

Le Monde

ECONOMIE

MARDI 23 FÉVRIER 1999

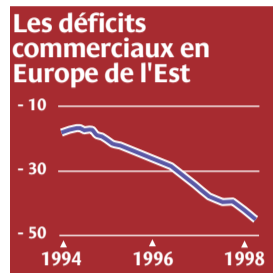
LES ENJEUX ▲ LES INITIATIVES



EUROPE
Guy Legras, négociateur de la politique agricole commune (page IV)

BOUSSOLE

La situation commerciale des pays d'Europe de l'Est continue à se dégrader. Les débouchés vers la Russie se sont refermés et



la demande interne est largement satisfaite par les importations (page V)

FUTURS

La protection contre le piratage amène les entreprises à placer les salariés-internautes sous surveillance. Au risque de porter atteinte à leur vie privée.



26 millions d'employés américains seraient ainsi épiés... (page VI)

20% INITIATIVES

Selon une étude mesurant les conséquences médicales d'une délocalisation à Renault Véhicules industriels, 20 % des salariés ayant changé de poste ou de lieu de travail sont suivis pour des problèmes nerveux, contre 7 % chez ceux qui n'ont pas subi de changement (page VIII)



OFFRES D'EMPLOI
De la page IX à la page XVIII

Centrer le débat sur la création de fonds de pension est dangereux. Cette nouvelle épargne, forcément inégalitaire, ne pourra pas pallier les conséquences du choc démographique. Il faut d'urgence repenser le système par répartition dans son ensemble

Peut-on encore sauver les retraites ?

RÉFORME

- Les prévisions du Commissariat général du Plan sur l'avenir financier des retraites sont alarmistes. A lui seul, le régime général affichera en 2020 un déficit de 167 milliards de francs.
- Le système par répartition, pilier du dispositif français, est le premier chantier à ouvrir. Les mesures prises en 1993 n'ont pas suffi à le sauver.
- L'esprit de solidarité sur lequel il reposait a été dévoyé, selon

Jacques Bichot, professeur à l'université Lyon-II.

- Les régimes spéciaux, plus avantageux, concernent essentiellement les fonctionnaires et les agents des entreprises publiques. Ils sont eux aussi menacés, mais les dirigeants politiques hésitent à les faire évoluer, par peur d'une explosion sociale.
- Une véritable réforme devra aussi prendre en compte la question de l'emploi.

Lancinant débat que celui de l'avenir des retraites... La mission confiée par Lionel Jospin à Jean-Michel Charpin, commissaire au Plan, se soldera-t-elle par un énième rapport sur la question, ou débouchera-t-elle, enfin, sur une véritable refonte du système par répartition ? On peut certes contester des projections économiques à un horizon de quarante ans. Une chose est sûre néanmoins : à partir de 2006, la génération du baby-boom partira à la retraite. Et ces départs, en provoquant un déséquilibre important entre retraités et cotisants, vont peser, d'une manière inéluctable, sur les comptes de la nation. Et 2006... c'est demain. L'immobilisme, dans ces circonstances, serait suicidaire.

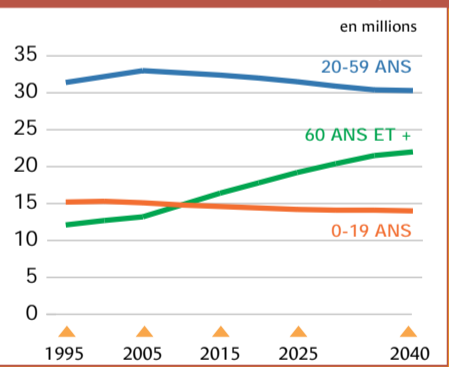
Le Canada, la Suède, l'Allemagne, l'Italie, le Royaume-Uni, les Etats-Unis, le Japon... : tous les pays sont concernés par ce choc démographique. Tous se sont engagés dans des réformes. La nature et l'ampleur du processus dépendent bien sûr de la structure des systèmes en place. Mais partout, des évolutions sont en cours. En France, ces dernières années, le débat a surtout été guidé par le lobbying des compagnies d'assurances et des grands groupes industriels, qui ont tenté d'imposer l'idée que la panacée résidait dans des formules d'épargne-retraite par capitalisation, telles qu'elles existent déjà aux Etats-Unis ou en Grande-Bretagne, notamment. Mais les fonds de pension ne régleront pas le problème démographique et les conséquences financières qui en découlent. Et accrédi-ter l'idée, comme l'a fait tout récemment Philippe Douste-Blazy (président du groupe UDF à l'Assemblée nationale), que « ce n'est pas le système de retraite par répartition qui est en danger », c'est mal poser le débat.

question des retraites en dossier politique de première ampleur. La cohérence appelle à une véritable réforme d'ensemble. La prudence politique conduit plutôt à l'immobilisme. Lionel Jospin n'a sûrement pas oublié la grève de l'hiver 1995 provoquée par le plan Juppé et ses conséquences sur les régimes spéciaux. Si l'unification du système ne peut être envisagée qu'à long terme, rien n'interdit néanmoins, à partir de quelques grands objectifs partagés, de regarder, régime par régime, ce qu'il est possible de faire évoluer. D'autant que nombre de régimes spéciaux sont liés, faut-il le rappeler, à la spécificité des professions qu'ils concernent. Faire porter l'essentiel des efforts sur les salariés du privé, sans s'attaquer à des réformes dans le secteur public, risque d'accroître les cassures sociales et surtout de geler toute mécanique de solidarité entre les générations et les professions.

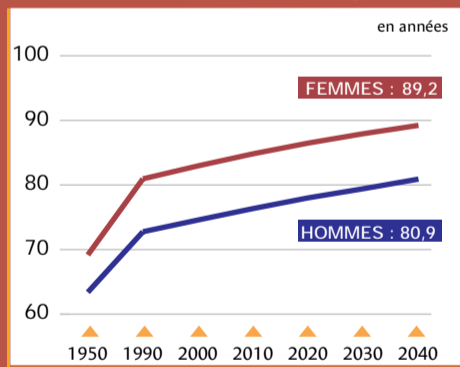
Yves Mamou et Laetitia Van Eeckhout

UNE CRISE ANNONCÉE

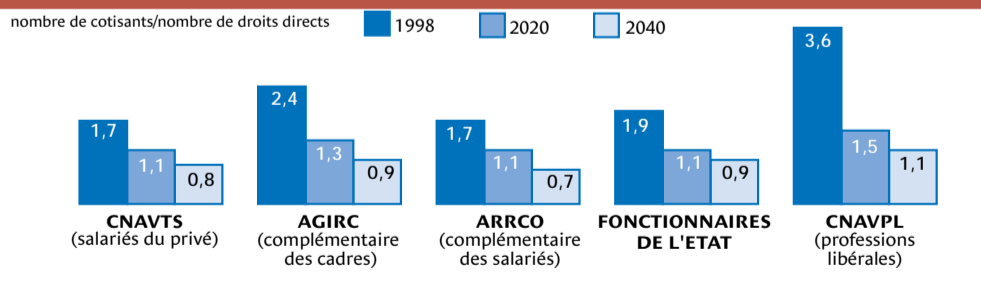
De plus en plus de personnes âgées...



Une espérance de vie qui augmente...



Le rapport entre le nombre de cotisants et celui des retraités se dégrade.



Les régimes vont connaître des difficultés financières croissantes.

solde* en milliards de francs 1998	1998	2000	2020	2040
CNAVTS (salariés du privé)	-23,8	-24,0	-166,9	-413,0
ARRCO (complémentaire des salariés)	6,2	+15,6	-16,9	-44,8
AGIRC (complémentaire des cadres)	-6,0	-5,1	-31,8	-31,5
CNRA (agents des collectivités locales et des hôpitaux)	-2,9	-4,7	-56,3	-112,4
FONCTIONNAIRES DE L'ÉTAT	0,0	-3,1	-129,6	-263,3
SNCF	-13,6	-13,8	-19,4	-27,9
RATP	-2,6	-2,6	-4,9	-6,9
CANCAVA (artisans, régime de base)	-5,1	-4,9	-4,3	-5,1
CANCAVA (artisans, régime complémentaire)	-0,5	-0,3	-2,3	-3,1
ORGANIC (commerçants)	-5,1	-5,1	-10,3	-18,9
CNAVPL (professions libérales)	-0,01	0,5	-1,3	-1,2
AGRICULTEURS	-14,1	-15	-15,4	-16,3

Sources : Insee, Commissariat général du Plan

INTERNATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT

ISM Fully Accredited

Pour cadres et dirigeants de 30 à 45 ans, diplômés de l'enseignement supérieur, le seul MBA accrédité USA Europe compatible avec votre vie professionnelle :

ieMBA International Executive Master of Business Administration

- 520 h de formation intensive en management international : **diplôme ieMBA accrédité**
- 10 séminaires mensuels à PARIS
- 2 mois à NEW YORK et thèse

MBA Master of Business Administration in International Management

- Programme intensif, de 12 mois dont 8 mois en FLORIDE : MBA accrédité

DBA Doctorate of Business Administration

- Séminaires intensifs spécialisés et thèse

♦

Certificats en Management International

- Corporate finance
- International Marketing
- 120 heures à Paris ou à New York

International School of Management
148, rue de Grenelle, 75007 Paris
Tél. : 01-45-51-09-09 - Fax : 01-45-51-09-08
Programmes exclusivement gérés par International School of Management USA
Internet <http://ism-mba.edu> email : info@ism-mba.edu

ISM

*y compris transferts de compensation et hors réserves et produits financiers.

RÉFORME

Questions-réponses

1 Quelles sont les conditions nécessaires à la bonne santé financière d'un système de retraite par répartition ?

L'équilibre financier d'un système de retraite par répartition tient à trois facteurs. D'abord, le nombre des retraités ayant droit à une pension ne doit pas être trop élevé par rapport au nombre des actifs cotisants. Ce rapport est aujourd'hui en France de 2,5 actifs pour un retraité, mais sera en 2006 de 1,41 actif pour un retraité.

Ensuite, le cumul des pensions ne doit pas excéder la totalité des recettes levées par les cotisations. Or l'évolution du niveau des pensions et l'augmentation du nombre de retraités peuvent créer des déficits mécaniques. Les montants des pensions varient en fonction de la carrière professionnelle et des mécanismes d'indexation retenus (prix ou salaires).

Enfin, l'évolution du nombre des actifs occupés doit être favorable puisque les cotisations sont prélevées sur les salaires.

2 Pourquoi le système français de retraite par répartition est-il éclaté entre plusieurs régimes ?

Les ordonnances de 1945 qui créent la Sécurité sociale visaient à instaurer un régime de retraite unique et obligatoire. L'existence de régimes particuliers antérieurs et la forte réticence des non-salariés à leur intégration dans un régime unique expliquent le morcellement actuel du système.

On dénombre aujourd'hui vingt-six régimes de base d'assurance-vieillesse dont huit ont moins de 20 000 cotisants. Outre les non-salariés et quelques cas particuliers (les clercs de notaire, les salariés de la Banque de France, de l'Opéra de Paris, des ports autonomes...), les régimes spéciaux concernent essentiellement les fonctionnaires (Etat, collectivités locales et hôpitaux) et les agents des services publics (cheminots, gaziers, électriciens). Leur caractère « spécial » ne provient pas d'avantages particuliers qu'ils auraient obtenus, mais de leur refus d'être intégrés au régime de base, moins avantageux lors de sa création.

Chaque régime a ses règles propres et dispose de mécanismes compensateurs d'ampleur différente pour corriger les aléas de carrière et tenir compte de la situation familiale. Ce morcellement contribue à la difficulté de réformer les retraites sans créer de nouvelles inégalités.

3 Le nombre important des préretraités en France aggrave-t-il le déficit des caisses de retraite ?

Depuis une vingtaine d'années, le taux d'activité des personnes de plus de 49 ans a fortement baissé : selon l'Insee, entre 1975 et 1997, pour les hommes, il est passé de 51 % à 34 %. Ce phénomène concerne la plupart des pays développés, mais il revêt un caractère particulièrement accentué en Europe, notamment aux Pays-Bas et en France.

Depuis les années 70, le recours important aux dispositifs de cessation anticipée d'activité et le développement des licenciements des salariés en fin de carrière expliquent ce recul. Aujourd'hui, en France, seulement un tiers des personnes qui liquident leur retraite auprès du régime général de la Sécurité sociale sont encore en poste. Les autres sont soit en préretraite, soit au chômage. Pour un grand nombre de personnes, l'arrêt de l'activité professionnelle intervient avant qu'il ne leur soit possible de faire valoir leur droit à la retraite. Ce décalage, apparu au cours des années 70, s'est toujours maintenu depuis, malgré l'abaissement de l'âge de la retraite à 60 ans en 1983.

Cette situation ne joue pas directement sur l'équilibre des régimes de retraite, puisque, en cas de préretraite comme en cas de chômage, les cotisations de retraite continuent d'être prélevées. Néanmoins, celles-ci sont en partie à la charge de la collectivité soit via l'Unedic, soit via le Fonds national pour l'emploi (FNE).

4 Le niveau de vie des retraités est-il différent de celui des actifs ?

Le nombre de personnes âgées en situation de pauvreté a été considérablement réduit depuis vingt ans. Selon l'Insee, si en 1970 le revenu fiscal moyen des ménages de plus de 65 ans était inférieur d'environ un tiers à celui des ménages plus jeunes, il est aujourd'hui quasiment équivalent.

Cette évolution est liée à une croissance du revenu des ménages âgés qui est presque deux fois plus rapide que celle des autres ménages. Cette parité est en partie atteinte grâce aux revenus du patrimoine, qui représentent un quart des revenus des retraités, contre un dixième de ceux des actifs. Hors revenus du patrimoine, le revenu disponible moyen des retraités est inférieur de 17 % à celui des actifs.

Les régimes par répartition vont affronter une crise financière sans précédent

Le rapport sur l'avenir des retraites, que le commissaire au Plan Jean-Michel Charpin remettra fin mars à Lionel Jospin, sera probablement sans surprise, du moins sur les perspectives financières des régimes par répartition à l'horizon 2040. Les notes préparatoires transmises aux partenaires sociaux, dans le cadre de la mission de concertation menée par le Plan, confirment que les besoins de financement seront considérables dans les quarante prochaines années. Après le diagnostic posé par le Livre blanc de Michel Rocard (1991), puis le rapport Briet commandé par Edouard Balladur (1995), le doute n'est donc plus permis : le choc démographique, qui interviendra à partir de 2005 avec l'arrivée à l'âge de la retraite des générations nombreuses du « baby boom », conjugué à l'allongement de la durée moyenne de vie et à l'amélioration des droits des actifs, va entraîner un choc financier sans précédent qui menace l'ensemble du système par répartition.

CHOC DÉMOGRAPHIQUE

L'intérêt du rapport Charpin est d'abord lié à son caractère quasi exhaustif, puisqu'il passe en revue les dix-neuf régimes couvrant la quasi-totalité des Français. Il repose aussi sur l'horizon des prévisions : 2040, période la plus critique pour le système par répartition. Il tient, enfin, à la méthode retenue, le premier ministre ayant demandé au Commissariat général du Plan d'établir un « diagnostic aussi partagé que possible » de la situation. Le pari s'avère difficile : plusieurs syndicats, comme la CGT, FO ou la FSU (enseignants), ont déjà dénoncé le « catastrophisme » des experts du Plan et du ministère des finances. Ces prévisions

En 2040, le déficit des retraites des salariés du privé atteindrait 400 milliards de francs et les charges des retraites des fonctionnaires dépasseraient 450 milliards...

« alarmistes » préudent, selon les syndicats, à une « remise en cause » de certains avantages, notamment pour les agents de l'Etat et des grandes entreprises publiques (SNCF, EDF, GDF, RATP...).

