

Le Monde

ECONOMIE

MARDI 16 MARS 1999

LES ENJEUX ▲ LES INITIATIVES



EUROPE

Au Parlement de Strasbourg, le travailliste britannique Stephen Hughes

défend le dialogue avec les syndicats (page IV)

BOUSSOLE

L'économie brésilienne s'efforce de sortir de la crise, deux mois après la dévaluation du real. Une deuxième tranche de crédit de 9 milliards de dollars, sur l'aide de 41,5 milliards consentie par la communauté internationale, a été débloquée pour aider Brasilia à redresser la situation (page V)

9 milliards de dollars



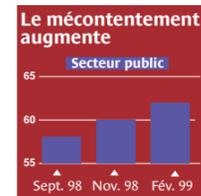
FUTURS

Un espace pour les travailleurs nomades, où les nouvelles technologies

sont en libre-service, vient d'être ouvert par Amaury Eloy à Paris. Une première en Europe (page VI)

SONDAGE

Les salariés sont sur le qui-vive, révèle le baromètre Ipsos-« Le Monde ». Dans le secteur public, 62 % seraient prêts à participer à un mouvement de grève



qui se développerait dans leur entreprise ou dans leur secteur (page VIII)



OFFRES D'EMPLOIS de la page IX à la page XVIII

Le président de la BNP affirme que son projet de fusion créerait un groupe bancaire mondial dont le centre de décision resterait en France. Voilà reposé le problème de la nationalité des entreprises alors que l'économie hexagonale est parmi les plus ouvertes au capital étranger

Faut-il avoir peur des entreprises sans frontières ?

NATIONALITÉ

● Le Commissariat du Plan remettra en mars un rapport au premier ministre sur la manière dont l'économie hexagonale résiste aux chocs de la mondialisation. De plus en plus d'entreprises françaises passent sous le contrôle d'investisseurs étrangers ; il s'agit d'en mesurer les conséquences.
● Le phénomène est international. Le suédois Volvo vient d'être

racheté par l'américain Ford. L'exemple extrême étant celui de la Belgique, dépossédée de nombre de ses fleurons industriels et tertiaires.
● Jean-Christophe Le Duigou, secrétaire confédéral de la CGT, appelle à la création d'un statut de société européenne dont le projet sommeille depuis longtemps à la Commission de Bruxelles.

Un grand groupe bancaire mondial qui aura son centre de décision en France », c'est ainsi que Michel Pébereau, PDG de la Banque nationale de Paris, présente son projet de fusion avec la Société générale et Paribas. Est-ce à dire que la nationalité d'une entreprise a encore un sens alors que la globalisation gomme les frontières, en même temps qu'elle internationalise les marchés et les états-majors ?
Un constat d'abord : les entreprises « bien de chez nous » se font rares. La mondialisation aidant, petites et grandes passent de plus en plus sous le contrôle de capitaux étrangers, directement ou via les fonds d'investissement. Le phénomène a pris une telle ampleur que le Commissariat général du Plan a été saisi, en 1998, de ce dossier par le premier ministre.

Composé de chefs d'entreprise et d'experts, un groupe de travail remettra, en mars, un rapport sur la « nouvelle nationalité » des entreprises, comportant des propositions d'actions. L'initiative est heureuse car les interrogations sont multiples. Faut-il sortir du bricolage qui consiste à interdire à Coca-Cola d'acheter Orangina parce qu'un monopole en résulterait dans la distribution des soft-drinks en France ? Pourquoi bloquer l'achat par l'étranger d'une vierge polychrome du XV^e siècle et pas celui des actions d'Usinor ?
Est-il bien raisonnable de laisser partir nos champions ?, diront ceux qui déplorent l'absorption de l'assureur français AGF par l'allemand Allianz ou qui regrettent le mariage du chimiste Rhône-Poulenc avec son alter ego Hoechst. Est-il bien prudent de vendre nos pépinières de talents ?, s'inquiéteront ceux qui prévoient que, en l'an 2000, une entreprise moyenne sur deux sera contrôlée par des étrangers. Cet émoi repose sur l'impression que les entreprises détenues par des non-Français sont promptes à délocaliser ou à licencier et qu'elles sont devenues moins « citoyennes ».
Pensée démodée, arguent ceux pour qui la mondialisation enlève tout intérêt à la question de la nationalité des entreprises. Le mot « national » ne veut plus rien dire. Le missile de fabrication française Exocet qui a coulé le destroyer britannique Sheffield pendant la guerre des Malouines comportait des composants britanniques dans son système de pilotage. Et quand les Etats-Unis veulent sanctionner le français Elf pour ses investissements en Iran, ils risquent de porter préjudice... aux

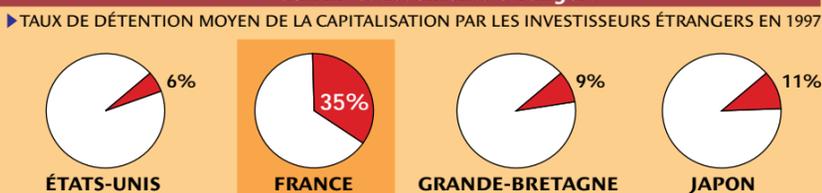
coûteuses subventions aux candidats à l'installation. Et de renforcer la réorientation de l'épargne vers les entreprises pour remédier à la faiblesse du capitalisme français.
En attendant un hypothétique statut d'entreprise européenne, il serait bon de multiplier les hybrides à l'échelle du Vieux Continent qui préservent les différences comportementales au sein d'une même entité, afin de développer un modèle distinct des canons anglo-saxons.
De leur côté, les syndicats pourraient contribuer à adoucir les effets néfastes de la mondialisation. A l'échelle européenne, ils sont regroupés, en grande partie, dans une Confédération européenne des syndicats (CES). Mais ils doivent aller plus loin et, à l'image du capitalisme d'alliances en train de se généraliser, avoir désormais une démarche transnationale. Notamment contre les dumpings sociaux.

Alain Faujas

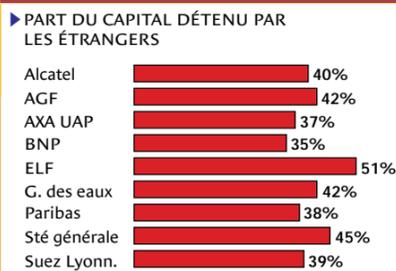
Lire la suite du dossier pages II et III

LA FRANCE MONDIALISÉE

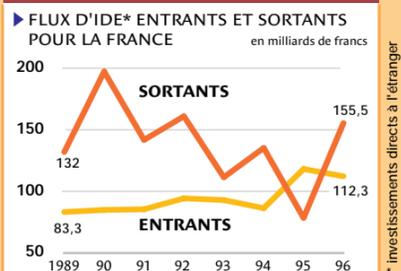
La France est l'un des pays les plus ouverts du monde aux investissements étrangers



Quelques exemples de pénétration dans les sociétés françaises (fin 1997)

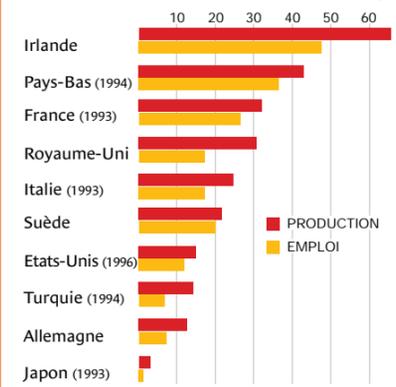


Mais les flux de capitaux entrants et sortants tendent à s'équilibrer

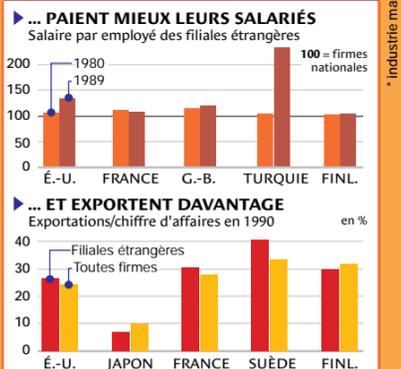


Le phénomène est mondial

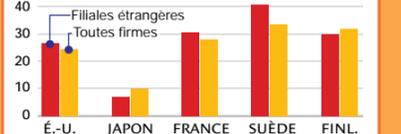
PART DES FILIALES ÉTRANGÈRES DANS LA PRODUCTION ET L'EMPLOI MANUFACTURIERS EN 1995



Même si elles sont parfois plus brutales dans leurs comportements sociaux que les entreprises nationales, il n'en reste pas moins que les filiales étrangères* ...



... ET EXPORTENT DAVANTAGE



Sources : Gestionnaires de marchés, Sisifo-Lerep, Banque de France, OCDE (DST/Division AES).

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

NATIONALITÉ

Questions-réponses

1 Pourquoi la France est-elle l'un des pays les plus ouverts aux capitaux étrangers ?

Cela tient à l'attractivité de l'Hexagone, à la sécurité qui y règne, ainsi qu'à la qualité de sa main-d'œuvre et de ses infrastructures.

La sous-capitalisation des entreprises françaises les oblige à se tourner vers des bailleurs étrangers pour leur développement. Ce handicap n'existe pas dans les pays qui ont créé des fonds dits « de pension » ayant vocation à investir dans les entreprises pour verser des retraits.

L'histoire joue un rôle également. « Nous sommes le pays industriel qui a fait l'apprentissage le plus tardif de la concurrence, analyse Jean-Louis Levet, chef du service du développement technologique au Commissariat général du Plan. Il nous a fallu attendre la fin de notre empire colonial, la construction européenne et les chocs pétroliers, alors que l'expérience de la Grande-Bretagne date de 1805, celle de l'Allemagne de Bismarck. Les Français ont privilégié les adaptations plutôt que les anticipations. »

Il a fallu rattraper ce retard à marche forcée. Jean-Louis Levet n'est pas loin de penser que la France en a trop fait. « Notre culture universaliste a joué, déclare-t-il. Nous n'osons plus penser en termes d'intérêt national, car nous confondons cette notion avec le nationalisme. Les autres pays n'ont pas ces scrupules ! »

L'Allemagne verrouille le capital de ses entreprises grâce aux participations croisées de ses banquiers et de ses assureurs nationaux, au premier rang desquels Deutsche Bank, Dresdner Bank ou Allianz. Le Japon se claquemure derrière ses keiretsu, réseaux qui tissent des liens financiers impénétrables pour les non-nippons.

2 Pourquoi la question de la nationalité des entreprises est-elle soulevée en termes polémiques ?

Le rachat d'une entreprise par des étrangers peut être perçu comme une catastrophe. Supposé sans racines ni mémoire, on craint que l'investisseur étranger ne chasse les primes d'installation, puis ne se délocalise dans un autre pays si cela lui est profitable. Ou ne respecte pas les réglementations nationales. Un certain nombre d'exemples alimentent ces peurs : JVC et Panasonic quittant Longwy, Grundig partant de Creutzthal, Hoover abandonnant la Lorraine pour l'Ecosse. Ainsi McDonald's a-t-il été condamné à Lyon pour non-respect du droit du travail.

Mais, globalement, les filiales étrangères appliquent la législation et sont soucieuses de s'intégrer. D'ailleurs, de leur côté, les entreprises françaises

sont nombreuses à quitter l'Hexagone, comme le prouve l'exemple de Cacharel délaissant Nîmes pour l'Europe centrale.

Les inconvénients d'une présence trop forte du capital étranger sont cependant réels. L'actionnaire étranger a tendance à rapatrier la capacité de décision et la production de valeur ajoutée vers son territoire d'origine : ainsi, lorsque deux banques fusionnent, l'outil essentiel qu'est la salle des marchés est concentré dans la société mère.

Plus grave : en prenant le contrôle des entreprises, les fonds anglo-saxons diffusent leurs normes libérales qui régressent la comptabilité, le gouvernement des entreprises, mais aussi la gestion du personnel : les Anglo-Saxons font une plus grande place à l'actionnaire, exigent des bénéfices plus élevés (un minimum de 15 % de l'investissement) et à plus court terme (contrôle trimestriel) et pratiquent des méthodes plus expéditives en matière de main-d'œuvre.

3 Pourquoi certains préconisent-ils la création de fonds de pension comme parade au rachat des entreprises par des étrangers ?

Des chercheurs ont mis en lumière le comportement des fonds de pension par rapport à la localisation de leur investissement : « En cas de chocs financiers, ils font preuve d'une grande volatilité et rapatrient leurs capitaux dans leur pays d'origine, dont ils sont sûrs », explique François Morin, professeur à l'université des sciences sociales de Toulouse. La France, qui n'a pas de fonds de pension, pâtit de cette volatilité.

« Il n'est pas obligatoire de recourir aux fonds de pension, poursuit François Morin, mais il est impératif de créer de nouveaux investisseurs institutionnels pour orienter l'épargne des Français vers les entreprises. »

4 La création d'un statut d'entreprise européenne serait-elle protectrice ?

Oui, dans la mesure où un statut d'entreprise européenne contribuerait à préserver les spécificités « continentales » par opposition à la culture anglo-saxonne.

Depuis vingt-neuf ans, il achoppait sur la question de la représentation des salariés. Le 2 décembre 1998, un accord est intervenu : quatorze membres de l'Union sur quinze ont accepté qu'un régime de représentation et de participation des salariés s'impose à la société européenne s'il s'applique dans la société « de référence » de la nouvelle entité européenne. L'Espagne rechigne à cette solution. Le Conseil des ministres devrait être saisi d'une tentative de conciliation au printemps 1999.

Les entreprises ont perdu leur cocarde, mais pas leurs racines

A l'heure de la mondialisation, la nationalité d'une société est de plus en plus floue

Les polémiques sur « l'exception française » – ses bienfaits comme ses travers – font oublier que la France est l'un des pays du monde les plus ouverts aux investisseurs étrangers. Ceux-ci s'approprièrent 10 % de la capitalisation de la Bourse de Paris en 1985 ; leur part y a atteint 35 % en 1997. Cette même année, le taux moyen de détention de la capitalisation par les investisseurs étrangers s'est élevé à 11 % au Japon et 6 % seulement aux Etats-Unis. Plusieurs valeurs du CAC 40 sont détenues à plus de 50 % par des fonds étrangers. Certains s'en émeuvent et disent que Renault n'aurait pas fermé son usine belge de Vilvorde si celle-ci s'était trouvée en France.

CRITÈRES

Mais qu'est-ce que la nationalité d'une entreprise ? « Il est difficile de trouver des critères vraiment objectifs », constate Thomas Hatzichronoglou, administrateur principal à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Jusqu'à présent, nous retenions la nationalité de l'actionnaire majoritaire, mais que faire lorsqu'il y a une foule de minoritaires ou lorsqu'il s'agit d'une société commune à 50-50 ? Et que dire de la filiale française d'une société allemande détenue par des investisseurs britanniques contrôlés par des capitaux français ? »

Personne ne contestera à Alcatel sa nationalité française, et pourtant la moitié de son capital appartient à des étrangers et ses activités ne se trouvent plus que pour 15 % en France. Faut-il estimer comme Serge Tchuruk, son PDG, que la nationalité d'une société est celle de ses dirigeants ? Mais alors, IBM France et Euro Disney sont des entreprises parfaitement françaises... Nombreux sont ceux qui jugent

vaine cette recherche. « Derrière cette idée de nationalité, explique Jean-Louis Mucchielli, professeur à l'université de Paris-I-Panthéon-Sorbonne, il y a le présupposé qu'une entreprise dite française crée plus de richesse et qu'elle est plus perméable aux impulsions politiques. Je suis dubitatif, car les entreprises étrangères ont le souci d'apparaître, elles aussi, comme patriotes. »

En effet, selon l'OCDE, les entreprises étrangères versent des salaires supérieurs à ceux des entreprises françaises et elles exportent plus que ces dernières. Même si le contexte social, juridique et fiscal est radicalement différent, il est tentant d'opposer le japonais Toyota qui crée 2 000 emplois à Valenciennes, avec les français Renault et PSA qui demandent au

gouvernement de les aider à mettre 40 000 de salariés « âgés » en préretraite.

La nationalité n'a-t-elle donc aucun intérêt à une époque où les fonds de pension américains font la loi ? Le contrôle rigoureux qu'exercent les Allemands sur la propriété de leurs entreprises dont beaucoup sont peu ou prou dépendantes de la Deutsche Bank et de la Dresdner Bank prouve le contraire.

