

Annexe. Les articles de complément

---

## La mondialisation a provoqué la disparition de grands groupes français

Martine ORANGE

*Le Monde* du 1er janvier 2000

*Jamais les fusions-acquisitions n'ont été aussi nombreuses en France qu'en 1999. Signés avec le sourire ou des grincements de dents, ces mariages, noués au nom de la mondialisation, aboutissent à la disparition de groupes importants, qui faisaient partie de notre univers quotidien. Les acteurs de la première révolution industrielle ont été les victimes de ces changements. A l'image de Paribas, ancien grand ordonnateur du capitalisme français, absorbé par la BNP. Les groupes qui avaient longtemps grandi à l'ombre de l'Etat n'ont pas été plus épargnés : Elf, Aerospatiale, la Seita... figurent parmi les firmes qui ne passeront pas le millénaire. Ces transformations vont amener de profonds bouleversements dans l'économie y compris régionale. D'autres sociétés comme Renault, Pinault, LVMH, Total, poursuivent leur conquête du monde.*

---

Elf, Paribas, Pechiney, Seita, Aerospatiale... ils faisaient partie de notre univers quotidien. Dans chaque région, à chaque coin de rue, une usine, un magasin, une marque nous rappelait leur existence. Ces groupes avaient réussi à survivre aux multiples à-coups de l'histoire. Ils ne passeront pas le millénaire. La déferlante des fusions-acquisitions, menées au nom de la mondialisation, les a emportés sur son passage.

Ce bouleversement de l'économie française s'annonce plus profond que les nationalisations, les privatisations ou certaines restructurations des années 70. Les derniers grands acteurs de la première révolution industrielle n'y ont pas survécu.

Après plus de cent vingt-cinq ans d'existence, Paribas a dû baisser les bras. Le groupe financier qui avait joué le rôle de grand ordonnateur du capitalisme français, porté la naissance de la sidérurgie, des chemins de fer, du pétrole et de la chimie, imposé ses vues aux grands patrons comme aux ministres, a voulu ignorer le changement d'époque. Repoussant les avances de nombreux partenaires comme celles du Crédit lyonnais. Ses hésitations lui ont été fatales. En février, Paribas a semblé prendre son destin en main, en annonçant un rapprochement avec la Société générale. Par peur d'être distancée, la BNP soutenue par

l'assureur Axa, contre-attaquait en proposant un mariage à trois. Oubliant les convenances feutrées du monde bancaire, la Société générale et la BNP se sont livrés une bataille de chiffonniers pour remporter. Le combat entre ces deux ténors a abouti à un résultat médiocre : la BNP a racheté Paribas, qui l'intéressait peu, mais n'est pas parvenue à prendre le contrôle de la Société générale. Paribas, lui, disparaît, emportant avec lui l'univers suranné de la haute banque.

Est-ce pour éviter un tel sort que Pechiney a préféré prendre les devants ? Alors que le groupe d'aluminium venait juste de se débarrasser de tous les boulets accumulés au cours des quinze dernières années, il a choisi de se lancer dans un mariage osé avec le canadien Alcan et le suisse Algroup. La fusion, examinée attentivement par les autorités de Bruxelles, n'est pas encore faite. Mais à Gardanne ou dans la vallée de la Maurienne, berceau du groupe, cette alliance à trois, a déjà un goût amer. Pour beaucoup, elle signifie la fin de l'aventure de Pechiney, le premier groupe au monde à fabriquer de l'aluminium industriellement en 1871, le premier à avoir imposé dans toutes les usines d'aluminium du monde sa technologie. Tous les salariés savent maintenant que leur sort se décide outre-Atlantique.

La même inquiétude taraude les salariés de Rhône-Poulenc, depuis sa fusion avec Hoechst. Ils ont en tête l'échec de l'alliance entre Roussel-Uclaf et le groupe allemand. Pressée de trouver un avenir face aux géants mondiaux de la pharmacie, la direction de Rhône-Poulenc a passé outre ces objections et tiré un trait sur cent ans d'existence commencée entre Saône et Rhône. Leur nouveau groupe, baptisé Aventis, se veut symboliquement européen. Installé à Strasbourg, il est de droit français mais détenu majoritairement par des capitaux allemands. Tous jurent, cependant, que tout sera comme avant. C'est une promesse que n'a même pas envisagé la Seita. Pour l'ancienne Manufacture du tabac et des allumettes, il y a longtemps qu'il a fallu rompre avec le passé. Au fur et à mesure que la consommation du tabac brun a décliné au profit des cigarettes blondes américaines, la firme française a liquidé les vestiges d'un monopole instauré par Colbert : Morlaix, Châteauroux, Tonneins, tout y est passé. Son rapprochement, quatre ans après sa privatisation, avec l'espagnol Tabacalera pour créer conjointement Altadis, société de droit espagnol mais basée à Paris signe le dernier acte de cette épopée de "l'herbe à Nicot".

La mort de ces "compagnies" colbertistes était inscrite. En revanche, les groupes nés du volontarisme industriel porté par le général de Gaulle et développé par Georges Pompidou espéraient subsister. Erreur : la fin de ce siècle entérine aussi leur disparition, dans la quasi-totalité des secteurs.

L'effacement d'Elf est le plus frappant. Créé de toutes pièces par la volonté politique et de la technocratie d'Etat, le groupe pétrolier fut le bras politique, économique et diplomatique des gouvernements successifs de la Ve République. Au nom de l'indépendance énergétique de la France, tout lui fut permis.

Un tel système ne pouvait perdurer : Elf s'est effondré de l'intérieur sous le poids des affaires en tous genres. La course au gigantisme dans le secteur à l'extérieur ; un président contesté à l'intérieur ont fait le reste. Total, le groupe frère, après avoir raflé au nez de son concurrent le groupe belge Petrofina, a porté l'estocade finale, avec l'assentiment des politiques, du marché et d'une partie même des salariés d'Elf. La vie d'Elf n'aura duré qu'un peu plus de trente ans.

Celle d'Aérospatiale, comme entité indépendante, n'a pas été beaucoup plus longue. Né d'une fusion

en 1970 entre les sociétés publiques Sud Aviation, Nord Aviation et la Sereb, descendantes directes des sociétés pionnières de l'aviation, le groupe aéronautique se devait «être le fer de lance de la politique de défense et spatiale de la France. A son nom sont associés les succès d'Airbus, d'Arianespace, les missiles Exocet et les têtes nucléaires du plateau d'Albion. Pendant des années, la France a payé sans regarder. La fin de la guerre froide avait déjà mis à mal l'édifice français : la coexistence de trois groupes différents – Aérospatiale, Matra et Dassault – ne se justifiait plus avec la nouvelle limitation des crédits militaires.

La nécessité de bâtir un groupe de taille mondiale face aux géants américains et de ne pas être isolé face aux autres constructeurs européens a abattu les dernières résistances. En quelques mois, tout a changé. Le gouvernement a apporté ses parts dans Dassault à Aérospatiale, ce dernier s'est ensuite entendu pour fusionner avec Matra. L'épilogue provisoire a été signé, en octobre, lors du rapprochement avec l'allemand DaimlerChrysler Aerospace, pour créer une société commune, European Aeronautic Defense and Space Company (EADS). Elle devient le troisième groupe mondial de l'aéronautique. Mais, entre Toulouse et Hambourg, les discussions ne font que commencer. Cette grande redéfinition de l'économie française pour acquérir la taille mondiale ou, au moins, européenne a même atteint des secteurs plus neufs comme la grande distribution. Née dans les années 60, celle-ci est devenue une composante majeure de l'économie. Précurseurs en Europe du commerce moderne, implantés très tôt à l'étranger, les groupes français se sont, pourtant, sentis menacés face à des concurrents étrangers mieux armés financièrement. Par peur de tomber sous la coupe d'un Wal Mart ou d'un Ahold, Carrefour et Promodès ont préféré s'associer. Tout comme auparavant Prisunic s'était déjà jeté dans les bras de son frère ennemi Monoprix.

La grande redistribution de l'économie se poursuivra. En grimaçant des dents ou avec le sourire, d'autres groupes vont se marier, se racheter, sans autre considération que celle d'acquiescer enfin la taille suffisante. A l'aube de l'an 2000, la France ne veut connaître qu'une seule dimension; le monde.

*D'autres encore...*

- 
- Alstom :ses activités énergie ont été fusionnées avec celles de l'helvético-suédois ABB.
  - Crédit foncier : l'établissement bancaire, créé sous Napoléon III, a été absorbé par les Caisses d'épargne.
  - Bertrand Faure : l'équipementier automobile, né en 1914, a fusionné avec Ecia, filiale de PSA-Peugeot-Citroën.
  - Strafor-Facom : le groupe a été divisé en deux. Les meubles de bureau Strafor ont été repris par son partenaire américain Steelcase. L'outillage Facom est passé sous le contrôle de la holding Fimalac de Marc Ladreit de La Charrière.
  - Prisunic : l'enseigne de distribution s'est effacée au profit de celle de Monoprix fin 1999.

## **"Nous sommes entrés dans un modèle dominé par les marchés financiers"**

Entretien avec François MORIN, Professeur de sciences économiques à Toulouse I

Propos recueillis par Dominique GALLOIS et Serge MARTI

*Le Monde* du 16 avril 2002

### ***Quelles ont été les grandes étapes de recomposition du capitalisme français depuis les années 1970 ?***

Il faut d'abord se replacer au milieu des années 1960. La décolonisation est achevée, le marché commun se développe, et la Constitution de la Ve République instaure un Etat fort animé d'un volontarisme industriel exceptionnel. C'est l'époque des grands programmes. Tous ces éléments concourent à la création de groupes industriels, par fusion ou regroupements, comme BSN, PUK ou Saint-Gobain Pont-à-Mousson. Deux compagnies financières, Suez et Paribas, jouent un rôle de premier plan en prenant des participations dans différentes sociétés. Ces deux établissements vont constituer le cœur financier du système français. Schématiquement, Paribas s'appuie sur des capitaux publics dans le cadre d'une stratégie nationale gaullienne pour recomposer le système productif. Suez présente davantage une vision internationale et défend une vision plus libérale de la croissance, proche des giscardiens. Cette émergence ne se fait pas sans affrontements. C'est notamment l'époque de la première OPA, celle de BSN sur Saint-Gobain, conclue sur un échec. Mais au total, pendant une dizaine d'années, ce cœur financier va connaître une ère de relative accalmie et s'internationaliser.

### ***Comment ce cœur financier évolue-t-il avec l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981 ?***

Dès 1978, plusieurs groupes avaient anticipé cette arrivée et scindé leurs activités pour échapper aux nationalisations. C'était le cas de Worms ou de Paribas. Mais la quasi-totalité des groupes appartenant au cœur financier est touchée. Le choc des nationalisations du 11 février 1982 est considérable puisque les deux établissements

financiers principaux, Paribas et Suez, passent sous la houlette publique. Ce fut finalement une période assez brève de quatre ans. A l'actif de cette période, il faut mettre le programme de restructuration de la chimie et du système bancaire. Au passif, il faut relever l'incapacité des pouvoirs publics à organiser une véritable respiration entre les capitaux publics et privés, bloquant de façon arbitraire certains projets de développements.

### ***Les privatisations de 1986 ne vont-elles pas redonner de l'essor au cœur financier ?***

Le changement de majorité parlementaire va provoquer une nouvelle secousse et une recomposition du cœur financier. Aux côtés de Paribas et de Suez est propulsé un troisième acteur, la CGE (ex-Compagnie générale d'électricité, devenue depuis Alcatel), alliée à la Société générale. L'objectif d'Edouard Balladur, alors ministre de l'économie, est de remettre dans le secteur privé les plus grands groupes bancaires et financiers mais pas n'importe comment. Il n'est pas question de les doter d'un actionnaire de référence incapable de se défendre en cas d'OPA de groupes étrangers. L'idée du noyau dur est alors avancée. Il s'agit d'organiser un système de participations croisées et d'autocontrôle liant les groupes les uns aux autres pour les protéger des agressions externes. Ce système de participations circulaires montera en puissance avec la deuxième vague de privatisations, entre 1993 et 1994, lorsque seront mis dans le privé la BNP, l'UAP et Elf.