Le choc démographique pourra-t-il être amorti par la seule croissance de l'économie et des gains de productivité, sans effort des actifs et des retraités ? Rien n'est moins sûr. Selon le Plan, « les dépenses tripleront pratique-

ment à l'horizon 2040 », alors que la masse salariale sur laquelle sont prélevées les cotisations ne fera que doubler. Que le taux de chômage soit de 9 % ou de 6 % (contre 11,5 % fin 1998), le poids des retraites dans la richesse nationale ira croissant pour atteindre entre 15,7 % et 16,6 % du PIB dans quarante ans. La plupart des régimes auront, d'ici là, de gros besoins de financement.

Le régime de base des salariés du privé accuserait un déficit de plus de 400 milliards de francs (60,9 milliards d'euros) en 2040 (contre 23,8 milliards de francs - 3,6 milliards d'euros - en 1998) si de nouvelles mesures de redressement ne sont pas prises. Les besoins de financement des deux régimes complémentaires - l'Arcco pour l'ensemble des salariés et l'Agirc pour les cadres - seraient respectivement de 44,8 milliards et 31,5 milliards de francs, la situation étant particulièrement difficile pour l'Agirc. La fonction publique ? Dans quarante ans, il y aurait 3,2 millions de fonctionnaires en retraite (contre 1,8 en 1998), et le ministère des finances estime que la charge des pensions pour l'Etat dépasserait alors 450 milliards de

francs (172 milliards de francs en 1998).

La caisse des agents des collectivités locales et des hôpitaux (CNRACL) devrait subir, elle aussi, un choc démographique très important. Alors qu'elle dégage actuellement des excédents qui servent à renflouer d'autres régimes, elle n'aurait plus, en 2040, qu'un actif cotisant pour un retraité (contre trois pour un en 1998). Les régimes des grandes entreprises publiques connaîtront, eux aussi, des difficultés. La SNCF, par exemple, devra trouver 28 milliards de francs en 2040 pour payer les pensions de ses agents.

PAS DE RUPTURE FORTE

Pour établir ces projections, qu'il ne faut évidemment pas prendre pour des prévisions, le Plan a retenu des hypothèses démographiques et économiques qui prolongent des tendances, sans aucune rupture forte, qu'il s'agisse de l'accroissement de la population ou de l'activité économique : taux de chômage de 9 %, croissance annuelle de 1,5 % en moyenne à partir de 2010, productivité en hausse de 1,25 %, progression mesurée de la masse salariale (2,6 % par an jusqu'en 2004, 1,4 % à 1,6 % à partir de 2010).

Les experts du Plan ne le cachent pas : le vieillissement de la population, l'allongement de la durée de vie à la retraite et la baisse de la population active à partir de 2005-2010 vont se conjuguer pour rendre la crise « inéluctable » ; même une forte augmentation de la population active aurait « un effet minime » sur les comptes des régimes. Tout autant que la crise du système de retraite, sa réforme progressive est inévitable.

Jean-Michel Bezat

Quel pourcentage du dernier salaire ?

Dans l'une de ses dernières notes aux partenaires sociaux, le Commissariat du Plan se penche sur les taux de remplacement, c'est-à-dire le pourcentage de son dernier salaire qu'un retraité touche quand il cesse son activité. Pour des personnes gagnant entre 8 000 et 10 000 francs par mois (entre 1 219 et 1 524 euros), il est en moyenne (net de cotisations sociales) de 86 % dans le privé et de 77 % dans le public ; pour 10 000 à 12 000 francs de salaire, il est respectivement de 78 % et 82 %, et il est équivalent (76 %) pour les salariés qui touchent entre 12 000 et 15 000 francs de salaire.

Mais « l'écart devrait se creuser » entre les régimes ayant engagé des réformes, comme ceux des salariés (CNAVTS, Arcco, Agirc), et les autres. Ces taux de remplacement se dégraderont pour les premiers, alors que, sans réforme, ils resteront « relativement stables » pour les fonctionnaires et les agents des entreprises publiques (SNCF, EDF-GDF...).

Un avenir à 70 000 milliards de dollars...

DAVOS
de notre envoyé spécial

Depuis quelque temps déjà, la question majeure de l'avenir des systèmes de protection sociale a trouvé sa place au Forum de l'économie mondiale. Cette année, à Davos, plusieurs séminaires ont été consacrés aux retraites. « Au cours des trente prochaines années, les gouvernements de la plupart des pays industrialisés devront affecter, chaque année, entre 9 % et 16 % de leur PIB national au versement des retraites. Si cette facture devait être honorée par le biais des impôts, il faudrait les augmenter de 25 % à 40 % pour chaque contribuable... », indique Peter G. Peterson, un spécialiste américain qui vient de publier un ouvrage très documenté sur le sujet (*Gray Dawn. How the coming age will transform America and the world*, Editions Times Books). « Les sommes qu'il faudra verser aux futurs retraités, pour cette même période de référence, atteignent environ 35 000 milliards de dollars [30 550 milliards d'euros, 200 360 milliards de francs] ; le double si on y ajoute le poids des systèmes de santé », estime-t-il. « Comment payer cette facture ? C'est la grande question à 70 000 milliards de dollars... »

Le sujet ne préoccupe pas seulement la

vieillesse européenne. Il taraude aussi les Américains ; Le président Clinton l'a bien compris qui, dans son traditionnel discours sur l'état de l'Union, prononcé fin janvier, a consacré l'essentiel de son allocution aux thèmes chers à l'opinion publique américaine. A commencer par le sort des caisses de retraite, menacées de faillite, à terme, par l'arrivée progressive de la génération des baby-boomers en cessation naturelle d'activité. Forte d'un excédent budgétaire qui, dès l'année fiscale 2000-2001, devrait avoisiner les 110 milliards de dollars et, surtout, totaliser 4 500 milliards de dollars (3 927,22 milliards d'euros, 25 760 milliard de francs) au cours des quinze prochaines années, l'administration américaine a prévu de consacrer 62 % de cette manne colossale (soit 2 700 milliards de dollars) à la préservation - directe et indirecte - des retraites.

L'idée originale de la Maison Blanche est, d'une part, d'en affecter 46 % à la réduction de la dette publique (qui atteint actuellement 5 500 milliards de dollars) - et donc à la reconstitution de l'épargne nationale - et d'en consacrer 16 % à des investissements en Bourse ou à la création de comptes individuels d'épargne-retraite.

A peine annoncée, la disposition a été vivement combattue. Son premier et principal

détracteur a été ni plus ni moins que le président de la Réserve fédérale, Alan Greenspan, lequel s'est insurgé contre l'aspect « politique » que revêtirait alors ce type d'investissements boursiers dont le montant représenterait entre 650 et 1 200 milliards de dollars, toujours sur une période de quinze ans. Le fait que les bénéfices escomptés dépendraient de la bonne santé de Wall Street, par essence aléatoire, a également été dénoncé par certains commentateurs. Mais la question de l'avenir des retraites est tellement urgente pour les Américains que l'exécutif a toutes les chances de rallier à son projet une partie des républicains, majoritaires au Congrès.

C'est que l'échéance approche. D'après les administrateurs des fonds de réserve (*Trust Funds*) de la *Social Security* (le système de retraites aux Etats-Unis), si aucune politique nouvelle n'est engagée d'ici là, il ne sera plus possible de faire face aux engagements après 2032. Ce serait alors la fin de la *Social Security*, fondée sur une loi de 1935 et qui a effectué ses premiers versements en 1940. A ce jour, ils sont 44 millions de personnes à bénéficier de ce système. « Et autant d'électeurs... », rappelle Peter Peterson.

Serge Marti

Les réformes sont déjà engagées dans le secteur privé

En 1993, à l'initiative d'Edouard Balladur, premier ministre, les pouvoirs publics ont entrepris de renflouer les caisses de retraite des salariés du privé en revoquant à la baisse les conditions financières de leur départ. Concernant les pensions proprement dites, deux paramètres ont été allongés : la période de cotisation pour obtenir une retraite à taux plein et la période de référence pour le calcul de cette même pension. Auparavant, une retraite à taux plein (50 % du salaire) s'obtenait après 150 trimestres de cotisation (37,5 années) ou à l'âge de 65 ans. Lorsqu'aucune des deux conditions n'était remplie, le taux de liquidation était minoré de 1,25 % par trimestre manquant pour atteindre soit l'âge de 65 ans, soit la durée d'assurance de 150 trimestres. L'alternative la plus favorable au retraité était retenue par les opérateurs de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV). Ces réductions succes-

Les mesures prises depuis 1993 vont permettre des économies substantielles

sives ne pouvaient amputer la pension de plus de moitié.

A partir de 1993, la durée de cotisation est passée de 150 à 160 trimestres (40 années). Pour éviter un choc trop brutal générateur d'inégalités, la réforme a été voulue graduelle. A partir de 1993 et jusqu'en 2003, un trimestre de cotisation supplémentaire a été ajouté. Soit un trimestre par génération. Cette nouvelle règle avait pour but d'atténuer les transferts entre les salariés qui avaient commencé tôt leur vie active (42 ou 43 années de cotisation) et ceux qui avaient commencé de cotiser plus tardivement. Un calcul

statistique effectué en 1996 par la CNAV a révélé que 49 % des retraités avaient cotisé plus de 40 ans.

Le second volet de la réforme de 1993 visait à réduire le montant des pensions. Antérieurement à la réforme, la pension était calculée sur la moyenne des revenus salariaux des dix meilleures années. A partir de 1993, la base de calcul a été élargie progressivement aux 25 meilleures années. Les salariés du privé qui prendront leur retraite en 2008 subiront à plein les effets de cette nouvelle grille de calcul.

Les économies de ces deux mesures - telles qu'elles ont été calculées par le groupe de travail présidé par Raoul Briet au sein du Commissariat au Plan - seront progressives et représenteront 1,74 point de cotisation en 2015. Soit 4,2 milliards de francs d'économies en 2000 (640 millions d'euros) ; 27,8 milliards de francs en 2010 (4,23 milliards d'euros) ; et 42,9 milliards de francs en 2015

(6,54 milliards d'euros). Des deux mesures, c'est le passage des 10 aux 25 meilleures années qui apporte la majorité des économies, jusqu'à en représenter 80 % en 2015.

La troisième mesure est l'indexation des retraites sur les prix

et non plus sur les salaires bruts. Cette mutation a un effet financier considérable, notamment dans le cas de pensions dont le montant est calculé sur une période longue de plusieurs années (et non sur les six derniers mois comme les fonctionnaires). Le rapport fait pour le

Commissariat au Plan par Raoul Briet en 1995 prévoyait, à horizon 2010, une économie de 124 milliards de francs (valeur 1993, soit 18,9 milliards d'euros). Enfin, dernière mesure, l'autonomisation du Fonds de solidarité vieillesse (FSV). Il s'agissait d'isoler des caisses de retraite le coût de certaines pensions attribuées sans contreparties de cotisations (minimum vieillesse et avantages familiaux principalement).

Les assurés sociaux n'ont donc plus à cotiser pour financer les pensions de certaines catégories de personnes âgées par exemple, ou de certaines mères de famille qui ont cessé de travailler pour élever leurs enfants. Ou du moins ils le font à travers l'impôt, au même titre que les fonctionnaires ou les épargnants, par la CSG. Cet allègement de charges a représenté 7,6 milliards de francs en 1997. Il sera de 38 milliards à horizon 2010.

Y. M.

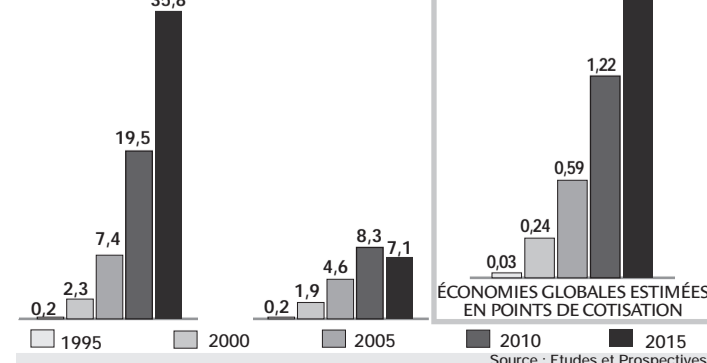
Impact des réformes Balladur

en milliards de francs

ECONOMIES RÉALISÉES GRÂCE :

▶ PASSAGE DES 10 AUX 25 MEILLEURES ANNÉES

▶ PASSAGE DE 150 À 160 TRIMESTRES



Jacques Bichot, professeur à l'université Lyon-II

« Nos systèmes fourmillent de dispositions apparemment généreuses qui favorisent en fait les plus aisés »

« Vous êtes partisan du système de retraite par répartition. Mais vous écrivez dans votre dernier ouvrage, *Retraites en péril, qu'il repose sur un malentendu*. Lequel ?

— Nous imaginons que nos cotisations ouvrent des droits au paiement de notre retraite. C'est cela le malentendu, car nous ne cotisons pas pour nous-mêmes mais pour financer les retraites de nos aînés. Si l'argent qui est aujourd'hui prélevé sur nos salaires devait nous revenir sous forme de pension, nous serions dans un système de retraite par capitalisation. Ce qui prépare nos retraites, ce ne sont pas nos cotisations, mais l'investissement dans la jeunesse. Le démographe Alfred Sauvy le disait déjà.

» Ce malentendu entre répartition et capitalisation remonte au passé proche. Le système de retraite par répartition a été créé à la Libération. Avant-guerre, les retraites étaient fondées sur la capitalisation. L'épargne constituée par les salariés leur ouvrait des droits à une rente payée à la fin de leur période d'activité. Sous Vichy, ces flux de capitalisation ont commencé à être dérivés pour financer l'Assurance-vieillesse des travailleurs salariés. A la Libération, la répartition est née.

» Malgré le changement de système, l'idée est restée que les cotisations prélevées aujourd'hui sur le salaire ouvrent droit à une pension. Nos cotisations d'aujourd'hui ont seulement pour fonction de rembourser les générations précédentes de l'investissement qu'a représenté l'éducation des actifs actuels.

— Au fond, vous souhaitez que le sens de l'expression « solidarité entre les générations » ne soit pas dévoyé.

— Les retraites par répartition ne sont pas une assurance que chacun prend pour ses vieux jours. Dans le

système d'assurance-maladie, on cotise pour être indemnisé le jour où l'on tombe malade. Dans la répartition, on cotise pour assurer une retraite décente à nos aînés. Dans l'espoir que les jeunes générations en feront autant pour nous. C'est l'idée de réciprocité indirecte.

» Tout le monde accepte l'idée de payer pour le confort de vie des aînés parce qu'ils nous ont élevés. Les jeunes acceptent cette dette, à condition qu'elle ne prenne pas des proportions excessives.

— Mais vous écrivez aussi que ce système de retraite par répartition comporte des injustices flagrantes. Vous parlez même d'un « effet Matthieu ». Qu'est ce que cela signifie exactement ?

— Il existe dans les Evangiles une phrase étrange : « A celui qui a, on donnera ; à celui qui n'a pas, on ôtera même ce qu'il a. » Henri Deleecq, Jean-Jacques Dupeyroux et d'autres après eux ont baptisé du nom d'« effet Matthieu » les phénomènes redistributifs injustes. Nos systèmes de retraite fourmillent d'effets Matthieu, des dispositions apparemment généreuses qui aboutissent en fait à favoriser les plus aisés. Ceux dont la situation est bonne reçoivent beaucoup et ceux dont la situation est difficile, moins.

— Pourriez-vous citer quelques exemples ?

— Dans le secteur du logement, il existe par exemple deux prestations : l'APL (aide personnalisée au logement) et l'AL (allocation logement). La première, qui est plus généreuse que la seconde, bénéficie à bon nombre d'accédants à la propriété tandis que l'AL, la moins généreuse, est réservée aux locataires.

» Les majorations de pension accordées par les régimes de retraite aux personnes ayant élevé des enfants engendrent toutes



Jacques Bichot

● Agé de cinquante-cinq ans, docteur en mathématiques et en sciences économiques, Jacques Bichot est professeur à l'université Lyon-II.
● Spécialiste des problèmes de retraite, il est également membre du Conseil économique et social depuis 1984, et président de Familles de France depuis 1986.

sortes d'effets Matthieu. Notamment dans la fonction publique. Un haut fonctionnaire qui a élevé trois enfants et dont la pension de retraite se monte à 21 000 francs touchera 2 100 francs de plus par mois alors qu'un fonctionnaire de rang C pensionné à hauteur de 7 000 francs ne recevra que 700 francs de plus. Tous deux auront pourtant rendu le même service aux caisses de retraite en ayant élevé une famille nombreuse.