La question doit être reformulée sous une forme moins cocardière ? « La vraie nationalité d'une firme, répond Charles-Albert Michalek, professeur à l'université Paris-Dauphine, c'est qu'elle travaille sur un territoire, qu'elle y embauche de la main-d'œuvre, qu'elle y utilise des sous-traitants. » Une bonne politique consisterait à enrainer les entreprises, sans distinction d'origine, en allégeant les complications administratives qu'elles affrontent.

La question est d'ordre culturel, voire « tripal » selon Jacques Pfister, PDG d'Orangina France, qui constate que McDonald's et Disney, après quelques déboires, ont finalement réussi en France parce que des Français ont « natio-

nalité » leur concept. Confronté à la nationalité de ses sociétés mères – la française Aerospaciale et l'allemande DASA –, Jean-François Bigay, premier patron d'Eurocopter, a choisi « de ne pas gommer les cultures ». Pour cela, il a choisi l'anglais pour communiquer et, désigné deux cadres, des sortes d'« exorcistes » binationaux, pour désamorcer les incompréhensions dues au formalisme et au goût du consensus allemands, à l'inventivité et au centralisme français. Les racines culturelles entrent toujours en ligne de compte.

HYBRIDATION

Jean-Louis Beffa, PDG de Saint-Gobain, se déclare partisan, lui aussi, de l'« hybridation ». Quand il rachète un producteur d'abrasifs en Grande-Bretagne, il applique un mélange où le marketing est américain, la production d'inspiration française et la gestion, britannique.

« L'hybridation consiste pour une entreprise à conserver son noyau et à évoluer en fonction du territoire où elle opère. Il nous faut marier le modèle continental plus attentif au personnel et plus efficace dans les secteurs à forte intensité de capital technologique et le modèle anglo-saxon plus tourné vers le client et plus pertinent dans les services », explique-t-il.

La question n'est donc plus de savoir si une entreprise doit être française, mais comment elle peut être fidèle à un territoire tout en se battant sur les marchés mondiaux. Le groupe de travail du Commissariat du Plan qui y travaille devra répertorier, selon l'expression de son animateur Jean-François Bigay, les moyens « de réduire la distance entre les exigences de la concurrence et celles de la citoyenneté ».

A. F.

Un drapeau peut en cacher un autre

En 1986, l'électronicien japonais Fujitsu annonce qu'il veut acheter Fairchild Semiconductor Corporation, une des firmes les plus en vue de la Silicon Valley. L'administration Reagan est consternée : pour ses armements, le Pentagone achète entre un tiers et la moitié des circuits électroniques ultrarapides que fabrique Fairchild. Les missiles américains dépendent d'un étranger ? Impensable ! On fait comprendre à Fujitsu qu'il ferait mieux de retirer son offre.

Robert Reich cite cet exemple dans son livre *L'Economie mondialisée* (Dunod, 1997) pour souligner les erreurs de ce chauvinisme : « Fujitsu aurait pu être une source appréciable d'argent frais pour Fairchild. De plus, ses ingénieurs étaient en avance sur ceux de Fairchild. » Enfin, « comble de l'ironie, Fairchild n'était même pas une société "américaine" au moment des faits » : elle avait été achetée en 1979 par Schlumberger, une société bien française...

Volvo préfère l'Amérique à l'Europe du Sud

STOCKHOLM

de notre correspondant

C'est important pour Volvo d'être une firme suédoise depuis sa création, en 1927, et nous sommes fiers de travailler pour elle. » Ulla Ottosson ne se résigne pas à parler au passé. Et pourtant son entreprise a cessé d'être suédoise depuis l'annonce de son rachat, fin janvier, par l'américain Ford. La cession a été approuvée par l'assemblée extraordinaire des actionnaires de Volvo, réunie le lundi 8 mars à Göteborg.

Ulla Ottosson a du mal à s'adapter à la nouvelle donne, après vingt-cinq ans passés au service du fleuron le plus symbolique de l'industrie suédoise. Volvo américaine ? La pilule est dure à avaler. Dirigeante d'une section locale de la Fédération des employés de l'industrie suédoise (SIF), elle se fait le porte-parole des doutes et des inquiétudes du personnel. « La culture américaine est tellement différente de la nôtre ; là-bas, on exige davantage des employés, on les dirige plus qu'ici, et les syndicats ont moins d'influence qu'en Scandinavie », insiste-t-elle.

Même si Jacques Nasser, directeur général de Ford, a affirmé que le siège de Volvo Automobiles resterait à Göteborg et que son patron serait suédois, la syndicaliste redoute de voir le

centre décisionnel passer outre-Atlantique. « Dans notre pays, dit-elle, la hiérarchie a moins d'importance, le tutoiement est la règle, y compris entre un manœuvre et le PDG ; les titres ne sont pas si importants ; chacun participe au processus de décision et a sa part de responsabilité. »

CONSENSUS ET ÉGALITARISME

Ce sont justement à ces piliers de la culture nationale, le consensus et l'égalitarisme, que se heurtèrent en 1993 les architectes de l'alliance Renault-Volvo. Si cette affaire-là n'avait pas capoté, à l'initiative de certains directeurs de Volvo et des petits actionnaires suédois, « nous aurions été absorbés par Renault, qui était beaucoup plus grande que Volvo », estime Anders Hammarström. Pour ce rédacteur des livrets d'instructions des véhicules, l'emprise de l'Etat français, alors propriétaire de Renault et, surtout, les différences culturelles qui se manifestèrent entre les cadres des deux entreprises, contribuèrent au divorce.

Le contexte international a changé, et il n'est plus question d'un mariage entre deux constructeurs européens, mais d'un rachat pur et simple de Volvo Automobiles par le numéro deux mondial, venu d'outre-Atlantique.

De plus, Ford possédait un avantage sur Renault ou Fiat, un moment en lice pour la reprise de Volvo : « Les Suédois sont plus influencés par la culture américaine que par celle d'Europe du Sud », note Lars Göran Larsson, président de la Fédération des employés administratifs (PTK) de l'entreprise de Göteborg. « Et puis qu'est-ce qui est vraiment suédois dans Volvo ? La sécurité et l'environnement sont maintenant pris en compte par tous les constructeurs », ajoute-t-il, en reconnaissant que « ces mots-clés collent à l'image qu'on se fait de Volvo, aussi bien en Suède qu'à l'étranger. Mais ces sentiments ne reposent pas toujours sur des faits concrets ».

« Nous sommes déjà si américanisés ! Il n'y a que le Suédois moyen pour croire que Volvo est un produit typiquement d'ici », renchérit Lars Wijkmark, délégué syndical. Et de citer les composants achetés aux Etats-Unis : boîtes de vitesses, freins, etc. En outre, Volvo dispose d'une filiale de design en Californie pour étudier la forme des voitures de demain. Il n'empêche que « Ford voulait acheter la « suédoité » de Volvo et garder son image ». Cet argument a touché la corde sensible des 28 000 employés de la division automobile du groupe.

Antoine Jacob

Airbus, une coopération internationale qui a atteint ses limites

En 1998, avec 556 appareils vendus, Airbus a battu tous ses records commerciaux. Mieux : l'avionneur européen n'a jamais été si près du match nul avec Boeing qui, malgré un parc de plus de 10 000 avions en service dans le monde – contre moins de 2 000 pour Airbus –, n'apprécie guère la montée en puissance de ce rival. Créé il y a trente ans dans l'exaltation des grandes coopérations franco-allemandes, puis élargi aux Espagnols et aux Britanniques, Airbus constitue, il est vrai, un défi à la logique qui irrite le maître américain du ciel.

Sans doute fallait-il s'écarter des sentiers battus pour faire travailler ensemble des salariés de quatre pays, et même de trente-trois nationalités différentes au siège, à Toulouse. La formule retenue, celle du groupement d'intérêt économique (GIE), constitue le plus petit dénominateur commun entre les membres d'Airbus : le français Aerospaciale (37,9 % des

L'avionneur, qui réunit des salariés de quatre sociétés européennes de nationalités différentes, est obligé de se réorganiser

parts), l'allemand DaimlerChrysler Aerospace (DASA, 37,9 %), le britannique British Aerospace (BAE, 20 %) et l'espagnol Construcciones aeronauticas (CASA, 4,2 %).

Ce cadre a donné aux quatre entreprises un schéma de management immuable : la présidence du conseil de surveillance revient automatiquement à un Allemand – actuellement Manfred Bischoff, le patron de DASA – et le poste d'administrateur-gérant à un Français – Noël Forgeard, un ancien dirigeant du groupe Lagardère. Un équilibre qui s'étend à

d'autres échelons. La formule du GIE a permis d'ignorer les problèmes trop compliqués à régler, tels que les disparités sociales (salaires, retraites) entre les pays concernés. Au final, Aerospaciale, DASA, BAE et CASA n'ont délégué qu'un minimum de prérogatives : coordinateur du programme, Airbus a surtout la responsabilité directe de la vente et de l'après-vente. Les sociétés fondatrices conservent la pleine propriété de leurs bureaux d'études et de leurs usines.

Si cette organisation a quelques conséquences bizarres – Airbus ne connaît pas le coût des éléments d'avions qui lui sont livrés et redistribue tous les bénéfices à ses membres –, elle a l'avantage d'instaurer un véritable partage du travail. Aerospaciale assure la construction du cockpit, DASA celle du fuselage, CASA celle de la dérive et de l'empenage, tandis que BAE s'occupe des ailes. Le 8 février, le groupe britannique a fêté la deux millième paire d'ailes

« européennes » produite à Chester. Au total, sur les 37 000 personnes travaillant directement à la conception et à la construction des avions européens – 100 000 en comptant la sous-traitance –, seule une minorité est

sous contrat Airbus. Même les 3 000 personnes employées à Toulouse ne sont pas toutes concernées : un tiers sont détachées par leur employeur national.

Paradoxalement, alors que les fondateurs d'Airbus commencent

à recueillir les fruits de cette aventure, largement financée par les avances remboursables des Etats, les belles heures de cette forme de coopération s'achèvent. En 1996, les membres d'Airbus ont décidé de transformer le GIE en société. Objectif : gérer l'entreprise de façon plus souple et mieux contrôler ses coûts qui font aujourd'hui figure de secrets d'Etat. Ce que Boeing, toujours prompt à invoquer la concurrence déloyale, a beau jeu de souligner.

Comment seront nommés les dirigeants ? Quels personnels rejoindront Airbus, lesquels resteront dans le giron de leur employeur actuel ? Les niveaux de participation devront-ils évoluer ? Y aura-t-il de nouveaux participants ? Rien n'est réglé. Les membres d'Airbus savent qu'une remise en cause des rapports de force est inéluctable. Les susceptibilités nationales, malgré la bonne entente au quotidien, sont loin d'avoir disparu.

Anne-Marie Rocco

Un puzzle européen

BAE (Grande-Bretagne)
Ailes Chester, Filton
(6 715 salariés)

AEROSPACIALE (France)
Cockpit
Brest, Saint-Nazaire, Nantes,
Mérault, Toulouse
(13 000 salariés)

CASA (Espagne)
Dérive et empenage
Madrid, Séville, Tolède, Cadix
(2 000 salariés environ)

DAIMLER CHRYSLER
AEROSPACIALE (Allemagne)
Fuselage central et arrière
Hambourg, Brême, Stade,
Dresde, Laupheim,
Nordenham, Varel
(14 500 salariés)

Source : Aerospaciale

Jean-Christophe Le Duigou, secrétaire confédéral de la CGT

« Nous sommes favorables à la création d'un statut de société européenne »

« La CGT se préoccupe-t-elle de l'internationalisation croissante des entreprises installées sur le sol français ?

– Nous avons d'abord été alertés par la multiplication du nombre d'entreprises étrangères qui s'implantent, tout en paraissant s'affranchir des liens traditionnels avec le territoire et l'environnement économique et social.

– ... Ce qui peut les amener à délocaliser leurs productions ou à licencier massivement ?

– Oui, plus facilement. Mais l'étude de plusieurs cas concrets nous a conduits à modifier sensiblement nos conclusions. Les sociétés japonaises qui se sont installées il y a vingt ans, dans l'Ouest ou en Alsace, pour monter des photocopies ou fabriquer des produits électroniques de grande consommation nous ont démontré que, derrière une extraterritorialité affichée, elles étaient obligées de renouer avec leur environnement et avec nos traditions sociales. Dans un premier temps, les directions ont cherché à transposer le modèle productif nippon. Mais elles ont aussi dû intégrer l'expérience française. La leçon semble servir. Toyota, qui s'installe à Valenciennes, a ainsi engagé un véritable travail d'étude sociologique et historique de façon à comprendre l'organisation sociale française.

» Cette approche nous conduit à considérer qu'il n'existe pas vraiment d'entreprises apatrides. Certes, les firmes adoptent des organisations du travail conformes à leurs objectifs de production. Mais quelle que soit leur origine, elles sont obligées de s'adapter au milieu où elles se développent, c'est-à-dire en priorité à leurs clients et à leur main-d'œuvre.

– Les poids de capitaux étrangers dans le tour de table des entreprises ne compte-t-il pas ?

– La question de la propriété et du pouvoir à l'intérieur des sociétés est complexe. Le poids de la finance s'est accru dans un espace international désormais complètement déréglé. Il y a une prégnance

des actionnaires, toutes origines confondues. Les fonds de pension imposent leur gouvernance et veulent que l'entreprise dégage une rentabilité. Mais sans s'investir directement dans sa gestion. L'enjeu est de réussir à réduire leurs exigences et à rééquilibrer le pouvoir d'abord au profit des salariés, ensuite au profit des gestionnaires afin de dégager des stratégies à long terme moins soumises aux pressions de la rentabilité immédiate.

» Nous nous interrogeons également sur la possibilité de dégager un modèle européen d'entreprise. Nos travaux font apparaître un marché commercial commun, mais nous sommes loin d'un "système productif européen". Au mieux, la stratégie européenne des firmes est le sous-produit d'une stratégie mondiale, comme le montrent les restructurations actuelles. Peu de firmes ont une vision européenne.

» De ce point de vue, nous sommes favorables à la création d'un statut de société européenne, car ce serait la construction d'un cadre juridique pouvant faire pièce au modèle anglo-saxon. De cette création dépend le modèle de gestion qui prédominera, affectant notamment l'organisation du travail. Jouera-t-on la flexibilité maximum avec une très forte dose d'individualisation ou bien préservera-t-on les sécurités et médiations sociales qui sont un trait commun des modèles nationaux européens ? Il est important de réfléchir à ce cadre qui peut contribuer à préserver les droits sociaux, au moment où les Américains accentuent leur pression pour imposer leurs critères de gestion et leurs normes comptables.

– Comment préserver le modèle social auquel vous tenez ?

– Premièrement, pour redonner sens à l'idée de "nationalité de firme", il est nécessaire d'élaborer une stratégie articulante à la fois la dimension nationale et européenne. La puissance des Etats-Unis vient de ce qu'ils mobilisent, ensemble, la recherche, la formation, les financements, leur puis-



Jean-Christophe Le Duigou

● Responsable du secteur « activités économiques » confédéral de la CGT, Jean-Christophe Le Duigou, cinquante et un ans, est membre du bureau confédéral.
● Il siège au Conseil économique et social et est l'auteur de *Réinventer l'impôt* (Syros, 1995) et de *Demain, l'emploi*, en collaboration avec Roland Le Bris (Editions de l'Atelier, 1998).

sance militaire et diplomatique. En France comme en Europe, nous n'avons pas cette cohérence. Il nous faut inventer quelque chose entre l'interventionnisme de l'Etat colbertiste qui ne peut plus fonctionner et une politique industrielle réduite à l'action sur l'environnement des entreprises.

» Prenons un exemple de mise en cohérence : IBM France a installé une nouvelle chaîne de fabrication à Corbeil-Essonnes, non pas en raison d'aides des collectivités locales, mais parce que l'entreprise y a trouvé une qualité de main-d'œuvre et un environnement scientifique et technique favorable. Elle a profité d'un transfert de technologie venant d'EDF et de travaux de recherche en chimie. Cela lui a fait gagner un temps précieux.

– Etes-vous partisan de développer un financement national

des entreprises, en particulier par l'épargne des particuliers ?

– C'est une question importante. Nous sommes préoccupés, car l'épargne disponible, celle des particuliers et des entreprises, ne va pas vers le développement des activités. Bon an mal an, 400 milliards de francs s'investissent dans des titres de rente. Il faut réorienter ce flux vers des activités productives et de développement de l'emploi.

» Mais il faut aussi débattre de la place du crédit, parce que la France a eu, dans ce domaine, un comportement différent de celui des Etats-Unis ou de la Grande-Bretagne, ces dernières années. Dans ces pays, le système bancaire a continué à financer les entreprises alors que, chez nous, les banques ont tari leurs apports nets de fonds parce qu'elles ne voulaient plus prendre de risques après leurs errements des années 80.

