

# Vigilances

La lettre du



N°6 : septembre 2002

## Vers une déclaration d'interdépendance

Plusieurs milliers de délégués, plusieurs centaines de discours, quelques rares engagements concrets : le « Sommet de la Terre » a donné une impression de pagaille assortie de blabla. Jamais pourtant, depuis que le concept de développement durable est apparu (rapport Brundtland 1987), les points de vue ne se sont autant rapprochés. Pour au moins trois raisons :

**Les entreprises apparaissent comme devant être au cœur du dispositif.** Innombrables sont ceux qui se méfient des multinationales mais nul ne conteste que l'effet de leurs actions soit déterminant. L'entreprise est de plus en plus considérée comme un centre de pouvoir. On la soupçonne de ne pas vouloir assumer ses responsabilités mais on s'accorde à penser qu'elle devrait le faire. En un mot, les attentes sont grandes. Les appels se font si pressants, que les entreprises ne peuvent rester sourdes. Le pouvoir et l'argent ne suffisent plus à assurer leur légitimité. Elles savent que le public n'est plus seulement composé de consommateurs, que la croissance économique, le progrès social et la protection de l'environnement doivent être réconciliés. Elles peuvent d'autant moins se permettre d'être focalisées sur le court terme qu'elles voient grandir les préoccupations quant aux conséquences à long terme de leurs actions. L'enjeu pour elles n'est plus simplement de préserver leur « image » ; elles doivent prendre à temps les mesures nécessaires pour apprivoiser l'avenir. Louis Schweitzer, président de Renault, donnait ici même **un exemple** tiré de son métier : « Il est clair écrivait-il que si l'effet de serre atteint un seuil dangereux, le développement de l'automobile s'en trouvera compromis ».

## Les excès de la dérégulation sont reconnus et favorisent l'émergence de nouvelles règles.

Les scandales financiers ont provoqué une « crise de foi » dans le capitalisme patrimonial. Les États-Unis, au cœur de la tourmente, ont été les premiers à réagir avec le Sarbanes-Oxley-act voté à la quasi-unanimité du Congrès et promulgué le 30 juillet par George W. Bush. Parallèlement, les faillites survenues dans les télécoms, les transports aériens et la distribution d'électricité ont créé un nouveau consensus aux termes duquel « les États-Unis sont allés trop loin dans la dérégulation ». De nombreux dirigeants d'entreprises le reconnaissent eux-mêmes et, sachant que leur champ d'action est devenu mondial, souhaitent que soient définies des règles universelles. Il n'est pas inutile, là encore de citer Louis Schweitzer : « les grandes entreprises, écrivait-il dans **Vigilances 5**, doivent être présentes dans la compétition. Elles sont comme des athlètes, mais les athlètes ne fixent pas eux-mêmes les règles du jeu. Il y va de leur intérêt bien compris ».

## Les accidents climatiques ont cette année frappé les pays riches et donc davantage mobilisés les opinions publiques\*.

On peut le déplorer mais c'est comme ça : l'assassinat de deux fillettes anglaises a tenu plus de place dans les médias mondiaux que l'épidémie de sida en Afrique qui laisse sur le carreau treize millions d'orphelins. Pour les intempéries c'est pareil, les catastrophes en Indonésie ont moins de résonance que les incendies record aux États-Unis, et la sécheresse en Inde que les inondations en Europe. On peut donc parier que l'environnement va de plus en plus retenir l'attention des électeurs et, par là même, des hommes politiques. Comme les dirigeants d'entreprises, les leaders syndicaux et responsables d'ONG, ils finiront par se rallier à l'idée que la planète forme un tout, que l'avenir passe par une « déclaration d'interdépendance », et que ce prélude à une constitution mondiale peut être le fondement d'une action commune. Contre la pollution. Et, bien sûr, contre la pauvreté.

Marc Ullmann

\* Voir alerte page 3

# Alertes



## Commerce : nouvelle doctrine américaine

Les attentats du 11 septembre auraient fait une **victime inattendue** : le libre-échange. Analysés comme une agression contre le patrimoine économique du pays, ces événements ont poussé l'administration américaine à rapprocher les notions de **globalisation et de sécurité intérieure**.

Dans ce contexte, les récentes mesures protectionnistes – taxation de l'acier européen, subventions agricoles... -, récemment prises par l'administration Bush et dénoncées par les Européens ne seraient pas un simple incident de parcours. On assisterait ainsi à une **révolution doctrinale**, au mieux temporaire, où **la sécurité** dite économique des Etats-Unis prendrait le pas sur toute autre considération. Le changement de dénomination du « Bureau of Export Administration » en « Bureau of Industry and Security » n'est sans doute pas fortuit. Elle pourrait donner la mesure des prochaines batailles entre les administrations des deux continents.