» Le régime de base de la Sécurité sociale génère des inégalités de même type : les personnes ayant eu de hauts revenus jouissent, pour avoir élevé une famille nombreuse, de suppléments de pension deux fois plus élevés que celles dont les revenus avoisinaient le SMIC.

— On a pourtant vu les associations familiales, dont celle que vous présidez, Familles de France, lutter contre la mise sous conditions de ressources des allocations familiales. N'avez-vous pas voulu préserver là un effet Matthieu ?

— Les gouvernements Juppé et Jospin ont dénoncé l'égalité de traitement entre familles plus ou moins aisées. Selon eux, il était injuste de verser à des ménages gagnant 50 000 francs par mois des allocations familiales aussi élevées que celles accordées à des familles modestes ; mais pas un mot n'a été prononcé pour dénoncer l'injustice des suppléments familiaux de retraite qui croissent en proportion directe du revenu. Silence identique concernant les suppléments familiaux de traitement des fonctionnaires et autres salariés à statut. Des prestations égales pour tous me paraissent conformes à l'équité, à la différence de prestations qui augmentent avec le revenu. Pourquoi s'attaquer aux premières plutôt qu'aux secondes ?

— C'est le rôle de l'Etat que vous mettez en question ?

— Il ne joue pas son rôle, qui est d'établir des règles identiques de cotisation et d'acquisition de droits. L'esprit des ordonnances de 1945, textes fondateurs de la Sécurité sociale, a été bafoué par l'action des corporatismes. Si certaines professions souhaitent des avantages particuliers, elles doivent les obtenir, non pas via le système de retraite par répartition en accaparant des droits financés par d'autres agents, mais par la capitalisation, donc un supplément d'épargne.

Propos recueillis par Yves Mamou et Laetitia Van Eeckhout

Des pistes pour en finir avec les rafistolages

Montant des pensions, montant des cotisations et âge de la retraite : les trois paramètres sur lesquels il est possible d'agir pour faire face au choc démographique à venir sont connus. Sur un point, l'ensemble des partenaires sont unanimes : il ne faut pas creuser un clivage entre les actifs et les retraités. Personne, jusque dans les rangs du Medef (ex-CNPF), n'imagine jouer à nouveau sur le montant des pensions. Les réformes déjà appliquées (allongement de la durée des cotisations, baisse des pensions, diminution des rendements des régimes complémentaires) devraient déjà réduire de 5 à 10 points, le taux de remplacement (le montant moyen de la retraite par rapport au dernier salaire) selon l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE). La marge de manœuvre est donc très limitée.

La question des cotisations suscite, en revanche, des divergences. Côté syndical, on n'exclut pas qu'il faille, le cas échéant, envisager leur hausse. « Nous allons profiter de notre retraite plus longtemps, il est donc normal que nous y consacrons davantage de moyens », avance Jean-Luc Cazettes, secrétaire national de la CFE-CGC et président de la CNAVTS (Caisse nationale d'assurance-vieillesse des travailleurs salariés). Cependant, pour la CGC comme pour la CFDT, il faut avant tout modifier l'assiette sur laquelle sont cal-

Faut-il repousser l'âge de la retraite ? Augmenter les cotisations ? Baisser les prestations ? Les partenaires sociaux ne parlent pas tous d'une même voix

culées les cotisations. La CFDT plaide notamment en faveur d'une intégration de l'ensemble des rémunérations. « Nous proposons d'asseoir les cotisations patronales sur une assiette qui intégrerait la valeur ajoutée ou l'excédent brut d'exploitation », défend, quant à lui, Jean-Luc Cazettes.

Le patronat, pour sa part, écarte d'emblée toute « aggravation du taux de prélèvements obligatoires, l'un des plus élevés déjà en Europe ». Pour le Medef, le recul de l'âge de la retraite est le seul facteur d'ajustement possible. D'un point de vue purement comptable, ce paramètre se révèle, il est vrai, très puissant, puisqu'il permet à la fois de prolonger la période d'activité — donc de cotisations — et de raccourcir la période de retraite — donc de prestations.

Tout en reconnaissant cette efficacité, la CFDT préconise toutefois de passer de la notion d'âge à

celle de durée de carrière. Une proposition à laquelle le Medef se montre ouvert... dans le but d'allonger progressivement le nombre d'années de cotisation jusqu'à 45 ans (pour pouvoir bénéficier d'une retraite à taux plein). Pour la CFDT, il s'agit surtout de rendre plus justes les règles de la répartition : « Prenons mieux en compte, grâce à l'introduction de mécanismes correcteurs (rachats de points, minima, etc.), la date d'entrée dans la vie active, le chômage, la maladie, mais aussi la conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Cela permettrait de rétablir, insiste Jean-Marie Toullisse, secrétaire national à la CFDT, plus d'équité entre ceux qui ont travaillé tôt et ceux qui sont entrés plus tardivement dans la vie active notamment. »

LE PROBLEME DE L'EMPLOI

La CGT elle-même ne rejette pas l'idée que l'on puisse, le cas échéant, moduler la durée de cotisation en fonction de l'entrée dans la vie active. « Reculer l'âge de la retraite ne ferait qu'accroître les inégalités en termes de durée de vie, souligne Jean-François Perraud, secrétaire confédéral. Puisque l'objectif est de garantir le niveau des pensions, on peut, à moyen terme, se garder la possibilité d'ajuster la durée de cotisation. Mais aujourd'hui, cette idée est avancée, sous prétexte d'équité, dans le seul but d'aligner l'âge de la retraite dans le public sur celui du privé. »

A la CGC, on reconnaît que « le recul de l'âge de la retraite risque de s'imposer à moyen terme. Mais, reprend Jean-Luc Cazettes, c'est aller à l'encontre des pratiques actuelles des entreprises qui utilisent beaucoup les mesures d'âge, type préretraites... Dans les conditions présentes, une telle mesure ne ferait en effet qu'accroître la période de transition que connaissent nombre de salariés entre la fin effective de leur activité professionnelle et la liquidation de leur retraite. Certes, au total, les régimes de retraite réaliseraient une économie, mais les dispositifs d'indemnisation de chômage et de préretraites verraient, eux, leurs dépenses s'accroître. En somme,

on ne procéderait qu'à un transfert de charges.

Voilà pourquoi la CGT milite, *in fine*, pour que la question des retraites « ne soit plus abordée en circuit fermé ». Pour le syndicat, il faut en priorité favoriser le développement de l'emploi. Il ne nie pas que l'évolution démographique entraînera de façon inéluctable un besoin accru de financement, mais « allons chercher les ressources nécessaires dans la création de richesses, insiste Jean-François Perraud. Il n'y aura pas de solution au problème des retraites, s'il n'y a pas de solution à l'emploi ».

L. V. E.

Bibliographie

- Retraites et épargne, rapports d'Olivier Davanne, Jean-Hervé Lorenzi et François Morin (Conseil d'analyse économique/La Documentation française, 1998, 230 p., 45 F [6,86 €]).
- Perspectives à long terme des retraites, groupe de travail présidé par Raoul Briet, Commissariat général du Plan (La Documentation française, 1995, 243 p., 80 F [12,2 €]).
- Retraites : inventaire avant réforme, *Le Monde, Dossiers et documents* de février 1999 (18 F [2,74 €]).
- La Dynamique de la retraite, une menace pour l'Europe, de Didier Pène (Economica, 1997, 199 p., 125 F [19,05 €]).
- Retraites et fonds de pension, de François Charpentier (Economica, 1997, 462 p., 200 F [30,4 €]).
- Les Retraites, genèse, acteurs, enjeux, de Bernard Cochemé et Florence Legros (Armand Colin, 1995, 342 p., 120 F [18,29 €]).
- Les Retraites dans l'Union européenne : adaptation aux évolutions économiques et sociales, d'Emmanuel Reynaud (L'Harmattan, 1998, 205 p., 120 F [18,29 €]).
- Retraites en péril, de Jacques Bichot (Presses de Sciences Po, 1999, 143 p., 75 F [11,4 €]).
- Le Système de retraite américain, les fonds de pension, de Geneviève Féron (Montchrestien, « Bibliothèque d'économie financière », 1997, 271 p., 200 F [30,4 €]).

CHRONIQUE

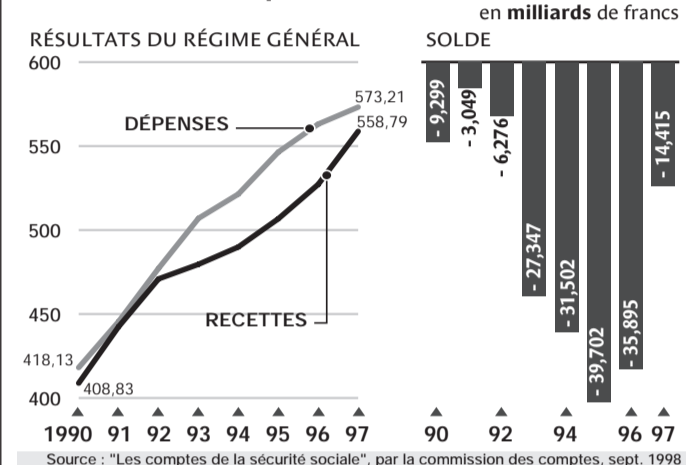
par Alain Lebaube

Les malheurs de la CMU

Il y a dix ans, le RMI avait été salué comme une avancée sociale majeure. Il le demeure, avec le recul, en dépit de ses trop nombreux effets pervers. A commencer par la faiblesse chronique du « i » qui accroît sa dimension de revenu d'assistance. A son tour, la CMU, couverture maladie universelle, était promise à la même destinée. La loi, en préparation pour 1999, devait marquer son temps et signifier combien, aux yeux de l'opinion publique, la gauche plurielle savait aller au bout de ses engagements. Grâce à elle, six millions de personnes, qui en sont aujourd'hui démunies, disposeront d'une protection complémentaire pour les soins et les médicaments.

En raison de son importance pratique, l'événement aurait dû commencer à être célébré avec faste par le gouvernement. Les commentaires élogieux devaient fleurir. Or il se trouve que la confusion la plus totale entoure la naissance de cette disposition de progrès. Pis, il semble bien que l'arrivée de la CMU fournit l'occasion d'ouvrir un autre dossier. Celui, aux antipodes du projet initial, de la privatisation de la Sécurité sociale.

Le déficit chronique de la branche maladie



L'affaire a été mal enclenchée. Entre les attermolements et les visées stratégiques — on ne sait plus très bien — des différentes parties prenantes, l'objectif a fini par perdre de sa clarté. Pour ménager les intérêts des uns et des autres, pas toujours exprimés publiquement, le gouvernement en est venu à retenir une solution médiane qui ne satisfaisait totalement personne. D'ailleurs, ces partenaires obligés que sont la Caisse nationale d'assurance maladie (CNAM), la mutualité, les institutions de prévoyance et les assurances ont eu tôt fait de répliquer par une alliance. Immédiatement critiqué, leur protocole souligne la « nécessité d'une réorganisation du système de soins » et, surtout, avance l'hypothèse, contestée, d'« un panier de soins ». Ce qui peut s'interpréter comme la volonté d'introduire des critères de sélection dans la couverture. Le tout au nom du contrôle des dépenses de santé, et pas seulement pour les bénéficiaires de la CMU, puisqu'ils ne sont que les révélateurs d'un problème plus général.

Depuis, les prises de position mettent au jour des ambiguïtés qui dissimulent parfois des intentions. Proche du PCF et de la CGT, la FMF (Fédération des mutuelles de France) s'oppose à la puissante FNMF (Fédération nationale de la mutualité française), pas forcément homogène. La CFDT adopte le projet de CMU, à l'instar d'autres organisations syndicales, sauf la CGC. Mais, présidentant la CNAM, elle signe le protocole avec la FFSA (Fédération française des sociétés d'assurances), entraînée par Denis Kessler, numéro deux du Medef (ex-CNPF). Lequel, à l'inverse, se trouve aussi en porte-à-faux, le Medef votant contre la CMU, mais approuvant le protocole.

Personne n'est censé s'y retrouver dans cet embrouillami et, à moins d'un raccommodage de dernière minute, c'est l'éclat de la couverture maladie universelle qui risque d'être terni. En revanche, il devient de plus en plus évident que tout cela sert de prétexte pour fourbir des armes en vue d'autres batailles.

Des lignes de force se précisent, de ce point de vue. Tandis que certains songent à moduler la protection de Sécurité sociale en fonction des revenus, d'autres ouvrent la brèche pour une gestion coordonnée, ou privée, du régime de base ou des complémentaires. Quoi qu'il en soit de l'avenir, la couverture maladie universelle a déjà un drôle de nom.

INSTITUT DE GESTION SOCIALE

**CADRES
DEMANDEURS
D'EMPLOI OU
SALARIÉS SUR
LE PLAN DE
FORMATION**

**SÉLECTION
IMMÉDIATE**

**EN AVRIL
L'INSTITUT DE GESTION SOCIALE
PROPOSE DES STAGES DE
FORMATION À TEMPS PLEIN**

RESSOURCES HUMAINES

- CERTIFICAT DE GESTION DU PERSONNEL (TITRE HOMOLOGUÉ NIVEAU II)
- GESTION DES HOMMES ET EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE
- MANAGEMENT ET ANIMATION DE LA FORMATION

QUALITÉ

- RESPONSABLE ORGANISATION ET QUALITÉ
- GESTION DE LA QUALITÉ DANS LES SERVICES

Stages organisés avec le concours financier du Conseil Régional d'Ile de France ou du Fonds National de l'Emploi.

Programme et/ou rendez-vous :
IGS, Micheline Floirac
12, rue Alexandre Parodi, 75010 Paris
Tél. 01 40 03 15 57
01 40 03 15 72

GROUPE IGS
UNIVERSITÉ PROFESSIONNELLE INTERNATIONALE

Un couple indissociable

Soucieuses de resituer la question de l'avenir des retraites dans son contexte macro-économique, les organisations syndicales ont demandé aux experts du Commissariat du Plan de leur calculer précisément les économies que réaliseraient les régimes de retraite si on leur transférait les gains provoqués par une baisse du chômage.

Ainsi, dans l'hypothèse d'une baisse du taux de chômage à 9 % (contre 11,5 % actuellement), les transferts réalisés d'un régime à l'autre permettraient de ramener en 2015 l'accroissement des charges de retraite de 2,3 % de PIB supplémentaires à 1,8 %. Avec un recul du taux de chômage à 6 %, l'effort en matière de retraite ne serait plus en 2015 que de 0,2 % de PIB supplémentaire (au lieu de 1,8 %). Enfin, hypothèse de loin la plus favorable, si le taux de chômage baissait à 3 %, les dépenses de retraite seraient en 2015 non plus en hausse mais en recul de 1 % de PIB par rapport à aujourd'hui.

LE SOCIAL DANS L'UNION

par Otto Kaufmann

Des travailleurs sans protection ?

La lutte contre le chômage est la priorité affichée de l'Europe des Quinze. Mais le développement des statuts précaires fait qu'aujourd'hui la création d'emplois peut intervenir au détriment de la protection sociale des salariés. Face à ce dilemme, l'Union ne parle pas d'une seule et même voix. Il est vrai que les spécificités nationales en matière de protection sociale et de politique de l'emploi sont fortes. Les exemples abondent. Ainsi, en Belgique, afin de réussir à diminuer le travail au noir et de permettre aux particuliers de faire appel à des artisans, les communes se sont engagées à prendre en charge une partie du coût de leurs travaux. Les Pays-Bas ont eux misé sur le temps partiel.