» Il nous faut des lieux où discuter de ces problèmes qui engagent l'avenir. Dans les années 50, le Plan s'y prêtait. Retrouvera-t-il cette place ? Aujourd'hui, nous manquons d'outils au niveau régional. Des fonds régionaux pour le développement et l'emploi seraient indispensables. Au plan national, il faudrait réfléchir à une coordination entre des groupements informels et les institutions existantes que sont le Plan et le Conseil économique et social, afin que tous se saisissent des enjeux de développement.

» A l'échelon européen, il conviendrait de sortir des débats paralysants. Les nations continueront à exister, sans aucun doute. Mais s'il faut construire une Europe politique, elle passera par la mise sur pied d'une politique économique et sociale de développement et un nouveau plein emploi. L'identité européenne, qu'elle soit celle des firmes ou des institutions, se construira sur la valorisation du travail des Européens, et pas sur autre chose. »

Propos recueillis par Alain Faujas

La Belgique ne s'émeut pas d'être dépossédée de ses « champions »

« Ils n'ont plus qu'à acheter la Manneken Pis ! » : ce cadre d'une entreprise « belge » ne décolère pas contre ce qu'il appelle le « grand bradage » de l'économie du royaume. « Nous voulons bien être européens, mondialistes, modernistes et tout ce que vous voulez, mais quand même ! Que diraient les Français si, en moins de deux ans, ils avaient vu EDF, Axa, le Crédit lyonnais, Elf, France Télécom passer sous contrôle étranger ? Mais, nous, nous ne faisons rien ! »

Notre homme est bien seul dans sa diatribe. Du premier ministre au simple citoyen, en passant par les élites politiques, économiques ou intellectuelles, le sujet n'est guère abordé. L'état des lieux est pourtant alarmant. Pour la seule année 1998, résumait *Le Soir*, la Belgique a assisté à la vente de la banque Bruxelles-Lambert au néerlandais ING, de la Royale belge (assurances) au français Axa, de la Générale de banque au belgo-néerlandais Fortis, de PetroFina au français Total, de Cockerill-Sambre (métallurgie) au français Usinor-Sacilor, du Crédit lyonnais Belgium à la Deutsche Bank, de Sun International au britannique Airtours, de Walibi à l'américain Premiers Park.

Les entreprises du royaume sont rachetées massivement par leurs concurrents étrangers. Un état des lieux alarmant

Un état des lieux alarmant

L'acquisition de la majorité du capital de la Société générale de Belgique (SGB) par le groupe Suez en 1988 avait pourtant constitué un sérieux avertissement. Le coup avait été rude. Ce n'était pas rien de voir partir vers d'autres cieux le capital de la « vieille dame », créée avant même la naissance de la Belgique, qui contrôlait, directement ou indirectement, 30 % de l'économie du pays. Tant à Paris qu'à Bruxelles, on s'efforçait, certes, de calmer les esprits et de multiplier les assurances : jamais, au grand jamais, le groupe français n'aurait une conduite impérialiste à l'égard de ses partenaires belges. On sait ce qu'il advint de ces bonnes résolutions : aujourd'hui, Suez-Lyonnaise des eaux possède 100 % de la Géné-

rale, qui n'est plus qu'une coquille vide. « On attend le départ à la retraite d'Etienne Davignon, le charismatique président de la SGB, pour en officialiser le décès », dit-on à Bruxelles.

La toute récente mise au pas par Gérard Mestrallet, le président de Suez-Lyonnaise des eaux, de Philippe Bodson, le patron de Tractebel, est venue montrer « qui commandait ». Tractebel, qui s'enorgueillit d'être le premier producteur européen d'électricité, est détenue à 53 % par Suez, via la SGB. Le groupe souhaitait développer sa propre stratégie. Pas question, a répondu Gérard Mestrallet, désireux avant tout de développer l'ensemble des synergies de Suez.

NETTOYAGE PAR LE VIDE

Apparemment, ce nettoyage par le vide n'inquiète pas outre mesure les dirigeants belges. Certains font valoir que ce mouvement n'est pas à sens unique et que les sociétés belges « rachetées » se sont renforcées en s'associant à des groupes plus importants. Jamais avaré de formules à l'emporte-pièce, le Belge Albert Frère, un des hommes d'affaires les plus puissants d'Europe, n'aime pas qu'on lui parle de la « vente » à Total de PetroFina, dont il était l'actionnaire principal. Il préfère dire qu'il s'est « adossé » à la compagnie française pour donner à PetroFina de nouvelles possibilités de développement international.

Le premier ministre belge, Jean-Luc Dehaene, lui donnait quitus : « Vu la dimension de PetroFina, répondait-il au *Soir*, et les évolutions du secteur pétrolier, je ne pense pas qu'il y avait d'autres solutions que de l'intégrer dans un groupe plus large. » Relance des journalistes : la vente de PetroFina ne vous chagrîne donc pas ? La réponse ne se fait pas attendre : « Vous avez une conception de l'Etat différente de la

mienne ! Je ne me suis pas mêlé de ce dossier ! » Tout est dit.

« Albert Frère a travaillé pour l'ensemble de ses actionnaires, il faut lui rendre hommage pour cela », renchérait Jean-Louis Duplat, président de la commission bancaire et financière. Lui non plus ne croit pas que « la politique puisse intervenir fortement dans ces matières ». S'il admet qu'un « certain nombre » de centres de décisions ne seront plus belges, il se félicite du fait que « ce seront nos nationaux qui seront actifs dans des groupes étrangers, à l'étranger ».

La fermeture de l'usine Renault de Vilvorde a pourtant ravivé les craintes de ceux qui craignaient les conséquences désastreuses de cette « dénationalisation » des entreprises belges. « Il ne devrait pas être indifférent à nos hommes politiques de constater que les deux pays les plus gourmands dans le rachat de nos entreprises aient été les Pays-Bas et la France, qui sont précisément les deux pays qui se sont partagés la Belgique avant même qu'elle existe », confiait un professeur liégeois.

PROTECTIONNISME

D'autres, tout en admettant la logique de la mondialisation, se demandent pourquoi le mouvement va toujours dans le sens d'un rachat des entreprises belges par leurs concurrents étrangers. « Nous sommes, en fait, les seuls à jouer vraiment le jeu », disent-ils. Allez acheter une banque en Allemagne, osez toucher à EDF, tentez de vous implanter aux Pays-Bas, et vous comprendrez, alors, combien ces pays sont protectionnistes ! » Et tous de conclure : pour que notre Etat puisse s'opposer à cette dérive, encore faudrait-il qu'il existe ! Reste donc à savoir si les Belges seront les précurseurs ou les cobayes de l'Europe en devenant.

José-Alain Fralon

CHRONIQUE

par Alain Lebaube

Mon plein emploi de dans onze ans

Annouer « la fin du chômage en 2010 », comme Jean Boissonnat dans *Le Monde* du 4 mars, fait irrésistiblement penser aux Guignols de l'Info. « P... !, mon plein emploi de dans onze ans ! » serait l'équivalent de la formule célèbre « Mon boulot de dans deux ans », qui a si bien réussi à un candidat à la présidence de la République. « Onze ans... » Il n'y aurait qu'à prendre notre mal en patience. « Onze ans... » Il suffirait de s'en remettre à l'évidence d'une échéance naturelle.

Inéluctablement, la population active va diminuer et, avec elle, mécaniquement, le chômage. Sans trop d'efforts, sans rien changer de fondamental, le cours des choses se promet de venir à notre rescousse, tout tranquillement. Il faudrait en conséquence se réjouir de la nouvelle et y puiser une raison d'optimisme.

Jean Boissonnat n'est pas le seul à partager un tel espoir. D'autres l'ont déjà formulé avant lui et, dans quelques cercles, il est devenu habituel de miser sur le ressac démographique, censé régler les problèmes. Ils en font un beau programme, exaltant à leurs yeux, entre Malthus et le laisser-faire, fondé sur une perspective par ailleurs peu réjouissante, la même qui compromet l'équilibre financier des retraites.

Pour ce qu'elles valent, les statistiques et les projections ne permettent cependant pas d'afficher une telle sérénité. Quitte à pêcher par pessimisme, il faut parfois se préparer au pire ; ce qui mobilise davantage les énergies qu'une confiance passive en l'avenir.

Si la population active doit baisser, à partir de 2006 prévoit l'Insee, la décade s'effectuera d'abord sur un rythme lent. De l'ordre de 20 000 puis de 70 000 par an, alors que la progression annuelle se poursuit actuellement à des niveaux élevés, entre 120 000 et plus de 180 000. Tant et si bien que, selon une courbe en cloche qui passe par un sommet de presque 28 millions d'actifs, leur nombre devrait être équivalent, entre 2035 et 2040, à celui d'aujourd'hui.

Faut-il rappeler que la France compte près de trois millions de chômeurs officiels et quelques millions de précaires ? Faut-il rappeler, également, que ce mouvement de recul s'opérera sur fond de vieillissement démographique ? Entre l'arrivée, inévitable, de nouveaux progrès technologiques et les gains de productivité qui seront forcément réalisés, il n'est pas possible de parier sur une amélioration qui ne serait pas due à une volonté collective.

C'est précisément ce qui peut inquiéter dans les raisonnements qui tablent en réalité sur un déclin. Certes, la capacité de consommation de l'âge des pleines dépenses (autour de 50 ans) peut s'accroître avec la génération du *baby boom* parvenant dans ces parages. Mais elle peut tout autant se traduire par un fort désir d'épargne, justifié par une double crainte. Celle qui pèse sur les retraites et celle, encore plus angoissante, de la dépendance.

En venir à considérer que le marché du troisième ou du quatrième âge puisse être le moteur de l'économie, comme l'avait été pendant les « trente glorieuses » celui du premier équipement des jeunes ménages, présente bien des dangers. Cela relève au minimum d'une étrange conception du dynamisme. Les Etats-Unis, dont on fait tant de cas pour la création d'emplois, se signalent aussi par une croissance de la population active autrement vigoureuse.

Sans compter que nous devrions être vigilants. A terme, nous sommes plutôt menacés par l'égoïsme des vieux, appelés à devenir majoritaires électoralement. Et les thèses démographiques les confortent dans leur opinion.

Visiblement, vous avez des responsabilités.

Ça tombe bien, maintenant vous pouvez les élargir.

MBA
ESCP
Accrédité AMBA's

Le MBA ESCP, programme inter-européen de management, s'adresse à de jeunes cadres fortement impliqués dans l'entreprise et promis à une évolution de carrière rapide.

Sa pédagogie originale en temps partagé permet le maintien d'une responsabilité à plein-temps en entreprise pour obtenir, en 18 mois, un diplôme de standard international (MBA). Programme bilingue anglais/français.

Réunions d'informations
jeudi 29 avril et 20 mai 1999 à 18 h 30

01 49 23 22 70
Email : penain@escp.fr

Le Groupe ESCP est accrédité EQUIS

Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Paris

79, avenue de la République • 75011 Paris
WEB : http://www.escp.fr

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS

Bibliographie

● **Le Capitalisme mondial**, de Charles-Albert Michalet (PUF, 1998, 218 p., 78 F, 11,9 €).
● **Le Modèle français de détention et de gestion du capital**, rapport de François Morin (Les Editions de Bercy, 1998, 222 p., 80 F, 12,2 €).
● **Multinationales et mondialisation**, de Jean-Louis Mucchielli (Seuil, 1998, 380 p., 50 F, 7,6 €).
● **Quelles politiques pour l'industrie française ?** de Gabriel

Colletis et Jean-Louis Levet (La Documentation française, 1997, 408 p., 130 F, 19,8 €).
● **Sortir la France de l'impasse**, de Jean-Louis Levet (Economica, 1997, 296 p., 150 F, 22,9 €).
● **L'Economie mondialisée**, de Robert Reich (Dunod, 1997, 336 p., 149 F, 22,7 €).
● **L'Entreprise mondiale, mythe ou réalité ?** (Revue *Globeo* n° 11, septembre 1998, 34 p.).
● *Globeo*, 3, place de la Montagne-du-Goulet, 75015 Paris.

APRÈS L'UNION MONÉTAIRE

par Hervé Juvin

Le temps du parler vrai

Quand des économies entrent en fusion et s'intègrent, quand il s'agit de faire communiquer des hommes et des femmes qui ne parlent pas la même langue, qui ne partagent pas les mêmes références culturelles et relationnelles, et travaillent donc selon des modes différents, la vérité est l'outil le plus rapide et le plus sûr. Vérité des prix, vérité des comptes, vérité des discours ; le temps de l'explicite est venu avec l'Union de l'Europe.

Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit, serait-ce la première des vertus européennes ? Et la vérité deviendrait-elle un atout stratégique pour des sociétés en voie d'europanisation ?

Dans cet exercice, la première étape vers le succès consiste à parler la même langue des comptes et des prix. Les sociétés européennes se doivent de réussir la transition d'une information financière nationale vers une information financière européenne, sinon mondiale, si elles veulent attirer le capital européen, mobiliser des actionnaires européens, et si elles veulent engager d'éventuelles opérations transfrontalières ; comment s'entendre sans parler la même langue ? La préoccupation n'est pas nouvelle, l'euro lui donne un tour plus aigu.

Les bilans et les comptes d'exploitation des sociétés européennes cotées seront libellés en euro dès 1999, mais seront-ils pour autant comparables ? Pour un investisseur intéressé par le secteur automobile européen, un bénéfice annuel avant impôt de 1 milliard d'euros (6,5 milliards de francs) a-t-il la même signification s'il est réalisé par une société allemande, une société française, une société italienne ? Pour un chercheur sollicité par une société innovante, la valeur des comptes et des prévisions de croissance publiés – et donc des stock-options qui lui sont promises – est-elle identique si cette société est cotée sur le Nouveau Marché de Paris, sur l'Easdaq londonien ou le Neuer Market allemand ? Et pour deux sociétés italiennes et allemandes tentées par une fusion, comment tenir compte des manières différentes de réaliser des provisions, d'amortir ses actifs immatériels, ses marques et son image ? La comparaison des comptes est possible, leur comparabilité n'est pas garantie.

La comparaison

des comptes

de sociétés

européennes

est possible, mais

leur comparabilité

n'est pas garantie.

Voilà ce qui place

les professionnels

du chiffre et de l'audit

parmi les intégrateurs

privilegiés de l'Europe

Voilà ce qui place les professionnels du chiffre et de l'audit parmi les intégrateurs privilégiés de l'Europe, voilà ce qui exige de la Commission de Bruxelles une harmonisation rapide des normes et de la doctrine comptable européenne pour les sociétés cotées. Déjà, un nombre significatif de groupes européens ont adopté les règles comptables américaines FASB. Le débat n'est plus de savoir s'il faudra adopter une norme comptable unique en Europe, mais de savoir si la scène européenne demeure à un niveau significatif pour l'affirmation d'une règle spécifique, ou si l'harmonisation communautaire doit s'engager sur la voie des règles conformes aux attentes du plus grand nombre d'investisseurs et d'intermédiaires actifs en Europe et peut-être aussi à la vérité des comptes : les règles nord-américaines.

L'Europe de la monnaie unique ne se passera pas d'une langue

unique des comptes. Pour autant, l'adoption des normes IASC que paraît étudier la Commission n'est qu'une étape, ce n'est pas la dernière, ni même la plus importante. Pour faire adhérer à son projet ses actionnaires, ses salariés et ses clients, encore faut-il que l'entreprise sache tenir à chacun un discours qui lui soit proche et qui lui parle. Sa politique d'information et de communication change de nature en changeant de dimension. Pas seulement parce que son public se multiplie ; parce que les modes de communication, les pratiques d'information qui fonctionnaient à l'intérieur des frontières perdent leur valeur dès qu'elles sont appliquées dans un ensemble plus vaste. Elle change, parce que le mensonge, fût-il par omission, l'imprécision, l'opacité, sont sanctionnés par le marché d'une manière plus dure, plus immédiate et plus impitoyable qu'ils ne l'auraient été par la communauté nationale des investisseurs.

Tout comme un encadrement européen ou international, comme une clientèle européenne ou internationale, un actionariat européen ou international se mérite. Moins par le choc des images et les effets d'annonce que par le respect des faits, et par ce qu'il faut bien appeler le culte de la vérité. Il est possible de jouer sur la complicité avec un marché national, il est possible de mentir un peu à ses actionnaires nationaux, il est possible de miser sur l'implicite avec un conseil d'administration local ou familial. L'ouverture internationale rend infiniment plus simple, plus rapide, et finalement plus profitable de s'en tenir aux faits et de parler vrai.