Robert Guillaumot, président d'ICAPI  
(International Center for Applied Business Intelligence)

## Bush : Osirak et containers

Le 7 juin 1981, des F15 et des F16 israéliens ont détruit **le réacteur nucléaire Osirak** que les Irakiens venaient d'achever avec l'aide de la France. L'attaque avait été lancée par surprise et le gouvernement israélien n'avait pas sollicité **l'autorisation de l'ONU**. Il a estimé que les intérêts vitaux d'Israël étaient en jeu et, pour expliquer cela, quelques mots suffirent.

Aux yeux de George W. Bush, cette façon de procéder est la meilleure. Il se consolera donc facilement si l'offensive diplomatique qu'il mène actuellement auprès de ses alliés comme auprès de l'ONU échoue. Le moment venu, il lui restera, cependant, à convaincre le peuple américain que la situation est suffisamment grave pour justifier une attaque. Selon les services secrets des travaux sont en cours mais, il apparaît peu probable que l'Irak dispose, d'ores et déjà, d'engins nucléaires vraiment opérationnels. On sait, en revanche, que **des armes chimiques et bactériologiques** ont été fabriquées en grande quantité. On sait aussi que, chaque année, plus de 16 millions de containers sont déchargés dans les ports américains. Les douaniers ne peuvent faire face à un tel afflux et il est concevable que du matériel chimique ou bactériologique extrêmement dangereux puisse pénétrer aux Etats-Unis, y être caché, et mettre, un jour, **en péril** certaines populations. Mais hypothèse ne vaut pas certitude. Et, sauf découverte douanière qui tomberait pile, Bush manque encore d'un « casus belli » suffisamment incontestable pour justifier **une action préventive** et unilatérale.

## Immobilier US : le maillon faible

Deux tiers des ménages américains sont **propriétaires** de leur logement alors que moins de la moitié possèdent **des actions**. Comme jusqu'à présent le prix de l'immobilier n'a cessé de monter, le patrimoine de l'Américain moyen n'a guère été affecté par **l'effondrement de la Bourse**. Cela a d'autant plus nourri **sa propension à consommer** que la baisse des taux d'intérêts lui a permis de renégocier ses emprunts et donc de disposer de nouvelles liquidités.

Hélas, tout a une fin ! Les taux d'intérêts ne vont pas baisser éternellement et l'on ne voit pas pourquoi le prix de l'immobilier continuerait à monter indéfiniment. Des **premières fissures** apparaissent : depuis mai, la confiance des ménages a tendance à diminuer et les dépenses de construction commencent à reculer. Le phénomène risque de s'accroître car, même si la plupart des gens ne ressentent pas encore un effet de pauvreté, les malheurs de certains peuvent déclencher **une vague d'inquiétude**. On constate déjà que de nombreux Américains, plus endettés que d'autres et ne bénéficiant pas des garanties de retraite accordées par les grandes entreprises, se mettent à réduire leur train de vie ce qui, logiquement, va créer **une pression à la baisse** sur le marché de l'immobilier. Delà à conclure que la consommation va fléchir il n'y a qu'un pas et le risque apparaît d'autant plus grave que l'ensemble de **la croissance mondiale** repose essentiellement sur l'appétit du consommateur américain. Comme si la pyramide toute entière reposait sur une tête d'épingle et que cette tête d'épingle était prête à casser.

## Europe et Asie : retard à l'allumage

Si la consommation fléchit aux Etats-Unis, **le relais de la croissance** ne pourrait être pris que par l'Europe et par l'Asie. En théorie, c'est possible. L'Europe a beau avoir accumulé un retard technologique par rapport à l'Amérique, la diffusion des équipements nouveaux est maintenant si générale qu'elle pourrait entraîner **un boom de productivité** comparable à celui qu'ont connu les

Etats-Unis dans les années 90. Malheureusement, les rigidités qui subsistent, notamment en Allemagne (voir page 5, le diagnostic de Jean-Louis Beffa), sont telles que **le démarrage** de la locomotive européenne risque d'être trop tardif pour éviter un approfondissement de la crise mondiale. Le Japon pour sa part est provisoirement hors course. Quant à la Chine et à l'Asie du sud-est, s'il est vrai que l'accroissement récent de la demande interne crée **un potentiel de croissance** endogène amoindrissant la dépendance à l'égard du marché américain, il n'en demeure pas moins que cette dépendance continue d'exister. Au total, **le rééquilibrage** ne pourra intervenir dans un délai raisonnable que si l'Europe accélère suffisamment son rythme de réforme pour devenir le moteur d'une nouvelle croissance.