En Allemagne, le cas de l'emploi « de faible importance » (« Geringfügige Beschäftigung ») est un exemple intéressant. Il y a un emploi « de faible importance » lorsque la durée de travail est inférieure à quinze heures par semaine et que la rémunération ne dépasse pas un montant fixé à 630 DM (2 110 F, 321,6 euros). Le salarié n'est assujéti à aucune assurance sociale – exception faite des risques professionnels. Cette forme d'emploi est vivement critiquée outre-Rhin, notamment par les organisations syndicales, tandis que certains employeurs mettent en avant son importance économique. Le Parlement a été saisi de la question, mais les mesures arrêtées ne modifieront sûrement pas l'essence du dispositif.

On peut faire la différence, dans les pays de l'Union européenne, entre ceux où il existe une protection sociale universelle, et ceux où la protection sociale dépend directement et essentiellement de l'emploi

Or, en y regardant de plus près, il serait faux de dire que tous ceux qui travaillent sous ce statut – et ils sont plus de cinq millions en Allemagne – ne bénéficient pas d'une protection sociale. La réalité est plus complexe. Parmi les bénéficiaires, on trouve en effet des ayants droit (conjoints, jeunes...) qui ont donc déjà une couverture sociale, des personnes qui disposent d'un emploi principal, et d'autres qui cumulent des emplois de faible importance, l'addition de ces derniers leur permettant d'être assujéti. Les statistiques semblent d'ailleurs assez explicites, puisque 60 % des emplois de faible importance sont occupés par des femmes et que les deux cinquièmes de celles-ci seraient des femmes au foyer. 20 % sont des étudiants et les 20 % restants des retraités. Enfin, 25 % de ces emplois de faible importance seraient des emplois secondaires. Néanmoins, les problèmes soulevés par ce statut allemand sont complexes, dans la mesure où les ayants droit ne pourront pas constituer des droits à la retraite. Au pire des cas, ils devront alors se tourner vers l'aide sociale.

Chacune des situations nationales demande donc à être examinée de près. On peut néanmoins faire la différence entre les pays de l'Union : ceux où il existe une protection sociale universelle, comme au Royaume-Uni ou en Suède, qui garantissent une couverture minimale et ceux où la protection sociale dépend directement et essentiellement de l'emploi, la précarité de l'emploi véhiculant alors celle de la protection sociale.

La France s'interroge ainsi aujourd'hui sur la mise en place d'une couverture maladie universelle (CMU), mais cette question ne saurait être abordée à l'échelon de l'Union européenne car le principe d'une couverture sociale – liée à une activité indépendante ou salariée et au versement de cotisations – est fortement ancré dans de nombreux pays. Ce sont les fondements de « l'assurance sociale » stricto sensu. Mais certains remèdes doivent être trouvés car parallèlement à la question de la couverture maladie se profile celle de la retraite, dont l'ouverture des droits est également basée sur les périodes d'activité.

Si les Etats membres progressent dans la lutte contre le chômage, comme ils l'ont annoncé lors du Sommet de Vienne de décembre 1998, ils doivent être conscients des conséquences sociales qu'entraîneraient des créations d'emplois à tout va sans filet minimum de sécurité. L'exemple américain des *working poor* est à méditer.

Otto Kaufmann est chercheur à l'institut Max-Planck de droit social (Munich) et maître de conférences associé à l'université Robert-Schuman (Strasbourg).

Le souci majeur de la nouvelle Pologne est de renforcer sa sécurité

En dix ans, la Pologne a cessé d'être un ex-pays de l'Est pour devenir un authentique pays d'Europe de l'Ouest. La preuve ? Tous les ennemis – retraites, santé, éducation ou réformes administratives – lui sont tombés sur le dos en même temps. Mais, avec un pragmatisme rare, les hommes politiques polonais – les anciens communistes et Solidarité – ont engagé toutes les réformes en même temps, rapidement et sans troubles sociaux.

En matière de retraite, l'âge de départ a été relevé et des fonds de pension ont été créés, ouverts à tous les salariés. En matière de santé, c'est une sécurité sociale à l'allemande qui a été introduite pour mettre fin à une généralisation des paiements occultes. Dans le secteur éducatif, auparavant profondément inégalitaire, une réforme des cycles est en cours d'installation. Enfin, pour briser les anciennes structures communales, 48 voïvodies (départements) ont été supprimées au profit de seize régions avec présidents élus.

Ces épreuves collectives n'ont pu être infligées aux Polonais – et acceptées par eux – que sur la base d'un relatif dynamisme de leur économie. La croissance a été de 7 % en 1997, de 5 % en 1998 et ne devrait pas chuter en dessous de 4,5 % en 1999. La désinflation a été rapide, passant de 18,5 % en 1996 à 8,6 % en 1998 et le déficit budgétaire se situe en dessous de 2,7 points de PIB. Malgré un chômage élevé (10 %), la confiance est demeurée vive dans le pays et la consommation domestique a pris le relais des exportations qui ralentissent partout en Europe. Autre signe de confiance : les investisseurs étrangers, échaudés par l'Asie, se pressent en Pologne pour y rentabiliser leurs capitaux. Avec 22 milliards de dollars d'investissements cumulés (19,4 milliards d'euros), la Pologne est le premier pays d'accueil des capitaux étrangers en Europe centrale.

Fort de ses bons résultats économiques, le pays souhaite intégrer l'OTAN et l'Union européenne, et jouer un rôle plus important en Europe centrale

Ces signes extérieurs de réussite suffisent-ils à conforter les Polonais dans leur identité de nouveau pays d'Europe de l'Ouest ? Nullement. L'ombre du grand voisin russe continue d'être perçue comme menaçante. Ainsi la crise financière russe d'août 1998 a été vécue comme déstabilisante. De nombreux marchés à l'export (viande, textile...) se sont fermés aux produits polonais.

Dix ans après la sortie du giron soviétique, devenir un « vrai » pays de l'Ouest, sûr de lui au plan économique et militaire, demeure donc un objectif à atteindre pour la Pologne. « La sécurité ne se résume pas à une politique de défense plus ou moins cohérente. La sécurité est aussi bien économique, militaire, écologique que sociale », reconnaît Jerzy Marek Nowakowski, sous-secrétaire d'Etat, conseiller diplomatique du premier ministre. Ce n'est donc pas un hasard si la première et la plus constante des revendications de la Pologne vis-à-vis des pays de l'Ouest est d'appartenir à l'OTAN (Organisation du traité de l'Atlantique nord). La Pologne aspire fortement à participer au système de commandement intégré de l'organisation militaire. Et elle ne se sent nullement brimée que celle-ci soit chapeautée par les Américains. Le savoir-faire militaire des Etats-Unis et leur prééminence dans l'OTAN apparaissent même aux Polonais comme une garantie de sécurité

supplémentaire contre « l'ours russe ». Les critiques contre l'hyperpuissance américaine ne gênent nullement les Polonais. Avoir réussi l'exploit de maintenir leur culture et leur identité nationale vivantes malgré cinquante ans de communisme soviétique leur donne une certaine assurance vis-à-vis d'un éventuel impérialisme des Etats-Unis. Bien entendu, les Polonais recherchent dans l'OTAN l'application stricte du traité, dont l'article 5, le plus important, prévoit que tous les pays membres se portent au secours de celui qui est agressé. Mais l'OTAN apparaît aussi aux Polonais comme un symbole de la démocratie et des droits de l'homme. Et, pour cette appartenance au club, ils sont prêts à payer le prix fort en termes d'équipement et de mise à niveau de leur matériel militaire.

LA QUESTION AGRICOLE

Toutefois, cette entrée dans le premier cercle de la sécurité n'est pas perçue comme nécessaire et suffisante. L'adhésion à l'Union européenne est considérée comme la seconde clé de la sécurité. La Pologne, comme la Hongrie, la République tchèque et quelques autres ex-pays de l'Est, a frappé vigoureusement à la porte des Quinze. Une démarche qui est d'essence aussi bien économique que politique et diplomatique. Mais, alors que l'entrée dans l'OTAN est quasi acquise, l'entrée dans l'Union pourrait être retardée. Les négociations qui devaient s'achever en 2001, pour une intégration en 2003, n'apparaissent pas au-

Clés

- Le niveau de vie moyen par habitant en Pologne représente 32 % de celui observé au sein de l'Union européenne (le Moci, risque pays 1999).
- Les réformes structurelles risquent d'être ralenties par les tensions au sein de la coalition au pouvoir, selon la Coface.

Y. M.

Guy Legras, le négociateur discret de la politique agricole commune

BRUXELLES (Union européenne) de notre correspondant

Fait unique au sein de l'administration européenne, Guy Legras, un homme discret, voire secret, influence de manière déterminante les conditions de vie des 7,5 millions de paysans que compte encore l'Union. Ainsi cette semaine, au côté de son commissaire, l'Autrichien Franz Fischler, c'est lui qui va façonner le projet de compromis dont sortira la nouvelle politique agricole commune (PAC). Rien, sinon peut-être ses origines angevines, ne destinait Guy Legras, soixante ans, directeur général de l'agriculture auprès de la Commission de Bruxelles, à un tel destin.

Enarque, diplomate, il a rejoint la filière des affaires européennes, pour se retrouver, en mars 1985, à la tête de l'Europe verte. En son nom, il s'est rodé alors avec délice aux joies du négoce international : le jeu consistait, en usant à la fois de l'influence politique et de l'arsenal de moyens dont s'est dotée la Communauté – au premier rang desquels les fameuses « restitutions », c'est-à-dire les subventions à l'exportation – à ravir des parts de marché aux concurrents extérieurs, et en particulier aux Etats-Unis. Mais ceux-ci n'étant pas manochs, les affrontements furent souvent sévères.

Durant cette période où les témoins les plus fameux du commerce des grains, des tourteaux, des corps gras défilaient dans son bureau de la rue de la Loi, Guy Legras a acquis une expertise et tissé des liens, notamment avec des Américains, qui lui furent précieux pour le premier temps fort de son mandat qui, de 1987 à 1994, couvre à la fois – les deux étant intimement liés – le cycle de l'Uruguay et la première réforme de la PAC.

« On ne pouvait pas indéfiniment gagner des parts de marché avec des subventions », constate le pa-

A la tête de l'Europe verte depuis 1985, il a vécu tous les temps forts de ces dernières années

tron de la DG VI à propos des négociations du GATT. L'Europe verte y a sans doute laissé quelques plumes, mais, cinq ans après la signature des accords de Marrakech, le cycle de l'Uruguay peut être regardé comme un événement plutôt positif : en dépit de l'engagement pris de limiter les « restitutions », l'UE a pu maintenir ses exportations à un niveau satisfaisant.

AIDES DIRECTES

C'est la baisse des prix de soutien, compensée quasi intégralement par des aides directes versées aux producteurs en fonction de la surface cultivée ou du nombre de bêtes élevées, qui caractérise la première réforme de la PAC, approuvée par les Douze en 1992. Elle avait été très largement conçue par Guy Legras et son équipe « stratégique » de la DG VI avec l'appui sans faille du commissaire à l'agriculture de l'époque, l'Irlandais Ray MacSharry. Les organisations paysannes françaises y étaient profondément hostiles, au point que la « coordination rurale », dominée par les céréaliers du Bassin parisien – qui pourtant comptent assurément parmi les principaux bénéficiaires de la PAC –, invita ses adhérents à voter « non » lors du référendum sur le traité de Maastricht. « Une attitude aussi aberrante que scandaleuse », juge Guy Legras. Ce sont les mêmes qui s'en sont pris, le 8 février, aux bureaux de Dominique Voynet, ministre de l'aménagement du territoire et de l'environnement.

Pourtant, déjouant les prévisions pessimistes de la profession, la réforme de 1992 apparaît aujourd'hui comme un vrai succès : retour à l'équilibre entre l'offre et la demande, grâce notamment à une spectaculaire reconquête du marché intérieur des céréales (19 millions de tonnes de blé, d'orge et de maïs européens ont remplacé les substituts de céréales américains !), et progression substantielle du revenu. Les baisses de prix étant compensées, voire surcompensées, les agriculteurs se sont en effet appropriés la totalité des gains de productivité. « La Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles [FNSEA] prétend que ces résultats ont été obtenus au prix de l'exode rural, ce qui est faux : après 1993, la population agricole a continué à baisser, en France et en Europe, mais moins qu'auparavant », argumente Guy Legras.

Entre les deux réformes, l'Europe a vécu le pénible épisode de la maladie de la « vache folle »,

cette épidémie d'encéphalite spongiforme bovine (ESB) qui a décimé le troupeau britannique et entraîné la chute brutale de la consommation de viande lorsqu'on a su qu'elle pouvait se transmettre à l'homme. La Commission, Franz Fischler, Guy Legras ont été alors attaqués, notamment par le Parlement européen, qui a créé une commission d'enquête. Il est vrai que les problèmes vétérinaires n'étaient pas ceux qui passionnaient le plus le patron de la DG VI ; il est exact que lui et son commissaire avaient aussi en tête les intérêts des éleveurs de l'Union. Cependant, il semble vraiment qu'il n'y a pas eu défaillance ou faute sérieuse au niveau de la Commission, tout au plus... pas de zèle excessif. Les insuffisances en matière de réglementation et de contrôles sont à imputer aux Etats membres et, d'abord et surtout, au gouvernement britannique.

LE RÔLE DE LA FRANCE

Franz Fischler et Guy Legras ont depuis renforcé les liens avec le Parlement européen. Ils travaillent avec la commission de l'agriculture, qu'ils ont associée au débat sur la nouvelle réforme et qu'ils comptent bien associer au « suivi » des futures négociations commerciales au sein de l'OMC. Car l'histoire semble se répéter : réforme interne et perspective de négociation internationale. 1999 reproduit 1992. Le débat sur la réforme entre dans sa phase ultime et, comme toujours lorsque l'Europe verte est en cause, la France y joue un rôle déterminant. Compte tenu du rapport de forces, elle devra probablement lâcher du lest sur certains points sensibles. Politiquement proche de Jacques Chirac, familier de l'équipe européenne de Lionel Jospin, apprécié chez Jean Glavany, Guy Legras possède des atouts de poids pour la convaincre de le faire.

Philippe Lemaître

Comment utiliser Le Monde en classe

Pour suivre l'actualité sur toute une semaine et mieux comprendre la presse,

Le Monde renouvelle son opération

KIT-PRESSE

- du 15 au 20 mars 1999 -

- 20 exemplaires pendant 5 jours
- la nouvelle mallette pédagogique sur la presse

Tarifs et commandes :

Tél. : 01-42-17-33-04
Fax : 01-42-17-21-70

(Offre réservée aux établissements scolaires)

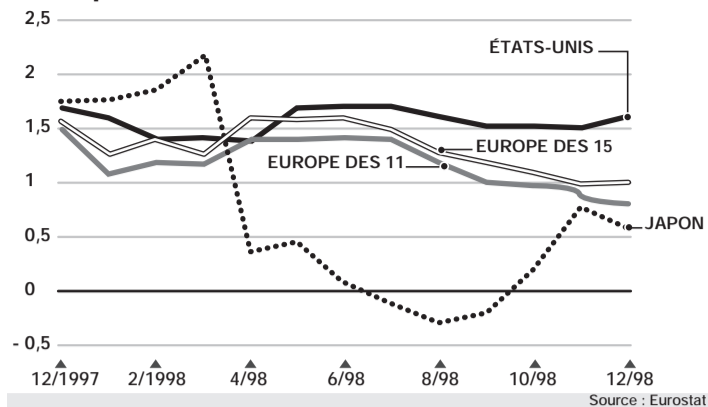


Guy Legras

● Né en 1938, il est directeur général de l'agriculture auprès de la Commission européenne depuis quatorze ans.
● Juriste et enarque, il a commencé sa carrière au Quai d'Orsay en 1967. Maurice Couve de Murville était alors ministre des affaires étrangères.

EUROPE

Des prix à la consommation très faibles



● L'inflation dans la zone euro a connu une décélération sensible au cours des six derniers mois. L'évolution des prix à la consommation atteint, fin 1998, le taux le plus bas qu'Eurostat a publié depuis trente ans.