Serait-ce une nouvelle frontière culturelle ? C'est du moins une nouvelle manière de gérer que de gérer européen – gérer par l'explicite. Il n'est pas possible de fonctionner sans que tout soit sur la table, sans définir minutieusement le sens des mots, sans vérifier qu'à chaque moment chacun a bien compris ce que l'autre veut dire, avant de passer à l'étape suivante. L'exercice est redoutable. Pour tous.

Faut-il ajouter qu'il l'est pour des administrateurs et des dirigeants français, recrutés dans un sésail étroit, habitués au ronronnement assasin de conseils où tout fonctionne sur l'implicite et où il n'est nul besoin de dire pour se comprendre, de parler pour être compris ? Faut-il suggérer qu'il l'est pour des cadres français, peu habitués au partage de l'information, à la négociation contractuelle, à la valorisation des intermédiaires sociaux ? Et faut-il insister sur l'arrière idéologique qui interdit à tant de dirigeants, de salariés et d'intermédiaires sociaux français de s'en tenir aux faits, de cultiver les faits, de respecter les faits, et confond si souvent les discours d'entreprise et la littérature ?

Passeport pour une société européenne, le devoir de l'explicite engage une évolution majeure : l'art de ne pas dire, de ne pas se compromettre, d'être toujours à demi-mot, à demi-mesure et quart de ton, est daté. L'art du dirigeant européen fera la part belle à la conviction, à l'engagement et à l'adhésion de chacun des publics de l'entreprise. Il s'impose aux sociétés qui veulent devenir européennes, il va s'imposer également aux hommes publics, à tous ceux qui désormais, qu'ils le veuillent ou non, seront élus, jugés et pesés sur la scène européenne. Respect des faits, recherche de l'objectivité, vérité des comptes et des prix ; en imposant l'art de l'explicite aux dirigeants européens, la réussite de l'Union serait-elle aussi une affaire de morale ?

La monnaie unique en avant-première dans deux communes toscanes

FIESOLE, PONTASSIEVE

de notre envoyée spéciale

Pièces de collection, médailles et autres jetons frappés des symboles de l'euro sont désormais interdits. Ainsi vient d'en décider la Commission européenne, qui souhaite éviter tout risque de confusion dans l'esprit du public avec la future monnaie unique.

A Fiesole (15 000 habitants) et à Pontassieve (20 000), deux petites communes accrochées aux collines environnant Florence, cette décision a dû faire sourire. Elles qui étaient si fières d'avoir été des pionnières en expérimentant, durant six mois, l'utilisation d'euros, en pièces et en billets factices, vont pouvoir maintenant s'enorgueillir d'être aussi, pour l'éternité, les seules à l'avoir fait.

Alessandro Pesci, maire de Fiesole, et Mauro Perini, celui de Pontassieve, deux vieux camarades de route de l'ex-Parti communiste, aujourd'hui membres du Parti démocratique de la gauche (PDS), ont eu une certaine audace en se lançant dans cette aventure, puisque l'Italie ne savait pas encore si elle serait qualifiée pour la monnaie unique. « A la mairie, on se moquait de nous, se souvient Alessandro Pesci. Moi, j'étais convaincu que c'était une bonne initiative. Le gouvernement italien avait demandé beaucoup d'efforts aux citoyens pour l'euro. Mon idée était de leur donner quelque chose en échange. »

Baptisée « Ecco l'euro ! » (« Voici l'euro ! »), cette opération s'est déroulée du 1^{er} octobre 1997 au 31 mars 1998. Durant cette période, les deux municipalités ont émis pièces et billets, pour un montant total équivalent à 2 980 millions de lires (10,1 millions de francs, soit 1,5 million d'euros) en recourant au circuit d'Etat de fabrication de la monnaie. Cette monnaie, valable uniquement sur les deux territoires, a ensuite été vendue aux particuliers et aux commerçants par les banques et la poste, sponsors de l'opération. Le taux officiel

Durant six mois, deux municipalités ont expérimenté sur leurs territoires l'utilisation d'euros, en pièces et en billets factices

n'étant pas encore fixé à l'époque, les communes l'ont établi à un euro pour 2 000 lires (actuellement, il vaut 1 936 lires).

Pour Alessandro Pesci, cette opération a été un « succès ». Méditative pour commencer. Les communes ont été prises d'assaut par les journalistes italiens, mais aussi américains et japonais.

Le comportement des habitants a cependant été contrasté. L'Institut universitaire européen (IUE), basé à Fiesole, et chargé du rapport final, note que seuls 15 % ne connaissaient pas l'opération (24 % chez les plus de 54 ans). Trois sur quatre affirment avoir acheté des euros. Curieusement, les plus âgés sont à la pointe (77 % chez les plus de 54 ans), tandis que les plus jeunes sont à la traîne (67 % chez les moins de 35 ans). C'est la tranche médiane des 35-54 ans qui a été la plus intéressée, tandis que les jeunes l'ont été le moins.

THÉSAURISATION

Les euros ont été achetés très rapidement au début. « C'était à devenir fou », raconte Salvatore Lo Presti, guichetier au petit bureau de poste de Fiesole. Mais bizarrement, peu après, les fameux euros « n'ont plus circulé », affirment beaucoup de gens. « Ils disent cela parce que c'était une initiative de l'administration publique, qui n'est pas très aimée en Italie », estime Livia Marinetto, chef de cabinet d'Alessandro Pesci.

En fait, selon l'enquête de l'IUE, 56 % des personnes les ont dépensés, mais 62 % les ont « thésaurisés ». Beaucoup les ont gardés en

souvenir ou en ont fait cadeau, comme Foresto Dallai, 76 ans, qui a envoyé une série (un billet et deux pièces) « à une cousine à Milan » et s'en est gardé une autre, qu'il a encadrée et placée sur une étagère.

Rolando Moscati, retraité, n'a « rien dépensé » non plus. « Je reconnais que j'aurais dû le faire. Mais j'avais la paresse de calculer. » Un argument que reprennent certains jeunes, comme Cristina : « Je ne suis pas bonne en maths... J'aurais eu peur de me faire avoir. »

Certains acheteurs d'euros ont spéculé en les revendant à des collectionneurs. « Nous avons été sollicités par des personnes non italiennes qui voulaient 600 000 ou 700 000 lires en euros, jusqu'à un million, raconte Salvatore Lo Presti. Selon moi, c'était pour les revendre au marché noir. » La série de 4 euros et demi, vendue 9 000 lires, se serait revendue 90 000 lires en Italie, voire plus.

Pour freiner la tendance à la « thésaurisation », les mairies ont décidé de rationner la distribution des euros, tout en émettant régulièrement afin de satisfaire la demande. Résultat : « On a fabriqué trop d'euros », reconnaît le maire de Fiesole. A la fin de l'opération, il restait dans les caisses des municipalités 1,8 milliard de lires en euros, 1,9 milliard de lires sont donc restés dans la nature.

Alessandro Pesci reconnaît qu'il n'avait pas prévu l'ampleur de la thésaurisation. Cependant, il n'est « pas du tout déçu » : « Je pense que nous sommes moins ignorants qu'avant. » Dans ces deux communes, chacun, ou presque, sait désormais ce qu'est l'euro. Paolo Dorin, patron d'une PME de mécanique qui a fait partie d'un échantillon test d'entreprises, explique « avoir voulu anticiper les problèmes liés au passage à la monnaie unique ». L'un des problèmes à affronter, « c'est l'introduction des décimales, qui n'existent pas avec les lires », constate Stefano Carboni, responsable de l'administration. Ce qui veut dire changer toutes les pro-

cédures informatiques et les fichiers de données. Nous sommes en train de le faire. »

Côté commerces, les deux supermarchés de la chaîne Coop situés sur les deux communes, qui ont participé à « Ecco l'euro ! », ont servi d'exemple en mettant en place un double affichage des prix, en lires et en euros. Dès la fin de l'opération, les 82 magasins de la chaîne en Toscane, Unicoop, ont fait de même.

CONVERSION

Et depuis le 15 février, les sociétaires des Coop peuvent acheter pour 9 500 lires (0,47 euro) une petite calculatrice qui convertit en euros et se vend très bien. « En tant qu'organisation de consommateurs, nous avons senti le devoir de nous impliquer pour rendre moins traumatisante l'arrivée de l'euro, indique Claudio Vanni, responsable des relations extérieures d'Unicoop Florence. Personne ne paie encore en euros, mais on ressent une attention de la part des clients. Ils se préparent tranquillement. »

Pour Daniela Giovannetti, journaliste du quotidien *La Nazione*, qui a couvert « Ecco l'euro ! », « l'expérience a permis d'ouvrir les mentalités des personnes, qui est très provinciale, de les sortir de leurs problèmes quotidiens pour leur donner un horizon européen ». Bruxelles paraît aujourd'hui plus proche. Et Fiesole et Pontassieve se sentent plus fortes. « Nous avons montré que des petites communes qui voient grand ne vont pas forcément à l'échec », conclut Alessandro Pesci. « Et qu'elles n'ont pas à avoir peur de l'Europe », ajoute Livia Marinetto. L'opération s'est terminée par un équilibre financier. Malgré la défection du comité euro italien, qui n'a pas encore versé la subvention promise. Malins, les deux maires ont décidé, pour combler ce trou, de ne pas payer à l'Etat la fabrication des euros. « Après tout, relève Alessandro Pesci, c'est la même famille. »

Francine Aizicovici

Au Parlement de Strasbourg, le travailliste Stephen Hughes défend le dialogue social

STRASBOURG

de notre correspondant

Lorsqu'il est devenu pour la première fois parlementaire européen, le travailliste britannique Stephen Hughes était l'un des trois ou quatre plus jeunes eurodéputés. C'était en 1984. Quinze ans plus tard, il est toujours là, sûr de revenir après le scrutin de juin, se trouvant en position éligible dans sa circonscription de Durham, au nord-est de l'Angleterre. A quarante-six ans, son avenir est toujours européen et il entend qu'il en soit ainsi encore longtemps.

Après des études d'administration publique, il devient fonctionnaire du gouvernement régional à Newcastle. Mais il milite déjà au Labour.

COORDINATION

« C'est de cette époque que je connais Tony Blair, qui a été élu aux Communes dans la même circonscription que moi », précise-t-il pour bien marquer son appartenance à la nouvelle vague travailliste et à la modernité. Très vite, il abandonne la fonction publique pour s'occuper de l'Europe. Dès l'élection au suffrage universel direct de l'assemblée de Strasbourg, en 1979, il devient assistant parlementaire.

Au terme d'une législature de bons et loyaux services, le parti lui offre l'opportunité de siéger dans l'hémicycle européen. Il ne laisse pas passer sa chance et s'inscrit à la commission de l'emploi et des affaires sociales.

« Je n'imaginai pas aller ailleurs ; je m'étais spécialisé depuis mon adhésion au Labour sur les questions de santé et de sécurité liées aux conditions de travail », explique-t-il. Son mandat reconduit en 1989, il continue, naturellement, de siéger dans la même commission parlementaire.

Président de la commission de l'emploi et des affaires sociales, le député britannique considère comme essentiels les contacts avec les syndicats

La hiérarchie travailliste lui confie le poste de vice-président de sa délégation à Strasbourg au sein du groupe des socialistes européens. Elle le charge, surtout, de concevoir le mécanisme destiné à coordonner le travail des « Labour » à Strasbourg avec leurs collègues du Parlement de Westminster.

« A l'époque, nous n'étions plus au pouvoir depuis très longtemps et il nous fallait "alimenter" nos amis à Londres pour "nourrir" l'opposition », rappelle-t-il. Non sans nostalgie, il évoque sa collaboration avec Joyce Quinn, alors eurodéputée, qui est devenue ministre des affaires européennes dans le gouvernement Blair. Sa mission continue, mais cette fois pour déjouer les attaques de l'opposition conservatrice.

RÉFÉRENDUM

Entre-temps, Stephen Hughes est monté en grade. Son troisième mandat lui donne en prime la présidence de la commission de l'emploi et des affaires sociales. Sa détermination à mener un dialogue constant et ouvert avec les syndicats le conduit à relever sa différence avec son premier ministre, qui a tendance à

relâcher les liens avec les Trade Unions. Malgré sa prudence, il finit par dire : « De ce point de vue, je me placerais à la gauche de Tony. » Il décide d'aller plus avant : « D'ailleurs, ne pas maintenir le contact avec les syndicats est contradictoire avec la politique de flexibilité sur le marché de l'emploi qu'il entend poursuivre. »

Il ne manque pas l'occasion de rappeler qu'il avait soutenu le rapport présenté par Michel Rocard, en 1996 à Strasbourg, sur la réduction du temps de travail, sans dire qu'il avait été moins allant devant la circonspection de ses pairs travaillistes. Mais, qu'on ne s'y trompe pas, le président de la commission de l'emploi et des affaires sociales est avant tout un « new Labour » fervent partisan de la flexibilité parce qu'elle peut améliorer la productivité et

régler les problèmes liés à l'emploi partiel et précaire.

Il est tout aussi chaud partisan de l'euro car « il est censé permettre la mise en avant de l'Europe sociale et qu'il est la clé de la productivité sur les marchés des capitaux, des services et de l'emploi ».

« En outre, poursuit-il, il donne les armes aux pays de la zone euro pour résister aux chocs internes et externes. »

ESPÉRANCES

Sur ce dossier aussi, il assume sa différence avec Tony Blair : « Lui veut faire entrer la Grande-Bretagne dans l'euro après les législatives prévues dans deux ans, alors que moi, j'estime qu'il faut y aller avant cette échéance en organisant, par exemple, un référendum avant la fin de cette année. »

Dans le cadre d'une Europe monétaire stable, le député britannique croit dur comme fer à des avancées réelles en matière sociale, même s'il reconnaît que « le chemin à faire est encore très long », même si le couple Tony Blair/Gerhard Schröder ne répond que timidement aux espérances qu'avait suscitées l'arrivée de gouvernements sociaux-démocrates au Royaume-Uni et en Allemagne.

Pour donner du rythme, voire contourner l'obstacle, il mise sur la coopération entre l'assemblée parlementaire de l'Union et la Confédération européenne des syndicats (CES). L'idée est de progresser ensemble sur des « lignes d'action », de mettre en commun « la réalité syndicale et la légitimité du Parlement ».

« Après tout, il existe suffisamment de gouvernements progressistes parmi les Quinze pour que l'Europe sociale finisse par exister », assure, confiant, Stephen Hughes.

Marcel Scotto



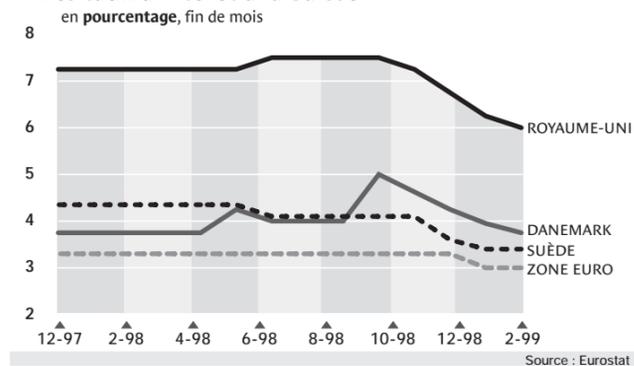
Stephen Hughes

● Membre du Labour depuis vingt-cinq ans, Stephen Hughes, quarante-six ans, est entré tôt en politique. Dans la première Assemblée européenne élue au suffrage universel direct en 1979, il est assistant parlementaire. Elu en 1984, il verra son mandat renouvelé en 1989 et 1994.

● Il siège à la commission de l'emploi et des affaires sociales, et en devient le président au début de la législature en cours.

EUROPE

Des taux d'intérêt à la baisse

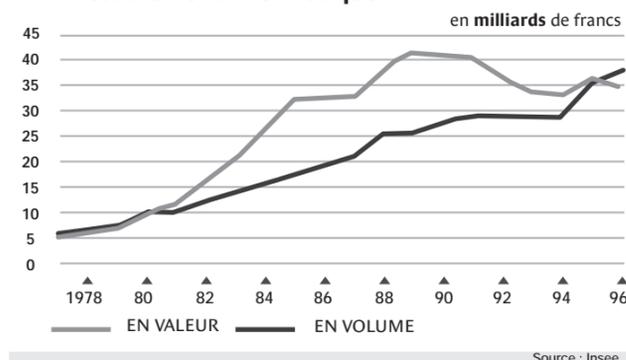


■ **DEPUIS LE 1^{er} JANVIER 1999**, la courbe des taux d'intérêt dans l'Union européenne (UE) correspond au taux de refinancement principal de la Banque centrale européenne (BCE). Elle a annoncé que ce dernier restera inchangé (3 %) au moins jusqu'au 17 mars, veille de la réunion du conseil des gouverneurs où la BCE réajustera, ou non, sa politique monétaire.