### Russie : déclin programmé

En 2006, la Russie va assurer la présidence du G8 et accueillir son sommet. Dans quel état sera ce pays de 144 millions d'habitants ? **Les indices conjoncturels** ne sont pas mauvais : la croissance économique est de retour, les impôts rentrent mieux, une classe moyenne commence à émerger, et la corruption diminue. Hélas, **les données structurelles** touchant à la démographie, à la santé et à la vie familiale sont catastrophiques. Si le rythme actuel des décès et des naissances se maintient, il y aura en 2006, c'est-à-dire dans quatre ans, trois millions de Russes en moins. Si le Sida poursuit sa progression, il y aura entre deux et trois millions de séropositifs en plus. Et, à supposer même que le nombre de drogués n'augmente pas, il y en aura au moins quatre millions. Quant au nombre de femmes qui doivent élever seules leurs enfants, il se chiffrera à plus de 12 millions alors que les allocations familiales sont quasiment nulles et que seulement 5% des hommes divorcés versent une pension alimentaire. Toutes ces données – auxquelles il conviendrait d'ajouter l'alcoolisme - traduisent **des tendances lourdes** qui ne peuvent être rapidement inversées. Quoi que fasse le Président Poutine, **la course entre conjoncture et structure s'annonce mal**. Pour au moins deux décennies.

### Oucitiki l'Allemagne ?

Les médias français manquent de journalistes parlant l'Allemand. Ils regorgent d'informations sur les Etats-Unis et même sur l'Angleterre mais, pour parler comme Zazie, « oucitiki l'Allemagne ? ». **Les enjeux** des prochaines élections législatives sont presque occultés ainsi que **les contours** des possibles nouvelles coalitions. L'Allemagne a beau être **le premier partenaire commercial** (et pas seulement commercial !) de la France, la plupart de nos journalistes ne parlent et lisent que l'Anglais.

### Développement durable : le rôle des assureurs

Au niveau planétaire, le nombre **des événements extrêmement sévères** a été multiplié par 4,3 entre 1950 et 1990, **les pertes économiques** ont été multipliées par 7,3. Depuis la situation s'est encore aggravée. Rien qu'en Allemagne, les dégâts dus aux dernières inondations sont estimés à 15 milliards d'euros. D'où une multiplication **de suggestions** incitant les assureurs à se saisir du dossier du développement durable et à diversifier leurs tarifs aux dépens des entreprises les moins respectueuses de l'environnement. Les partisans d'un tel système estiment que les assureurs feraient ainsi coup double. Ils serviraient **l'intérêt général** par l'incitation à la préservation des ressources naturelles et du bien-être des générations futures. En investissant l'espace public en tant que défenseurs de l'environnement, ils serviraient également **leurs intérêts particuliers** en restaurant une image dégradée auprès de l'opinion publique.

### Pauvreté et immigration

Comme pour l'environnement, suite aux accidents climatiques qui ont frappé les pays riches, l'immigration est de plus en plus au cœur **du débat politique** particulièrement en Europe. Or, à moins d'ériger une forteresse imprenable, l'Europe, considérée comme une terre de prospérité dans un océan de misère, continuera d'attirer tous **les damnés de la terre**. Maghrébins, Africains, Roumains ou Chinois y voient un Eldorado. Et, tous les policiers du monde ne pourront rien faire. Face à ce **constat sans ambiguïté**, l'idée se fait jour que le meilleur moyen de fixer ces populations chez elles est encore de les aider à y rester. **L'aide au développement**, après avoir été longtemps stigmatisée, retrouve enfin de nombreux adeptes. Et, comme cela a été signalé au « Sommet de la Terre », cette aide devra prendre des aspects multiformes. Il faudra à la fois lutter contre la **corruption**, favoriser **les investissements directs**, investir dans **la santé et l'éducation**, particulièrement en direction des femmes. Mais, il faudra aussi prendre garde à ne pas vider ces pays de leurs élites intellectuelles. Ainsi, selon l'office des migrations internationales, 300.000 travailleurs qualifiés originaires d'Afrique vivent et travaillent en Europe et aux Etats-Unis. 900.000 travailleurs hautement qualifiés, principalement des informaticiens, d'Inde, de Chine ou de Russie, ont rejoint les Etats-Unis depuis le début des années 90. Et, le Congrès vient d'augmenter, de 11.000 à 195.000, le nombre de visas pour les travailleurs qualifiés... Les autres pourront toujours attendre !

# Risques et chances



## Alberta : futur Eldorado

A l'Ouest du Canada, l'Etat d'Alberta est grand comme deux fois la France et compte 2,5 millions d'habitants. Son sous-sol est plein **de pétrole et de gaz** et, plus important encore, ses roches sont gorgées de schistes bitumineux dont on peut extraire du pétrole. Dans l'état actuel des techniques, ce pétrole là n'est pas **bon marché** (son coût de production est supérieur à douze dollars le baril alors que le brut saoudien peut être pompé pour moins de trois dollars). Mais **les réserves** sont immenses (entre deux et trois fois celles de l'Arabie), **la stabilité politique** est incomparable et les frais additionnels (royalties, taxes et amortissements) peuvent être avantageusement négociés. Pour les Etats-Unis, déjà reliés par pipeline, c'est une assurance sur l'avenir. Pour les habitants de l'Alberta, c'est la promesse d'un Eldorado.