### ***Les noyaux durs aussi n'ont duré qu'un temps. A partir de quand datez-vous leur implosion ?***

Le summum est atteint en décembre 1996, avec l'absorption par Axa de l'UAP. La première est proche de Paribas, la seconde de Suez. Ce nouveau groupe, hissé aux premiers rangs mondiaux de l'assurance, devient alors le centre du capitalisme français avec des participations dans les deux principaux pôles. Son dirigeant, Claude Bébear, a alors deux possibilités : soit il conforte cette logique de cœur financier et maintient les participations croisées, ce qui lui donne peu de marge de manœuvre, soit il adopte une gestion à l'anglo-saxonne en ne gardant que les participations stratégiques. Il opte alors pour cette deuxième solution, provoquant un démantèlement progressif du système.

Simultanément, le rapport de Marc Viénot, alors patron de la Société générale, sur la gouvernance d'entreprise pousse à l'abandon de ce modèle, critiqué pour les protections des dirigeants qu'il instaure et pour son absence de transparence. Signe de cette évolution, Axa ne fera rien en 1997 pour empêcher que l'allemand Allianz mette la main sur les AGF.

### ***Comment évolue, depuis, ce système, compte tenu de l'arrivée des investisseurs anglo-saxons ?***

Le dénouement des participations croisées des noyaux durs, réalisé aujourd'hui à 80%, profite aux investisseurs étrangers, qui détiennent entre 46% et 47% du capital des entreprises du CAC 40. La gestion a de ce fait fortement évolué. Nous sommes entrés dans une ère de capitalisme de marché financier parvenu à maturité. Le modèle vers lequel on se dirige est symbolisé par des entreprises de taille mondiale, qui assurent des revenus réguliers à leurs actionnaires et où aucun d'entre eux ne détient généralement plus de 1 % du capital. En France, les firmes qui répondent à ce critère sont Air liquide, Lafarge, Saint-Gobain . D'autres s'en rapprochent, comme Vivendi, BNP-Paribas et Suez. En parallèle se développe un capitalisme dit patrimonial, dominé soit par des actionnaires de référence, familiaux comme Michelin, Lagardère ou Bouygues, soit par des investisseurs institutionnels à la recherche de plus-values potentielles, comme chez Alcatel.

## Une histoire aussi vieille que le capitalisme

J.M. GAILLARD - Conseiller référendaire à la Cour des comptes

Le Monde, *Bilan économique et social*, 1996, pp. 26-27.

Qui aurait pu imaginer, il y a quelques années, qu'un concept et une réalité, l'un et l'autre si anciens, pourraient apparaître subitement comme des nouveautés bouleversantes et faire l'objet de débats enfiévrés ? Avec nos courtes mémoires, nous aurions donc oublié que par nature, et depuis ses origines, l'homme est échange et marché, producteur et consommateur, sans cesse en recherche de besoins à satisfaire, de profits à récolter, d'avantages comparatifs à exploiter. Sans remonter trop loin, et en nous plaçant d'un point de vue européen, on peut affirmer que la mondialisation, cette « économie-monde » chère à Fernand Braudel, date de cinq siècles déjà.

C'est alors que l'Europe s'est lancée à la découverte du monde et a entrepris de le structurer à son profit. Certes, notre continent n'était pas alors replié sur lui-même. Il était ouvert sur l'Afrique, du Maroc à l'Égypte, et ses marchands sillonnaient *Mare Nostrum*, cette fructueuse Méditerranée dont les ports livraient l'or de Guinée comme les épices ou les soieries venus d'Extrême-Orient. Mais ses horizons restent bornés et ses intermédiaires, musulmans.

Dès lors, portée par la soif de connaître et la volonté de maîtriser ses approvisionnements, l'Europe songe fébrilement aux routes d'Afrique et d'Asie. C'est ainsi que Colomb, cherchant les Indes, découvre l'Amérique et que Vasco de Gama double le cap de Bonne-Espérance. Pionniers, Espagnols et Portugais sont vite rejoints par les Hollandais, les Français, les Anglais. Tous découvrent, conquièrent, exploitent.

A la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, le monde n'a plus de secrets pour les Européens, à l'exception du centre de l'Afrique ou de l'Asie et des zones polaires. La mondialisation des échanges est alors une réalité. Le grand commerce maritime en est le vecteur. France, Angleterre, Provinces-Unies et leurs « Compagnies des Indes » transportent cotonnades, épices, soies, thé, sucre, matières premières et minéraux, or et argent qui viennent alimenter la formidable machine à produire que devient alors

notre continent où naissent la croissance, l'usine, le capitalisme. Mais cette « économie-monde », dont le poumon est l'Europe, est aussi, déjà, monétaire et financière. Le centre en est Londres et son Royal Exchange, créé en 1694, devenu Stock Exchange, Bourse fondée à cet effet pour accélérer les échanges de marchandises et le commerce des capitaux et de l'argent.

Ainsi, entre 1500 et 1800, une économie mondialisée s'installe. L'Europe en est le centre. Elle fonctionne à son profit et marchandises comme capitaux circulent d'un continent à l'autre. Ce sont ces structures auxquelles le XIX<sup>e</sup> siècle, temps exponentiel, va donner une ampleur que personne n'aurait pu imaginer. Désormais, tout se fabrique, se transforme, s'échange, sur un marché mondial rétréci par la révolution des transports matériels et virtuels, du chemin de fer au téléphone, du navire à vapeur au télégraphe, de l'automobile à la presse. Tout se rapproche. Uniformisation, unification, homogénéisation sont les maîtres mots d'une époque d'horizons élargis, de décroissements massifs, de circulations incessantes, de temps compressés, d'information instantanée. Plus que tout, l'intensification des échanges donne l'idée du degré de mondialisation. Une énorme production industrielle et agricole sillonne la planète dans le cadre d'une économie de libre-échange. Les barrières douanières ont été abolies ou alors maintenues sur la base de tarifs modérés et stables.

Sur ce marché mondial unique où la rapidité des transports et l'usage des télécommunications permettent un jeu quasi en temps réel de l'offre et de la demande, chaque marchandise peut être dotée d'un prix mondial unique, fixé dans les Bourses de commerce de Winnipeg, Hambourg ou Londres. Et, comme les monnaies, dans le cadre du système de l'étalon-or, avaient des valeurs fixes et s'échangeaient sans entraves, ce marché unique constituait une seule entité où chacun circulait et commerçait en toute liberté et sécurité. Dès lors, le commerce extérieur des métropoles européennes

explose: 2,5 milliards de francs pour la France en 1847 et 15 milliards en 1913 ; 13 milliards à 35 milliards pour l'Angleterre entre 1870 et 1944; 5 à 25 milliards pour l'Allemagne aux mêmes dates. Comme l'écrivait Keynes, « *l'internationalisation de la vie économique était alors à peu près complète* ». Elle est accélérée encore par la colonisation et le « partage du monde » entre pays européens, mais aussi par la libre et massive circulation des capitaux. Sous forme d'investissements productifs, de prêts à court terme sur les marchés financiers et monétaires (prêts au jour le jour, reports en Bourse, achats de traites sur les places de Paris, Londres ou Berlin), d'emprunts publics souscrits par les Etats, l'Europe nourrit cette économie de ses placements et en retire des bénéfices considérables. Exportant massivement ses capitaux, elle est le banquier du monde. Sur les 150 milliards de francs de capitaux ainsi placés sur l'ensemble de la planète, plus de 50% sont britanniques et 30% français.

Après la phase de fragmentation des espaces et de recul de la mondialisation, qui va de 1917 à 1945, le capitalisme, auquel échappent les pays communistes, n'en réussit pas moins, dès les années 50, à recréer peu à peu un espace de libre circulation des marchandises et des capitaux sous l'égide de la nouvelle puissance dominante que sont les Etats-Unis. Dans le cadre du GATT, ou d'accords régionaux comme la CEE, la marche vers la liberté des échanges reprend. Les reconstructions achevées et la croissance retrouvée favorisent un essor sans précédent du commerce international. De 1960 à 1973, les échanges mondiaux ont triplé. Autour des trois grands pôles (Etats-Unis, Europe, Japon) qui réalisent à eux seuls 66% des échanges et dont 12 % de la production est destinée aux marchés extérieurs, une économie-monde se reconstitue, favorisée par le développement des relations commerciales entre systèmes capitaliste et socialiste rendu possible par la détente ainsi que par l'intégration des pays en développement fournisseurs d'énergie et de matières premières et acheteurs de produits manufacturés.

Avant même l'effondrement du communisme, les échanges continuent à croître fortement. Ils

sextuplent en valeur entre 1973 et 1989 (574 à 3470 milliards de dollars). Après le Kennedy Round clos en 1967, le Tokyo Round permet, en attendant les résultats de l'Uruguay round ouvert en septembre 1986 à Punta del Este, de décloisonner encore les marchés dans le cadre de l'accord signé au GATT en avril 1979 qui prévoyait une réduction de plus d'un tiers des droits de douane à partir de 1980.

Depuis lors, ce que l'on appelle la mondialisation n'a été rien d'autre que l'unité retrouvée d'un marché mondial global dont la guerre de 1914-1918 avait marqué la fin provisoire. A l'image de ce que l'on avait constaté au début du siècle, la mondialisation d'aujourd'hui a les mêmes causes : hausse de la demande liée à la hausse des niveaux de vie et de la population à laquelle s'ajoutent les besoins des anciens pays communistes ; révolution des transports et des moyens de communication qui accélèrent encore la circulation des marchandises, des capitaux, des informations ; l'essor des firmes transnationales et des places financières internationales ; le règne du libre échange sous l'égide du GATT puis de la nouvelle OMC. En 1995, les échanges de marchandises et de services ont atteint un nouveau record, au-delà des 6 000 milliards de dollars. Ce record est battu en 1996, tandis que le poids des services, des invisibles, du virtuel ne cesse de croître et que la croissance du commerce l'emporte sur celle de la production. Ainsi, la mondialisation est une vieille histoire. Fille du capitalisme, elle a souffert du socialisme mais l'a vaincu. Reste poser, comme en 1914, le problème de la gestion : sauvage et libérale pour les uns, adeptes du darwinisme économique ; policée et régulée pour les autres, partisan d'un gouvernement économique et financier multilatéral du monde. Certains utilisent la mondialisation pour pressurer les travailleurs, d'autres l'invoquent pour appeler à s'en protéger et la diaboliser. Ne faut-il pas seulement la traiter pour ce qu'elle est : une accélération d'un processus ancien et structurel, qui appelle des réponses collectives, négociées et équilibrées, au sein des entreprises, des Etats, entre les blocs régionaux et au niveau mondial ?

## Dix vérités sur la mondialisation

Amartya SEN - Professeur à l'université de Cambridge  
(Grande-Bretagne) et prix Nobel d'économie en 1998

*Le Monde* du 18 juillet 2001

Les doutes émis sur l'ordre économique mondial, qui vont bien au-delà des manifestations organisées, sont à considérer à la lumière à la fois de la misère immense et de la prospérité sans précédent que connaît le monde. Car, même si ce monde est incomparablement plus riche qu'il ne l'a jamais été, c'est aussi le lieu de privations extrêmes et de saisissantes inégalités. Il faut avoir à l'esprit ce contraste essentiel pour comprendre le scepticisme général qu'inspire l'ordre mondial, et même la patience du grand public à l'égard de ce qu'on a appelé l'"antimondialisation", en dépit du caractère souvent exalté, parfois violent, de cette contestation. Les débats sur la mondialisation exigent d'appréhender en profondeur des questions qui ont tendance à se perdre dans la rhétorique de la confrontation, d'une part, et les réfutations hâtives, de l'autre. Un certain nombre de points d'ordre général méritent l'attention.