■ **LA GRANDE-BRETAGNE, LA SUÈDE ET LE DANEMARK** – trois Etats membres qui ne font pas partie de la zone euro – ont réduit leurs taux en février. En Grande-Bretagne, le niveau reste élevé, tandis que les taux danois et suédois s'approchent de ceux de la zone euro. En 1998, les marchés financiers avaient exigé une prime (en forme de taux d'intérêt plus élevés que ceux de la Bundesbank) pour les devises qui ne feraient pas partie de l'union monétaire.

FRANCE

L'investissement informatique



■ **LES ENTREPRISES FRANÇAISES**, en dépit de la progression de leurs investissements en informatique, restent à la traîne par rapport à leurs homologues américaines. Selon une enquête de la Dares (ministère de l'emploi, février 1999), la part des dépenses en matériel informatique représentait 3,4 % de la valeur ajoutée des entreprises américaines en 1996, alors qu'elle en représentait moins de 1 % en France.

■ **POUR LES FABRICANTS** de produits informatiques, plus équipés que la moyenne des entreprises, l'investissement en informatique a stimulé la productivité globale : elle a progressé de 4,1 % par an entre 1974 et 1996. En revanche, les services aux entreprises et les services financiers, eux aussi très équipés, ont vu leur productivité globale baisser tendanciellement sur un rythme moyen de -1,2 %.

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	1,9 (déc.)	-6,1 (déc.)	0,7 (déc.)	-5,3 (déc.)	3,4 (déc.)	0,3 (déc.)	-7,6 (déc.)	-1,7 (déc.)	0,1 (déc.)	-0,4 (déc.)	-0,2 (déc.)
Sur trois mois	0,5 (déc.)	-0,8 (déc.)	-0,1 (déc.)	-0,2 (déc.)	0,4 (déc.)	0,4 (déc.)	-0,8 (déc.)	0,2 (déc.)	-0,3 (déc.)	-0,3 (déc.)	-0,3 (déc.)
TAUX DE CHÔMAGE (en %)											
1999	4,3 (janv.)	4,3 (sept. 98)	9,1 (janv.)	8,4 (janv.)	17,8 (janv.)	11,6 (janv.)	12,3 (oct. 98)	3,6 (nov. 98)	6,2 (oct. 98)	10,6 (janv.)	9,6 (janv.)
PRIX À LA CONSOMMATION (en %)											
Sur un an	1,5 (sept.)	-0,1 (juil.)	0,2 (jan.)	1,0 (jan.)	0,3 (jan.)	0,4 (jan.)	1,5 (jan.)	2,1 (jan.)	1,6 (jan.)	0,8 (jan.)	0,9 (jan.)
Sur un mois	0,2	-0,6	-0,1	0,4	1,5	-0,3	0,1	0	-0,6	-0,1	-0,2
PIB EN VOLUME (dernier trimestre connu, en %)											
Sur un an	4,1	-3,5	1,8	2,2	3,6	2,8	1,2	3,3	1,3	2,4	2,3
Sur trois mois	1,4	-0,7	-0,4	0,3	0,7	0,7	0,5	1,2	0,2	0,2	0,2
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	-2,1	-1,3	-1,8	-2,9	-2,7	-0,9	-0,6	-2,1	-1,5
DETTE PUBLIQUE / PIB (en %)											
1998	ND	ND	61	117,3	65,6	58,5	118,7	67,7	49,4	73,8	69,5
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 intrazonas 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
CONSUMMATION DES MÉNAGES		
	+ 3,6 % (janv.)	+ 4,2 %
TAUX D'ÉPARGNE		
	14,2 % (3 ^e trim. 98)	- 5,9 %
POUVOIR D'ACHAT DES MÉNAGES		
	+ 0,5 % (3 ^e trim. 98)	2,6 %
TAUX DE SALAIRE HORAIRE OUVRIER		
	+ 0,5 % (3 ^e trim. 98)	+ 2,0 %
INVESTISSEMENT		
	+ 1,0 % (3 ^e trim. 98)	+ 3,9 %
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 (fév.)	- 21**
ENQUÊTE MENSUELLE DANS L'INDUSTRIE*		
opinion des chefs d'entreprise sur les perspectives générales	- 16 (fév.)	+ 21**
TAUX DE CHÔMAGE DES JEUNES (- de 25 ans)		
	22,1 % (janv.)	- 5,9 %
PART DU CHÔMAGE DE LONGUE DURÉE (UN AN) DANS LE CHÔMAGE TOTAL		
	38,1 %	+ 0,7 %
EMPLOIS AIDÉS DANS LE SECTEUR MARCHAND		
	1 049 900 (jan.)	- 0,96 %
EMPLOIS AIDÉS DANS LE SECTEUR NON MARCHAND		
	358 055 (jan.)	- 14,4 %
INTÉRIM		
	532 098	+ 28,8 %

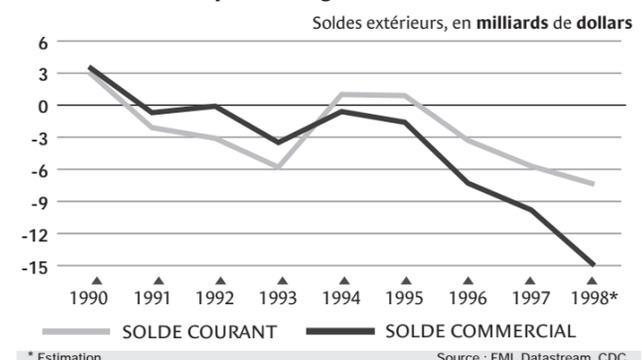
* solde des opinions négatives et positives, données CVS

**solde net douze mois auparavant

Source : Insee, Dares, Douanes et Unedic.

POLOGNE

Le besoin de capitaux augmente



■ **LE DÉFICIT COMMERCIAL** s'aggrave. La vigueur du zloty en 1998 a encouragé les importations, alors que les exportations, déjà pénalisées par une monnaie trop forte, ont fondu avec la crise en Russie, où la Pologne écoule plus de 13 % de ses produits ; elles dépendent maintenant de la croissance en Europe occidentale pour les deux tiers environ.

■ **LES INVESTISSEMENTS DIRECTS** ne suffisent plus à couvrir le déficit courant. Depuis plusieurs mois, le pays fait appel aux capitaux à court terme. Les mauvais chiffres du commerce extérieur incitent les investisseurs à la prudence. Le ralentissement des entrées de capitaux a entraîné une dépréciation de la monnaie de 10 % depuis le début de l'année. Une bonne nouvelle, à condition que la situation ne dégénère pas sur le marché des changes. (Source : Caisse des dépôts, risque-pays.)

UN CHIFFRE

56 %

POURCENTAGE DES EMPLOIS-JEUNES RÉMUNÉRÉS AU-DESSUS DU SMIC

Un peu plus d'un emploi-jeune sur deux gagne davantage que le SMIC, selon la Dares (ministère de l'emploi). Ce sont les employeurs associatifs qui dépassent le plus souvent le salaire minimum. Ainsi, 12 % des jeunes embauchés par ces derniers perçoivent 1,2 SMIC, contre 6 % dans les établissements publics et 3 % dans les collectivités territoriales.

Ce constat s'explique notamment par le niveau de formation à l'embauche. Les jeunes recrutés au sein des associations sont en effet plus diplômés que ceux employés par les collectivités territoriales ou les établissements publics. Plus de 20 % des jeunes travaillant dans le secteur associatif ont un niveau supérieur à bac + 2, contre seulement 15,3 % de ceux recrutés au sein des collectivités territoriales et 14,1 % de ceux embauchés par un établissement public.

A l'inverse, les jeunes ayant au plus le niveau V (CAP-BEP) représentent 37 % des embauchés dans les collectivités territoriales, 24 % dans les établissements publics et 21 % seulement dans les associations.

46 % des emplois-jeunes créés dans ce dernier secteur relèvent de l'animation culturelle et sportive. Dans les établissements publics, ce sont des emplois d'aide aux personnes qui prédominent (37 %).

Au 31 décembre 1998, 158 450 emplois-jeunes avaient été créés (et près de 120 000 jeunes embauchés). Les associations représentent plus de 60 % des employeurs, suivies par les collectivités territoriales (25 %).

L'économie brésilienne s'efforce de sortir de la crise

BRASILIA
de notre envoyé spécial

Deux mois après avoir été contraint de dévaluer le real et de le laisser flotter, le gouvernement brésilien peine à stabiliser sa monnaie et à juguler la crise financière qui secoue l'économie. Sur les marchés des changes, l'accord conclu le 9 mars entre les autorités de Brasilia et le Fonds monétaire international (FMI) – le déblocage d'une deuxième tranche de crédit de 9 milliards de dollars (8,2 milliards d'euros) sur l'aide préventive de 41,5 milliards de dollars (environ 38 milliards d'euros) consentie par la communauté internationale – devrait permettre de stopper le plongeon du real. Mais la défense de la devise est si coûteuse que la Banque centrale du Brésil a décidé, début mars, de ne plus intervenir pour la soutenir face au billet vert.

LICENCIEMENTS

L'institut d'émission a dépensé, en vain, des milliards de dollars, faisant chuter d'autant ses réserves de change qui, avant la dévaluation, avaient déjà dangereusement baissé pour s'établir à 35 milliards de dollars, soit 32 milliards d'euros (contre 70 milliards de dollars en avril 1998).

La descente aux enfers du real, qui a perdu plus de 40 % face au dollar depuis sa dévaluation (tandis que la monnaie américaine a gagné 66 % par rapport à la devise brésilienne), entraîne, mécaniquement, un alourdissement de la dette extérieure du pays, passée de 39 milliards de dollars (35,6 milliards d'euros) à plus de 60 milliards (54,8 milliards d'euros), et de la dette publique désormais supérieure à 250 milliards de dollars (228,5 milliards d'euros). Celle-ci croît au rythme de la hausse des taux d'intérêt, relevés pour défendre la monnaie. Dans un premier temps, ceux-ci avaient été portés à 39 % et, le 4 mars, le gouvernement a décidé de les hisser au taux prohibitif de 45 %.

Autre conséquence des mesures d'ajustement drastique adoptées le

Deux mois après la dévaluation du real, le chômage et l'inflation sont à la hausse

dos au mur par l'exécutif, l'inflation, jugulée depuis la mise en place du « plan Cardoso », alors qu'elle atteignait auparavant des sommets allant jusqu'à 1 000 % par an, est repartie. A grande vitesse, à en juger par la hausse des prix de 2,64 % constatée pour le seul mois de février.

Enfin, de nombreuses entreprises, étranglées par le brusque renchérissement du loyer de l'argent et par les conséquences économiques qui en découlent, ont commencé à procéder à des licenciements. Les observateurs attendent avec anxiété les premiers chiffres du chômage « post-dévaluation » alors qu'au mois de janvier 7,7 % de la population était déjà, officiellement, privée d'emploi, le taux le plus élevé depuis 1983.

Face à ce tableau singulièrement assombri, Pedro Malan, le ministre brésilien des finances, continue à afficher un ton optimiste et une attitude qu'il veut responsable. « Les six prochains mois seront très difficiles », reconnaît-il. Avec les effets en chaîne que l'on peut redouter pour les économies voisines. « Nous allons connaître une modeste récession en 1999, de l'ordre de -3 % à -4 % (contre un recul initialement estimé à -1 %), mais nous retrouverons la croissance en 2000 et 2001 avec une inflation maîtrisée », affirme M. Malan, estimant qu'après une phase d'augmentation du coût de la vie qui devrait se poursuivre jusqu'en juin, les prix devraient commencer à déceler au deuxième semestre. L'année en cours devrait s'achever avec une inflation à un seul chiffre, escompté à 7,4 % en taux annuel, pour le dernier trimestre de 1999, selon lui.

Pour la parité du real par rapport au dollar, Pedro Malan rejette catégoriquement toute idée d'un ob-

jectif de taux de change que Brasilia devrait s'obstiner à défendre. Il considère que la dévaluation de fait de la devise brésilienne ne dépassera pas 15 % à 20 %, ce qui placerait le real aux environs de 1,50 à 1,60 real face au dollar, bien loin du taux supérieur à 2,1 reals qui est le sien aujourd'hui. Enfin, le ministre des finances ne veut même pas entendre parler de l'hypothèse d'un moratoire, avancée en son temps par le remuant gouverneur du puissant Etat du Minas Gerais (le Brésil est constitué en système fédéral regroupé autour de 27 Etats) comme remède à la grave crise de confiance que traverse le pays.

Cette suggestion est à replacer dans le contexte d'un véritable bras de fer, non dénué d'arrière-pensées politiques, à laquelle se livrent depuis trois mois les autorités fédérales et celles des Etats locaux, tant à propos du contenu de l'accord initial conclu avec le FMI le 2 décembre 1998 que de la renégociation de la dette de ces Etats, fortement gonflée depuis la dévaluation de la monnaie nationale.

CONFIANCE

Dans un premier temps, les dirigeants de sept Etats gouvernés par l'opposition ont décidé, début février, de ne payer dorénavant qu'une partie de leur dette au pouvoir fédéral. Celui-ci a néanmoins bon espoir de les faire rentrer dans le rang depuis que le président Fernando Henrique Cardoso a refusé, début mars, la renégociation de leur dette, laquelle atteint au bas mot 100 milliards de dollars (91,4 milliards d'euros). Pour l'exécutif fédéral, il y va de sa crédibilité, tant vis-à-vis des pouvoirs régionaux que de la scène internationale.

Le président Cardoso, reconduit pour un deuxième mandat en novembre 1998, peut se féliciter de la décision du FMI d'octroyer la deuxième tranche de crédit promise au Brésil qui, en un sens, cautionne la politique de redressement entreprise par Brasilia. D'ailleurs, il n'est pas sûr que le pays ait besoin de la totalité du prêt de 41,5 milliards de dollars, assure Pedro Malan. « Le plus impor-

tant est que la confiance soit rétablie. » Pour l'heure, celle-ci n'est pas encore au rendez-vous. Après son premier mandat, considéré comme un sans-faute, le président Cardoso a été contraint de dévaluer le real, une dizaine de jours à peine après sa reconduction aux affaires, et lui-même ne s'en remet pas, reconnaît-on dans son entourage. Le désaveu a déteint sur son ministre des finances.

« Il faut parfois savoir utiliser les épreuves comme une chance. C'est ce que doit faire le Brésil. Nous sortons encore plus forts de cette crise, et cela dans un laps de temps plus court que prévu », s'obstine à répéter M. Malan à l'adresse de ses interlocuteurs perplexes. Mais il lui faut croiser les doigts pour espérer

une sortie par le haut pour le Brésil, qui doit, à la fois, éviter que la potion amère prescrite par le FMI ne débouche sur une récession et parvenir à baisser les taux d'intérêt sans que la monnaie ne s'affaiblisse pour autant.

Une problématique à laquelle ont déjà été confrontés les pays de l'Est asiatique balayés par la tourmente financière de l'été 1997. Avec cette nuance importante que le Brésil dispose d'un système bancaire et financier plus sain que ses homologues asiatiques. « Et un total de crédits, rapporté au produit intérieur brut, qui n'est que de 30 % », tient à souligner Pedro Malan.

Serge Marti

MBA

Ecole Supérieure des Affaires
Beyrouth

Un diplôme international dans un environnement francophone

Le MBA Temps Plein de l'ESA est un programme de formation à la gestion de haut niveau, intensif, d'un an, se déroulant à Beyrouth. Il est conçu selon les normes en vigueur dans les meilleurs établissements de gestion européens comme HEC, l'ESCP, l'Université Luigi Bocconi de Milan ou HEC Lausanne. Le corps professoral est issu de ces prestigieuses écoles et l'enseignement est axé sur une approche très actuelle et concrète du management. Le MBA Temps Plein s'adresse à des étudiants de niveau Bac + 4 qui souhaitent compléter leur formation par un diplôme reconnu et vivre une expérience internationale et multiculturelle, dans un environnement francophone.