## Microsoft sur le sentier de la guerre

Au moment où la plupart de ses concurrents **réduisent leurs dépenses**, Microsoft accroît ses investissements. Les bureaux de recherche ont reçu mission d'explorer toutes les pistes imaginables et ne pas avoir peur de se « comporter en chien fou ». Bill Gates est convaincu qu'il lui faut agir à contre cycle et que les années 2002-2003 se révéleront décisives. Selon les chiffres soumis en juillet à l'Assemblée générale, la masse salariale augmentera de 10% au cours des douze prochains mois et le budget **Recherche et Développement** de 20%. Ce budget devrait ainsi battre son propre record et, avec 5,2 milliards de dollars, Microsoft dépenserait plus en R&D que l'ensemble de ses concurrents.

## Pour vivre plus longtemps et en meilleure santé

Selon des chercheurs américains, **l'espérance de vie** serait liée à trois éléments : la température corporelle et deux composants chimiques. Ainsi, une personne avec **une basse température corporelle** vivrait plus longtemps et en bonne santé. Celles avec **un niveau peu élevé d'insuline** ou, à l'inverse, dont **le taux de DHEA** est important en feraient de même. Tel est le résultat d'une étude menée, depuis 1958, sur 1500 personnes qui n'ont été soumises à aucun régime particulier.

Des expériences menées sur des souris – 40% d'espérance de vie supplémentaire – suggéreraient un lien avec l'existence d'un taux métabolique faible.

Qu'est ce qui maintient, pour une catégorie de personnes, une température corporelle ou un taux d'insuline peu élevés ou encore un niveau élevé de DHEA ? Ces questions ne devraient pas rester longtemps sans réponse. Des fonds importants sont actuellement mobilisés pour une recherche qui s'annonce prometteuse.

## De la peine de substitution à la peine de réparation

Surpeuplées, les prisons françaises sont au bord de **l'explosion**. Un détenu sur deux souffre de troubles psychiatriques et nombreux sont ceux qui risquent d'être dangereux à leur libération. Ce déplorable constat a, récemment, fait la une des journaux mais n'a rien d'étonnant puisque notre société est, depuis longtemps, enfermée dans **une contradiction** que l'on peut résumer en trois phrases :

- les citoyens sont animés de **sentiments sécuritaires** et tiennent absolument à ce que les « méchants » soient « punis » ;
- la prison est considérée comme **un médiocre instrument de réhabilitation** : les « méchants » risquent d'en sortir encore « plus méchants » qu'avant ;
- **les peines alternatives**, dites « peines de substitution », sont mal perçues : elles apparaissent comme insuffisamment dissuasives, voire comme un « gadget » qui ferait échapper les coupables à un « juste châtement ».

Le fait même que l'on parle de peines de substitution tend à accréditer l'idée que la sanction unique est la prison, tout le reste n'étant que substitut, c'est-à-dire succédané. D'où la nécessité de **se donner les moyens de mettre en œuvre des peines de réparation qui soient des vraies peines à l'exécution effective et contrôlée**. La société a le devoir de punir ceux qui bafouent les Lois mais, dans le but même de mieux se protéger, elle a intérêt à promouvoir des sanctions différenciées minimisant les risques de récidives. Dans ce domaine comme dans les autres, il s'agit de sortir de l'uniformité, de préférer le sur mesure à la confection.

# Le dossier



## France, Allemagne, Japon

### *Différents maux, différents remèdes*

Par **Jean-Louis Beffa**, Président de Saint-Gobain

Qui dit mondialisation dit concurrence. Qui dit concurrence dit nécessité de s'adapter. Mais **s'adapter n'est pas synonyme de copier**. Le modèle américain ne s'imposera pas tel quel dans tous les pays développés. D'ores et déjà, il y a **hybridation** et cette hybridation va continuer.

Si l'on prend l'exemple de **trois grandes nations**, la France, l'Allemagne et le Japon, l'on s'aperçoit que chacune a ses problèmes mais que ces problèmes sont différents.

**La France** a connu pendant des siècles un capitalisme d'Etat, avec un système financier sous tutelle et un dirigisme tatillon en matière de prix. Il a fallu attendre 1978 pour qu'un ministre des Finances, René Monory, libère les mouvements de capitaux et renonce à la fixation arbitraire des prix. C'était le début de **la mutation**.

Les nationalisations de 1982 ont marqué le retour en force de **l'étatisme**. Mais cette crispation a été de courte durée. En 1983, la décision de maintenir des parités quasi-fixes entre les monnaies européennes a constitué le tournant fondamental.

Dans un premier temps, les privatisations ont été effectuées sous le couvert de « noyaux stables » destinés à protéger les entreprises contre d'éventuelles OPA hostiles et à leur donner ainsi le temps de s'adapter. La prise de contrôle de l'UAP par AXA a signé **la fin des participations croisées** et symbolisé, par là même, l'entrée dans le système capitaliste d'inspiration anglo-américaine.