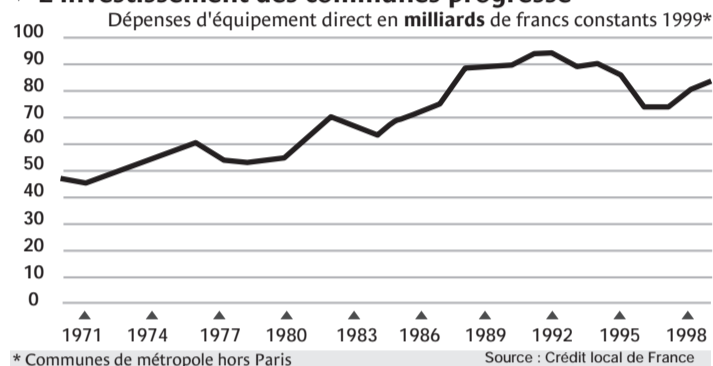
● Les moins bonnes performances en matière d'inflation dans l'Europe des Quinze s'expliquent principalement par les résultats enregistrés en Grèce et au Royaume-Uni.

● Aux Etats-Unis, le taux d'inflation est assez stable sur l'ensemble de la période. En moyenne, sur l'année 1998, le taux américain se situe à 0,5 point au-dessus du taux enregistré dans la zone euro.

● Au Japon, l'indice des prix est proche de zéro depuis 1994, si l'on omet les effets d'un relèvement de 2% de la TVA en avril 1997. De plus, cet indice est sans doute surévalué en raison d'une mauvaise prise en compte de nouveaux circuits de distribution « discount ». L'archipel, en récession depuis plusieurs années, semble pris dans le piège de la déflation.

FRANCE

L'investissement des communes progresse



● En 1998, l'investissement des collectivités locales – qui est essentiellement composé des dépenses d'équipement direct – a enregistré une forte progression (+ 7,2 %), atteignant 196 milliards de francs (29,9 milliards d'euros). Les communes, en particulier, ont fortement investi (101 milliards de francs, contre 91 milliards en 1997, soit 15,4 milliards d'euros, contre 13,9 milliards d'euros). 1998 est en effet la troisième année de mandat électoral et correspond pour elles à la phase de réalisation de leurs projets.

● Les marges de manœuvre financière des collectivités locales sont importantes : leur épargne disponible (103 milliards de francs, soit 15,7 milliards d'euros) est en hausse de 4 %, et leur réserve de trésorerie reste élevée.

● La progression de l'investissement des collectivités locales aide à stabiliser l'activité dans le secteur des travaux publics, tandis que la commande des autres grands acteurs publics (Etat, entreprises nationales, société d'autoroutes) est en baisse.

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.)	4,0 (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.)	0,0 (nov.)	0,3 (nov.)	0,6 (nov.)	0,9 (nov.)	0,5 (nov.)	0,1 (nov.)	- 0,4 (nov.)	0,6 (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)											
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	0,72	0,91	0,74	0,23	0,39	0,36

* 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)	+ 17,165 MdF / + 2,6 milliards d'euros (déc.)	+ 7,4 %
(solde cumulé sur 12 mois)	+ 160,023 MdF / 24,4 milliards d'euros (1998)	- 3,9 %
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 %

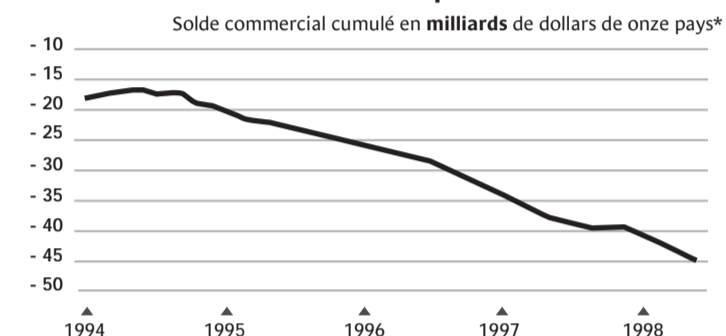
* solde des opinions négatives et positives, données CVS

**solde net douze mois auparavant

Source : Insee, Dares, Douanes et Unedic

EUROPE DE L'EST

Les déficits commerciaux s'amplifient



* (Bulgarie, Croatie, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Rép. tchèque, Roumanie, Slovaquie, Slovénie.)

Source : DRI-IMFDOT

● La situation commerciale des pays de l'Europe de l'Est continue à se dégrader. Les débouchés vers la Russie se sont brusquement refermés avec la crise du rouble d'août 1998.

● Ces mauvais résultats ne sont pas de simples accidents conjoncturels. Le déficit commercial de la zone est important et en creusement constant depuis la mi-1994. Comme le souligne la Caisse des dépôts et consignations (*Flash Marchés Emergents. Janvier 1999*) il est lié, en réalité, à la reprise globale de la croissance : pendant que l'industrie locale se reconstitue, il y a importation de biens d'équipement ainsi que de biens de consommation puisque la demande ne peut être satisfaite en interne.

● Les pays de la zone risquent de se retrouver dépourvus si la croissance fléchit en Europe occidentale, qui reste leur principal client. En 1997, l'Union européenne a acheté pour plus de 60 milliards de dollars à onze pays de l'Est (Bulgarie, Croatie, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Rép. tchèque, Roumanie, Slovaquie, Slovénie), soit près de 60 % de leurs exportations totales.

UN CHIFFRE

2/3

PART DES ANCIENS ALLOCATAIRES DU RMI AYANT AMÉLIORÉ LEUR SITUATION FINANCIÈRE

Malgré la faiblesse de leur salaire, la majorité des anciens allocataires du RMI ayant retrouvé un emploi dressent un bilan positif de leur sortie du dispositif. Selon l'Insee, plus de la moitié touchent moins de 5 000 francs (762,24 euros) par mois, les salaires étant globalement concentrés aux alentours du SMIC, à mi-temps ou à temps partiel. A ce niveau de rémunération, les deux tiers estiment qu'ils sont dans une situation financière meilleure que lorsqu'ils touchaient le RMI.

L'emploi engendre de nouveaux coûts, comme le transport, les repas hors domicile, ou encore les frais médicaux, puisqu'ils perdent dans ce dernier domaine le bénéfice de l'aide gratuite. Ces charges peuvent cependant être couvertes par des avantages tels qu'une cantine à prix réduit (un tiers en bénéficiant) ou la prise en charge d'une partie des frais de transport pour 23 % d'entre eux. La moitié des salariés qui ont travaillé avant d'être au RMI considèrent néanmoins que leur rémunération actuelle est inférieure à celle d'alors.

La faiblesse des salaires touchés à la sortie du RMI s'explique par les caractéristiques des emplois occupés, qui sont, la plupart du temps, à temps partiel et à durée déterminée. Et ce, qu'ils s'agissent d'emplois aidés (contrat emploi-service ou contrat-emploi consolidé) dans le secteur public ou associatif, ou de postes dans les entreprises privées.

Le rétablissement du Nigeria est fortement hypothéqué

ABIDJAN
de notre correspondant
en Afrique de l'Ouest

Haut lieu de l'escroquerie internationale, sixième pays producteur de pétrole brut et perpétuellement à court d'essence raffinée, nation la plus peuplée d'Afrique, mais deux à trois fois plus pauvre que ses petits voisins du golfe de Guinée, le Nigeria est un pays sinistré. Alors que les militaires, au pouvoir quasiment sans interruption depuis trente ans, s'approprient à la rendre aux civils – une élection présidentielle doit avoir lieu le 27 février – l'économie nigérienne n'en finit pas d'agoniser.

Le pétrole est à l'origine de ce désastre. C'est un lieu commun nigérian : « *Our oil boom has become our oil doom* », notre boom pétrolier est devenu notre malédiction pétrolière. Commencée dans les années 60, l'exploitation des champs pétrolifères du Nigeria s'est développée après le premier choc pétrolier. La hausse du cours du brut a suscité alors toutes les illusions : les salaires de la fonction publique ont été portés à des niveaux occidentaux, ce qui a précipité l'exode rural et ruiné l'agriculture, le pays s'est endetté sans souci de remboursement, se lançant dans des projets industriels aussi ruineux qu'improductifs. La chute des cours du pétrole a entraîné celle de la monnaie nationale, le naira, et le revenu annuel par habitant a été divisé par trois, pour se situer aujourd'hui autour de 250 dollars (221,7 euros).

Cette faillite de l'économie formelle s'est accompagnée d'une explosion du secteur informel. On pense à la formidable expansion des « 419 » (d'après l'article du code pénal nigérian qui réprime l'escroquerie), ces escrocs qui inondent la planète de fax et d'e-mails promettant monts et mer-

Le prochain président nigérian devra probablement se plier aux conditions des bailleurs de fonds internationaux

veilles à des investisseurs peu scrupuleux. Mais c'est l'exercice du pouvoir, qui est apparu comme le meilleur moyen d'accumuler un capital conséquent. Sous les derniers régimes militaires, des généraux Ibrahim Babangida (1985-1993) et Sani Abacha (1993-1998), la prédation a pris des proportions sans précédent. Les opérations de recouvrement des fonds détournés par la famille et les proches du général Abacha, après la mort de ce dernier, ont mis au jour des opérations concernant des milliards de dollars.

Certains aspects de ce pillage avaient été officialisés. C'est ainsi que la compagnie pétrolière nationale, la NNPC, dispose d'un monopole sur la distribution des produits raffinés. Puisque, faute d'entretien, les raffineries nigérianes sont hors service, il faut importer. Les marchés d'importation sont attribués à des proches du pouvoir. Lorsque, sur l'insistance du Fonds monétaire international et de la Banque mondiale, le gouvernement du général Abdulsalam Abubakar, qui a succédé à Sani Abacha, a voulu libéraliser l'importation des produits pétroliers, il s'est heurté à des intérêts si puissants qu'il a dû faire machine arrière.

En revanche, le général Abubakar a réussi à abolir le double taux de change du naira. Sous l'ancien régime, les opérateurs publics –

essentiellement l'armée – pouvaient passer des commandes à l'étranger en bénéficiant d'un taux de change de 22 nairas pour 1 dollar (1,127 euro), alors que le taux bancaire se situait autour de 80 nairas. De nombreux responsables en profitaient pour passer des marchés fictifs et acheter des dollars ensuite revendus au prix fort.

L'abolition du double taux de change est avant tout un gage donné aux institutions de Bretton Woods. Depuis la mort de Sani Abacha, le FMI a entamé des négociations, qui pourraient déboucher sur l'attribution d'une facilité d'ajustement structurel dont le montant global serait d'environ 1 milliard de dollars. Or le pays est désespérément à court d'argent : l'effondrement des cours du brut a provoqué un brusque déficit du commerce extérieur. Entre 1997 et 1998, le Nigeria est passé d'un excédent de 1,9 milliard de dollars (1,7 milliard d'euros) à un déficit de 3,1 milliards de dollars (2,75 milliards d'euros), presque 10 % du PIB. La chute des cours a également entraîné un important déficit budgétaire, alors même que la transition démocratique et l'organisation de quatre scrutins sollicitent les finances publiques.

Sauf sursaut de dernière minute de la fraction dure de la hiérarchie militaire, le prochain président nigérian devra donc se plier aux conditions des bailleurs de fonds, qui ont demandé, outre la mise en œuvre d'un important programme de privatisations, un audit du secteur pétrolier. Car l'or noir reste pour l'instant la seule ressource du pays, et représente 95 % des recettes extérieures. Mais le secteur même est en crise. D'une part, la baisse des cours devrait entraîner des licenciements, d'autre part, les conflits sociaux et ethniques dans le delta du Niger menacent l'exploitation et la prospection sur terre. Certains

responsables du secteur pétrolier au Nigeria prévoient un redéploiement de leurs activités en offshore, malgré la présence avérée d'importantes réserves à terre. Heureusement pour le Nigeria, une bonne partie de son brut est d'une qualité exceptionnelle. Très pauvre en soufre, il n'a pas besoin d'être beaucoup raffiné pour être utilisé comme fioul de chauffage. C'est ainsi que les hivers nord-américains sont supportés grâce au brut nigérian. Un arrêt des exportations serait catastrophique pour les États-Unis et le Canada, qui ne disposent pas des équipements nécessaires pour désulfurer suffisamment de fioul. C'est l'une des raisons de la grande sollicitude dont fait preuve Washington à l'égard du Nigeria.

Mais les États-Unis ne sont pas les seuls à se préoccuper du devenir économique du géant ouest-africain. L'un des seuls, voire le seul, moyens de rétablir les finances publiques sera de mettre en vente les actifs de l'État dans le secteur pétrolier. Les grandes compagnies présentes dans le pays, Shell d'abord, mais aussi Chevron, Elf et Agip, espèrent beaucoup de ces opérations.

En revanche, la privatisation des compagnies d'électricité ou du téléphone ne risque guère de renflouer les caisses de l'État tant les infrastructures de NEPA (électricité) et Nitel (téléphone) sont en mauvais état. Pourtant le Nigeria dispose de nombreux atouts. Le pétrole facile a fait oublier d'autres ressources minières, pourtant très importantes (charbon, fer...). Mais aujourd'hui l'État n'a plus les moyens de se lancer dans l'exploitation de ces ressources, et les difficultés des pétroliers dans le delta découragent les investisseurs éventuels.

L'agriculture reste sinistrée. Premier producteur d'huile de palme au monde dans les années 60, le Nigeria est aujourd'hui im-

porteur. De même, le nord du pays est passé à côté du boom cotonnier qui a enrichi les pays du Sahel au long des années 90. Manquant d'engrais et de produits phytosanitaires (la principale unité de production d'engrais, à Port-Harcourt est hors service), de main-d'œuvre et de capitaux, le secteur agricole attend que les candidats à la présidence, qui ont tous promis d'en faire une priorité, passent aux actes.

Quant à l'industrie, elle reste très liée au secteur informel, et il est souvent difficile de distinguer le légal de l'illégal. C'est ainsi que les réseaux commerciaux, profitant de leurs contacts aux États-Unis ont pu installer des unités de montage d'ordinateurs individuels, vendus dans le pays à des prix d'autant plus concurrentiels que les logiciels sont piratés.

La normalisation de l'économie nigérienne, si elle a lieu, prendra de longues années. Le rétablissement d'un environnement politique et juridique à peu près stable, le rétablissement de liens normaux avec les pays de la région, dont beaucoup – à commencer par ceux de la zone franc – sont plus avancés sur la voie de l'intégration régionale, sont des conditions *sine qua non* à l'arrivée d'investisseurs internationaux. D'énormes hypothèques pèsent encore sur ce rétablissement : la rivalité entre le Nord et le Sud, l'attitude de l'armée, qui ne se résignera pas facilement à la perte de ses privilèges économiques, et l'inexpérience des politiciens qui vont diriger le pays. Pourtant, de la réussite du Nigeria dépend l'avenir de la région, voire du continent. Comme le disent depuis des années les voisins d'Afrique de l'Ouest : « *On ne peut rien faire avec eux, mais rien sans eux non plus.* »

Thomas Sotinel

LA MÉCANIQUE DE L'ÉCONOMIE

par Jean-Paul Betbèze

Découpages d'entreprises

Une entreprise est un lieu où sont produits des biens destinés au marché grâce à des ressources acquises sur le marché : définition élémentaire. L'entreprise est donc une organisation qui vit entre les marchés, d'un côté ceux qui fournissent ses conditions d'existence (les inputs) et d'un autre ceux qui lui permettent, par la vente rentable de sa production (les outputs), ses conditions d'existence. En fonction des circonstances, évolution des conditions économiques en amont et en aval, l'entreprise pourra décider de s'intégrer vers le haut (pour accéder par exemple à la matière première), ou bien d'aller vers la distribution (pour profiter des marges finales) ou bien encore de sous-traiter telle ou telle de ses activités (et bénéficier ainsi des conditions de prix et/ou de qualité d'une autre unité plus grosse et/ou plus spécialisée). Dit autrement, l'entreprise est une organisation qui vit entre les marchés et dont les frontières sont constamment mouvantes.