Informations
Fanny Malaud - Bureau de l'ESA à Paris • Tél. : 33.1.49.54.28.79
Fax : 33.1.49.54.28.90 • e-mail : fmalaud@ccip.fr
Dépôt des dossiers avant le 10 juin 1999 pour les épreuves de sélection se déroulant à Paris.
Campus de l'ESA, 289, rue Clémenceau, Beyrouth, Liban
Renseignements et inscriptions : 961.1.373.373
e-mail : esa@netgate.com.lb

Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris

HISTOIRE ÉCONOMIQUE

par Laurent Fléchaire
et Jacques-Marie VaslinLa révolution
télégraphique

Aujourd'hui, les industries de l'information dopent la Bourse en général et le Nasdaq – le marché américain des valeurs de haute technologie – en particulier. Mais il fut une époque où l'inverse était vrai. Les boursiers furent ceux qui, dans le paysage économique, ont été les plus prompts à utiliser les nouvelles techniques de communication, ce qui permit leur essor.

Et pour cause : quand un financier dispose d'une information avant les autres, il peut vendre ses actions au prix fort, avant qu'une mauvaise nouvelle ne soit connue de tous et fasse chuter les cours. Il peut aussi acheter à bas prix, avant qu'une information traduisant la bonne santé d'une entreprise ne soit rendue publique et ne fasse monter la valeur des actions.

Aujourd'hui tout événement économique est connu au même instant partout sur la planète. Au XIX^e siècle, alors que les moyens de communication sont en pleine révolution, toutes les énergies sont mobilisées pour maîtriser ce qui est source de richesse : l'information.

En 1815, lors des dernières guerres napoléoniennes, le financier Meyer Amschel Rothschild utilise à ses fins la primeur des informations qu'il détient... pour tromper les autres boursiers. Rothschild passe pour être bien informé et chacun suit les décisions du célèbre banquier. Il est ce qu'on appelle aujourd'hui un « gourou » de la finance.

Alors que Napoléon perd des batailles, ce qui représente une bonne nouvelle pour le marché puisque cela signifie la fin, souhaitée, de l'empire et des dépenses guerrières qui lui sont associées, Rothschild fait croire qu'il vend des rentes (les obligations d'Etat de l'époque). Mais, en réalité, il en achète aussi massivement que discrètement, et engrange en les revendant une confortable plus-value.

La famille Rothschild, installée à Naples, Londres, Paris, Vienne ou Francfort, a développé en Europe un réseau de courrier privé. Ce réseau lui permet de faire circuler une information en quarante-quatre heures seulement entre Paris et Francfort, alors que les courriers officiels mettent vingt-quatre heures de plus. L'historien Bertrand Gille note ainsi qu'en 1820 l'assassinat du duc de Berry (successeur de Louis XVIII) « fut connu à Francfort [par Rothschild – NDLR] bien avant tout le monde. La maison Rothschild prit alors ses dispositions et n'annonça la nouvelle qu'après avoir fait partir ses courriers et ses ordres ».

Entre 1834 et 1836, deux frères détournent la ligne télégraphique d'Etat de Paris à Bordeaux pour obtenir la primeur des informations boursières et pour spéculer sur l'écart des cours des rentes entre la place financière girondine et la Bourse de Paris. A la suite de cette fraude est votée la loi du 2 mai 1837 qui établit le monopole d'Etat sur les communications

servira pour améliorer la communication au sein de ses armées. Mais en 1814 une partie de son réseau va être démantelée sur les territoires perdus par l'empereur.

La réelle prise de conscience quant à la nécessité de se doter de télégraphes date de 1820 en Grande-Bretagne et de la décennie suivante sur le continent.

Un spéculateur met ainsi en place une ligne télégraphique clandestine entre Paris et Lyon au début des années 30. Le but de cette installation consiste à communiquer les cours des rentes de Paris à Lyon. A partir de 1819, certains titres sont en effet simultanément cotés à Paris et à Lyon. Et si une différence de cours est perçue par un spéculateur entre les deux places financières, il achète là où c'est le moins cher pour revendre là où le prix est le plus élevé. Cette opération, appelée arbitrage en finance, est sans risque et ne peut que rapporter à celui qui la réalise. Ce spéculateur a ainsi pu encaisser de confortables revenus jusqu'à ce qu'on découvre le réseau d'information qui lui permettait d'avoir un avantage sur les autres intervenants sur le marché.

Encore mieux, entre 1834 et 1836, deux frères sans scrupules détournent la ligne d'Etat de Paris à Bordeaux pour obtenir la primeur des informations boursières et pour spéculer sur l'écart des cours des rentes entre la place financière girondine et la Bourse de Paris. C'est à la suite de cette fraude qu'est votée la loi du 2 mai 1837 qui établit le monopole d'Etat sur les communications. L'Etat intervient pour faire le gendarme et prévoit que « quiconque transmettra des signaux d'un lieu à l'autre (...) à l'aide de machines télégraphiques (...) sera puni d'un emprisonnement d'un mois à un an et d'une amende de 1 000 francs ».

Poussée par la demande des opérateurs sur les marchés, chaque place boursière, en province comme à Paris, est équipée, au milieu du XIX^e siècle, de lignes télégraphiques. La norme s'impose dans le milieu financier et favorise l'extension du réseau. A partir des années 1840, le réseau français rattrape le niveau technique des Allemands, des Britanniques et des Américains en passant du télégraphe optique, où le destinataire devait voir le message que lui adressait l'émetteur, à des instruments électriques, plus rapides et plus performants.

A cette époque, la transmission des informations boursières constitue le premier usage du télégraphe électrique et représente pas moins de la moitié des dépêches privées. En 1852, la France compte déjà trente-quatre lignes télégraphiques contre sept seulement en 1834. Ce n'est pas encore Internet, mais l'idylle entre marchés financiers et technologies de l'information ne fait alors que commencer.

Délaissant la finance, Hongkong veut devenir la Silicon Valley de la Chine

HONGKONG
correspondance

Il aura fallu un certain temps au gouvernement de Hongkong pour saisir la véritable nature de la crise et de ses implications pour l'avenir du territoire. Ce fut longtemps la faute des autres, aux effets de contagion liés à la globalisation de marchés financiers débridés.

Mais avec une grave rentrée en récession (- 5,1% en 1998) l'effondrement des prix de l'immobilier et de la Bourse qui continue d'affecter toute l'économie, le gouvernement a dû se rendre à l'évidence : l'avenir de Hongkong ne peut plus reposer sur les seuls paris spéculatifs de l'immobilier et de la finance. En clair, Hongkong doit se réinventer une nouvelle fois.

REVIREMENT HISTORIQUE

Après avoir longtemps affirmé la suprématie du laissez-faire libéral, le gouvernement de Hongkong s'est résigné à se lancer dans une politique économique volontariste, destinée à modeler son avenir à moyen terme : un revirement historique pour l'économie locale, dont on a pu avoir un premier aperçu lors de la présentation du projet de budget pour l'exercice 1999-2000.

Parmi les grands projets du gouvernement, l'installation d'un parc à thème Disney, le premier sur le sol chinois, visant à relancer le tourisme dans un territoire qui n'a pas su maintenir l'intérêt qu'il suscitait avant la rétrocession.

Mais surtout la création d'un grand port cybernétique multimédia, pour un investissement de 10 milliards de francs (1,5 milliard d'euros). Avec un objectif ambitieux : faire de Hongkong une sorte de Silicon Valley de la Chine.

Installé sur les bords ouest de l'île de Hongkong, à Pokfulam, le futur Cyberport qui doit voir le jour à la fin 2002 se veut un espace de création de nouvelles applications des technologies de

Par la création d'un grand port cybernétique multimédia, le gouvernement espère favoriser le transfert de technologies vers les entreprises locales

l'information, avec ses développements immobiliers annexes. Coordonné par une joint-venture entre un groupe de Hongkong (Pacific Century, filiale du groupe immobilier Cheung Kong du milliardaire Li Ka-shing) et le leader américain des microprocesseurs Intel, le projet a déjà reçu l'aval de quelques multinationales, telles que Hewlett-Packard, IBM, Oracle, Softbank, Sybase et Yahoo ! qui ont signé des lettres d'intention pour y installer bureaux de recherche ou centres de développement régionaux.

Situé à proximité de la Hong Kong University, il offrira aux entreprises locales l'accès à un réseau Télécom à large bande, des documents en ligne, un laboratoire média, des lieux d'exposition, et tout un ensemble de services aidant à la commercialisation des nouvelles applications. L'objectif du gouvernement étant de favoriser le transfert de technologies entre les multinationales présentes et les entreprises locales, pour créer un tissu d'entreprises hongkongaises de software, aujourd'hui inexistant.

Ce n'est certes pas la première initiative régionale en la matière. Tant s'en faut. C'est cette stratégie de « parc industriel » qui a contribué à mener Taïwan à la troisième place de l'industrie informatique mondiale.

Bureaux high-tech en libre-service pour travailleurs nomades

Préparer des transparents pour une intervention, tirer un rapport en dix exemplaires, consulter son e-mail, se connecter à une base de données... : autant de facilités offertes en principe par les grandes entreprises, mais qui font défaut aux travailleurs nomades.

Ce handicap, Amaury Eloy, jeune entrepreneur, entend aujourd'hui le lever avec « l'entreprise prêt-à-l'emploi ». Finalité de cette entreprise futuriste baptisée NewWorks : offrir en libre service un lieu de travail équipé de l'ensemble des outils et services permettant, instantanément, de produire, consulter, transformer, matérialiser, expédier de l'information.

En ouvrant, le 15 octobre dernier à Paris, le premier site de ce type, Amaury Eloy a devancé le projet porté depuis près de cinq ans par Catral, une agence créée par le conseil régional d'Ile-de-France pour favoriser notamment le développement du télétravail. Ce projet de réseau de « bureaux de voisinage » visait à réduire le temps de transport des salariés franciliens, ainsi qu'à maintenir et à développer des emplois dans des villes excentrées par rapport à la capitale, tout en réduisant les coûts immobiliers des entreprises. Mais, faute de figurer dans les agendas politiques et faute de budget, le projet de Catral est resté dans les cartons ; il doit maintenant obtenir l'approbation de la nouvelle majorité régionale.

HORAIRES SOUPLES

NewWorks propose, en espace ouvert ou isolé, une quinzaine de stations de travail équipées de la plupart des logiciels disponibles sur le marché (traitement de texte, tableurs, accès à Internet, mais aussi conception et publication assistées par ordinateur...), fax, photocopieuses, et salles de réu-

Dès 1983, Singapour a lancé un Science Park, où les start-up d'électronique sont subventionnées et largement aidées par le gouvernement. Plus récemment, la ville-Etat a créé un réseau à large bande à l'échelle de son territoire, Singapore One, pour favoriser le développement des applications multimédia.

En Malaisie aussi, dès le milieu des années 90, le Dr Mahatir a lancé un projet de vaste, « Super Corridor Multimédia », aujourd'hui une gigantesque palmeraie câblée de fibres optiques.

Si chacun y est allé de son projet, ces ambitions ont rencontré des bonheurs divers. Victime de son succès, le parc taïwanais de Hsinchu, qui regroupe l'essentiel des fabricants taïwanais d'électronique, est aujourd'hui saturé, amenant le gouvernement à concevoir de nouveaux parcs spécialisés.

De même, le Science Park de Singapour a recueilli un grand nombre d'entreprises et a permis de développer une spécialité dans le domaine de la sécurité des transactions.

En revanche, le projet du Super Corridor Multimédia de Malaisie n'a attiré, pour l'heure, qu'une dizaine de sociétés, la plupart de celles qui avaient signé des lettres d'intention, dont l'américain Microsoft, ayant fait marche arrière. Et Singapour One ne rencontre qu'un succès commercial limité : il ne compte guère plus de 15 000 abonnés, alors que le gouvernement en espérait 140 000 d'ici à la fin de l'année.

PÉNURIE DE TECHNICIENS

Car il n'est pas aisé de créer ex nihilo une Silicon Valley, même pour une ville qui s'est vouée tout entière aux services. En elle-même, la construction d'infrastructures ne suffit pas à engendrer un espace d'innovation véritablement créatif.

Même si l'intérêt de la population de Hongkong pour les pro-

duits high tech est l'un des plus élevés au monde, le pari du Cyberport n'est pas gagné.

Ses jeunes diplômés, y compris dans les matières scientifiques, se ruent dès la sortie de l'université chez les courtiers et les agences immobilières dans l'espoir d'un argent vite gagné : la culture de l'innovation y est quasi inexistante, et les techniciens se font rares. Les chercheurs devront sans doute venir de Chine, reconnaît-on au gouvernement. La pénurie de techniciens est une des raisons de l'échec du corridor de Malaisie.

COMPOSANTE IMMOBILIÈRE

En outre, la conception du projet elle-même suscite certains doutes sur sa véritable vocation, voire sur sa viabilité : sa localisation, sur l'île de Hongkong à proximité d'une université qui n'est pas connue pour la qualité de son enseignement scientifique, suggère que la composante immobilière du projet l'a peut-être emporté sur sa vocation scientifique. Pourquoi ne pas l'avoir mis à côté de l'université scientifique et technologique des Nouveaux Territoires ?

De plus, certains s'interrogent sur les raisons qui inciteraient les multinationales étrangères à venir s'installer à Hongkong. Echaudées par les projets mirifiques sans lendemains, certaines ont affirmé vouloir « attendre pour voir ». Quant aux lettres d'intention déjà citées, elles ne valent pas engagement.

D'autant que la crainte de l'espionnage industriel à grande échelle de la Chine ne favorise pas le partage d'informations techniques. Le gouvernement n'échappera pas aux incontournables subventions et autres exemptions fiscales pour mettre en œuvre sa nouvelle ambition. Un test de sa volonté politique de changement.

Valérie Brunshwig

Inspiré d'un concept américain, un espace pionnier en Europe vient de s'ouvrir à Paris

nions dotées de moyens de visioconférence. L'utilisation de ces outils est facturée à l'acte, à l'aide d'une carte individuelle créditée d'unités.

A la différence des centres d'affaires qui louent des bureaux à leurs utilisateurs, l'espace NewWorks, ouvert vingt-quatre heures sur vingt-quatre, six jours sur sept, héberge pour quelques heures, un jour ou un mois cadres en voyages d'affaires, créateurs d'entreprise, petits entrepreneurs, travailleurs indépendants...

« Nous pouvons bénéficier ici des moyens des grands », dit Samuel Balzan, cofondateur d'Intergift, une petite société de distribution, venu réaliser une plaquette de huit pages. « Jeune entreprise, nous n'avons pas encore les moyens d'investir dans le matériel de PAO nécessaire, explique-t-il. En assurant nous-mêmes la réalisation d'un tel document, notre réactivité est plus forte car nous évitons les aller-retour inévitables lorsque l'on travaille avec un prestataire à partir d'un premier scénario. Cela nous coûte six fois moins cher de venir ici. »

Patrice Chairouff, de l'agence de presse American New Services, met en avant la souplesse qu'offre cet espace en termes d'horaires. En passe d'ouvrir une antenne à Paris, il a domicilié son activité chez NewWorks le temps de trouver des locaux. « Il est toujours compliqué de passer des fax à l'hôtel. Ici, souligne-t-il, nous disposons à toute heure de tous les moyens pour envoyer des articles. Il m'ar-

rive de venir travailler à 7 heures du matin, en descendant du premier train arrivant de Bruxelles ou de Genève. »

Manifestement, ce type d'espace répond à un vrai besoin. Aujourd'hui, quelque mille cinq cents personnes utilisent chaque mois NewWorks. Amaury Eloy se dit lui-même surpris d'être arrivé à l'équilibre en trois mois d'exercice à peine.

Inédit en Europe, NewWorks s'inspire du concept américain développé par la chaîne d'imprimerie et de photocopie KinKo's. Réalisant 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires, cette firme qui compte déjà quelque neuf cents centres aux Etats-Unis projette d'ailleurs d'étendre son réseau en Europe.

NewWorks se veut plus qu'un bureau en libre service. « Nous nous inscrivons dans une logique de



Amaury Eloy

● D'abord gestionnaire de magasins en Italie, Amaury Eloy se lance en 1993 dans la chasse de têtes.