### **1. Les manifestations contre la mondialisation ne sont pas dirigées contre la mondialisation.**

Leurs participants, dans l'ensemble, peuvent difficilement s'opposer au système quand leur contestation compte parmi les événements les plus mondialisés du monde contemporain. Les protestataires de Seattle, Melbourne, Prague, du Québec et d'ailleurs ne sont pas des gosses du coin, mais des hommes et des femmes venus de la Terre entière, qui investissent ces divers lieux pour y exposer des griefs d'ordre mondial.

**2. La mondialisation n'est pas un phénomène nouveau,** pas plus qu'elle n'est une simple occidentalisation. Pendant des milliers d'années, la mondialisation a progressé du fait des voyages, du commerce, des migrations, de l'expansion des cultures, de la propagation du savoir et des découvertes (y compris dans la science et la technologie). Les influences ont joué dans diverses directions. Ainsi, vers la fin du millénaire

qui vient de s'achever, le mouvement s'est en grande partie opéré à partir de l'Occident, mais à ses débuts (aux environs de l'an 1000), l'Europe s'imprégnait de la science et de la technologie chinoises, des mathématiques indiennes et arabes. Il existe un héritage mondial de l'interaction, et les mouvements contemporains s'inscrivent dans cette histoire.

### **3. La mondialisation n'est pas en soi une folie.**

Elle a enrichi la planète du point de vue scientifique et culturel, profité à beaucoup sur le plan économique aussi. Il y a quelques siècles à peine, la pauvreté et une vie "misérable, bestiale et brève", comme l'écrivait Thomas Hobbes, dominaient le monde, à l'exception de rares poches d'abondance. En maîtrisant cette pénurie, la technologie moderne de même que les échanges économiques ont eu leur importance. Les situations précaires ne peuvent s'inverser si les plus démunis sont privés des bienfaits considérables de la technologie contemporaine, de la solide efficacité du commerce et des échanges internationaux, enfin des avantages sociaux autant qu'économiques à vivre dans une société ouverte plutôt que fermée. Ce qui est nécessaire, c'est une répartition plus équitable des fruits de la mondialisation.

### **4. Directement ou indirectement, la question essentielle est celle des inégalités.**

La principale provocation, d'une manière ou d'une autre, leur est imputable – inégalités entre les nations de même qu'en leur sein. Au nombre de ces inégalités, les disparités de richesse, mais également les énormes déséquilibres dans le pouvoir politique, économique et social. Un des problèmes cruciaux est celui du partage des bénéfices potentiels de la mondialisation, entre pays riches et pauvres, mais aussi entre les divers groupes humains à l'intérieur des nations.

**5. La préoccupation majeure est le niveau d'ensemble des inégalités**, et non pas leur changement marginal. En affirmant que les riches s'enrichissent et que les pauvres s'appauvrissent, les opposants à la mondialisation ne livrent pas, le plus souvent, le bon combat. Car même si beaucoup des pauvres de l'économie mondiale s'en sortent mal (pour toutes sortes de raisons, parmi lesquelles l'organisation intérieure autant qu'internationale), il est difficile de dégager avec netteté une tendance générale. Beaucoup dépend des indicateurs choisis et des variables par rapport auxquelles les inégalités et la pauvreté sont jugées. Mais ce débat ne doit pas être une condition préalable au traitement de la question centrale. La préoccupation première est celle du niveau d'ensemble des inégalités et de la pauvreté – et non le fait qu'elles augmentent ou non à la marge aussi. Même si les défenseurs de l'ordre économique contemporain avaient raison de prétendre que la situation des déshérités s'est, d'une manière générale, un peu améliorée (ce n'est, de fait, en aucun cas un phénomène uniforme), la nécessité logique de porter une immédiate et entière attention à l'effroyable pauvreté et aux inégalités consternantes n'en existerait pas moins.

**6. La question ne se résume pas à savoir s'il y a profit pour tous les intéressés, mais si la répartition de ce profit est équitable.** Lorsqu'il existe des avantages à coopérer, toutes sortes d'aménagements sont possibles qui bénéficient à chacune des parties, comparés à une coopération inexistante. Il faut donc se demander si la répartition des profits est juste ou acceptable, et non pas uniquement s'il y a profit pour tous les intéressés (ce qui peut être le cas dans un très grand nombre d'aménagements). Comme le mathématicien et théoricien du jeu, J. F. Nash, en débattait il y a plus d'un demi-siècle (dans un article intitulé "Le problème du marché" paru en 1950 dans *Econometrica*, et cité par l'Académie royale de Suède lorsque lui fut attribué le prix Nobel d'économie), en présence de profits issus d'une coopération, la question essentielle n'est pas de savoir si tel ou tel résultat commun est pour tous préférable à une absence de coopération (il existe un grand nombre de ces alternatives), mais s'il engendre une équitable répartition des bénéfices. Pour prendre une comparaison, si l'on

veut faire la preuve qu'une organisation de la famille particulièrement inégale et sexiste est injuste, il n'est pas nécessaire de montrer que la condition des femmes aurait été meilleure hors de la famille, mais simplement que la répartition des bienfaits du système est gravement inégalitaire et inéquitable dans la situation actuelle.

**7. L'économie de marché est compatible avec un grand nombre de situations institutionnelles différentes**, pouvant déboucher sur des issues différentes. La question essentielle ne peut pas être celle de savoir si l'on doit pratiquer ou non l'économie de marché. Une économie prospère est impossible sans son application à grande échelle. Mais cette idée ne clôt pas le débat, elle ne fait que l'entamer. L'économie de marché peut donner des résultats très variables, selon la manière dont sont répartis les moyens matériels et exploitées les ressources humaines, selon les règles du jeu qui prévalent, etc. Or dans tous ces domaines, l'Etat et la société ont un rôle à jouer, à l'intérieur des pays comme dans le monde. Le marché est une institution parmi d'autres. Hormis la nécessité de définir au sein d'une économie une politique nationale en faveur des pauvres (enseignement élémentaire et soins de santé, création d'emplois, réformes agraires, facilités de crédit, protection légale, émancipation des femmes, et autres), la répartition des bénéfices des échanges internationaux dépend aussi des divers aménagements sur le plan mondial (accords commerciaux, législation des brevets, initiatives médicales, échanges dans l'enseignement, encouragements à la circulation de la technologie, politiques écologique et de l'environnement, etc.).

**8. Le monde a changé depuis les accords de Bretton Woods.** L'organisation politique, financière et économique au niveau international que nous avons héritée du passé (dont la Banque mondiale, le Fonds monétaire international et autres institutions) s'est en grande partie construite dans les années 1940, à la suite de la Conférence de Bretton Woods de 1944. L'essentiel de l'Asie et de l'Afrique se trouvait alors toujours sous domination impérialiste; la tolérance à l'insécurité et à la pauvreté était beaucoup plus grande; la défense des droits de l'homme encore très fragile; le pouvoir des ONG (organisations non gouvernementales) inexistant ; l'environnement

jugé comme n'étant pas spécialement important; et la démocratie absolument pas considérée comme un droit international.

**9. Des changements à la fois politiques et institutionnels sont nécessaires.** Les institutions internationales existantes ont, à des degrés divers, tenté de répondre à une situation devenue différente. La Banque mondiale a, par exemple, révisé ses priorités sous la conduite de James Wolfensohn. Les Nations unies, notamment avec Kofi Annan, ont cherché à jouer un plus grand rôle en dépit des restrictions financières. Mais d'autres changements sont indispensables. En réalité, la structure du pouvoir qui sous-tend l'organisation des institutions doit, elle aussi, être réexaminée par rapport à la réalité politique nouvelle, dont la montée de la contestation antimondialiste n'est qu'une lointaine expression. L'équilibre du pouvoir, reflet de la situation des années 1940, est lui aussi à repenser. Considérons le problème de la gestion des conflits, des guerres locales et des dépenses d'armement. Les gouvernements des pays du tiers-monde portent une lourde responsabilité dans la poursuite immodérée de la violence et du gaspillage, mais le commerce des armes est également encouragé par les puissances mondiales, qui sont le plus souvent à l'origine de ces exportations. De fait, comme le montrait le rapport sur le développement humain du Programme de développement des Nations unies de 1994, non seulement les cinq grands pays exportateurs d'armes étaient précisément les cinq membres permanents du Conseil de sécurité de l'ONU, mais ensemble ils représentaient aussi 86% de toutes les exportations d'armes conventionnelles durant la période étudiée. Il est facile d'expliquer l'impuissance des pouvoirs en place à efficacement venir à bout de ces marchands de mort. Les récentes difficultés à trouver ne serait-ce qu'un soutien pour prendre conjointement des mesures sévères contre les armes illicites (comme le proposait Kofi Annan) n'est qu'un tout petit exemple de l'immense obstacle mis à l'équilibre mondial du pouvoir.

**10. Construire la mondialisation est la réponse indispensable aux doutes sur la mondialisation.** Les manifestations hostiles font elles-mêmes partie du processus global pour lequel il n'y a pas d'échappatoire, et guère de motifs d'en chercher.

Mais si l'on a raison de soutenir la mondialisation dans ce qu'elle a de meilleur, il est des questions politiques et institutionnelles extrêmement importantes auxquelles il faut aussi s'atteler dans le même temps. Il n'est pas aisé de dissiper les doutes si l'on ne s'en prend pas sérieusement aux préoccupations qui les motivent en profondeur. Cela, dans tous les cas, n'a rien pour surprendre.

Traduit de l'anglais par Sylvette Gleize.  
© Global Viewpoint.

## La globalisation financière

Philippe MARTIN - Maître de Conférences en économie à l'Ecole Polytechnique

Texte de la 120e conférence de l'Université de tous les savoirs donnée le 29 avril 2000

in Y. MICHAUD (dir), *Université de tous les savoirs, Vol. 3, Qu'est-ce que la société ?*  
Editions O. Jacob, Paris, 2000, pp.357-367 (extraits)

### La globalisation hier et aujourd'hui

On nous présente souvent le phénomène actuel de la globalisation financière comme un phénomène sans précédent. Avant de se précipiter dans cette direction, il est utile de faire un rapide retour en arrière et de comparer la situation actuelle à celle de la fin du XIXe siècle, avant l'effondrement des marchés mondiaux engendré par la Grande Crise des années 1930. Une manière de quantifier le phénomène de la globalisation financière d'hier et d'aujourd'hui est de comparer les mouvements nets de capitaux en pourcentage du revenu. De ce point de vue, les marchés financiers étaient alors au moins aussi internationalisés qu'ils ne le sont aujourd'hui. Ainsi, les flux nets de capitaux représentaient environ 5 % du PIB de la Grande-Bretagne à la fin du siècle dernier contre la moitié aujourd'hui. Entre les deux phases de globalisation, ces flux diminuèrent fortement à la fin des années 1920 et encore plus dans les années 1950 et 1960, période où les restrictions réglementaires sur les mouvements de capitaux furent les plus importantes.

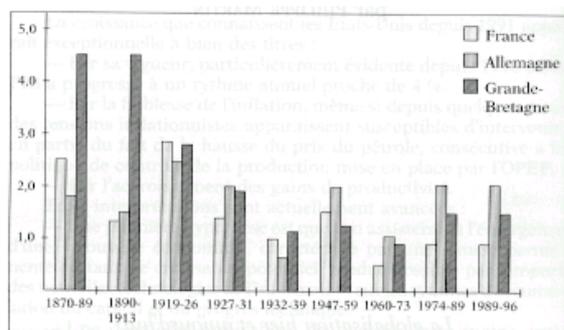


Figure 1- Mouvements nets de capitaux en % du PIB, 1870-1996 (source : Taylor, 1996).

L'évolution est assez comparable pour l'Allemagne et la France. Pour les pays émergents d'alors et d'aujourd'hui, la comparaison est encore plus frappante : les déficits des comptes courants (et donc les entrées de capitaux finançant ces déficits) atteignaient aisément 10% du PIB de pays tels que l'Australie, l'Argentine ou le Canada à la fin du XIXe siècle. En comparaison, le déficit du compte courant de la Thaïlande, alors dénoncé comme dangereusement élevé, atteint en 1996 un maximum de 8 % de son PIB.

Devant ces chiffres, qui relativisent l'importance quantitative de la globalisation financière, on peut se demander pourquoi la globalisation du siècle dernier n'a pas conduit aux mêmes critiques, aux mêmes angoisses et aux mêmes dilemmes qu'aujourd'hui.