Dans cette nouvelle donne, **le capitalisme français** a effectué une mutation plus profonde et plus complète que celle des capitalismes allemand et japonais. Pourquoi ? Sans doute parce que le décalage était trop important pour que la rupture avec l'étatisme puisse s'accommoder de trop de demies mesures. Sans doute aussi parce que le processus de prise de décision était plus simple : ce que l'Etat a fait, l'Etat peut le défaire.

La transformation, bien sûr, n'est pas encore achevée et **l'Etat devra s'habituer à vouloir les conséquences de ce qu'il veut**, c'est-à-dire savoir, en particulier, s'il souhaite **un capitalisme spécifique européen** ou s'il se satisfait du système anglo-américain.

**L'Allemagne** se trouve dans une situation plus délicate. Son « économie sociale de marché » a fonctionné sur la base d'un dialogue organisé entre fédérations patronales et syndicales ainsi que sur l'implication active des banques dans la vie des entreprises. **La cohésion du système** reposait sur une volonté partagée de privilégier le territoire allemand en tant que site industriel. La qualité du « made in Germany » devait être telle que la demande tant internationale qu'intérieure s'accommodait de prix élevés. Aujourd'hui, **le système atteint ses limites** et le coût du travail, même s'il est encore tolérable dans certains secteurs industriels, nuit par exemple à l'éclosion de sociétés de service.

**La réunification** a, bien sur, accru les difficultés. La nation supporte le poids de la mise à niveau des länder de l'Est. Et les industriels, priés d'investir en Brandebourg ou en Saxe, savent pertinemment qu'il est plus avantageux d'investir en Tchéquie, en Hongrie ou en Pologne.

Pour couronner le tout, la **sous-capitalisation** traditionnelle des entreprises allemandes débouche maintenant sur un accroissement du nombre des faillites. Jadis, le manque de capital était comblé grâce à une **Hausbank**, « banque maison ». Celle-ci connaissant parfaitement l'entreprise, était encline à prendre des risques qui, aux yeux d'observateurs moins informés, pouvaient paraître démesurés. Au total, les entreprises compensaient la faiblesse de leurs fonds propres par la quasi-certitude de l'obtention de crédits. Aujourd'hui, le soutien de la banque maison est de moins en moins fréquent et les entreprises s'en trouvent fragilisées. Comme, par ailleurs, les marges de manœuvre dans les négociations sociales sont de plus en plus étroites, l'Allemagne, bien que sa base industrielle reste très forte, est en train de vivre la fin d'un système. Au total, **le corporatisme** qui a servi de ciment à l'« économie sociale de marché » s'avère, finalement, plus difficile à « détricoter » que le dirigisme français.

**Le Japon** a historiquement vécu sur un système de castes. Jusqu'à la guerre, la caste dominante a été militaire. Après la défaite, la volonté de revanche a placé **l'économie au premier plan**. Priorité devait être donnée à la production et à la conquête des marchés extérieurs. Cela a entraîné une sorte de mobilisation dont la contrepartie était l'emploi à vie dont bénéficiaient les salariés des grandes entreprises. Les banques étaient censées soutenir l'esprit de conquête des industriels en n'étant jamais avares de leurs crédits. Maintenant, les banques croulent sous les mauvaises créances, certains emplois sont menacés, et les ménages, qui ont vu fondre la valeur de leur patrimoine boursier et immobilier, répugnent à consommer. **La confiance** est sapée alors même que les structures de l'Etat peinent à se moderniser, que le **MITI**, jusqu'ici guide et gardien du consensus, patine dans l'incertitude et que la nation toute entière doit supporter le poids d'un sauvetage extraordinairement onéreux du système bancaire.

Les industriels se trouvent, en outre, confrontés à **un défi chinois** où attirance et crainte sont inextricablement mêlées. L'immense voisin est à un stade de développement très inférieur à celui du Japon mais le marché est si tentant, la main d'œuvre si bon marché et la croissance si rapide que les industriels nippons se sentent presque obligés de délocaliser en Chine une partie de leur production. Mais ils le font à contre cœur : ils savent que, sur le continent, les japonais ne sont pas aimés ; et ils craignent qu'en y exportant leur savoir-faire ils créent les instruments d'une future et terrible concurrence.

Bref, le malaise est profond même si **des signes de renouveau** commencent à être manifestes avec de nombreuses entreprises qui renouent avec le profit et des managers efficaces, souvent formés à l'étranger, qui font école. Le problème consiste, comme à l'ère Meiji et comme en 1945, à forger un **nouveau consensus** afin de trouver de nouvelles motivations à une nouvelle discipline des comportements, à une sorte d'aggiornamento à la japonaise.

Je dis bien aggiornamento **à la japonaise** car si l'ouverture internationale a contraint tous les pays à effectuer une mutation, les modèles nationaux ne seront pas pour autant effacés. Il restera, par exemple, une part d'étatisme en France, de corporatisme en Allemagne, de nationalisme au Japon. Partout, et même aux États-unis où le capitalisme patrimonial va devoir évoluer, des consensus devront être trouvés afin de concilier globalisation et diversité.

