ de ses compétences. « Les techniques qu'il a apprises répondent aujourd'hui à des demandes très spécifiques des clients, souligne-t-il. Le fait

d'avoir permis à un salarié de suivre une telle formation a renforcé ma notoriété. »

Jamais William Mlakar n'aurait pu financer une formation aussi longue (deux ans à raison de deux semaines par mois). L'opération prenait en charge, non seulement les coûts pédagogiques, mais aussi la rémunération des stagiaires (charges comprises). William Mlakar ne cache cependant pas que, si la formation a démarré en période de sous-charge, les absences répétées du salarié ont par la suite quelque peu perturbé ses affaires.

PERTE D'ACTIVITÉ

Pour une toute petite entreprise, le départ d'une personne en formation est non seulement un coût, mais encore une perte directe d'activité. Les abandons en cours de formation, observés sur l'ensemble de l'opération, sont d'ailleurs en majorité liés au surcroît d'activité de l'entreprise. Cependant, le bilan reste positif, puisque 81 % des salariés engagés dans un parcours qualifiant sont allés jusqu'à son terme.

« Le chiffre d'affaires a été un peu moins bon lorsque le salarié était en formation. Mais, après, on est gagnant, dit Jacqueline Gomes, épouse d'un artisan maçon qui emploie huit personnes. Plus compétent et plus autonome, il peut désormais conduire un chantier. Cela nous permet d'avoir une équipe supplémentaire. » Un atout de taille

aujourd'hui, alors que la concurrence s'intensifie. Il n'est plus rare de voir répondre à un même appel d'offres les « majors » du secteur et des petits entrepreneurs, ce qui exige de ces derniers d'être plus performants en matière de coût, mais aussi de délais et de qualité.

« Avoir un ouvrier très qualifié sert la stratégie de l'entreprise, assure Micheline Gauthier, dont le mari, charpentier, emploie trois salariés. Aujourd'hui, que le patron soit là ou pas, ce n'est plus un problème lorsqu'il faut négocier avec les architectes. »

Alain Brachet, menuisier, dément la crainte, souvent exprimée par les patrons de très petites entreprises, de voir le salarié leur échapper une fois formé : « Donner la possibilité à un salarié d'acquiescer une qualification et d'assumer ainsi de nouvelles responsabilités permet de le garder un peu plus longtemps. »

L'opération 2 000 défis qualification a manifestement suscité une réelle prise de conscience. Le développement des demandes de formation auprès du FAF-SAB, qui a connu en 1998 une croissance de 60 % du nombre de ses actions, tend à le confirmer. « 30 % du montant engagé dans ces actions ont été consacrés à des formations qualifiantes, souligne François Flischer. Une culture formation commence vraiment à se développer chez les artisans. »

L. V. E.

Repères

● Dans le bâtiment, l'artisanat représente quelque 150 000 entreprises, qui emploient au total 450 000 salariés, soit 50 % de l'emploi du secteur. ● Pour former leurs salariés, les artisans s'appuient essentiellement sur l'apprentissage et la formation sur le lieu de travail. Néanmoins, en raison du recours croissant aux dispositifs de formation

professionnelle continue, le FAF-SAB a porté, en 1996, la contribution des employeurs au titre du plan de formation de 0,18 % à 0,38 % de la masse salariale.

● Le FAF-SAB prend en charge tant les frais pédagogiques que la rémunération des salariés (charges comprises), dans la limite de 80 francs l'heure pour les premiers, et de 68 francs pour la seconde.



M.S.
ESCP

METTEZ-VOUS
EN VALEUR
AJOUTÉE

14 MASTÈRES SPÉCIALISÉS

Audit et conseil
Marketing et communication
Finance et trésorerie
Droit et management des affaires internationales
Management de l'édition
Médias
Management médical
Gestion de patrimoine

Les Mastères Spécialisés ESCP offrent une valeur ajoutée qui fait vraiment la différence. Depuis 1986, 2 500 diplômés M.S. ESCP exercent le métier de leur choix.

Contact :
Frédéric Profit au 01 49 23 21 40
e-mail : mastères@escp.fr

Management des projets internationaux
Qualité et organisation
Management des hommes et des organisations
Contrôle de gestion : management de la performance
Technologies de l'information, stratégie et organisation
Innover et entreprendre

FORMATION EN 1 AN ACCESSIBLE
AUX DIPLÔMÉS BAC + 5

Communication imprimée



Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Paris
79, avenue de la République - 75011 Paris
WEB : <http://www.escp.fr>