Une réponse possible est que les gouvernements d'alors n'étaient pas soumis aux mêmes demandes qu'aujourd'hui. En particulier, la notion que les politiques monétaires nationales pouvaient servir à atténuer l'impact d'une récession n'apparaît qu'à partir des années 1930 avec la révolution keynésienne. La contrainte que fait peser aujourd'hui la globalisation financière sur l'exercice de ces politiques macro-économiques nationales n'était donc pas perçue comme telle : les crises de la fin du XIXe siècle furent nombreuses et sévères mais elles furent subies passivement. Aujourd'hui, la pression démocratique fait que l'on attend légitimement des politiques économiques nationales qu'elles réagissent à de telles crises et limitent leurs conséquences en terme de chômage.

Pour ce qui est de la globalisation financière, il faut aussi aller au-delà de la comparaison des flux nets de capitaux. À la fin du XIXe siècle, la

grosse majorité des flux de capitaux servait à financer des infrastructures (en particulier les chemins de fer) et acheter des titres de la dette publique. Ces flux de capitaux étaient donc majoritairement des flux de long terme (de plus d'un an) et impliquaient relativement peu de prêts à des institutions financières ou d'investissements de portefeuille de court terme.

La situation aujourd'hui est complètement inversée : les flux de très court terme dominent de beaucoup les flux de long terme. Ainsi sur le marché des changes, les positions nettes de la plupart des intervenants ne sont en moyenne gardées ouvertes qu'une vingtaine de minutes : il est difficile d'envisager horizon plus court. Le montant des transactions brutes sur le marché des changes est aujourd'hui estimé à environ 1 700 milliards de dollars par jour (contre 600 en 1989 et moins de 200 en 1986). Ce montant échangé chaque jour représente une somme supérieure au PIB annuel de la France d'environ 20 %. Le degré d'intégration des marchés financiers, pour les flux de court terme, est donc aujourd'hui sans précédent. Si l'on compare les deux types de globalisation, celle qui s'opère sur les marchés financiers et celle qui s'opère sur les marchés des biens, on constate que le commerce d'actifs financiers a augmenté durant les quinze dernières années trois fois plus vite que le commerce des biens. C'est donc sur les marchés financiers que le processus de la globalisation est le plus frappant. Celui-ci touche pratiquement toutes les parties du globe à l'exception notable de l'Afrique. Les renversements brutaux des mouvements de capitaux sont devenus une autre caractéristique récente des marchés financiers internationaux : en 1996, 70 milliards de dollars furent investis en Indonésie, Corée, Malaisie, Philippines et Thaïlande. Pendant le second semestre de 1997, c'est plus de 100 milliards de dollars qui firent précipitamment le chemin inverse. Depuis le début 1999, les entrées de capitaux vers ces pays ont retrouvé un rythme presque comparable à celui d'avant 1997.

La globalisation financière a donc deux dimensions, l'une temporelle et l'autre spatiale. Le temps s'est raccourci pour les intervenants sur les marchés qui doivent continuellement réagir aux nouvelles informations. L'origine de ce raccourcissement de l'horizon temporel est

principalement technologique et n'existait pas pendant la première phase de la globalisation : il tient à l'arrivée en continu de nouvelles informations. Le second aspect de la globalisation actuelle est que la géographie physique n'a plus beaucoup d'importance pour les phénomènes financiers : une crise peut débuter dans une région du monde et se propager au reste du monde sans égard aux frontières et aux distances. La crise asiatique de 1997 illustre parfaitement ce phénomène de contagion : la crise débute en juillet avec la dévaluation du baht thaïlandais et la faillite de nombreuses banques et institutions financières du pays. Elle atteint ensuite la Corée du Sud déjà fragilisée par la faillite de plusieurs grands groupes industriels. La panique sur les marchés de change et les marchés d'actions s'étend rapidement à l'automne aux autres pays de la région (Malaisie, Indonésie, Philippines, Taiwan et Hong Kong) puis en 1998 à l'Amérique Latine et à la Russie. La quasi-faillite du fond spéculatif américain LTCM, conséquence indirecte de la panique sur les marchés russes, démontra que les marchés financiers des pays riches n'étaient pas épargnés par un problème qui avait débuté dans un petit pays asiatique.

### **Les bénéfiques escomptés : le consensus de Washington**

Pour comprendre pourquoi de nombreux pays ont les uns après les autres réduit voire éliminé les restrictions réglementaires sur les mouvements de capitaux, il est utile de revenir sur les bénéfices qu'on espérait recueillir d'un tel processus. Alors qu'il existe un quasi-consensus parmi les économistes sur les gains du commerce de biens (consensus d'ailleurs non partagé par le reste de la population), les économistes sont beaucoup plus divisés pour ce qui est de l'échange international d'actifs financiers et la libéralisation de ce commerce. Pour ceux qui pensent que celle-ci ne peut aller trop loin, l'analogie entre commerce des biens et commerce des actifs est invoquée. Après tout, le commerce d'actifs financiers n'est qu'un échange de biens différé : en achetant un actif financier étranger, on échange des biens aujourd'hui contre des biens dans le futur. S'il existe un surplus d'épargne en Europe, par exemple en prévision

du vieillissement de la population, celui-ci peut s'investir dans les pays en voie de développement où en revanche il existe un besoin de financement pour des investissements dont on peut penser que le rendement est plus élevé que celui qui existe en Europe. Si la globalisation financière se résumait à la libéralisation de ce type d'échange d'actifs, on ne voit pas comment elle pourrait engendrer tant de critiques. Dans cet exemple, on voit bien en effet l'avantage mutuel à l'échange d'actifs. De fait, même les critiques les plus virulents de la globalisation financière ne veulent pas restreindre ces flux de capitaux privés finançant des investissements de long terme. De ce point de vue, la globalisation financière offre une opportunité sans précédent pour les pays émergents de financer leur développement.

Ce type d'argument est important mais il n'est pas suffisant pour justifier la position dominante qui a régné au Trésor américain, au FMI et à la Banque Mondiale pendant les années 1990, et qu'on a appelé le « consensus de Washington ». Celui-ci constitua la base idéologique permettant de justifier la pression exercée sur les pays émergents pour qu'ils libéralisent rapidement les mouvements de capitaux, y compris ceux de court terme. L'objectif affiché était que la globalisation financière et plus généralement l'intégration des pays pauvres dans un marché mondial leur permette de se développer.

La succession des crises financières dans les pays émergents a remis en cause cet optimisme de manière spectaculaire. Sur le plan empirique, des études récentes ont montré que la libéralisation des mouvements de capitaux est l'élément qui permet de prédire le plus sûrement la survenue des crises : ce fut vrai pour l'Amérique Latine des années 1980 et de l'Asie en 1997. Ce fut aussi le cas de l'Europe du début des années 1990 et la crise du Système monétaire européen. Certes, les études empiriques révèlent que les pays qui ont libéralisé les mouvements de capitaux ont en moyenne connu des taux de croissance plus élevés que les autres, mais l'effet est quantitativement faible et pas toujours robuste. Après tout, le miracle économique de l'Europe des Trente Glorieuses s'est effectué sans liberté des mouvements de capitaux.

### **Les dérèglements d'une finance globalisée**

Dans le cadre d'une première interprétation de la crise de 1997, dite « fondamentale », la globalisation financière ne fait que révéler, voire amplifier des problèmes fondamentaux sous-jacents : système financier insuffisamment réglementé, garanties sur les investissements risqués, voire népotisme et corruption. Une autre interprétation est possible, qui met en cause plus radicalement le fonctionnement des marchés financiers internationaux. Elle tient à l'existence d'un phénomène propre à la finance qu'on appelle les anticipations autoréalisatrices. Les anticipations sont dites auto-réalisatrices lorsque les actions des agents, fondées sur l'anticipation d'un événement spécifique, sont suffisantes pour engendrer l'événement lui-même. En physique, ce type de processus est impossible : un pont ne peut pas s'effondrer simplement parce que l'on croit qu'il va s'effondrer. En économie en revanche, la croyance qu'une crise puisse survenir peut être à l'origine de la crise elle-même, validant ainsi *a posteriori* l'anticipation. La possibilité d'anticipations auto-réalisatrices est passée en une dizaine d'années du statut de curiosité intellectuelle à celui d'une théorie acceptée par de nombreux économistes, si ce n'est la majorité.

On pourrait croire que ce type d'analyse remet en cause la rationalité des spéculateurs sur les marchés mais ce n'est pas le cas. En effet, puisque les anticipations des agents sont validées *a posteriori*, ils ne se sont pas trompés et de ce point de vue ils sont parfaitement rationnels. Pourtant, le passage brutal d'un équilibre à un autre, qui définit la crise, aboutit à une situation qui du point de vue de la société peut être considérée comme irrationnelle (faillites, chômage...). Une des voies de recherche récente des économistes a été justement de comprendre comment l'agrégation de comportements rationnels du point de chaque individu pouvait aboutir à un résultat irrationnel pour la société. On peut faire la même analyse des phénomènes de panique mimétique sur les marchés financiers où tous vendent parce qu'ils anticipent que les autres vont également vendre. Les spectateurs qui, dans un théâtre, courent en masse vers la porte de sortie pendant un incendie agissent aussi

d'une manière individuellement rationnelle mais qui collectivement aboutit à une situation irrationnelle.

Si, comme l'ont fait de nombreux économistes aux États-Unis et en Europe, on épouse cette seconde interprétation des crises, le diagnostic sur la globalisation financière est beaucoup plus pessimiste et les implications politiques beaucoup moins orthodoxes. La transparence et un renforcement des mesures prudentielles, même si elles sont toujours bienvenues, ne sont pas suffisantes pour endiguer ce type de mécanisme auto-réalisateur. Des mesures plus drastiques deviennent envisageables telles qu'une taxe sur les mouvements de capitaux décourageant les entrées de capitaux de court terme et plus généralement l'endettement en devise étrangère. L'expérience chilienne qui consiste à taxer (à un taux faible et variable) les entrées de capitaux de court terme est souvent citée. De fait, le Chili fut un des seuls pays d'Amérique Latine (pourtant très ouvert sur le plan du commerce) qui fut épargné par la contagion asiatique. Dans une certaine mesure, cette taxation sur les entrées de capitaux ressemble au projet de taxe Tobin sur les transactions des marchés de change sur lequel l'attention s'est focalisée en France. Son avantage sur la taxe Tobin est qu'elle est gérée par le pays lui-même, sans besoin de coopération internationale, et n'exige pas l'accord de pays tels que les États-Unis qui se sont toujours opposés à une telle taxe.

L'instabilité inhérente des marchés financiers internationaux implique des coûts importants pour les petits pays qui ont peu de moyens soit pour prévenir une crise financière soit pour en atténuer les conséquences sociales. Cela est moins vrai pour les États-Unis ou l'Europe. Pour ces derniers, en effet, la très forte variabilité du taux de change qu'implique la liberté des mouvements de capitaux est un coût certes mais relativement faible. La taille de l'économie américaine et de la zone euro fait que ces économies sont moins dépendantes des variations de leur taux de change : les exportations représentent environ 14 % du PIB américain et un chiffre inférieur pour les exportations hors zone euro pour l'Europe. La constitution de la zone euro peut en fait être

interprétée comme une réponse à la globalisation financière, permettant ainsi de limiter les répercussions de l'instabilité du taux de change. Elle devrait aussi permettre à la Banque centrale européenne de mener une politique monétaire plus active (à l'instar de la politique monétaire américaine) sans être freinée par l'impact de cette politique sur le taux de change.