Pour mener à bien ces choix d'évolution de frontières, l'entreprise a besoin de comptabilité analytique interne et de stratégie. La comptabilité lui donne ses coûts d'ensemble. Ils correspondent à sa fonction de production, c'est-à-dire à ses coûts d'acquisition et de transformation, liés eux-mêmes aux produits acquis à l'extérieur de l'entreprise ou en son sein, dans le cadre de marchés internes. L'existence de frontières externes conduit en fait à l'instauration de frontières internes : délimitations commerciales, techniques... qui sont autant de métiers que la comptabilité va délimiter. L'entreprise est donc une organisation mouvante de métiers : elle choisit d'en développer tel ou tel, accepte la faible rentabilité de tel ou tel. C'est là le domaine de sa stratégie.

Ce portefeuille implique nécessairement des subventions internes : telle activité naissante sera en perte, mais financée par une autre, plus mûre, qui ne requiert plus les mêmes investissements ; telle autre est faiblement rentable, ou moins rentable que la moyenne,

Le dirigeant de l'entreprise, avec sa comptabilité et sa stratégie, se veut un organisateur de métiers, un découpeur interne de domaines et de ressources.

Le marché financier, lui, veut voir, mesurer, comparer, pour choisir. Il s'interroge a priori sur les choix de l'entrepreneur et préfère constituer son propre portefeuille de valeurs, métiers aussi purs et efficaces que possible

analytiquement l'entreprise comme un ensemble de métiers différents, s'interroger d'abord sur l'efficacité de chacun, ensuite sur la création de valeur qui naît de leur interdépendance (la fameuse synergie), enfin sur la qualité du portefeuille du point de vue de la dynamique des métiers. Le marché va ainsi demander quelles sont les cascades de résultats par type d'hôtel au groupe hôtelier, par type de banque au groupe bancaire, par type de réseau au groupe d'assurances, par type de modèle au groupe automobile... Il pourra alors juger que l'entreprise abrite trop d'activités et s'avère trop compliquée ou ne peut donner pleinement leur essor aux plus prometteuses. Il recommandera alors des coupures, des ventes, des spécialisations – bref des changements de frontières. Et, le plus souvent, toujours, il sera entendu.

A leur tour, ces changements permettent une meilleure lisibilité des performances et des choix. Le dirigeant de l'entreprise, avec sa comptabilité et sa stratégie, se veut un organisateur de métiers, un découpeur interne de domaines et de ressources. Le marché financier veut, lui, voir, mesurer, comparer, pour choisir. Il s'interroge a priori sur les choix de l'entrepreneur – qui sont sa négation en tant qu'organisation de création de richesses – et préfère constituer son propre portefeuille de valeurs, métiers aussi purs et efficaces que possible.

Vu de l'entreprise, ses frontières déterminent un ensemble de métiers qui sont la clef de sa croissance. Vu du marché financier, c'est un choix déjà fait qu'il faut, au moins, expliquer : l'entreprise lui paraît une sorte de sicav opaque à prendre ou à laisser, alors qu'il préfère la constituer lui-même.

Ce jeu permanent de frontières est donc accéléré par la dimension financière de la firme, de plus en plus forte comme le montre l'évolution du gouvernement d'entreprise (*corporate governance*). Cette accélération est structurelle : les capitalistes-proprétaires du XIX^e siècle laissent la place aux managers du début du XX^e siècle, qui laissent la place aux financiers purs (agents de change et autres gestionnaires de capitaux). Mais le plus difficile, dans ce domaine, est de conserver leur dynamique aux métiers, leur capacité de création, d'innovation. Un excès de financiarisation peut conduire à un excès de découpage qui freine la recherche de complémentarités, qui fragilise les équipes en les hyper spécialisant. On peut toujours rêver de découper et de faire des micro-unités pures, mais le client est complexe et unique.

Direction des études économiques et financières du Crédit lyonnais

L'avance technologique américaine risque d'être grignotée dans les prochaines années

DAVOS
de notre envoyé spécial

En janvier 1998, avec Bill Gates, le patron de Microsoft, et Andrew Grove, PDG d'Intel, en guise de porte-drapeaux, la technologie américaine plastronnait au Forum de l'économie mondiale, à Davos. « Dans ce domaine, nous avons pris une telle avance qu'il est quasiment impossible de nous rattraper », affirmait alors en substance le second.

Impossible ? Voire... A en croire les conclusions tirées par Michael Porter, professeur à la Harvard Business School, à partir de l'Indice d'innovation et de capacité innovatrice des nations qu'il vient de créer avec une équipe de chercheurs – conclusions présentées en janvier à Davos devant un parterre de spécialistes –, la capacité innovatrice des Etats-Unis est certes encadrée assurée mais elle risque d'être, à terme, fortement concurrencée par d'autres pays qui, *per capita*, lui consacrent davantage d'argent et qui ont mis en place un maillage éducatif plus serré. C'est notamment le cas de Taïwan, Singapour et Israël qui, bientôt, risquent de faire de l'ombre à l'Amérique. Sans oublier la Chine, l'Inde, voire la Malaisie, qui seront bientôt en lice, affirme-t-on.

Pour établir ce constat qui va à l'encontre de certaines idées reçues sur la permanence de la suprématie technologique des Etats-Unis et qui conduit à s'interroger sur la pérennité de son soubassement macro-économique (le secteur technologique, au sens large, contribue pour un tiers à la croissance du produit intérieur brut américain, laquelle a atteint 3,9 % pour l'ensemble de l'année 1998), le professeur Porter a procédé en quatre étapes. Il a d'abord constitué, à partir de dix-sept pays membres de l'OCDE (une organisation qui, à ce jour, regroupe les 29 nations les plus industrialisées), une base de données intégrant les

Les performances actuelles sont le résultat des efforts engagés il y a vingt ans, mais depuis l'innovation s'érode

performances technologiques de ces pays pour la période 1973-1993. C'est à partir de là qu'a été calculé l'Indice d'innovation, pour chaque pays et pour chaque année de référence, en y ajoutant 1994 et 1995. Une double série de projections a ensuite été établie : d'abord à partir des 17 pays concernés et avec trois dates de référence (1995, 1999, 2005), ensuite en élargissant le spectre des nations à technologie avancée aux nouveaux pays industrialisés (NPI) asiatiques et aux autres économies émergentes les plus en pointe dans ce domaine.

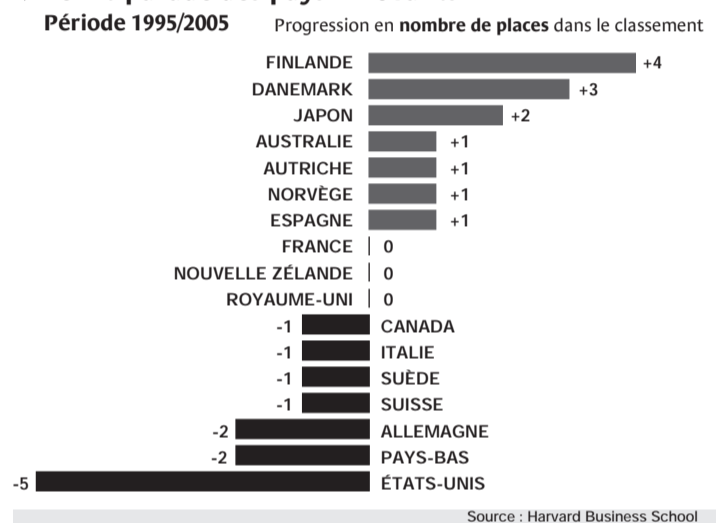
Du brassage de l'ensemble de ces données, il ressort que le classement des pays champions du *high tech* devrait être singulière-

ment bouleversé au cours des prochaines années. En 1995, les Etats-Unis étaient en tête, suivis de la Suisse, du Japon, de la Suède et de l'Allemagne pour ce qui est des cinq premiers. La Finlande, le Danemark et la France venant tout de suite après. Quatre ans plus tard, le Japon puis la Suisse devraient reléguer les Etats-Unis au troisième rang, le classement de la Suède et de l'Allemagne étant inchangé. Pire, en 2005, tandis que le Japon continuerait à être en tête du peloton, c'est la Finlande qui figurerait en deuxième position, devançant la Suisse, le Danemark et la Suède, les Etats-Unis devant se contenter de la sixième place...

LES PAYS ÉMERGENTS

En commentant ces prévisions, Michael Porter a tenu à souligner que, dans tous les cas de figure et en dépit de ses difficultés économiques actuelles, le Japon devrait rester « un formidable centre d'innovation ». La nouveauté devrait venir des pays émergents qui, une fois absorbée la crise financière qu'ils traversent en ce moment, devraient améliorer très rapidement leur capacité innovatrice,

Le hit-parade des pays innovants



S. M.

Les salariés internautes sous haute surveillance

Le premier cas connu a été porté en janvier 1996 devant une cour de justice de Philadelphie, aux Etats-Unis : un ancien salarié a porté plainte pour « violation de la vie privée » contre son ex-employeur parce que ce dernier l'avait licencié après avoir constaté qu'il avait violemment critiqué ses responsables hiérarchiques... dans des messages transitant par le réseau informatique de l'entreprise. La cour a débouté le plaignant en arguant que, en l'état des technologies actuelles, le courrier électronique ne saurait être assimilé, en termes de confidentialité, à du courrier traditionnel, dont la violation est, en revanche, punie par la loi. C'est en s'appuyant sur l'*Electronic Communications Privacy Act* de 1986, qui permet aux propriétaires de réseaux d'intercepter les messages afin de mieux se protéger contre le vol de données et les intrusions des pirates, que les employeurs américains ont pu instaurer une véritable surveillance de l'usage de l'informatique par leurs salariés.

CONFLITS

Car, contrairement à ce que croient la plupart des salariés internautes, le simple fait de mettre à la corbeille les messages ou les « fichiers tampons » des pages Web consultées ne suffit pas à les détruire. L'enregistrement reste présent sur le disque dur jusqu'à ce que – une fois celui-ci saturé – un autre enregistrement vienne prendre sa place... parfois des années plus tard ! Entre-temps, n'importe quel informaticien peut le retrouver.

Certains logiciels, tels que Desktop Surveillance d'Omniquad, ou encore RedHand Pro de Hard Drive Software, sont même édités et vendus à cet effet. La publicité de ce dernier vante ses mérites en ces termes : « Il vous dira exactement ce que quelqu'un fait sur votre (ou sur son) ordinateur pendant que vous n'êtes pas là, et ce de façon totalement secrète, afin qu'il ne sache jamais qu'il a été surveillé ! »

La protection contre le piratage amène les entreprises à contrôler les échanges sur Internet. Au risque de porter atteinte à la vie privée des utilisateurs

Selon une enquête de l'American Management Association, 15 % des plus grandes entreprises du pays ont mis en place des systèmes de stockage et de vérification des messages électroniques de leurs salariés. Selon deux chercheurs de l'université du Dakota du Nord, 26 millions de salariés américains seraient ainsi « info-surveillés ».

Depuis, les conflits entre employeurs et salariés se sont multipliés : Compaq, parmi d'autres, a ainsi licencié vingt salariés accusés de consulter trop assidûment des sites Web pornographiques aux dépens de leur productivité ; Intel a porté plainte contre plusieurs de ses salariés qui avaient critiqué leur direction par e-mail. Mais la loi de 1986 peut aussi se retourner contre l'entreprise : parce que

leurs collègues échangeaient sur l'Intranet des plaisanteries douteuses, deux salariés afro-américains de la banque Morgan Stanley ont, en décembre 1996, porté plainte pour discrimination raciale contre leur employeur, arguant du fait que celui-ci, en tant que propriétaire du réseau, portait la responsabilité de son contenu ! De même, en Grande-Bretagne, Norwich Union a dû payer 450 000 £ (652 000 €) de dommages-intérêts à une association d'assurés parce qu'un message diffamatoire à son encontre avait été diffusé... sur l'Intranet de l'entreprise.

Dans la plupart de ces affaires, les salariés, plaignants ou incriminés, mettent en avant l'atteinte à la vie privée exercée par leur employeur. Les tribunaux leur donnent raison lorsque le contenu des messages est personnel, et tort lorsqu'ils concernent la vie ou les affaires de l'entreprise. Mais la frontière, et donc la jurisprudence, reste suffisamment floue pour que les *lawyers* américains puissent se réjouir du marché farouche qui s'ouvre devant eux. Ils recommandent en tout cas aux employeurs de définir clairement à leurs salariés ce qu'il est permis ou pas de faire avec les joujoux informatiques mis à leur disposition.

En France, la loi – comme la ju-

risprudence – reste silencieuse sur ces questions. Spécialiste du droit de l'informatique, Alain Weber, avocat au cabinet Henri Leclerc, ne connaît pas dans l'Hexagone « d'affaire comparable à ce qui se passe aux Etats-Unis ». Il défend l'idée selon laquelle « le e-mail est une correspondance privée, même si l'adresse comprend le nom de l'employeur ». A partir de ce principe, ajoute-t-il, « c'est à l'employeur de négocier les conditions dans lesquelles il peut contrôler les contenus afin de garantir le réseau contre les risques de vols ou d'intrusion. Il est en revanche inacceptable d'évoquer ces risques pour briser a priori la confidentialité de la correspondance ».

Comment expliquer ce recul prévisible des Etats-Unis sur le moyen terme ? « Par l'érosion des fondements », affirme l'équipe de chercheurs de la Harvard Business School. L'Amérique occupe encore une position de leader en matière d'innovation, mais l'écart s'est rétréci avec ses concurrents et le pays n'a pas renouvelé les actifs historiques qui lui ont permis jusqu'ici de se maintenir en tête. « Les performances mises en avant aujourd'hui, celles d'Internet, par exemple, sont le résultat des efforts engagés il y a 20 ans, mais le capital technologique s'est érodé depuis », souligne Michael Porter. « Pour des raisons d'économies, les sommes consacrées globalement à la recherche et au développement ont été réduites depuis la fin des années 80. Nous avons aujourd'hui moins d'ingénieurs que nous n'en avions il y a quatre ou cinq ans. Ils préfèrent aller travailler dans une banque d'investissement où ils seront mieux payés », constate-t-il, appelant les autorités américaines « à repenser d'urgence les moyens dont dispose réellement l'innovation et à renforcer les politiques à mener pour conforter l'avance dont les Etats-Unis bénéficient encore ».

Signe des temps – et confirmation de ses propos : lorsque les Etats-Unis ont décidé de se préparer activement au bogue de l'an 2000, c'est à l'étranger qu'ils sont allés chercher les ingénieurs et les informaticiens dont ils ont besoin pour relever ce défi technologique. Faute de les trouver sur place en nombre suffisant. Et en qualité d'expertise.

Un espionnage plus sophistiqué

L'utilisation des outils informatiques pour rendre compte de l'activité des salariés n'est pas une nouveauté. Dans un premier temps, la lecture d'informations fournies par les machines permettait de mesurer le temps de présence au poste de production, et de rapporter ce temps aux quantités produites, afin d'effectuer des calculs de productivité et de coût de revient.

Mais ces instruments ont aussi servi à l'évaluation des individus eux-mêmes, engendrant des abus que la législation (code du travail et loi Informatique et libertés) est venue encadrer. Le développement de l'informatique de communication (téléphonie, réseaux internes, puis Internet) a ouvert une nouvelle ère. Du domaine de la production, le contrôle peut désormais s'étendre à l'extérieur, en raison du développement du « travail nomade » (ordinateur et téléphone portables, bureaux « virtuels »), sur des aspects quantitatifs comme qualitatifs, sur des pratiques professionnelles comme... personnelles.

Antoine Reverchon

L'histoire à l'envers ? par Wassily Leontief

Ce texte peu connu de Wassily Leontief est extrait d'une conférence qu'il a prononcée au Collège de France à Paris en mars 1962. Il met en évidence la richesse et la pertinence des intuitions scientifiques du Prix Nobel récemment disparu. L'approche par la dynamique des systèmes, la question de la stabilité et l'idée d'inverser les relations causales pour étudier la marche des économies sont aujourd'hui au cœur des travaux les plus pointus de la macroéconomie contemporaine. Si, comme le suggère Leontief, l'instabilité est la règle et la stabilité l'exception, ce sont nos représentations les plus courantes qui sont à revoir et en particulier les relations de notre compréhension des phénomènes économiques avec l'histoire. L'état présent d'une économie dépend certes toujours un peu de son passé, mais il apparaît surtout déterminé par son avenir, c'est-à-dire par les anticipations que font les agents sur cet avenir, selon des mécanismes encore mal connus.