● Fin 1997, il revend son cabinet pour s'investir dans la création de NewWorks. Dix mois plus tard, ayant réuni 21 investisseurs – privés et institutionnels – qui permettent de démarrer avec un capital de 11 millions de francs, il ouvre son premier site.

services, insiste Amaury Eloy. Nous mettons à disposition non seulement des outils, mais aussi une assistance technique avec des informaticiens et des infographistes. Les personnes peuvent nous confier la réalisation de travaux afin de se concentrer sur le cœur de leur métier. Dans le domaine des nouvelles technologies, nous sommes, en quelque sorte, l'équivalent des maisons des artisans qui existaient au Moyen-Age, où les professionnels se rendaient lorsqu'ils étaient en déplacement ou qu'ils avaient besoin d'un outil ou d'un savoir-faire spécifique. »

RESEAU

NewWorks regroupe ainsi toutes les fonctions du traitement de l'information, depuis la création graphique jusqu'à la reprographie numérique en passant par l'impression offset, le tirage de plans, la gravure de CD-ROMs, l'hébergement de données ou la création de sites Internet.

NewWorks propose également une assistance logistique, assurant aussi bien la gestion de fiches de paie que la domiciliation d'entreprise, la location de boîtes postales, l'expédition de documents, les traductions, le secrétariat, la gestion d'appel, le recouvrement de créances... L'entreprise fait pour cela appel à des sociétés de télé-services, agissant comme un distributeur physique de ces prestations.

Dès cette année, Amaury Eloy projette d'ouvrir trois autres espaces : un deuxième à Paris, un à Lyon et un à Bruxelles. A terme, son idée est de proposer un réseau de sites NewWorks dans les principales capitales européennes. « Un réseau qui permettra de transporter de l'information et de la matérialiser uniquement à l'endroit où elle sera consommée, au lieu de la transporter déjà mise en forme. »

Laetitia Van Eeckhout

Il faut libérer le travail du carcan de l'emploi

par Yoland Bresson

Tandis que chaque année nous sommes collectivement plus riches, le nombre d'exclus ne cesse de s'accroître. Gangrenées, nos sociétés parent au plus urgent. Nous ne cessons de « rafistoler », comme si nous ne savions plus penser et créer du neuf, à l'instar de nos prédécesseurs, qui ont osé introduire des innovations sociales et fiscales majeures telles que l'impôt progressif, la sécurité sociale, la TVA..., alors même que nous sommes engagés dans une mutation exceptionnellement profonde et rapide de nos modes de production.

Nous sommes maintenant capables de produire matériellement de tout, en trop, avec de moins en moins de main-d'œuvre. Nous avons vaincu la rareté matérielle, nous ne vendons plus ce qui est produit, nous ne produisons que ce que l'on vend. Vient la révolution de l'immatériel, où l'essentiel de la valeur d'échange est porté par l'information que véhicule l'objet ou la qualité de la relation qu'en-gendre le service.

Ce n'est plus la machine associée au travail élémentaire qui fait la production. C'est le « capital humain », l'intelligence, l'innovation, la créativité qui sont les forces motrices de l'économie. Elles exigent, pour rendre toutes leurs possibilités, la liberté, l'intermittence, le choix. Il nous faut libérer le travail du carcan de l'emploi ; l'emploi qui est la forme du travail devenu marchandise, enfermé dans le contrat unique, à durée indéterminée, rigidifié par une réglementation tatillonne, uniformisé dans ses rythmes, la norme du salariat.

Le neuf consiste à changer la distribution des revenus à sa source, d'instaurer un « revenu d'existence » inconditionnel, accordé à tout citoyen, par une mensualité égale pour tous, versée de la naissance à la mort, que chacun complète par des revenus d'activité tirés de l'emploi salarié traditionnel ou de tout autre activité rémunérée. Le gène du changement consiste à couper le lien exclusif emploi-revenu pour lui substituer un revenu parce qu'on existe, qu'on est reconnu membre de la communauté, potentiellement participant aux échanges et à la création des richesses.

Le revenu d'existence est économiquement justifié. Quels que soient l'activité et les revenus qu'on en tire, les résultats dépendent du capital social matériel et humain dont nous héritons : les infrastructures, les savoirs, les réseaux d'information, la culture, la pratique des échanges... Tout revenu comporte deux parts, l'une fruit de

ce capital social, jusqu'ici ignorée ; l'autre, personnelle, dépendant des mérites, du travail et du capital appropriés. La part des richesses, produites et échangées, qui revient au capital social aujourd'hui se mesure. C'est ce montant partagé également entre tous qui donne le montant du revenu d'existence.

Le revenu d'existence libère l'individu de l'assistance conditionnée, stigmatisante. Il le libère de l'emploi contraint et lui ouvre la dimension du travail choisi. La société se fonde sur la confiance que chacun va vouloir faire quelque chose de sa vie, sur une solidarité inconditionnelle, commune, une sécurité minimale assurée, sur laquelle chacun prend les risques de sa liberté. Le revenu d'existence ouvre sur une société du choix enfin accordé à tous. Chacun peut anticiper, dans sa propre vie, les changements qu'induit le revenu d'existence.

Certains pourtant, constatant les ravages actuels de l'exclusion, préfèrent envisager une allocation universelle suffisante, évaluée sur les besoins de l'existence, de l'ordre de 4 000 francs par mois.

Ils ajoutent que ce serait là la version « de gauche », tandis que le revenu d'existence calculé sur les ressources serait une version seulement libérale. Or la cohérence est bien de ce côté. Car, à 4 000 francs par mois pour tous, c'est 35 % du PIB qui est distribué au titre du revenu inconditionnel, dès lors toutes les autres contributions protectrices deviennent trop coûteuses. Chacun est considéré comme suffisamment pourvu ; finie la sécurité sociale collective, finie l'éducation nationale gratuite, fini le SMIC... L'Etat ne doit plus assurer que la justice, la défense et l'ordre.

Le projet libéral de gauche consiste, au contraire, à fonder l'égalité libératrice par le revenu d'existence et à conserver une capacité à servir l'équité. Avec un revenu d'existence représentant la part des ressources héritées du capital social matériel et humain, on pense non l'urgence, mais l'avenir. On ne pénalise pas l'initiative et la possibilité d'accroître la richesse commune par des revenus d'activités et l'on peut encore, par prélèvements sur ces revenus, perpétuer la sécurité sociale, en ayant bien séparé ce qui revient à la solidarité inconditionnelle par le revenu d'existence et ce qui revient à l'assurance collective contre les risques de la vie (santé et handicaps physiques et sociaux), sachant que la croissance régulière ne cessera

d'accroître la valeur réelle du revenu d'existence.

Où ! On peut instaurer immédiatement le revenu d'existence en France sans attendre l'accord ou la simultanéité avec nos partenaires européens. Les modalités techniques d'introduction sont nombreuses. Elles diffèrent selon leur capacité à améliorer la compétitivité et la croissance économiques. Ce qu'il faut retenir, c'est que, loin d'être une utopie généreuse mais irréalisable, l'instauration du revenu d'existence est une novation immédiatement applicable, économiquement efficace, humainement libératrice et solidaire.

Où ! On peut même le penser à l'échelle planétaire. L'aide française aux pays du tiers monde, particulièrement aux pays francophones, représente des sommes qui excèdent souvent le montant de ce qui serait chez eux le revenu d'existence. Si elle était distribuée à chaque citoyen adulte de ces pays, directement perçue par les individus sous la forme d'un revenu d'existence, elle fixerait les populations, libérerait leurs capacités créatives, dynamiserait les économies locales et freinerait considérablement les flux migratoires, comme l'Alaska en fait l'expérience depuis qu'elle a institué un *basic income* semblable au revenu d'existence, alimenté par une partie de la rente pétrolière. La France n'a pas de pétrole, mais, bien mieux et plus durable, elle possède un capital social matériel et humain qui lui fournit une rente, mesure de son revenu d'existence à partager pareillement entre tous les citoyens ayants droit.

La proposition d'appliquer une taxe dite Tobin sur tous les flux financiers internationaux, même d'un montant faible, de 1 % par exemple, rapporterait 13 milliards de dollars (11,9 milliards d'euros) par jour. Quand on sait que le seuil de pauvreté dans le monde est évalué à 1 dollar (1,09 euro) par jour et par individu, on mesure combien il serait possible d'assurer ce minimum aux six milliards d'êtres humains sur la Terre, en laissant encore à l'organisme international collecteur les moyens supplémentaires d'une gouvernance mondiale redistributrice.

L'initiative française d'instaurer un revenu d'existence ne s'oppose pas aux règles communautaires européennes, si l'on en fait un droit civique et non un droit social. Mieux encore, plutôt que de chercher une trop difficile harmonisation fiscale et sociale, par des tonnelements partiels, l'exemple de la France, étendu à l'Europe, permettrait de fonder le fameux « modèle social européen » sur un socle nouveau, uniforme et vraiment exemplaire pour le monde.

Yoland Bresson est professeur de sciences économiques à l'université Paris-XII-Val-de-Marne.

Avec un revenu d'existence représentant la part des ressources héritées du capital social matériel et humain, on pense non l'urgence, mais l'avenir

Les DOM dans le piège de l'assistance

Mardi 9 mars, l'atmosphère n'est pas vraiment détendue au Commissariat général au Plan. L'économiste Eliane Mossé présente son rapport sur l'avenir économique des départements d'outre-mer (DOM), commandé il y a un an par le secrétaire d'Etat à l'outre-mer, Jean-Jack Queyranne. Ce document doit servir de base de travail à la loi d'orientation promise par le gouvernement pour l'automne prochain.

A côté du volet économique, censé « orienter les DOM vers un développement durable », le projet de loi comportera des volets social et institutionnel. Dans l'assistance, les représentants de Guyane, de la Réunion, et des Antilles manifestent leur agacement : ils auraient aimé être consultés. « Il ne s'agit que d'un travail d'étape, rectifie Jean-Jack Queyranne. Les négociations ne font que commencer. »

Eliane Mossé entame son exposé. « La situation dans les DOM est préoccupante. Le rattrapage social est incontestable, mais le développement économique n'a pas suivi. » Ce constat n'est pas vraiment une surprise, mais les quelques chiffres énumérés éclairent l'étendue des problèmes : le chômage, qui touchait en moyenne 15 à 20 % de la population active au milieu des années 80, fluctue aujourd'hui dans une fourchette de 25 % en Guyane à 40 % à la Réunion. Le chômage de longue durée dépasse 60 %.

Attention toutefois aux conclusions hâtives, met en garde Eliane Mossé. Le secteur informel occupe une place importante et pourrait représenter 30 à 40 % du produit intérieur brut (PIB), selon le rapport.

Reste que la dépendance économique de l'outre-mer s'est aggravée. Les transferts publics représentent entre 30 % du PIB pour la Martinique à 40 % pour les autres territoires. Les importations ne sont plus couvertes qu'à 12 %, contre 30 % il y a quinze ans. Les principales productions, banane, sucre ou rhum, dépendent d'énormes subventions, de plus en plus menacées par la mondialisation du

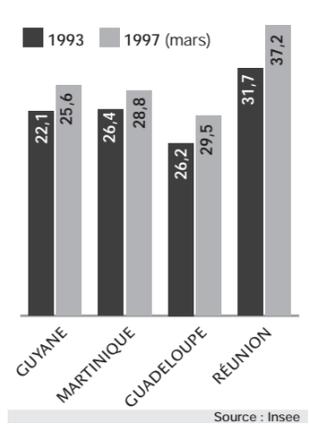
Le rapport qui servira à la loi d'orientation pour les départements d'outre-mer met en évidence la dégradation de leur économie

commerce. Enfermés dans une relation quasi exclusive avec la métropole, les DOM restent isolés dans un environnement régional en pleine mutation.

« Les DOM sont passés d'une économie de plantation à une économie de transferts et d'assistance », conclut Eliane Mossé. Comment en sortir ? Cette ancienne fonctionnaire du Trésor se méfie des solutions radicales. Prudente, elle rappelle que son rapport est loin d'être le premier sur ce sujet épineux. Et elle ne cache pas que son travail bute sur deux limites.

Une limite d'analyse. Les statistiques sur l'économie des DOM demeurent parcellaires et souvent anciennes. Et, plus préoccupant, il n'existe aucune évaluation sérieuse des politiques macro-économiques.

Des taux de chômage écrasants



En dépit de leur coût budgétaire élevé, l'impact des mesures de défiscalisation, comme celui des dispositifs d'aide à l'emploi, n'a jamais été vraiment mesuré. Difficile dans ces conditions de faire des recommandations péremptoires.

La seconde limite tient au contexte social et politique. Ici, plus qu'en métropole, le manque de consensus entre les partis sur les réformes à mener et la mobilisation des syndicats peut rapidement faire dégénérer toute initiative en situation explosive. Eliane Mossé écarte donc « un choix de type néo-libéral qui calerait le modèle des DOM sur celui de l'île Maurice. Une telle politique conduirait à la suppression des surrémunérations des fonctionnaires, au réaménagement du Smic, à de nouveaux allègements dans la fiscalité des entreprises, à la création de zones franches... » Et privilégie une voie médiane.

Ses propositions pour stimuler l'activité s'organisent principalement autour de trois axes : relancer le secteur agroalimentaire pour moins recourir aux importations, développer l'entreprise artisanale, et faire émerger quelques pôles d'activité autour des hautes technologies, pour attirer les investisseurs et servir de tête de pont aux DOM dans leur environnement régional.

Pour stimuler la création d'entreprises et les investissements, et au bout du compte l'emploi, elle juge nécessaire de pérenniser les dispositifs d'exonérations fiscales, et même de les étendre à tous les secteurs d'activité.

Comment l'Etat pourrait-il financer cette politique en faveur des entreprises ? Dans le meilleur des cas, grâce aux économies réalisées – six milliards de francs au total – sur les surrémunérations des fonctionnaires, que l'économiste n'estime plus justifiées. « Les avantages accordés aux fonctionnaires pouvaient s'expliquer au début des années 50, mais les conditions de vie se sont considérablement améliorées depuis. » Par ailleurs, les écarts de prix entre les DOM et la métropole se sont réduits : l'écart de 9,4 % par exemple observé entre la mé-

trôle et la Réunion justifie difficilement, à ses yeux, une surrémunération de 53 %.

Faute de pouvoir s'engager sur cette réforme politiquement sensible, Eliane Mossé suggère de s'attaquer aux allègements généralisés accordés sur l'impôt sur le revenu aux habitants des DOM. Mais le gain serait alors à peine supérieur à un milliard. Jean-Jack Queyranne a pris note. Les négociations ne font que commencer.

L. C.

LIVRES
par Laurence Caramel

La liberté confisquée des Africains

L'ÉTAU. L'AFRIQUE DANS UN MONDE SANS FRONTIÈRES
d'Aminata D. Traoré.
Actes Sud, 185 p., 109 F, 16,62 €.

L'Afrique, continent indépendant ? La question pourra sembler déplacée, offensante. C'est pourtant cette interrogation qui court tout au long du livre d'Aminata Traoré. Loin des manuels d'histoire qui enseignent que l'Afrique s'est affranchie des puissances coloniales dans les années 60, loin des tribunes officielles où les dirigeants africains proclament leur souveraineté, l'auteur nous attire dans l'intimité de son pays, le Mali, pour nous montrer comment, derrière des façades en trompe-l'œil, la réalité du pouvoir échappe de plus en plus aux gouvernants. Cette dépossession progressive a une origine : la dette, dont l'engrenage se met en place au lendemain des indépendances. Comme la plupart des Etats africains, le Mali est endetté au-delà du supportable.

Le livre d'Aminata Traoré, ministre de la culture et du tourisme du Mali, n'est pas un brûlot de plus contre les institutions internationales, Fonds monétaire international (FMI) et Banque mondiale, largement responsables, selon elle, de l'impasse et de l'isolement dans lesquels se trouve aujourd'hui l'Afrique. Partant de cette relation de soumission entre le créancier et son débiteur, elle montre comment, au fil du temps, les comportements d'ingérence dans la souveraineté des pays envahissent tous les domaines, sous la pression d'une pensée libérale dominante et de la mondialisation.

L'instrument de cette ingérence, dans le langage des bailleurs de fonds, s'appelle la « conditionnalité ». Elle désigne tous les critères et les engagements auxquels doivent se soumettre les pays pour avoir accès aux capitaux. Conditionnalité économique d'abord. Elle s'est imposée depuis longtemps avec les banquiers publics à travers les plans d'ajustement structurels. Mais elle pointe aussi le bout de son nez quand il s'agit d'attirer les investisseurs étrangers privés. Conditionnalité politique ensuite : lancée au début de la décennie, elle a également trouvé sa place dans le champ des négociations, en soumettant l'aide aux efforts réalisés en matière de démocratisation.