### **Distinguer entre les différentes globalisations**

Les défaillances des marchés financiers sont multiples et il n'existe pas d'argument théorique ou empirique permettant d'affirmer que les gains de la globalisation financière l'emportent sur ses coûts, en particulier pour les pays émergents. La globalisation n'est pas un bloc monolithique qu'il faudrait embrasser ou rejeter dans toutes ses dimensions. Les arguments théoriques et empiriques plaident de manière beaucoup plus convaincante en faveur de l'intégration des marchés de biens que des marchés d'actifs de court terme. Les stratégies de fermeture au commerce international menées dans de nombreux pays en voie de développement dans les années 1970 et 1980 ont toutes été des échecs. En revanche, l'intégration au marché mondial des biens a été un des éléments expliquant la réussite des pays d'Asie. Un élément parmi d'autres cependant : les politiques d'éducation, d'incitation à l'épargne, la stabilité politique sont des éléments au moins aussi importants et peut-être plus difficiles à mettre en œuvre.

Dans le débat sur la globalisation, l'économiste n'a pas à prendre position en général pour ou contre le rôle des marchés mais plutôt à souligner les coûts et les avantages comparés de l'intégration. On peut même avancer l'argument qu'une globalisation financière non maîtrisée telle qu'on l'a connue dans les années 1990, avec la succession de crises qu'elle a engendrée, joue contre l'autre globalisation, celle du marché des biens. L'expérience de la première phase de globalisation commerciale et financière, celle de la fin du XIXe siècle, qui s'effondra dans les années 1930 en crises financières produisant des guerres commerciales désastreuses, nous enseigne que la globalisation n'est pas irréversible. En faisant du débat sur la

mondialisation un débat purement idéologique, pour ou contre le marché en général, on s'oblige à la rejeter ou à l'accepter en bloc et sans discernement. Le rôle un peu ingrat de l'économiste dans ce débat est plutôt de

distinguer entre les marchés et d'identifier sans complaisance les défaillances de certains marchés pour mieux défendre ceux pour lesquels il considère que les gains de l'intégration l'emportent.

## L'imitation en finance est-elle efficace?

André ORLÉAN - Directeur de recherche au CNRS  
et maître de conférences à l'École polytechnique.

*in* Pour la Science, *Les mathématiques sociales*, dossier hors-série, juillet 1999, pp. 120-125.

*Les bulles spéculatives et les paniques boursières, telles que celles qui ont touché le Sud-Est asiatique en 1997, résultent de comportements mimétiques, que l'on tente de formaliser.*

"Je sais calculer les mouvements des corps pesants, mais pas la folie des foules", aurait déclaré Sir Isaac Newton, après avoir perdu des sommes considérables lors du krach de la *South Sea Company*, en 1720. Aujourd'hui, grâce à l'étude des comportements imitatifs, nous élucidons certains phénomènes de foule.

Au début des années 1980, lorsque j'ai commencé à m'intéresser aux comportements mimétiques en finance, les études sur le sujet étaient à peu près inexistantes. Ce constat m'a étonné : l'économie financière théorique écartait ainsi de son champ d'investigation toute référence au mimétisme, alors que, dans le même temps, les analystes et les historiens de la spéculation insistaient sur le rôle des contagions haussière et baissière. Or c'est précisément par l'imitation que l'on explique ces contagions. On y voit des agents acheter puis vendre, parce qu'ils imitent d'autres agents. Ce faisant, ils accélèrent d'autant la hausse puis la baisse des cours.

Pourquoi les économistes ont-ils rejeté l'étude du mimétisme? Parce qu'ils le considéraient comme un comportement irrationnel, celui des moutons de Panurge. Avec l'imitation, nous serions dans le domaine exclusif de la psychologie sociale et des relations d'influence. Au contraire, la théorie économique se veut la discipline des comportements rationnels : *l'homo œconomicus* ne serait en rien influençable et il agirait en toutes circonstances au mieux de ses intérêts, sans se laisser perturber par les opinions d'autrui. C'est même précisément parce qu'il a su rompre avec l'archaïsme des foules que *l'homo œconomicus* pourrait prétendre à une rationalité pleine et entière.

Cette vision unilatérale doit être amendée : l'imitation n'est pas un comportement irrationnel. On peut rationnellement être conduit à suivre les mouvements majoritaires. Il est même essentiel de prendre en compte cette dimension des relations économiques si l'on veut comprendre les mouvements financiers. En effet, l'opinion financière résulte d'une dynamique complexe où les agents économiques s'influencent et interagissent. On doit abandonner l'hypothèse d'un investisseur isolé, qui calcule au mieux de ses informations personnelles et ne tient pas compte des mouvements du marché. Ce n'est qu'en considérant les comportements mimétiques que nous pourrions modéliser la logique collective qui régit la finance.

### Les trois mimétismes

Pour mener à bien ce projet, nous distinguons trois formes d'imitation: le mimétisme normatif, le mimétisme informationnel et le mimétisme autoréférentiel. Nous concentrerons notre réflexion sur ces deux dernières imitations. Nous montrerons que leur prise en compte enrichit considérablement notre connaissance des dynamiques collectives rationnelles, et qu'elle élucide certaines configurations *a priori* surprenantes et paradoxales.

L'imitation la plus commune est celle que donne à voir le conformisme social : toute communauté possède ses normes de comportement, auxquelles se conforme chacun de ses membres. C'est ce que nous dénommons le "**mimétisme normatif**". En respectant les conventions admises, chaque individu cherche la reconnaissance du groupe. Telle est la motivation profonde de cette imitation. L'impact

de ce comportement n'est pas négligeable en économie, y compris en finance. Ainsi, au début des années 1990, l'engouement pour les économies émergentes procède en partie d'une telle imitation normative : les investisseurs ont perdu une part de leur esprit critique devant l'adhésion massive du marché, qui a fini par acquérir la valeur d'une norme. Cependant, le rôle financier de ce mimétisme est réduit, aussi nous le laisserons de côté.

Nous pouvons également imiter les autres parce que nous considérons, à tort ou à raison, que leur action résulte d'une information cachée qui nous est ainsi révélée. Pour comprendre ce "**mimétisme informationnel**", considérons la situation suivante. Supposons que je me trouve dans une pièce ayant deux portes nommées *A* et *B*. L'une de ces portes conduit à un couloir sans issue alors que l'autre permet d'accéder à l'air libre, sans que je sache distinguer l'une de l'autre. Soudain, un feu se déclare. Je vois alors un individu se lever et se diriger en courant vers l'une des deux portes. On est clairement rationnel pour moi de le suivre : soit cet individu connaît la bonne issue et en l'imitant je sauve ma vie ; soit, comme moi, il l'ignore, et en le suivant, je ne diminue en rien ma probabilité *a priori* de survie. Le mimétisme informationnel, qui consiste à imiter les autres parce qu'on les suppose mieux informés, est une réponse rationnelle à un problème de transmission de l'information. Nous lui consacrerons la fin de cet article.

Il existe enfin une troisième forme de mimétisme, d'une nature plus complexe que les deux précédentes, que nous appellerons le "**mimétisme autoréférentiel**". Dans les deux cas analysés précédemment, il est toujours possible de déterminer sans ambiguïté quel choix doit être imité. Autrement dit, l'action imitée, quelle qu'elle soit, n'a pas d'effet sur la "bonne" décision : la norme sociale ou la porte qui permet d'échapper au feu existent indépendamment du choix de l'agent. Dans les situations autoréférentielles, la «bonne» décision dépend au contraire de l'action collective des intervenants.

Le concours de beauté que présente le Britannique John Maynard Keynes dans son ouvrage *Théorie Générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie* (1936) est devenu

l'exemple canonique du mimétisme autoréférentiel. Les participants de ce concours doivent sélectionner le plus joli visage parmi une centaine de photographies ; le prix est attribué à celui dont la préférence s'approche le plus de la sélection moyenne opérée par l'ensemble des concurrents. La structure est ici autoréférentielle dans la mesure où la bonne décision dépend du choix des autres. Plusieurs bons choix sont possibles. En termes économiques, on dit que les équilibres sont multiples : l'opinion majoritaire peut se porter *a priori* sur n'importe quelle photographie. Chaque participant doit tenter de prévoir ce choix majoritaire pour le copier. De nombreuses situations économiques possèdent une telle structure.

### **Prophétie autoréalisatrice et bulle spéculative**

Les choix technologiques relèvent souvent du mimétisme autoréférentiel. Supposons que j'hésite entre acheter un PC ou un Mac. Pour déterminer mon action, je considère le choix de mes collègues de travail, car celui-ci détermine l'utilité pour moi d'acquérir l'un plutôt que l'autre : même si, personnellement, je préfère un PC, il sera préférable pour moi d'acquérir un Mac si tous mes collègues possèdent un Mac, car il me sera alors plus facile de dialoguer avec mon entourage, d'échanger des logiciels ou de demander une aide technique. Dans une telle situation, le choix majoritaire s'impose à moi, quelles que soient mes préférences personnelles. Cependant, au début du processus, on ignore quel sera le choix majoritaire. L'équilibre qui sera atteint est indéterminé. Dans les modèles technologiques, c'est l'histoire même du processus qui lève l'indétermination. Le choix majoritaire qui s'impose est le simple résultat mécanique des décisions prises par les premiers intervenants. Par la suite, l'irréversibilité des investissements technologiques est telle qu'il est difficile de transformer cet équilibre. En finance, la situation diffère dans la mesure où les agents financiers modifient aisément leur évaluation. Par conséquent, l'équilibre varie au cours du temps. Le rôle des anticipations est crucial et conduit à des dynamiques d'opinion tout à fait spécifiques.

La capacité à engendrer *ex nihilo* des équilibres nouveaux distingue radicalement le mimétisme

autoréférentiel des formes précédentes d'imitations : cette fois, chacun agit en fonction de ce qu'il croit que les autres vont faire, indépendamment du contenu de vérité intrinsèque de l'opinion dominante. Dans une telle configuration, il se peut qu'un équilibre émerge uniquement parce que chacun croit qu'il va émerger. C'est ce qu'on appelle une "**prophétie autoréalisatrice**".

Keynes illustre une telle situation en analysant la formation du taux d'intérêt : "Un taux de l'intérêt *quelconque* que l'on accepte avec une foi suffisante en ses *chances* de durer *durera* effectivement". Selon Keynes, les croyances des agents déterminent ce taux, indépendamment de son adéquation à la situation économique réelle.

Ce résultat est révolutionnaire : il rompt radicalement avec les analyses économiques traditionnelles, où l'on considère les grandeurs financières comme le reflet des grandeurs économiques réelles. Pour Keynes, l'équilibre financier est produit par les croyances des agents. Chacun agit en fonction de ce qu'il croit être le choix majoritaire du marché. Une modification de ces anticipations peut alors produire un brutal changement d'équilibre.

### **La crise du Sud-Est asiatique**

La situation des pays du Sud-Est asiatique avant et après la crise de 1997 illustre une telle dynamique autoréalisatrice. Au début des années 1990, les milieux financiers internationaux manifestent une grande confiance dans la rentabilité et la solidité des pays du Sud-Est asiatique. Cette confiance déclenche une exportation massive de capitaux vers cette région. Il est alors rationnel de participer à ce mouvement en imitant ceux qui investissent dans ces pays. En effet, les entrées de capitaux provoquent une envolée des cours boursiers et de l'immobilier, ce qui rend ces marchés très attractifs. Ainsi à Bangkok, entre 1991 et 1996, les cours boursiers triplent. L'imitation renforce la dynamique haussière. Cependant la stabilité de cet équilibre dépend de la manière dont chaque créancier se représente la croyance des autres. C'est là qu'intervient le mimétisme autoréférentiel. Tant que le choix majoritaire est clair, le processus se poursuit. La situation change quand chacun se met à douter du

comportement des autres. En effet, la valeur des créances de chaque investisseur financier dépend de la volonté des autres créanciers de continuer à prêter au pays considéré. Quand un investisseur pense que la défiance est suffisamment répandue dans les milieux financiers pour provoquer des retraits de capitaux supérieurs en quantité aux réserves liquides du pays, alors il est rationnel pour cet investisseur de retirer immédiatement ses créances, car, dans une telle situation, elles connaîtront une importante dépréciation.