**J-L.B.**

Il serait tentant, après le point de vue exposé ici par **Jean-Louis Beffa**, de montrer, à travers des exemples historiques, comment le dirigisme et la centralisation ont modelé **la tradition française**. Sans remonter à Colbert, on pourrait signaler que dans les années 50, un esprit aussi éminent que Pierre Mendès-France consacrait, à **l'ENA**, tout son cours d'économie à la description des mécanismes gouvernementaux. Comme si les entreprises ne constituaient pas des centres autonomes de décision. Comme si les ménages n'étaient pas mus par des ressorts individuels. De la même façon, il serait tentant de montrer par quels mécanismes et en s'appuyant sur quelles **forces sociales**, le chancelier Ludwig Erhard est parvenu en Allemagne à jeter les bases de « l'économie sociale de marché ». Ou, enfin de décrire le travail effectué par des économistes japonais qui, avant même Hiroshima, prévoient la défaite et concevaient **la reconversion de l'économie de guerre en économie industrielle** tournée vers la conquête de marchés extérieurs.

Il nous a paru cependant plus utile de faire appel à l'expérience vécue ces dernières années par les dirigeants de Saint-Gobain qui, dans l'exercice de leur métier, ont disposé d'un poste d'observation privilégié.

**En France**, la période de nationalisation (1982-1986) a été paradoxalement utilisée par Saint-Gobain pour **se moderniser**. Pendant les années précédentes, le rôle d'épouvantail joué par « le programme commun de la gauche » avait, comme par un réflexe d'autocensure, freiné les efforts de restructuration. Mais une fois la fatalité advenue, les dirigeants de l'entreprise, avec Roger Fauroux à leur tête, ont fait preuve de civisme et écarté délibérément la tentation de pratiquer une politique du pire ou même d'immobilisme. En contrepartie, ils ont eu les mains libres et, moyennant des plans sociaux exemplaires, ont pu réduire d'environ 30 % leurs effectifs industriels. Cette tâche de **restructuration** leur paraissant prioritaire, ils se sont abstenus - à part une tentative inamicale de rapprochement avec la Générale des Eaux - de changer le périmètre des activités de la compagnie et donc de faire appel à l'Etat actionnaire pour effectuer des acquisitions.

En 1986, **la compétitivité** de l'entreprise ayant été rétablie, Saint-Gobain a été la première à entrer dans la danse des privatisations. Plusieurs changements ont alors pu intervenir. D'une part, l'ordonnance Chirac-Balladur de 1986 sur l'intéressement, a permis d'accroître la part variable de la rémunération qui, par le double truchement de l'intéressement proprement dit et de l'actionnariat salarié a atteint environ 20 %. Surtout, le groupe a élargi le périmètre de ses activités avec le souci de ne pas se transformer en **conglomérat**, c'est-à-dire de se concentrer sur les métiers (matériaux de haute performance, matériaux d'habitat, distribution spécialisée, etc.) pouvant être considérés comme complémentaires ou connexes des métiers de base. Les filiales jouissent d'une grande **autonomie de décision** pour leur gestion courante mais aucune n'est cotée en Bourse et toute acquisition ou cession nouvelle doit être décidée au niveau du groupe. **Jean-Louis Beffa** a mis au point un système complet d'information financière qui permet au groupe d'avoir une vue d'ensemble en temps réel.

Les activités en France (environ 15 % de la production, 29 % des ventes et 27 % des effectifs) dégagent suffisamment de valeur ajoutée pour ne pas être soumises à des impératifs importants de **délocalisation**. Pour poursuivre en France l'amélioration de sa productivité, Saint-Gobain a, cependant, besoin de **l'assouplissement** de certaines contraintes. En ce qui concerne, par exemple, la loi de modernisation sociale ou les décrets d'application régissant les 35 heures, **Jean-Louis Beffa** estime que cela pourrait être mené à bien sans rupture ni bouleversements.

**En Allemagne**, la compagnie de Saint-Gobain est présente depuis 1857. Avec 8 % de la production et 14 % des effectifs, ce pays représente, après la France et les Etats-Unis, **la plus forte implantation** du groupe. Depuis la fin de la guerre, les rapports avec les autorités gouvernementales ont toujours été cordiaux mais, plus distants qu'en France, compte tenu de l'importance prioritaire laissée par l'Etat aux relations entre **fédérations patronales et syndicales**. La « co-gestion » se déroule dans une atmosphère sereine et les représentants du personnel aux conseils d'administration ont adopté, pour l'essentiel, **une attitude responsable**. Au total, les restructurations nécessaires ont pu s'effectuer plus rapidement qu'en France et les hausses de salaires ont, le plus souvent, pu être modulées en fonction de la conjoncture.