C'est une illusion, explique l'auteur, d'imaginer que l'avènement de régimes démocratiques dans plusieurs pays du continent a redonné aux peuples la maîtrise de leur destin. Les gouvernements élus ont le dos au mur. Ils doivent avant tout rendre des comptes à leurs bailleurs de fonds et sont incapables de répondre aux aspirations de leurs électeurs, pour lesquels démocratisation devait être synonyme d'un ordre économique et social plus juste. Dans ces conditions, la démocratie est bien fragile.

Aminata Traoré doute – et le mot est faible – de la stratégie à laquelle est soumise son pays pour sortir du sous-développement. Car le Mali a beau faire partie des bons élèves du FMI, en s'étant plié à toutes les exigences des économistes de Washington, et enregistrer depuis plusieurs années des taux de croissance encourageants, la ministre de la culture ne voit qu'une chose : la pauvreté n'a pas cessé de progresser. Cette réalité vaut à elle seule que l'on s'arrête sur son témoignage.

PARUTION

● **REPRENONS LA BASTILLE.**
Le modèle de société au cœur de l'emploi,
d'Annick Renaud-Coulon et Hervé Sérieyx
Hervé Sérieyx et Annick Renaud-Coulon, consultante internationale, dénoncent le « *surprenant attachement de notre société au modèle pyramidal* », notre « *conception mandarinale de l'intelligence et de la hiérarchie sociale* », la séparation excessive des savoirs et des décisions entre des disciplines et des organismes qui s'ignorent, la lourdeur de l'appareil public.

Notre système éducatif est l'objet d'une critique nourrie. Pour les auteurs, il faudrait « *décloisonner l'éducation* », la sortir « *de la croyance abusive d'un achèvement par le savoir scolaire* ». Ils mènent une analyse nuancée des rapports éducation-productivité-croissance.

La proposition essentielle du livre est de développer la « *reliance* », c'est-à-dire des coopérations transversales capables de dépasser les clivages institutionnels et corporatistes ainsi que les préjugés (Village mondial, 208 p., 148 F, 22,6 €).



MS

ESCP



METTES-VOUS EN VALEUR AJOUTÉE

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

Spécialisation de haut niveau en un an accessible aux Bac + 5, le Mastère Spécialisé ESCP offre une valeur ajoutée qui fait vraiment la différence. Depuis 1986, 2 500 diplômés M.S. ESCP exercent le métier de leur choix.

14 M.S. pour choisir votre métier.
Contact : Frédéric Profit au 01 49 23 21 40
e-mail : masteres@escp.fr • www.escp.fr



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



Communication Implicite

Les salariés sont sur le qui-vive, surtout dans les entreprises publiques

Étonnante période où les Français voient leur avenir économique avec un optimisme renouvelé et où, parallèlement, enquête après enquête, les salariés – notamment ceux du secteur public – expriment une opinion de plus en plus critique à l'égard du contexte social. Il est utile de s'interroger sur la nature du phénomène. S'agit-il de la mise au goût du jour du vieux débat sur le partage de la richesse dans l'entreprise ou, au contraire, de l'apparition de nouvelles formes de mécontentement propres à la population salariée ?

DÉPHASAGE

Les salariés français quittent-ils leur costume de consommateur en rejoignant leur entreprise, d'où leurs jugements critiques à la seule évocation du fonctionnement de leur univers professionnel ? Les résultats de la dernière vague de l'Observatoire du monde du travail, réalisée en février dernier, mettent une nouvelle fois en évidence ce déphasage.

Ils révèlent tout d'abord des tensions sociales accrues. Le jugement sur le climat interne, le pronostic de conflit et le potentiel de mobilisation sociale connaissent, en ce début d'année, des évolutions opposées à celles des indicateurs de confiance personnelle. Depuis le lancement de l'Observatoire Ipsos en septembre 1996, la proportion de salariés décrivant de manière négative le climat social dans

Près d'un cadre supérieur sur deux se dit tenté par un mouvement social

leur entreprise n'a jamais été aussi élevée. La nouveauté réside dans la capacité de diffusion des tensions : les salariés des catégories socioprofessionnelles supérieures rejoignent progressivement, dans leur jugement, les catégories les moins favorisées.

Le pronostic de conflit est également à son plus haut niveau depuis octobre 1996. 44 % des salariés interrogés pronostiquent un conflit dans leur entreprise dans les mois qui viennent.

Même si elle reste très en retrait par rapport à celle enregistrée au sein du secteur public, c'est dans le secteur privé – et tout particulièrement dans l'industrie – que la progression des tensions est la plus spectaculaire. Le potentiel de mobilisation en cas de conflit confirme le phénomène de diffusion du mécontentement : près d'un cadre supérieur sur deux se dit tenté par un mouvement social, soit une hausse de 10 points en quinze mois. Parmi les salariés du secteur public, les signes de combativité des salariés de l'Etat sont multiples et atteignent dans leur intensité des

niveaux proches de ceux de l'année 1995 et 1996. La confiance personnelle est restaurée, mais la difficulté croissante des organisations à expliquer les changements et les mutations en cours expliquent en bonne partie ces attitudes combatives. L'évocation des grands chantiers du moment éclaire les difficultés que vivent certaines catégories de salariés.

La mise en place des 35 heures est toujours source d'interrogations. Près d'un an et demi après son déclenchement, le débat sur la réduction du temps de travail (RTT) continue à laisser indifférent ou distant près d'un salarié sur deux, et encore un peu plus au sein du secteur public.

La multiplication de signatures de grands accords d'entreprise n'a pour l'instant pas suffi à rassurer les salariés du secteur privé : ils sont à nouveau une majorité à penser qu'ils ont plus à perdre qu'à gagner à l'instauration des 35 heures dans leur entreprise. Les conséquences sur les salaires restent l'interrogation principale dans ce domaine.

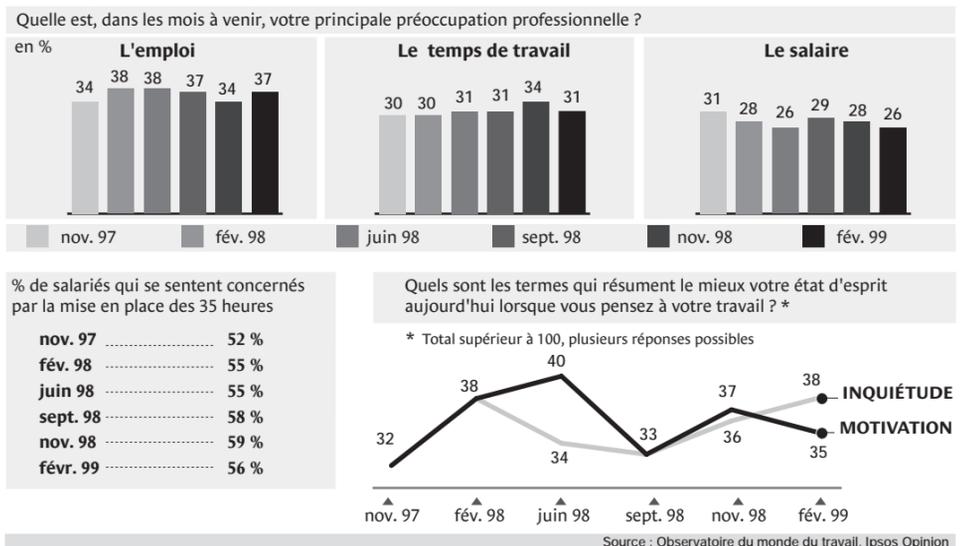
SALAIRES

Au-delà du temps de travail, les préoccupations des salariés se concentrent sur les changements majeurs que vivent aujourd'hui toutes les entreprises : fusion, acquisition, concentration, etc. Tous ces mouvements qui touchent aux structures des entreprises françaises ont des incidences très immédiates sur les inquiétudes des salariés en ce qui concerne leur emploi : fondé sur une crainte personnelle pour son emploi dans le secteur privé, ce sentiment est doublé d'une impression de blocage des parcours professionnels dans les entreprises publiques, auquel s'ajoute pour les salariés de ces mêmes entreprises, le sentiment de pâtir d'une mauvaise image auprès du public. Ces trois éléments constituent un ensemble qui met les entreprises publiques dans une situation de risque social fort pour les mois qui viennent.

Pierre Giacometti

Directeur général d'Ipsos Opinion

▼ L'emploi redevient prioritaire



L'exaspération des agents d'EDF

On a voulu nous mettre un habit qui n'est pas le nôtre. La phrase de Françoise, ingénieure et chef d'un service technique d'EDF, résume un sentiment largement partagé dans le personnel de l'entreprise publique. Justifiée depuis dix ans par l'ouverture à la concurrence, la mise en œuvre de discours de la direction sur la nécessité d'un véritable « management » est vécue sur le terrain comme... un désastre. « Nous sommes revenus au règne des petits chefs d'avant 68, affirme Jean-François, un agent âgé de quarante-sept ans. A ceci près qu'ils s'appellent des managers, ont la trentaine, un diplôme d'école de commerce et un seul mot d'ordre : faire des économies, réduire les effectifs. »

CALMANTS

Les compétences professionnelles, dit-il, se trouvent mises en doute, les conditions de travail détériorées (« il y a une personne dans le service contre six auparavant »), l'ambiance dégradée (« on nous houspille sur des brouillottes, tout le monde s'engueule »). Et les conséquences sont graves, pour les individus – « on ne compte plus ceux qui prennent des calmants » –,

Le clivage entre « opérationnels » et « managers » s'aggrave dans l'entreprise publique

comme pour l'entreprise, « dès que le chef s'éloigne, tout le monde se venge... en arrêtant de bosser ! ». Une situation particulière à un service mal géré ? Pas si sûr. Françoise note qu'« il y a toujours eu un problème dans le choix des responsables hiérarchiques à EDF : sont sélectionnés ceux dont on est sûr qu'ils vont bien appliquer les consignes, sans imagination ni complication ». Comme ces gestionnaires ne restent en poste que peu de temps, ils se contentent de remplir leur contrat : réduire les coûts.

« Lorsque j'étais jeune ingénieur, tout le monde partageait une culture du travail bien fait, poursuit Françoise. Aujourd'hui, cette culture ne se retrouve qu'à la base ; les managers ne pensent qu'à leur carrière, qu'ils ne se voient d'ailleurs pas terminer à EDF. Nous

sommes ainsi amenés à effectuer en cachette certaines tâches que nous estimons indispensables à l'avenir technologique d'EDF... parce qu'elles seraient jugées non rentables ! »

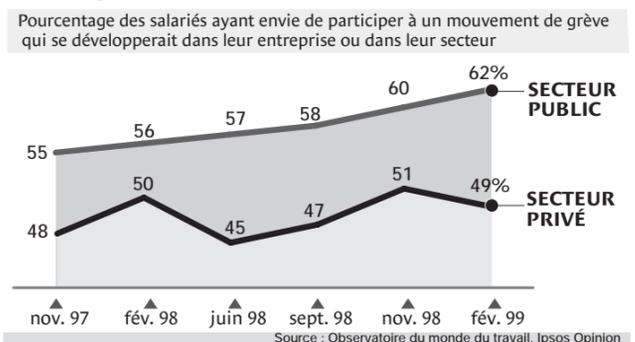
Ce clivage croissant entre « opérationnels » et « managers » peut-il conduire à des conflits plus graves ? « Les 35 heures et la promesse d'embauches, l'engagement du nouveau président à conserver le personnel en place, nous ont fait espérer que les choses pouvaient changer, dit Françoise, mais la hiérarchie est restée sur sa lancée et nous n'obtenons toujours pas les moyens nécessaires. » Dans ces conditions, « nombreux sont ceux qui espèrent qu'un conflit va faire cesser ces pratiques sournoises ».

PRIVATISATION

Mais pour Jean-François, « les réactions sont très individuelles. Les syndicats, partenaires de la hiérarchie, ne s'opposent plus aux petits chefs ». Sur tous pèse la crainte d'une prochaine privatisation, jugée inéluctable. Nicole, agent de maîtrise, estime comme beaucoup d'autres qu'« après France Télécom, ce sera le tour d'EDF ».

Antoine Reverchon

▼ Une spectaculaire montée des tensions



L'Observatoire du monde du travail

Le Monde et l'institut Ipsos Opinion ont créé l'Observatoire du monde du travail. De grandes entreprises françaises se sont associées au projet et y participent activement : EDF, Elf Aquitaine, Total, Sofinco et Usinor Sacilor. Nous livrons ici les résultats de la dixième enquête, qui a pour thème « La perception du changement dans l'entreprise ».

Les neuf premières étaient consacrées respectivement au moral des salariés (« Le Monde emploi » du 23 octobre 1996), à leur portrait (« Le Monde emploi » du 26 mars 1997), à leur relation au temps de travail (« Le Monde des initiatives » du 2 juillet 1997), à leurs salaires (« Le Monde des initiatives » du 15 octobre 1997), à la réduction du temps de travail hebdomadaire (« Le Monde des initiatives » du 17 décembre 1997), à leur état d'esprit général (« Le Monde des initiatives » du 4 mars 1998), à la position des cadres face aux 35 heures (« Le Monde des initiatives » du 1^{er} juillet 1998), à leur jugement sur l'entreprise (« Le Monde des initiatives » du 7 octobre 1998), aux salariés et la réduction du temps de travail (« Le Monde des initiatives » du 16 décembre 1998).

Les entreprises qui seraient intéressées par les résultats complets de ce sondage de l'Observatoire du monde du travail peuvent se mettre en relations avec Ipsos (tél : 01-53-68-28-61).

L'enquête Ipsos a été réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population salariée. 1 378 salariés du secteur privé et du secteur public ont été interrogés par téléphone à leur domicile, du 5 au 20 février 1999. L'échantillon, représentatif de la population des salariés français, a été construit selon la méthode des quotas : sexe, âge, profession, statut d'activité, catégorie d'agglomération et région.

L'incompréhension des stratégies menées entretient le malaise

Pour plus d'un quart des salariés, leur entreprise n'a pas de stratégie bien définie. Toutefois, un salarié sur quatre du secteur public, un salarié sur trois du privé pense que son entreprise a une stratégie qu'il connaît dans les grandes lignes. Entre les deux, 40 % des salariés dans le privé et 44 % dans le secteur public pensent que, s'il y a une stratégie, ils ne sont pas spécialement au courant.

Ces réponses constituent la grande surprise du sondage réalisé par l'Observatoire du monde du travail Ipsos-Le Monde. Alors que des changements considérables s'opèrent, les entreprises peinent manifestement à y faire adhérer leurs salariés et, pis, ceux-ci ont l'impression, fondée ou non, qu'ils ne savent pas vers quoi on a l'intention de les emmener.

Il y a plus inquiétant encore. Si l'absence de perspectives peut se comprendre dans les très petites entreprises, elle s'explique moins dans les plus grandes ou le secteur nationalisé. Même les cadres supérieurs sont partagés : plus d'un tiers d'entre eux (38,6 %) croient connaître la stratégie de leur entreprise, presque un tiers (31,4 %) imaginent qu'il n'y en a pas vraiment.

Depuis longtemps, l'attitude des salariés à l'égard du changement intriguait. Vague après vague, les sondages de l'Observatoire confirmaient que les entreprises éprouvaient des difficultés à s'expliquer sur ce thème ou à se faire comprendre, surtout dans le secteur public. La dernière enquête en fournit une illustration supplémentaire : si 52 % des salariés du privé estiment que les changements sont clairement exposés, 56 % des salariés du secteur public pensent le contraire.

DOUBLE LANGAGE

Cette question, lancinante, devait être éclaircie. Pour aller plus loin, deux techniques ont été employées. D'une part, un questionnaire thématique a été soumis à l'échantillon des personnes sondées. D'autre part, quatre groupes

La réalité perçue par le personnel est très éloignée du discours des directions

témoins ont été interrogés, au cours de séances particulières. Il s'agissait de connaître les réactions et le sentiment des salariés du secteur public comme de ceux du privé, cadres et non cadres.

Les résultats montrent l'existence d'un fossé entre le discours des entreprises et la réalité perçue par le personnel. Comme si la référence continue aux projets et à la culture d'entreprise, depuis plus de dix ans, ne parvenait pas à convaincre, ni à se traduire dans les faits pour une majorité de salariés. Un hiatus qui confine au double langage dans le secteur public, un peu plus encore dans les entreprises nationalisées et encore davantage dans les cinq grandes sociétés que sont la SNCF, EDF, France Télécom, GDF et la RATP ; dans ces compagnies d'origine monopolistique, on est persuadé que le « grand projet », non dit la plupart du temps pour rassurer, réside dans une privatisation rampante.

▼ La communication interne est toujours en panne ...



et les mutations inquiètent