Lorsque ce constat est partagé par de nombreux investisseurs, il s'ensuit des ventes d'une telle ampleur que le pays concerné est incapable d'y faire face. On assiste alors à une panique créancière qui assèche toutes les liquidités du pays, conduit à un effondrement du cours de la monnaie et provoque une dépréciation de tous les investissements. Ce processus résulte donc d'un retournement des anticipations portant, non pas sur la situation réelle des économies concernées, mais sur le comportement majoritaire des créanciers. Le retrait brutal des capitaux plonge le pays dans la crise, ce qui justifie *ex post* les craintes initiales des créanciers. La défiance s'avère autoréalisatrice.

C'est ainsi que survient, en 1997, la crise des pays du Sud-Est asiatique. Lorsque les investisseurs anticipent un autre choix majoritaire du groupe, l'économie bascule d'un équilibre à un autre: d'un excès de capital à une insuffisance de crédit. C'est la transformation des croyances créancières qui provoque ces événements, et non la situation objective des pays emprunteurs, laquelle ne justifie pas une crise d'une telle ampleur.

### **Les cascades informationnelles**

Le mimétisme informationnel jette un éclairage original sur diverses dynamiques collectives surprenantes. Considérons, dans un premier temps, les "chaînes mimétiques" : l'un après l'autre, des individus choisissent entre deux possibilités, leur choix étant irréversible. Les individus peuvent observer l'action de ceux qui les précèdent, mais ils n'ont pas accès aux informations qui ont suscité ces actions.

Les occupants de la pièce à deux portes que nous décrivions précédemment forment une telle chaîne : chacun à son tour choisit de sortir, soit

par la porte *A*, soit par la porte *B*. Supposons que tous les occupants ignorent totalement quelle porte est la bonne, à l'exception d'un seul individu. Celui-ci possède une information qui lui indique que la porte *A* est la bonne porte, avec la probabilité de 0,51. Cette information est donc très imprécise et l'individu concerné attend d'abord que quelqu'un se décide avant lui. Comme personne ne bouge, il se lève et choisit la porte *A*. Ce faisant, il indique aux occupants de la pièce qu'il possède une certaine information. Il est alors parfaitement rationnel pour eux de l'imiter. Chacun choisit à son tour la porte *A*. Par conséquent, on assiste à un choix unanime.

Pour autant, cette unanimité est obtenue alors que la probabilité effective pour que la porte *A* soit la bonne porte est seulement de 0,51 : dans 49 cas sur 100, le groupe se trompe. Un observateur extérieur, constatant ce consensus étonnant, pourrait s'y laisser prendre et estimer qu'un groupe entier ne saurait se tromper avec un tel unanimité. Face au spectacle de 30 personnes choisissant la même porte, il conclurait à tort que la porte choisie est presque sûrement la bonne issue.

Affinons ce modèle de chaîne mimétique : supposons désormais que, pour choisir la bonne issue, chaque individu ait à sa disposition un même signal aléatoire noté *s*. Ce signal indique, avec la probabilité *p* supérieure à 1/2, quelle porte conduit à l'air libre. Par ailleurs, les individus font leur choix selon un ordre fixé à l'avance. Le premier s'avance et observe son signal personnel. Supposons que ce signal lui indique la porte *A*. Il choisit alors la porte *A*. Le second individu s'avance à son tour. Il observe le choix de son prédécesseur ainsi que son signal propre. Supposons encore que son signal lui indique la porte *A*. Comme le premier individu a choisi la porte *A*, aucune ambiguïté n'est présente et il choisit à son tour la porte *A*. La situation devient intéressante à partir du troisième individu : même si son signal privé lui indique la porte *B*, il choisira rationnellement la porte *A*. Ce résultat tient au fait que cet individu met en balance deux informations contradictoires : son propre signal en faveur de la porte *B* et le choix des deux premiers participants sur la porte *A*. Comme chaque événement a le même poids,

c'est naturellement la porte *A* (deux événements contre un) qui l'emporte.

Il est clair que tous ceux qui suivront choisiront, pour la même raison, la porte *A*. On dénomme «cascade informationnelle» une telle situation, où la rationalité pousse à imiter le choix de celui qui précède, et cela *quelle que soit sa propre information*. Dans ces conditions, le contenu informationnel de l'unanimité est à nouveau très faible, puisque cette unanimité est obtenue dès que deux participants successifs reçoivent la même information. On peut donc, avec une probabilité significative, obtenir une cascade informationnelle sur la mauvaise porte. C'est le cas lorsque les deux premiers tirages du signal *s* donnent la fausse issue, événement dont la probabilité vaut  $(1-p)^2$ .

Malheureusement, les chaînes mimétiques décrivent une structure particulière d'interactions, qui n'est pas adaptée aux marchés financiers. Sur ces marchés, les individus sont tous présents simultanément et prennent des décisions qu'ils peuvent modifier à tout instant, alors que les chaînes mimétiques supposent des choix séquentiels et irréversibles.

Quel rôle le mimétisme informationnel joue-t-il sur les marchés financiers ? En étudiant cette question, nous avons découvert l'ambivalence de l'imitation : il est rationnel d'imiter pour autant que la proportion d'agents mimétiques au sein du groupe n'est pas trop élevée ; mais si cette proportion dépasse un certain seuil, alors l'imitation ne permet plus une diffusion efficace de l'information, car elle renforce le choix majoritaire, même lorsque celui-ci n'est pas conforme aux données objectives de l'économie. Soulignons au préalable que, sur un marché comme sur une chaîne mimétique, les individus ne connaissent pas les informations des autres intervenants : ils se contentent d'observer le prix qui est le résultat agrégé de l'action collective du groupe.

### **L'ambivalence de l'imitation**

Revenons dans notre pièce à deux portes. Cette fois, le groupe des occupants se réunit pour constituer un marché, où chacun donne son avis sur la bonne porte. Cet avis évolue en fonction des informations que les uns ou les autres peuvent recueillir. L'opinion collective qui

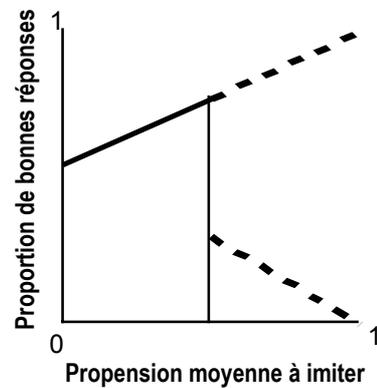
émerge, à savoir la proportion de ceux qui croient que la bonne porte est  $A$  ou celle de ceux qui croient que la bonne porte est  $B$ , forme, à chaque instant, l'équivalent d'un prix qui est annoncé publiquement. La valeur de ce prix varie avec le temps, dans la mesure où certains participants changent d'opinion du fait, soit de leur information privée, soit du prix passé qu'ils ont observé.

Au bout d'un certain temps, la bonne porte est publiquement révélée, et ceux qui ont fait le bon choix reçoivent une récompense. Nous allons étudier les performances de ce « marché » en fonction des règles de décision adoptées par les membres du groupe. Existe-t-il une règle qui permettrait au groupe de découvrir unanimement la bonne porte ?

Pour analyser cette question, nous supposons, comme dans le modèle précédent, que chaque individu reçoit un signal aléatoire, notée  $s$ , qui lui indique la bonne porte avec la probabilité  $p$ . Une situation particulière est celle où les membres du groupe se déterminent uniquement à partir de ce signal personnel, sans tenir compte de l'action des autres. Dans cette situation de référence, tous les choix individuels sont indépendants et, en moyenne, une proportion  $p$  des individus fait le bon choix tandis qu'une proportion  $(1 - p)$  se trompe. Plus  $p$  est proche de 1, plus le signal informationnel est précis et plus le nombre d'individus qui se trompent est faible. La question que nous nous posons est la suivante : le recours au mimétisme permet-il d'améliorer ces performances ?

Nous considérons des règles de décision qui utilisent conjointement l'information personnelle et le choix majoritaire. Ces règles diffèrent entre elles par le poids relatif qu'elles attribuent à ces deux variables. Ce poids relatif est caractérisé par un paramètre  $m$  qui varie entre 0 et 1 :  $m$  est la probabilité de retenir le choix majoritaire du groupe comme choix personnel dans le cas où l'information privée et le choix majoritaire donnent des réponses opposées. Autrement dit, ce paramètre mesure l'importance qu'occupe le mimétisme dans le choix final. Lorsque  $m$  est nul, l'individu se décide sur la seule base de son information privée  $s$ , sans tenir compte du comportement collectif. Plus  $m$  est grand, plus l'individu prend en considération l'opinion

majoritaire pour déterminer son choix. Pour  $m$  égal à 1, l'individu copie intégralement le choix majoritaire, indépendamment de la valeur de son signal  $s$ .



L'efficacité de l'imitation dépend de son poids dans la prise de décision du marché. Quand ce poids est faible par rapport aux informations personnelles, la proportion de bonnes réponses augmente avec l'imitation (*trait plein*). Lorsqu'il dépasse le seuil  $m^*$ , deux solutions sont possibles (*en pointillés*). La solution sélectionnée dépend du choix majoritaire au début du processus et non plus des informations que recueillent les agents. La valeur  $m^*$  est donc celle qui permet au groupe d'obtenir la meilleure performance collective.

En modélisant une telle assemblée d'individus rationnels, qui suivent les règles de décision présentées en fonction du paramètre  $m$ , on constate l'existence d'un seuil critique  $m^*$  tel que, pour  $m$  inférieur à ce seuil, l'imitation améliore les performances collectives et individuelles du groupe. Autrement dit, la proportion moyenne d'individus qui effectuent le bon choix  $y$  est une fonction croissante de  $m$ . Quand  $m$  est nul, la proportion moyenne de bonnes réponses est égale à  $p$ , puisque chacun choisit en ne tenant compte que de son information privée. Lorsque la propension au mimétisme  $m$  augmente, les performances moyennes s'accroissent. En effet, dans la malheureuse éventualité où le signal  $s$  indique la mauvaise porte, ce qui arrive avec la probabilité  $(1 - p)$ , l'individu concerné peut désormais se corriger grâce à l'observation du choix majoritaire. Ce résultat montre que le mimétisme permet une diffusion efficace de l'information à l'intérieur du groupe, ce qui

améliore les performances individuelles et collectives.

Toutefois l'effet du mimétisme devient défavorable lorsque celui-ci pèse trop lourd dans le choix, c'est-à-dire quand  $m$  devient trop élevé. En effet, lorsqu'elle est trop puissante, la composante mimétique rend le groupe insensible aux informations privées : le groupe reproduit mécaniquement le choix majoritaire antérieur, indépendamment des informations qu'il reçoit. Supposons, par exemple, que la bonne porte soit  $B$ , mais qu'au début du processus, par accident, une majorité d'individus ait choisi la porte  $A$ . Que va-t-il se passer ? Le signal privé  $s$  d'une proportion  $p$  d'agents indique que la bonne porte est  $B$ . Dans le cas où le mimétisme n'est pas trop fort, ce flux d'informations suffit à retourner l'opinion majoritaire. En revanche, si  $m$  est supérieur au seuil  $m^*$ , chaque individu donne un tel poids au choix majoritaire dans la formation de sa propre décision que l'opinion collective ne peut se modifier : elle restera majoritairement attachée à la porte  $A$ . En conséquence, lorsque  $m$  est supérieur au seuil  $m^*$ , l'imitation ne permet plus une diffusion efficace de l'information. On est alors dans une configuration proche des cascades informationnelles précédentes, où la situation initiale détermine le choix collectif. En finance, une situation où le prix s'écarte des données fondamentales de l'économie réelle est appelée une "**bulle spéculative**".

L'idée sous-jacente de l'ambivalence du mimétisme est intuitive : il est rationnel de copier les autres si ceux que nous imitons en savent plus que nous ; dès lors que nous imitons des agents qui eux-mêmes copient, l'imitation cesse d'être rationnelle. Dans cette dernière situation, qui correspond au cas où  $m$  est supérieur à  $m^*$ , on retrouve la philosophie de ces autocollants qui, à l'arrière de certaines voitures, nous avertissent de la façon suivante : "Ne me suivez pas, moi aussi je suis perdu".