Il y a plus de trente-cinq ans, Leontief dessinait déjà les premiers contours de cet ambitieux programme de recherche sous une forme humoristique et légèrement provocante.

Christian Schmidt, professeur à l'université Paris-Dauphine

Il y a seulement une trentaine d'années qu'ont été entreprises, lors d'études sur l'évolution économique, les premières tentatives fructueuses pour combiner un raisonnement théorique rigoureux avec une description numérique du fait observé aussi systématiquement que possible. La théorie mathématique des systèmes dynamiques a remplacé les notions fondamentales qui constituent toujours la base formelle de la plupart des analyses de ce genre. Cela explique pourquoi la question de la stabilité dynamique joue un rôle si important, pour ne pas dire décisif. Les modèles déclarés stables sont utilisables ; ceux qui sont jugés instables sont, en règle générale, mis de côté.

Comme la notion de stabilité semble porter en elle la connotation de quelque chose de bon et celle d'instabilité de quelque chose de mauvais, la plupart des auteurs de modèles économiques montrent une préférence marquée pour les systèmes stables, rejetant ceux qui ne le sont pas. A mon avis, il faudrait au contraire adapter dans chaque cas la « stratégie » de la recherche historique aux propriétés d'équilibre des systèmes dynamiques qui semblent correspondre le mieux au processus de développement particulier que nous avons entrepris d'expliquer.

Par explication du processus de développement, j'entends simple-

ment la prévision de la position occupée par le système dynamique en un point particulier dans le temps, prévision qui repose sur une connaissance directe de la position du même système, observée en un autre point de l'espace temporel. Si nous supposons que sa structure interne est connue et décrite par l'ensemble de tous les chemins de développement possibles, cette « prédiction » dépend de notre capacité de déterminer avec une précision suffisante la position occupée par ce système dans une année de base.

L'observation directe des phénomènes économiques et sociaux est très difficile. Il est particulièrement important de savoir à l'avance quels effets les erreurs, inévitables dans l'observation de l'année de base auront sur l'exactitude de la prévision de la position occupée par le système les autres années. Si le processus dynamique que nous nous proposons d'expliquer est stable, le passage du temps corrigera, du moins pour ce qui concerne la prévision du futur, l'erreur commise dans l'observation du passé.

Mais la situation est tout à fait différente quand le système dynamique étudié est instable. Un point de départ situé pourrait se trouver dans un voisinage très proche d'un autre point de départ ; mais cette petite différence explique à elle seule pourquoi, après un intervalle de temps suffisamment long, le processus d'évo-

lution dynamique entraînerait dans une autre direction. Un historien qui se propose d'expliquer l'évolution d'un tel système en remontant dans le temps la séquence d'événements se lance dans une entreprise très ardue, pour ne pas dire pratiquement irréalisable. Une petite erreur à peine perceptible dans la description de la position initiale occupée lors de l'année de base par un système dynamique détermine inévitablement une plus grande erreur de prévision. Et plus l'intervalle de temps qui sépare l'année de prévision de l'année de base augmente, plus l'erreur est grande.

Mais est-il nécessaire, pour analyser la séquence d'événements d'un processus de développement, de rechercher les relations causales qui les unissent en suivant l'écoulement du temps ? L'historien dont l'intérêt porte sur les événements qui ont déjà eu lieu peut choisir de décrire et d'expliquer leur séquence en remontant le courant du temps, au lieu de se laisser porter par ce même courant. Les géologues, les paléontologues et les cosmologues le font tout naturellement. Pourquoi celui qui étudie l'histoire humaine ne ferait-il pas de même ?

En suivant les chemins du développement historique dans la direction du temps, l'analyste se trouve confronté dans la plupart des cas à la tâche difficile qui consiste à tirer le connu de l'inconnu ou du moins les faits mieux connus de faits moins bien connus. Ne serait-il pas plus habile de faire l'inverse ? S'il établissait la base de ses opérations, c'est-à-dire le stock principal des données primaires constituant son information, dans le présent ou dans un passé très récent, puis s'il progressait pas à pas, en se servant d'instruments théoriques, vers le passé de plus en plus lointain, l'analyste de l'his-

toire pourrait faire un usage plus efficace de la quantité limitée d'informations primaires auxquelles il a généralement accès.

Si, pour prendre un exemple, une légère différence de l'état de santé de Napoléon - différence dont on ne pourrait guère établir l'existence par l'observation directe et encore moins par une recherche systématique - avait réellement pu déterminer l'issue d'une bataille cruciale et donc avoir un effet décisif sur les développements politiques, sociaux et économiques consécutifs en France et en Europe, il resterait très douteux qu'une étude très sérieuse de l'histoire médicale de Napoléon I^{er} puisse nous fournir une base d'information solide, permettant d'expliquer de manière satisfaisante la situation sociale et économique de l'Europe en 1848. Au contraire, si le système européen était effectivement instable, comme l'implique l'hypothèse historique précédente, une connaissance même très approximative de la situation européenne en 1848 permettrait au biographe de Napoléon de conclure, malgré

Il faudrait adapter dans chaque cas la « stratégie » de la recherche historique aux propriétés d'équilibre des systèmes dynamiques

l'absence de toute preuve de nature directe, que l'empereur devait bien souffrir d'un léger rhume le jour de la bataille décisive.

Je reconnais que cet exemple est un peu fantaisiste, mais le raisonnement qu'il sert à illustrer ne l'est pas. Tant que la recherche demeure essentiellement descriptive, l'ordre dans lequel on entreprend l'étude des étapes successives du processus de développement n'a que peu d'importance. Mais dès qu'une analyse causale plus exigeante entre en jeu, l'explication « à l'envers » peut se révéler beaucoup plus efficace que l'approche conventionnelle. Les propriétés de stabilité du système dynamique utilisé exercent de toute façon une influence capitale sur le choix entre les deux méthodes.

LIVRES

par Yves Mamou

Donner du sens à la mondialisation

GÉOPOLITIQUE DU SENS

Ouvrage collectif sous la direction de Zaki Laïdi. Ed. Desclée de Brouwer, 390 p., 165 F (25,15 €).

Par son titre, *Géopolitique du sens* pourrait laisser croire à une interrogation métaphysique sur les rapports du sujet à l'Histoire et aux mutations de la planète. Mais Zaki Laïdi, chercheur au CNRS qui patronne cet ouvrage collectif, déporte le mot « sens » loin de la philosophie. Les nouveaux « espaces de sens » dont il est question ici ne sont que « des tentatives d'organisation de la pluralité du monde ». Entre la mondialisation économique et l'Etat nation, il apparaît que de nouveaux compromis se sont élaborés qui donnent naissance à des « communautés de valeurs et d'intérêts » - des sociétés politiques pas forcément égales ou homogènes - « qui aspirent à se projeter collectivement dans le champ de la politique internationale à des fins d'affirmation identitaire ou stratégique ». Le sens de cette « Géopolitique » est donc à prendre au plus serré : éclairer les mutations d'un monde libéré de la menace soviétique et qui fait de l'économie le vecteur principal d'affirmation de soi.

Les projecteurs sont donc braqués avec plus ou moins d'intensité sur les différentes facettes de la métamorphose planétaire. L'Afrique, étudiée par François Constantin, professeur à l'université de Pau, n'a droit qu'à un seul article, alors que l'Europe, les Etats-Unis ou l'Asie font l'objet de plusieurs études. La victoire de l'individualisme aux Etats-Unis, étudiée par Eric Fassin, sociologue et américaniste à Normale-Sup, éclairera ceux que le procès de Bill Clinton a laissés abasourdis. Le lecteur comprendra comment les Etats-Unis peuvent marquer la planète de leur empreinte alors qu'aucune « société politique » proprement américaine n'incarne cette volonté impériale. Bill Clinton mériterait ainsi une « politique de sortie du politique » dans la mesure où il a renoncé à ses grands projets de réforme sociale et où ce sont les tribunaux qui disent la norme dans les « domaines raciaux ou sexuels ».

Côté islamique, Gilles Kepel, chercheur au CNRS, montre combien les combats sont violents et incertains entre tous ceux - Iran, Irak, Arabie saoudite... - qui souhaitent mouler selon leurs critères l'« espace de sens islamique ».

En Asie, Jean-Marie Bouissou, chercheur au CERI, souligne la contradiction qui existe entre les chantages des valeurs asiatiques traditionnelles et l'aspiration de l'ensemble des populations - des Malais aux Japonais - à partager le mode de vie américain. Longtemps, la seule communauté de valeurs propre aux pays d'Asie a été la nécessité de maintenir ouvert l'accès aux marchés occidentaux tout en préservant des poches importantes de protectionnisme. Mais depuis la crise financière de 1997, chaque pays, le Japon comme les autres, doit rebâtir un système de sens adapté au nouveau contexte international. Sophie Boisseau du Rocher, chercheur, souligne ainsi avec efficacité la difficulté éprouvée par l'ensemble des pays du Sud-Est asiatique à élaborer de nouvelles règles du jeu, tant « les équations internes comme externes sont remises en cause ».

Ce travail collectif se clôt naturellement sur une aspiration : Pierre de Sénarclens, professeur à Lausanne, appelle à inventer de « nouvelles formes de représentation des Etats, des régions, des acteurs non gouvernementaux ». A sens nouveau, structures de pouvoir nouvelles.

PARUTIONS

● CHÔMAGE, CROISSANCE : COMMENT GAGNER ?

de Jean Lecerf

Jean Lecerf nous invite à un effort d'imagination dans l'action en faveur de l'emploi. Il insiste sur l'importance du local (du « terrain ») en la matière et propose qu'y soient créées des « équipes conviviales » rassemblant des personnes et des structures très diverses pour travailler concrètement à l'émergence d'activités, accompagner les initiatives, conseiller, insérer les plus démunis dans des communautés d'échanges.

Autre suggestion : monter des groupes de travail (enseignants, élèves, parents, professionnels) au niveau des classes terminales afin d'assurer une transition vers la vie active et appuyer les projets des jeunes. Cette notion de passerelle est aussi préconisée pour le passage d'un statut (étudiant, salarié, indépendant) à un autre, qui se révèle souvent difficile. L'auteur souhaite que des universités forment des animateurs de l'emploi et du progrès social, car il estime « qu'une bonne animation manque souvent à l'économie ». Ces réflexions reposent sur la conviction « qu'il ne faut pas attendre la croissance pour s'occuper de l'emploi, mais s'efforcer de multiplier les contrats qui le créent ». L'auteur défend la nécessité d'une complémentarité entre actifs au sein d'une « économie concertée » de préférence à une économie fondée sur les rapports de forces. (L'Harmattan, 188 p., 110 F, 16,7 €).

● COMPRENDRE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE,

de Pierre Bauchet

Entre les thèses de spécialistes et les écrits de vulgarisation ciblés, il manquait un ouvrage généraliste pointant l'ensemble des interrogations qu'un public non averti peut se poser concernant l'actualité économique. *Comprendre l'économie française*, de Pierre Bauchet, répond à cet objectif. Qu'il s'agisse du chômage, du PNB, du rôle des multinationales, des dépenses publiques, du maintien dans le giron national du capital des entreprises françaises ou de l'aide à apporter aux pays en développement, l'auteur présente honnêtement les thèses en présence. Chaque exposé est clair et précis et le ton général est éloigné de tout dogmatisme. Le lecteur reste libre de ses conclusions, ce qui est le meilleur compliment que l'on puisse faire à une entreprise intellectuelle de ce type. (Economica, 1999, 120 p., 65 F, 9,9 €).

● L'INSTITUTIONNALISATION DU TRAVAIL INTÉrimAIRE EN FRANCE ET EN ALLEMAGNE, de Rachid Belkacem

Ce livre analyse le développement du travail intérimaire dans l'espace européen en s'attachant plus particulièrement à la France et à l'Allemagne. Il montre que l'accroissement du recours à ce type d'emplois s'est généralisé à l'ensemble des pays occidentaux ces deux dernières décennies mais ne procède pas des mêmes principes et mécanismes. L'auteur défend l'hypothèse d'une institutionnalisation du travail intérimaire qui se traduit par une reconnaissance sociale, politique, juridique et économique. (L'Harmattan, 1998, 256 p., 130 F, 20 €).

Les paradoxes de l'industrie de défense européenne par Frédérique Sachwald

Le rachat de GEC-Maroni par British Aerospace (BAe) et la fusion Aerospace-Matra sont les épisodes les plus récents d'une impressionnante vague de restructuration. L'impulsion a été donnée par le gouvernement américain, qui a encouragé la concentration des principaux contractants du Department of Defense de 1993 à 1997. En Europe, entreprises et gouvernements se disent convaincus que, pour faire le poids face aux groupes américains, il faudrait créer une grande entreprise aéronautique et de défense : l'European Aerospace and Defence Company (EADC).

La restructuration européenne s'impose, mais l'EADC pourrait se heurter au paradoxe du monopole : assurée de fournir les armées européennes, elle aurait peu d'incitations à contrôler ses coûts tout en soutenant un rythme d'innovation élevé et risquerait d'être un piètre concurrent des groupes américains.

Le souhait de consolider les industries de défense en formant un champion européen repose sur la conviction que la souveraineté nationale dépend de l'identité nationale des entreprises d'armement. Or les évolutions technologiques et la mondialisation concourent à disjoindre cette relation. D'où le paradoxe de la souveraineté nationale : à l'avenir, les besoins d'armement pourraient être mieux assurés par des entreprises de nationalités diverses soumises à une certaine concurrence.

Les facteurs qui ont permis à l'industrie de défense de constituer une exception économique après la

seconde guerre mondiale disparaissent. La fin de la guerre froide a remis en cause la course aux armements et la logique d'arsenal, notamment nucléaire. Dans les années 90, la réduction des crédits militaires a été d'autant plus rapide que la mondialisation et ses conséquences économiques et sociales rendaient la contrainte budgétaire plus pressante.

Ces évolutions sont intervenues alors que le statut technologique de l'industrie de défense était déjà bien érodé. Jusqu'à la fin des années 60, ce statut reposait sur le « paradigme des retombées », selon lequel la fabrication d'armements générerait des innovations qui irriguaient les secteurs civils. Ce schéma s'est appliqué aux avions à réaction, aux semi-conducteurs et aux grands ordinateurs mais, désormais, ce sont souvent des innovations civiles qui permettent aux systèmes d'armes de répondre aux besoins de la défense. L'évolution des concepts stratégiques, le rôle croissant de la communication et du traitement de l'information dans les armées renforceront cette tendance.

La nécessité de contrôler les coûts et le rôle croissant des technologies civiles exposent les entreprises de défense aux contraintes économiques, dont elles étaient relativement protégées. D'où les restructurations qui visent à rationaliser les capacités de production. Après cette étape, l'aptitude des entreprises à intégrer des innovations utiles dans les armes jouera un rôle encore plus central. Or la réussite de l'innovation ne repose pas uniquement sur des dépenses de recherche et déve-

loppement (R & D) élevées, ni même sur des liens étroits avec des organismes scientifiques. Elle suppose une grande capacité d'ouverture et d'absorption pour comprendre les évolutions techniques et pour interpréter les besoins des clients. Un monopole européen aurait accès à des crédits de R & D importants, mais risquerait de ne pas faire preuve de cette capacité d'ouverture. La création d'un champion européen aboutirait ainsi, paradoxalement, au creusement d'un gap technologique transatlantique.

Comment favoriser l'émergence d'entreprises européennes compétitives ? La direction suggérée par les réflexions précédentes est celle de l'ouverture aux marchés commerciaux civils et, éventuellement, à des partenariats avec des entreprises américaines. Ces partenariats, dont les modalités peuvent être diverses, serviraient à la fois à pénétrer certains marchés et à renforcer les compétences technologiques des partenaires, comme le montrent les très nombreuses coopérations transatlantiques dans d'autres secteurs.