La période récente a, cependant, amené quelques **changements notables**. On constate, en particulier, que les négociations qui, auparavant, se menaient surtout au niveau des branches, se déroulent principalement aujourd'hui au niveau des régions. Les **länder de l'Est** qui, au départ, semblaient être des terres d'opportunités (pour les débouchés comme pour les investissements) font maintenant figure de boulets. Nul n'ignore que les salaires en Hongrie, en Pologne, ou en République Tchèque équivalent à environ 20 % des salaires allemands. Un tel écart ne peut être compensé par de simples gains de productivité. Il s'agit donc de redéfinir ce qu'on pourrait appeler le « noyau dur » des activités industrielles susceptibles de rester à long terme sur le site allemand. Compte tenu du **corporatisme ambiant** et des habitudes ancrées, cela implique de forger **un nouveau consensus** au terme duquel le groupe pourra conserver, dans une harmonie sociale préservée, l'essentiel de ses activités allemandes tout en effectuant des investissements nouveaux dans les pays d'Europe centrale et orientale.

**Au Japon**, la compagnie de Saint-Gobain est présente mais ses activités ne comptent que pour environ 1 % du total mondial. L'implantation a eu lieu principalement par **l'acquisition de filiales**, auparavant détenues par des grands groupes japonais, soucieux désormais de se recentrer sur leur cœur de métier. Ainsi, Saint-Gobain a récemment acheté à **Nippon Sheet Glass**, deuxième fabricant de verre japonais, sa filiale de renforcement pour matériaux composites. C'est un signe parmi d'autres **des restructurations** actuellement en cours au Japon.

Il faut cependant souligner que ces restructurations n'ont pratiquement lieu que dans des secteurs exposés à **la concurrence internationale**. Tout se passe, actuellement, comme si il y avait **deux économies japonaises**. La première, même si elle doit faire face à des résultats décourageants, ne se modernise pas. C'est le cas, en particulier, des banques qui, malgré leurs mauvaises créances, maintiennent d'importants sureffectifs. C'est le cas également du BTP, du ciment et de quelques autres secteurs. En revanche, les industries exposées accélèrent **leurs ajustements** : elles restructurent leur appareil de production ; elles rationalisent leurs rapports avec les sous-traitants ; elles vendent, en particulier à des entreprises étrangères, des filiales déficitaires ; et elles délocalisent, notamment en Chine, une partie de leur production. Mais attention ! Les salariés qui travaillent dans des secteurs rechignant à se **moderniser** savent que les retards s'accumulent et qu'un jour ils auront à payer le prix de ces retards. Quant aux salariés qui travaillent dans des secteurs en restructuration, ils sont les premiers à devoir renoncer aux avantages de l'emploi à vie et vivent **ce bouleversement** comme une sorte de sacrifice. Un sacrifice qui, tout au moins au niveau de Saint-Gobain, est partiellement compensé par des plans sociaux plutôt avantageux.

Il y aurait, bien sûr, intérêt à compléter cette analyse en décrivant ce que la Compagnie est en mesure d'observer dans d'autres pays et, en particulier, aux Etats-Unis, où le « business model » traverse **une crise de confiance**. Mais nous nous arrêterons là car nous avons voulu consacrer ce dossier à trois grandes nations qui, à des degrés divers, peuvent être considérés comme ayant le devoir – et la responsabilité – de devenir des moteurs de croissance mondiale.

M.U

### **La vie du Club**

#### **Nouvelles adhésions approuvées par le Conseil :**

	<b>Fonction</b>	<b>Société</b>
▪ <b>Georges Beisson</b>	<b>Inspecteur général de l'agriculture</b>	
▪ <b>Gérard Freiszmuth</b>	<b>Directeur stratégie et projets</b>	<b>Carrefour</b>
▪ <b>Xavier Gouyou Beauchamp</b>	<b>Ancien président France Télévision</b>	<b>Ariès</b>
▪ <b>Patrick Graillot</b>	<b>Notaire</b>	
▪ <b>Lucien Pfeiffer</b>	<b>Gérant</b>	
▪ <b>Jean-François Poupinel</b>		<b>Cofiroute</b>
▪ <b>Alain Schmit Delmas</b>	<b>Consultant</b>	
▪ <b>Marcel Torrents</b>	<b>Directeur général développements</b>	<b>Schneider-Electric</b>
▪ <b>Jérôme de Vulpian</b>	<b>Architecte</b>	

#### **Cahier spécial *Démocratie et participation* : pour une révolution des méthodes**

- 300 exemplaires ont été envoyés à des personnalités qui nous semblent susceptibles de concourir à la mise en œuvre de nos préconisations.
- Une centaine de versions électroniques\* ont été envoyées à des personnes qui en ont fait la demande sur le site.

#### **Prochain petit-déjeuner**

**09 octobre 2002 : Mohamed Arkoun**, professeur émérite à la Sorbonne et « Visiting Professor » dans de nombreuses universités étrangères sur le thème : **Comment vivre avec « l'islam » et comment « l'islam » peut vivre avec la modernité ?**

\* Nous remercions tous les partenaires qui ont annoncé la publication du cahier spécial, notamment Sociovision.fr, l'Ami public, democratieactive.org, getzenews.com, le club d'intelligence économique...