### **Prix et investisseurs moutonniers**

Ainsi un groupe qui ne dispose que d'une information incomplète ne peut surmonter que partiellement cette déficience à l'aide du mimétisme. Il y aura toujours au sein de cette population un certain nombre d'individus qui se tromperont de portes. Ce résultat a une grande

portée économique, puisqu'il signifie que les prix ne sont pas informationnellement efficaces : la seule connaissance des prix ne suffit pas pour faire le bon choix. Ce choix dépend aussi de l'information privée détenue par l'agent. Autrement dit, le prix ne suffit pas à diffuser toute l'information pertinente.

Pour bien comprendre ce résultat, raisonnons comme le ferait un agent financier. Dans le cas où  $m$  est inférieur au seuil critique, le choix majoritaire est toujours du bon côté et, dans ces conditions, il est extrêmement tentant de se reposer sur ce choix pour déterminer sa propre opinion. Cela permet en effet de découvrir la bonne solution sans se tromper. En conséquence, chaque agent transforme sa règle de décision afin d'augmenter le poids du choix majoritaire, ce que nous avons appelé le paramètre  $m$ . Dans ces conditions, le  $m$  moyen du groupe va croître jusqu'à dépasser le seuil critique de  $m^*$ . Ce faisant, de manière subreptice et à l'insu même des acteurs, le marché est devenu rigide : si l'état du monde évolue (c'est-à-dire si la bonne porte change), il ne pourra plus détecter cette évolution et il sera incapable de s'y adapter. Autrement dit, en essayant d'améliorer sa performance individuelle, chacun a provoqué une baisse globale de l'efficacité collective.

Tel est le dilemme du mimétisme : les prix ne peuvent pas être informationnellement efficaces, car s'ils l'étaient, les agents financiers auraient intérêt à cesser de s'informer par eux-mêmes pour se reposer intégralement sur les seuls prix. Chacun ne faisant que copier le prix, celui-ci cesse alors d'être informationnellement efficace. Ainsi, notre modèle suggère que les marchés financiers oscillent entre des périodes d'efficacité et des périodes de bulles. Lorsque le mimétisme est faible, les marchés sont efficaces, et le choix majoritaire est conforme aux données économiques réelles. À mesure que les investisseurs perçoivent cette efficacité, ils sont amenés, en toute rationalité, à accorder un poids toujours plus grand au prix. Au lieu de recueillir une information privée coûteuse et imprécise, ils utilisent les prix directement. Cette évolution a pour conséquence de déconnecter le marché de la situation économique réelle. Une bulle spéculative apparaît alors. Dans un premier temps, les agents ne s'en aperçoivent pas,

d'autant que, sous l'effet du mimétisme autoréférentiel, les croyances spéculatives s'autovalident. Cependant, lorsque les investisseurs prennent conscience de cette situation, ils abandonnent leurs comportements mimétiques pour revenir à l'observation des

données économiques fondamentales, ce qui provoque l'éclatement de la bulle et le retour à une période normale. Ainsi, selon l'hypothèse mimétique, les marchés oscillent entre des périodes d'efficience et des périodes de bulles spéculatives.

## Firmes globales ou multinationales ?

Elie COHEN - *Directeur de recherche au CNRS*

*in Sciences Humaines, La mondialisation en débat, hors-série n°17, 1997, pp. 70-72. Extraits parus sous le titre "Que reste-t-il de la souveraineté des Etats"*

Dans *The Borderless World* (1), Kenichi Ohmae soutient que nous entrons dans l'ère de *l'Interlinked economy*, soit l'interdépendance entre les trois ensembles économiques formant la triade Union européenne, Amérique du Nord et Japon. Ces ensembles sont pris dans un tel écheveau de relations croisées – du fait de la révolution des échanges, de la mobilité des savoirs et des facteurs de production, du fait aussi de la stratégie des grandes firmes – que les nationalismes économiques deviennent sans fondements. Comme aucune entreprise dans aucun secteur ne peut à elle seule offrir toute la gamme de produits réclamés par l'ensemble des consommateurs sur tous les marchés, le développement de partenariats, d'alliances et de coopérations entre firmes. La firme globale, à la différence de l'entreprise internationalisée, est à la fois structurée en réseau et liée par une culture d'entreprise propre. Le critère de la nationalité du produit ou de la firme cesse d'être pertinent, l'entreprise n'a qu'un drapeau, le sien.

Robert Reich va apporter aux thèses du consultant de Mac Kinsey l'onction universitaire avec son ouvrage *L'Economie mondialisée* (2). Pour R. Reich, la grande firme américaine a abandonné la production de masse au profit de la production personnalisée ; elle a cassé ses grandes usines et ses concentrations ouvrières ; elle s'est éclatée pour mieux saisir les opportunités et décentraliser les pouvoirs ; elle a multiplié les sous-traitances, partout dans le monde, pour optimiser sa production. Les organisations verticales, les vieilles pyramides hiérarchiques ont ainsi cédé la place à une organisation horizontale en réseaux dont les nœuds sont occupés par des "identificateurs de problèmes", des "résolveurs de problèmes" et des "courtiers stratèges" qui captent, gèrent et réinjectent en permanence des informations dans le réseau, contribuant ainsi à le redéfinir. R.

Reich en arrive alors au point clé de son raisonnement : les entreprises-réseaux sont mondiales par constitution et par destination. Lorsqu'un bien est produit, il ne peut pas avoir de nationalité, car il est un assemblage complexe de sous-produits et de services de toutes origines, incorporés progressivement aux différents stades de production.

Que les entreprises incorporent des composants de toutes origines, que nombre d'activités soient à localisation libre, que les Etats ne soient pas tout-puissants dans l'ordre économique ne sont pas à proprement parler des découvertes. Si l'on veut donc sortir des approximations que nourrit le discours général sur la mondialisation, il importe de faire la part entre la poursuite du mouvement d'internationalisation à l'œuvre depuis 1945, et une éventuelle rupture intervenue au cours des années 80 dans l'ordre économique mondial, au détriment des Etats et au profit des forces impersonnelles du marché global.

Dans le cadre de l'économie internationale, les principales entités sont les économies nationales. La croissance des échanges et des investissements contribue certes à l'intégration économique internationale, à la spécialisation et à la division du travail, mais fondamentalement ce sont les négociations entre nations et au sein des nations qui restent déterminantes, tant dans les arrangements internationaux que dans la sphère domestique. Dans ce modèle, les entreprises multinationales se développent, échangent et investissent dans le monde tout en conservant une base nationale clairement identifiable et en étant sujettes à des régulations nationales.

L'économie mondialisée est un idéal type, distinct de l'économie internationale. Dans cette économie mondialisée, les économies nationales se fondent et se réarticulent au niveau mondial à travers un ensemble de processus et d'échanges.

Une telle organisation économique pose d'abord la question du gouvernement : qui peut régir un ensemble de transactions et de processus ayant un effet puissant sur les nations tout en échappant à leur autorité ? Dans ce modèle, les firmes multinationales deviennent globales au sens où elles coupent les liens qui les relient à leur base nationale, se défont de toute allégeance et ne sont plus mues que par une stricte logique d'optimisation de leur chaîne de valeur au niveau mondial. Dès lors, toute politique nationale volontaire est soit impossible, soit contre-productive. Il résulte enfin d'un tel modèle que la distribution des pouvoirs entre acteurs nationaux sur la scène domestique et nations sur la scène internationale est radicalement modifiée.

L'un des points qui paraît le mieux établi par les tenants de la thèse de l'économie mondialisée réside dans le développement de ces firmes globales. Or, l'étude des activités, des actifs et de leur localisation conduit à constater que les vraies firmes globales sont rares et que, de surcroît, partout où elles sont implantées elles se conforment aux règlements nationaux. Dans un ouvrage récent, deux économistes américains

parviennent ainsi à la conclusion que "*l'ancrage national et l'orientation nationale des firmes multinationales s'imposent avec évidence*". Et les auteurs de poursuivre: "*Même s'il est difficile d'établir des conclusions définitives sur la géographie des implantations d'activités hors du territoire national notamment en matière de R&D, la tendance qui se dégage toutefois est à une certaine intégration régionale. Quoi qu'il en soit, les entreprises internationales restent largement déterminées par leur ancrage national. De ce point de vue, ce sont des firmes multinationales, et non pas des firmes transnationales, qui peuvent être dès lors régulées par les gouvernements nationaux*". (P. Hirst & G. Thompson, *Globalization in question*, Oxford, Polity Press Basic Blackwell Publishers, 1996).

Les firmes globales ne seraient-elles que des multinationales ? Il demeure que les entreprises implantées sur les trois grands marchés, disposant d'états-majors régionaux, localisant leurs activités stratégiques aux quatre coins de la planète, et qu'on ne peut plus définir par un pays d'origine, se comptent sur les doigts d'une main.

## Le règne des firmes multinationales globales ?

W. ANDREFF, *Professeur en Sciences Économiques, Université Paris I*

*in Sciences Humaines, La mondialisation en débat, hors-série n°17, 1997, pp. 56-59 (extraits).*

L'histoire du développement des multi-nationales décrit une succession de stratégies. Apparues dès le XIXe siècle, les premières multinationales (Michelin, Nestlé, etc.) avaient une stratégie d'approvisionnement : leurs investissements étaient réalisés pour approvisionner la société mère en ressources naturelles et en produits primaires. Au cours du XXe siècle sont ensuite apparues des multinationales à stratégie de marché : les investissements prolongent l'activité d'exportation de la firme par une implantation de filiales dans ses marchés étrangers. Vers la fin des années 60, des multinationales ont adopté une troisième stratégie, fondée sur la rationalisation de la production et la délocalisation en vue de tirer parti de coûts de production inférieurs à l'étranger. L'opération consiste concrètement à décomposer le processus productif en différents segments et à délocaliser les segments exigeant une importante main-d'œuvre vers les pays à faibles coûts salariaux, les segments à forte intensité énergétique vers des pays où l'énergie est bon marché, et ainsi de suite. Le processus n'est pas irréversible : selon l'évolution des coûts et les changements techniques, les multinationales qui adoptent cette stratégie peuvent très bien être amenées ultérieurement à relocaliser tel ou tel segment de la production dans leur pays d'origine. Avec les années 80, certaines multinationales furent tentées par une stratégie "technofinancière" caractérisée par une orientation des investissements vers d'autres formes d'implantation sur les marchés étrangers, telles que la sous-traitance, les alliances et partenariats stratégiques, le désengagement de certaines activités et l'engagement dans la Recherche & Développement, ainsi que la recherche de gains, éventuellement spéculatifs, sur les marchés financiers internationaux.

On dira donc, en premier lieu, que la stratégie globale d'une multinationale se définit par l'utilisation des quatre stratégies précédentes, de façon simultanée ou alternative, selon les opportunités de coûts, de marché, d'approvisionnement, de nouveautés technologiques et de gains financiers qui se présentent à elle à tout moment dans les différents pays. Une telle stratégie a commencé à se manifester à partir du milieu des années 80 dans quelques dizaines de multinationales et s'est répandue dans la présente décennie. Plus finement analysée depuis lors, la stratégie d'une firme est dite globale lorsque simultanément :

- elle a une vision mondiale des marchés et de la concurrence
- elle connaît bien ses rivaux (1)
- elle a le pouvoir de contrôler ses opérations à l'échelle du globe, ou au moins sur l'espace de la triade
- elle se comporte en "joueur global" et change sa façon de travailler lorsque sa survie est mise en jeu par ses concurrents directs
- elle opère dans des industries à haute technologie
- elle localise ses activités là où elles sont les plus rentables, suivant les avantages comparés offerts par les différents pays du monde
- elle a des activités coordonnées à l'aide de technologies d'information et de production flexibles et intégrées à une chaîne de valeur (2) internationale
- elle organise ses usines et filiales spécialisées en un réseau internationalement intégré et s'intègre elle-même dans un réseau d'alliances avec d'autres multinationales.