Ces raisonnements économiques seraient inutiles si le contrôle national restait nécessaire pour assurer la sécurité nationale. L'argument, utilisé à propos des exportations d'armes et des transferts de technologies, devient moins pertinent du fait de la fin de la guerre froide et des évolutions technologiques. Dans le domaine spatial, par exemple, les capacités des satellites d'observation civils d'aujourd'hui correspondent à celles des satellites militaires d'hier, et de nouveaux pays sont en mesure de les fabriquer. Pour de nombreux systèmes d'armes, les industries civiles peuvent fournir des composants compétitifs. Le champ strictement militaire des industries de défense tend ainsi à se réduire et, à terme, les fournisseurs des ar-

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 : mbs@sciences-po.fr

AGENDA

● **HANDICAPÉS.** Comment s'organise, dans les différents pays européens, la transition des personnes handicapées, physiquement ou mentalement, du milieu protégé (hôpital, institutions) au marché du travail ? L'Association lotoise d'initiatives sociales et éducatives organise le 4 mars à Cahors, avec le soutien du Fonds social européen et de l'Agefiph (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des handicapés) un colloque où interviendront des acteurs et universitaires belges, italiens, espagnols et français. Renseignements : 05-65-53-22-53/49.

● **DROIT.** L'association du corps enseignant de l'École centrale organise le 9 mars à Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine) son 11^e colloque annuel dont le thème sera « Le droit au service de l'ingénieur ». Parmi les sujets qui seront débattus : les responsabilités de l'ingénieur dans l'entreprise, le droit des contrats et le droit des affaires. Renseignements : 01-41-13-12-17.

● **EURO.** L'université Paris-Dauphine reçoit le 9 mars Raymond Barre, qui fera une conférence sur le thème « Mise en place de la monnaie unique ». Salle Raymond-Aron. Renseignements : 01-44-05-41-03.

● **EXPATRIATION.** Le Salon Avenir Export-Avenir Expat, dont c'est le dixième anniversaire, se tiendra les 10, 11 et 12 mars au CNIT (Paris-la Défense). Pendant trois jours, des experts privés ainsi que des spécialistes du dispositif public permettront aux entreprises françaises de mieux appréhender marchés et produits. Au programme, plus de 50 ateliers-conférences avec deux pays invités d'honneur : L'Inde et l'Afrique du Sud. A noter : cette année, en raison de ce dixième anniversaire, l'accès est gratuit sur préinscription. Renseignements : 01-53-96-09-10.

● **TECHNOLOGIES.** Les frayeurs qu'engendrent l'irruption et la diffusion des technologies proviennent-elles de l'absence de culture scientifique et technique ? Didacticiens des sciences et de la technologie, épistémologues de l'information et de la médiation scientifique se rencontreront du 22 au 26 mars à Chamonix pour les XXI^{es} Journées internationales sur la communication, l'éducation et la culture scientifiques et industrielles, intitulées « Technologies, technologie » et coorganisées par l'ENS Cachan, les universités Paris-XI (Orsay), Paris-VII (Jussieu) et l'université de Genève. Renseignements : 01-69-15-78-25.

SUR INTERNET

● **EUROPE.** Extrêmement pédagogique, le site sur l'Union européenne créé par les services du ministre délégué chargé des affaires européennes, Pierre Moscovici, aborde de façon synthétique les grands dossiers liés à l'Europe, qu'il s'agisse d'économie, de santé, de recherche, de politique... Le moteur de recherche permet de trouver rapidement les pages liées à une question donnée. De nombreux liens pointent vers les pages des sites de la Commission, comme « europa.eu.int », un site très complet mais dans lequel il est parfois difficile de trouver ce que l'on cherche. www.info-europe.fr

● **MAROC.** Un site personnel sur la Bourse de Casablanca. De très nombreuses informations sur les sociétés cotées (décrites chacune par une fiche signalétique), les cours des valeurs cotées à Casablanca (cours du jour et historique depuis le début de l'année) ; et un annuaire des sociétés de Bourse de cette ville. bourse.azure.net

● **SONDAGE.** La société Ipsos, spécialisée dans les enquêtes et les sondages d'opinion, vient de modifier son site. Outre de très nombreux liens vers les sites d'autres organismes de sondages dans le monde, on y trouve une banque de données gratuite de 7 000 sondages réalisés depuis une dizaine d'années par l'ensemble des instituts français. www.canalipso.com

● **DÉVELOPPEMENT LOCAL.** Horizon local est une base documentaire recensant articles de revues, sites et bibliographies concernant les thèmes du développement local, de l'économie solidaire et du développement durable. Le site, hébergé sur le portail de GlobeNet, « l'Internet associatif et solidaire », entend en particulier mettre en valeur les initiatives d'associations, d'entreprises ou de collectivités locales, afin d'améliorer les pratiques des acteurs sociaux. www.globenet.org/horizon-local

● **EMPLOI.** La migration du marché du travail vers Internet se poursuit : le cabinet BCR, spécialisé dans le recrutement pour l'industrie de l'informatique et des télécoms, a créé CyberSearch, Salon de recrutement virtuel où les entreprises présentent des « stands » (payants) et les candidats leurs CV (gratuits), les uns et les autres triant offres ou demandes selon une batterie de critères de sélection : lieux, secteurs, métiers... www.CyberSearch.fr

Changer de lieu ou de poste de travail peut être mauvais pour la santé

Début 1996, la direction de Renault Véhicules industriels (RVI) décide de transférer le centre de montage des autobus de Vénissieux, dans l'agglomération lyonnaise, à Annonay, en Ardèche. Sept cents salariés sont concernés, auxquels il est proposé soit d'accepter cette délocalisation à 75 kilomètres, tout en conservant un poste comparable, soit de rester sur le site lyonnais, mais en étant mutés sur des activités très différentes. Seules 325 personnes choisirent la première option. Aujourd'hui, à Annonay, pour compenser le manque de personnel, il y aurait 320 intérimaires, selon FO.

Pour aider à la mobilité, la direction avait mis en place un dispositif d'accompagnement : déménagement payé, prime d'incitation, aide à la recherche d'un logement et d'un emploi pour le conjoint, etc. Pour ceux qui restaient à Vénissieux, il y a eu des formations, une aide à la recherche d'un poste...

Et pourtant, les victimes sont nombreuses, à en croire les résultats d'une étude commandée par la « 525^e mutuelle Renault VI », la mutuelle d'entreprise. Intitulée « Impact des délocalisations et des mutations professionnelles sur la santé des salariés », cette enquête a été réalisée entre octobre 1997 et février 1998. Elle repose sur l'exploitation de 365 questionnaires réalisés par le Centre Rhône-Alpes d'épidémiologie et de prévention sanitaire (Careps), basé au CHU de Grenoble. Présentés fin janvier lors d'un colloque à Lyon, ces résultats sont inquiétants. Qu'ils aient été mutés à Vénissieux ou délocalisés à Annonay, les salariés consultent plus le médecin, sont plus souvent en arrêt maladie, déclarent plus de troubles et consomment davantage de médicaments que ceux du groupe témoin, composé de salariés non concernés par la réorganisation. L'état psychologique est autoévalué négativement par 17 % des salariés mutés ou délocalisés,

Une étude commandée par la mutuelle de Renault Véhicules industriels a mesuré l'impact médical d'une délocalisation chez les salariés de l'entreprise

contre 9 % des témoins. Les salariés restés à Vénissieux le déclarent plus souvent que les autres, et surtout les plus de 45 ans (33 %).

L'impact sur la santé revêt différentes formes : troubles du sommeil, fatigue, problèmes psychologiques (anxiété, impression d'être inutile...) ou fonctionnels (palpitations cardiaques, tremblements...), manifestations organiques (maux d'estomac...), etc. « La proportion de salariés suivis médicalement pour des problèmes nerveux est en moyenne trois fois plus élevée dans les groupes concernés par les mesures que dans le groupe témoin (20 % contre 7 %) », souligne l'étude, concluant que « le principal impact reste psychologique ».

Cette enquête « confirme ce que nous avions perçu », constate Bernard Dardichon, secrétaire (CGT) de la coordination des CHSCT (comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) de Vénissieux. Ancien directeur du centre de montage de Vénissieux, Alain Cazali, qui dirige aujourd'hui le site d'Annonay, s'interroge sur la crédibilité de l'étude. « Je ne sais pas comment étaient posées les questions. Peut-être que seuls les mécontents ont répondu. » Jean-Pierre Ferley, directeur du Careps, ne cache pas l'existence de « biais » dans l'étude. Celle-ci n'est basée en effet que sur les déclarations des salariés. Cependant, « la convergence des réponses (...) amène à re-

lativiser ces biais ». Dominique Renaud, médecin du travail à Annonay, a, elle, une vision « plus pondérée » de la situation, mais « retrouve des signes des différents troubles ».

Trois populations semblent avoir particulièrement souffert moralement. D'une part, et c'est « la grosse surprise », selon Jean-Pierre Ferley, les salariés restés à Vénissieux. Certes, ils n'ont pas changé de site, habitent le même logement, leurs enfants fréquentent la même école. « Mais, explique-t-il, alors qu'ils avaient pour la plupart 45 ans et plus de vingt ans d'ancienneté, qu'ils avaient acquis une compétence, ils se sont retrouvés dans la peau d'un débutant. Cela a été pour eux une atteinte à leur dignité. » Alors que chacun pensait que rester à Vénissieux était un moindre mal. « La direction, la hiérarchie, la médecine du travail tout comme les représentants du personnel ont sous-estimé l'impact de la rupture professionnelle », analyse Antoine Di Ruzza, président de la « 525^e mutuelle ».

Autres groupes très touchés : les

Repères

● Le questionnaire sur lequel repose l'enquête a été envoyé à 816 salariés. Le taux de réponses a été de 45 %. Masculin à 99 %, l'échantillon comprend 90 % d'ouvriers. L'âge moyen est de 46 ans, l'ancienneté moyenne dans l'entreprise de vingt-cinq ans. ● Parmi les personnes ayant répondu, 96 sont des salariés délocalisés à Annonay, 76 sont restés à Vénissieux, 43 sont en attente d'une décision et 150 font partie du groupe témoin qui n'a pas été concerné par la restructuration. Les réponses de ces derniers ont servi de référence pour mesurer les évolutions. ● En parallèle à ce questionnaire, une approche qualitative a été réalisée par des entretiens avec 16 personnes.

personnes restées durant un an et demi ou deux en attente d'une décision sur le sort réservé à leur activité : ainsi les salariés délocalisés à Annonay mais qui n'ont pas déménagé, et ont donc de longs temps de trajet, pouvant atteindre trois heures de car par jour.

« PRESSIONS »

L'enquête met en lumière les méthodes employées par l'entreprise pour mener son opération. La prime de mobilité était dégressive, passant de 50 000 francs (7 622, 45 €) à 0 franc selon la date du départ pour Annonay. Les « pressions » n'ont pas manqué, selon l'étude. « C'est Annonay ou la porte ! », aurait-on dit à certains salariés. D'autres étaient « menacés d'aller travailler sur les postes les plus durs physiquement ».

Dans ses recommandations, l'étude insiste sur la nécessité de « mieux accueillir les salariés délocalisés ». Ce qui « choque » Alain Cazali : « après tout ce que nous avons entrepris... » L'enquête préconise aussi « un soutien psychologique aux salariés et aux épouses qui le souhaitent ». La direction semble l'avoir pris en compte à Vénissieux, où de nouvelles réorganisations devraient encore intervenir. « Je peux vous dire que la direction s'ouvre à l'idée de suivi psychologique », assure Jacques Scalbert, médecin du travail. L'enquête invite également l'entreprise à « expliquer ses choix stratégiques et économiques » au personnel. Alain Cazali prétend l'avoir fait « longuement ». « Quinze jours avant l'annonce du transfert, contredit Bernard Dardichon, la direction nous disait encore qu'il n'aurait pas lieu. » « Si elle avait joué le jeu, ajoute Patrick Michaud, représentant syndical FO au CHSCT d'Annonay, en expliquant les enjeux pour la compétitivité de l'entreprise, peut-être que les salariés auraient mieux compris la décision. Là, ils se sont sentis trahis. »

Francine Aizicovici

Les Boutiques des services, pour l'emploi de proximité

Ce soir, en descendant du bus avant de rentrer chez elle, Michèle repassera à la Boutique des services prendre les courses que Hassan aura faites pour son compte, moyennant 40 francs (6 €)... Ouverte le 14 décembre 1998, la Boutique de Saint-Denis (Seine-Saint-Denis) emploie six salariés et propose aussi un service linge (repassage, retouche), un écrivain public... L'endroit, situé en gare de Saint-Denis, est sobre et accueillant ; le

personnel, tiré à quatre épingle, en uniforme gris clair. A l'entrée, une pancarte : « Ici, gagnez du temps », résume bien le concept de ces nouveaux magasins qui fleurissent un peu partout en France. On en compte 22 actuellement - contre 7 fin 1997 -, qui emploient en tout 110 salariés. Ils appartiennent au réseau de l'Association pour le développement des emplois de services (ADES), créée à l'initiative de la fondation FACE (Agir contre l'exclusion) et du groupe Casino. D'autres distributeurs figurent parmi ses partenaires, ainsi que la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution, le Conseil national des centres commerciaux, la SNCF, la RATP, EDF-GDF et son comité d'entreprise (CMCAS), etc.

Hébergées gratuitement jusqu'à ce qu'elles aient pris un réel envol, les Boutiques sont situées dans des gares, des entreprises, des centres commerciaux. Le centre Créteil-Soleil (Essonne), par exemple, a mis gracieusement trois locaux à disposition de la Boutique et subventionne 10 % du coût de fonctionnement de la première année, soit environ 100 000 francs (15 250 €). Cette implication représente « une ouverture sur la cité, vers le social », explique Marc Auger, directeur de Créteil-Soleil. Pour les grands distributeurs, c'est peut-être aussi une manière de faire un signe à leur environnement plutôt que d'attendre que celui-ci se rappelle à eux de façon parfois violente. Ils peuvent aussi espérer via les Boutiques une fidélisation de la clientèle. Mais l'objectif affiché est plutôt de participer au développement du marché des services de proximité.

Toutes les Boutiques ne proposent pas les mêmes services, et chacune fixe ses prix. « Nous ne devons jamais venir en concurrence avec des services existants », indique Christiane Bressaud, la directrice d'ADES. Le réseau national fédère les Boutiques, intervient pour le contrôle de gestion, les critères de recrutement et la formation des salariés, qui sont tous en contrat à durée indéterminée. L'emploi, pour

Ces nouveaux magasins fleurissent un peu partout en France. En recrutant des jeunes en difficulté, ils luttent contre l'exclusion



D.R.

Christiane Bressaud

● Embauchée à l'ADES voici un an, elle a été chargée, entre 1982 et 1998, de la formation professionnelle et de l'emploi à la CFDT, d'abord en Bretagne puis à la confédération. ● Sociologue de formation, elle a été professeur, notamment dans un LEP en Bretagne et dans une université à Pékin, où elle enseignait le français.

résolument sur le marché des services et de son développement. » Certes, les emplois ne sont plus précaires, mais les salaires restent très bas. Il est vrai que l'association doit tenir compte de ce que ses partenaires sont prêts à lui offrir comme aide, et de ce que les clients sont prêts à payer pour ces services. Or, « pour beaucoup de personnes, un service, c'est synonyme de service public gratuit », relève Christiane Bressaud. Un frein culturel, comme on dit. Cependant, les résultats sont encourageants. Sur les quatre derniers mois, le chiffre d'affaires est conforme aux prévisions, assure la directrice. Les fonds publics - notamment à travers les contrats aidés - représentent 60 % des 8 millions de francs (1,2 million d'euros) du chiffre d'affaires global de 1998. Mais, visiblement, ADES croit à son concept : trente Boutiques sont en projet, et le rythme d'ouverture est actuellement d'une tous les dix jours.

F. A.



MS
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 : masters@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



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