### **Virage global**

**Ervin Laszlo, Editions de l'Homme, 262 p., Paris 2002.**

Ervin Laszlo est un spécialiste mondial de la théorie des systèmes et de l'évolution générale. Le sous-titre de *Virage global*, "l'effondrement du monde est-il inévitable ?" est explicite. Il illustre de façon originale les préoccupations exprimées au « Sommet de la Terre » : risques écologiques, relations sociales dégradées, creusement des écarts entre pays pauvres et pays riches... Ce « macroshift » (titre anglais de l'ouvrage) pourrait nous mener à un scénario d'« effondrement » et de chaos.

L'auteur, Président-fondateur du Club de Budapest, « think-tank » international dédié aux défis planétaires du XXI<sup>e</sup> siècle, reste néanmoins optimiste. Selon lui, des actions collectives mais aussi individuelles, dès lors qu'elles sont respectueuses de l'homme et de l'environnement, peuvent nous permettre de choisir un avenir prometteur. Cela passe en priorité par l'adoption par chacun de nouveaux modes de pensée, de nouvelles valeurs et de nouveaux comportements. Pour Ervin Laszlo, ce sont en effet d'abord les prises de conscience individuelles qui, plus que les décisions imposées d'« en haut » peuvent réellement transformer la société et le monde. A cet égard, les titres de plusieurs chapitres sont parlants : « oubliez vos certitudes désuètes » ; « apprenez à vivre avec la diversité » ; « adhérez à une éthique planétaire » ; « assumez vos responsabilités ».

L'ouvrage est complété par la contribution de douze personnalités, membres du Club de Budapest, dont Peter Russell, Edgar Mitchell, Edgar Morin.

### **Des gènes aux génomes**

**Stuart J. Edelstein, Editions Odile Jacob, 202 p., Paris 2002.**

Qu'est-ce qu'une maladie génétique et comment en établit-on l'existence ? Qu'entend-on par thérapie génique et à quel stade de développement est-elle ? Qu'est-ce qu'un clone, quelles sont les perspectives dans le domaine du clonage et que peut-on attendre du clonage thérapeutique ? Les organismes génétiquement modifiés peuvent-ils déclencher des réactions en chaîne d'une espèce à l'autre ? Et qu'en est-il des problèmes éthiques que soulèvent telle ou telle technique ? Quels sont les avantages ou les risques en terme de santé publique ou d'environnement ?

Pour Stuart J. Edelstein, professeur de biochimie à l'Université de Genève et membre associé étranger de l'Académie des sciences, ces questions, si lourdes de conséquences, exigent la compréhension des mécanismes et des techniques qui sous-tendent la biologie moléculaire. Et, en trois parties, *Sujets d'actualité*, *Techniques* et *Notions fondamentales de biologie*, le professeur qu'il est, s'appuyant sur les récents développements et les dernières découvertes dans le domaine, nous donne une leçon magistrale. Clair, concis, ce livre démythifie le sujet et apporte des réponses qui permettent d'envisager sans préjugés mais avec vigilance les implications pour la société d'une discipline, la biologie moléculaire, en perpétuel mouvement.

### **La France malade de l'islamisme – Menaces terroristes sur l'Hexagone**

**Mohamed Sifaoui, Editions Le Cherche Midi, 208 p., Paris 2002.**

Les événements du 11 septembre ont mis au jour la capacité de nuisance du terrorisme islamiste. Ce choc mondial – la première puissance du monde victime sur son propre sol de terroristes déterminés à tout, surtout au pire – sera suivi d'autres, assure l'auteur. Journaliste d'origine algérienne, très engagé sur les questions liées à l'islamisme et au terrorisme, Mohamed Sifaoui, dans cet ouvrage infiniment documenté nous interpelle, sur la situation en France. Islamisation forcée de certaines populations, violences exercées sur les réfractaires, antisémitisme... La conviction que le chaudron risque, si l'on n'y prend garde, d'exploser pousse l'auteur, pour qui « l'idéologie islamiste débouche toujours sur le terrorisme » à appeler à une réaffirmation des principes laïcs de la société française et à une plus grande vigilance face à la nébuleuse des associations islamistes déjà présentes en France dans certaines banlieues .

### **Les tendances packaging 2005 et+**

**LookOut ( revue de prospective appliquée, sur abonnement), AgenceXXY.com, Paris 2002.**

Un dossier central illustre les tendances des packagings du futur pour un monde responsable, en insistant sur les innovations en cours ou à venir : fonctions et matériaux nouveaux, qualités écologiques, sécurité,... Ni triste, ni frustré, ce « monde responsable » devrait rimer avec une grande ouverture sur de nouveaux modes de distribution, de vente et de façon de consommer..