**QUELQUES EXEMPLES DE STRATÉGIES  
MULTINATIONALES**

La stratégie multinationale d'approvisionnement est encore répandue dans les industries liées à l'exploitation des matières premières, énergétiques (hydrocarbures) ou agricoles (semences, engrais), pour des firmes intégrées vers l'amont. C'est le cas de Cadbury dans le cacao, Dunlop dans le caoutchouc, ou encore des multinationales du pétrole : 70% du pétrole d'Elf est produit en Angola, au Cameroun, au Congo, au Gabon et au Nigéria. Elle s'est étendue à des secteurs tel que l'électronique par la sous-traitance internationale en Asie du Sud-Est pour s'approvisionner en composants. Longtemps typiques des firmes nord-américaines, les stratégies multinationales de marché restent encore fréquentes, dans presque tous les secteurs. L'agro-alimentaire est exemplaire de cette stratégie suivie par Unilever, Nestlé, Reynolds-Nabisco, Coca-Cola, Rothmans, etc. on la retrouve dans d'autres secteurs faisant face à de vastes marchés étrangers: Nippon Steel dans la sidérurgie, Saint-Gobain dans le verre, Hyundai dans l'automobile, Rossignol et Salomon pour les skis ou encore toutes les multinationales produisant de l'électroménager (Philips, Siemens, Toshiba, etc.). La stratégie de rationalisation de la production, avec délocalisation, est accessible à toutes les multinationales dont la production est segmentable. Le textile, les produits en cuir, les articles de sport, l'électronique et l'automobile sont parmi les industries les plus propices. Montée en Allemagne et au Royaume-Uni, la Ford Escort contient des pièces fabriquées en Autriche, en Belgique, au Canada, au Danemark, en Espagne, aux Etats-Unis, en France, en Italie, au Japon et aux Pays-Bas. Cette stratégie peut aussi s'appuyer sur la sous-traitance : Nike et Reebok ont ainsi délocalisé toute leur production en Asie, ne gardant que des services aux Etats-Unis. Le recours à la sous-traitance permet en principe d'éviter les difficultés telles celles de Renault à Vilvoorde. On observe aussi la stratégie de rationalisation de la production dans des industries moins typiques (ainsi Pêchiney dans la métallurgie).

La stratégie globale est, pour l'heure, moins répandue. Hoechst, NEC, Sony, Mac Donald's, Mobil, Ford (avec la Mondeo), ABB, Swissair sont, notamment, citées à cet égard. ABB, firme suisse-suédoise, premier producteur mondial de

matériel ferroviaire suite à 60 acquisitions d'autres firmes réalisées entre 1988 et 1991, a des unités dans 140 pays et une organisation dans laquelle 50 "leaders globaux" gèrent les opérations sur une base mondiale ; chaque unité vise à répondre sur mesure à des demandes locales spécifiques. En 1991, elle a créé son réseau privé de communication par satellite avec ses filiales ; elle a son propre centre mondial d'information, son centre de trésorerie mondial qui mobilise les ressources pour financer des opérations globales. Son réseau de 41 unités en Europe centrale et orientale dessert les marchés locaux d'infrastructures et de biens d'équipement, mais sert aussi de base d'exportation à faible coût pour des opérations globales (de même dans des PVD comme le Brésil). Swissair a transféré sa comptabilité en 1993 à sa filiale Airline Financial Support Services India, à Bombay. Quant aux transactions (achats réciproques de billets) entre Swissair et d'autres compagnies aériennes alliées, elles sont compensées par une unité localisée à Londres. Le logiciel connectant Bombay, Londres et le siège à Zurich, a été élaboré par une firme californienne. Ce cas, comme celui de Mac Donald's, démontre que les stratégies globales commencent à se développer dans les services.

Pour mener à bien une stratégie globale, ces multinationales doivent le plus souvent procéder à des fusions, à des acquisitions ou à des prises de participation au capital d'autres firmes, et réaliser des rachats ou prendre le contrôle d'entreprises étrangères. De ce fait, les multinationales globales tendent de plus en plus à se constituer en grands groupes réunissant des sociétés industrielles, commerciales et financières. Depuis 1980, elles passent des alliances entre elles (Ford avec Honda, General Motors avec Toyota, Siemens avec Fujitsu et Hitachi, etc.). Au sein de ces réseaux d'alliances, ces firmes sont en même temps concurrentes pour telle activité ou tel marché, et coalisées pour d'autres, notamment la Recherche & Développement. Dans chaque industrie, dans chaque secteur, le marché mondial est fondé sur cette coopération/rivalité où chaque multinationale coopère avec ses rivales pour rester compétitive. Le résultat des stratégies

globales est la formation, à terme, d'un système commercial et productif international intégré, par rapport auquel les territoires nationaux et les Etats deviennent des variables secondaires.

Chaque année, depuis deux décennies, plus de la moitié des exportations américaines sont engendrées par des multinationales (américaines et étrangères), pour près de 80 % des exportations britanniques, plus de 90 % à Singapour, plus de 40 % au Brésil (3). La nouvelle division internationale du travail a cela de nouveau qu'elle intègre ensemble les pays de la triade et les nouveaux pays industriels d'Asie, et désintègre la plupart des pays en développement, qui représentent une fraction de plus en plus marginale du commerce mondial.

S'agissant de la production, son intégration mondiale est mise en évidence par différents indices. D'un point de vue quantitatif, ses progrès peuvent être mesurés par les flux accrus de technologie contrôlés par les multinationales qui bouleversent et internationalisent l'organisation et la structure de la production, en permettant un redéploiement de leurs activités productives en tout point du monde. D'où un effet qualitatif : la flexibilité du processus de production des multinationales. A la fin des années 80, la part de la production internationalisée (4) atteint près d'un tiers du PNB pour les Etats-Unis, près d'un quart pour le Japon, et pas moins de 42 % pour les Pays-Bas. Au niveau global, cette production internationalisée sous le contrôle direct des multinationales est estimée à un tiers de la richesse produite chaque année dans le monde.

L'intégration de la production se manifeste encore à travers les investissements croisés effectués au sein d'une même branche et par les échanges d'actifs, tangibles et intangibles, entre les sociétés mères et leurs filiales. Les actifs intangibles concernent la circulation internationale de services au sein des multinationales dont il n'existe aucune estimation à ce jour. On peut néanmoins en donner une idée

avec les paiements engendrés par les transferts de technologie, dont 80 % sont internes aux multinationales dans le cas des Etats-Unis et du Royaume-Uni, et plus de 90 % dans le cas de l'Allemagne. L'intégration mondiale de la production est pour l'heure plus avancée dans des industries telles que l'automobile, l'électronique, les machines de bureau, les instruments de précision, la chimie-pharmacie et les services financiers. Il en résulte un fort degré d'interdépendance entre les processus de production localisés dans des pays différents, et une perte d'autonomie des systèmes productifs nationaux.

#### NOTES

(1) Dans le cadre d'un marché mondial, la concurrence tend à renforcer l'interdépendance des multinationales et à les placer en situation d'oligopole.

(2) Une chaîne de valeur intègre les opérations verticalement liées de la firme: logistique, choix du site de production, production, circulation interne (c'est-à-dire entre les différentes filiales de la multinationale) des composants, assemblage, publicité, vente, service après-vente. Cette chaîne de valeur est internationale lorsque ces opérations, séparées, sont localisées en divers pays.

(3) Ces chiffres sont obtenus en additionnant le commerce interne aux multinationales (commerce intraMN) et le commerce d'une société mère ou de ses filiales avec des firmes nationales (commerce extra-MN).

(4) La production internationalisée est évaluée comme la somme des activités des multinationales dans leur pays d'origine et des ventes de leurs filiales étrangères.

## Bilan et perspectives de l'Europe sociale

Marie-José Fleury - Juriste communautaire

*Les Cahiers Français*, n° 298, septembre 2000, page 68 et ss.

*La construction communautaire a d'abord été essentiellement économique, les États membres conservant toutes leurs compétences en matière sociale. Pour autant, au-delà des différences encore bien réelles selon les pays, la notion d'identité sociale européenne apparaît pertinente.*

*Marie-José Fleury retrace ici les progrès intervenus depuis 1957 dans l'édification d'un espace social européen, à travers l'Acte unique et les traités de Maastricht et d'Amsterdam.*

*Le Conseil européen de Lisbonne, en mars 2000, a défini de nouveaux objectifs concernant notamment l'emploi et la lutte contre l'exclusion sociale, la mise en oeuvre des politiques afférentes s'appuyant sur de nombreux outils. L'élargissement prochain de l'Union de même que la mondialisation constituent des défis supplémentaires pour l'Europe sociale et rendent plus nécessaire encore son approfondissement.*

Les Communautés européennes, à l'origine, puis l'Union européenne sont nées de la lente progression de l'idée européenne, fille des événements tragiques qui ont marqué l'histoire de notre continent. L'aspiration des pères fondateurs fut de créer un espace de paix fondé sur une réconciliation durable par la coopération entre les pays, la compréhension entre les peuples, un espace libéré de toute velléité impérialiste d'où qu'elle vienne. Ceux qui ont conçu l'Europe et porté ce projet ont construit leur action sur une vision non pas seulement économique mais aussi politique et sociale.

L'Europe se caractérise par rapport au reste du monde par la force du lien entre les progrès économiques et sociaux. En effet, si le progrès social ne se conçoit pas sans croissance ni performance économique, inversement le progrès économique n'existe pas sans prise en compte de la dimension sociale. Ce lien constitue le noyau de l'identité sociale européenne qui demeure une référence dans le monde entier. Bien que cette identité ait pris des formes différentes en fonction des pays, celle-ci reflète partout le même ensemble de valeurs par delà la diversité des politiques et des institutions. Cette identité combinant l'économie de marché, l'intervention de l'État et la négociation est ancrée dans la démocratie. Elle repose sur des droits fondamentaux, individuels et collectifs, qui donnent à tous les individus accès à des

services publics, et leur garantit une protection sociale.

L'intégration européenne a toujours été impulsée par deux moteurs : le premier est économique, lié aux forces du marché ; le second, lié au projet politique européen, exige davantage de volonté et connaît donc des à-coups. L'Europe sociale est ainsi tributaire des aléas économiques et politiques de la construction européenne. Mais elle fut d'abord conçue comme une conséquence de l'économique. La responsabilité des États demeure en effet déterminante en matière sociale : le social est ancré dans la culture et dans les institutions nationales.

L'harmonisation sociale n'a donc pas été jugée comme une condition nécessaire pour atteindre la réalisation d'une Communauté économique européenne ou du Marché commun. Une telle évolution devait résulter tant du fonctionnement du Marché commun, qui devait favoriser la convergence des niveaux de développements sociaux, que des procédures prévues dans le traité et du rapprochement des dispositions législatives, réglementaires et administratives. Or, très rapidement, la Communauté économique européenne ne s'en est pas satisfaite. La Commission européenne a, dès lors, toujours tendu à renforcer le rôle de la politique sociale en tant que facteur de développement économique mais aussi en tant que telle, l'orientant vers d'autres finalités, comme la lutte

contre les inégalités, la cohésion entre les citoyens, la définition de certains minima.

Ainsi, l'Europe sociale existe même si ses fondements, ses résultats sont le plus souvent ignorés, lorsqu'ils ne sont pas caricaturés. Elle s'inscrit désormais dans un ensemble de textes législatifs et conventionnels, de programmes, de plans qui encadrent l'action des acteurs économiques et sociaux.

## **Une Europe sociale existante mais fragmentée**

### **L'Europe sociale de 1957 à 1973**

L'objectif du traité de Rome est la réalisation d'une Communauté économique européenne par l'instauration d'un Marché commun. Les dispositions sociales du traité ont vocation à accompagner la réalisation du Marché commun en privilégiant la mise en valeur du facteur "travail" et donc la mobilité, les qualifications des salariés... La Communauté européenne déploie alors son activité pour aider à la libre circulation des travailleurs que favorise la coordination des systèmes de Sécurité sociale. Le Fonds social européen (FSE) institué dès 1960 a pour tâche essentiellement de soutenir l'emploi et de promouvoir la mobilité géographique et professionnelle des travailleurs. Enfin, l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes introduite par la France pour lutter contre les distorsions salariales s'est avérée d'une grande portée. Les signes avant-coureurs d'une crise économique due au premier choc pétrolier et à l'instabilité monétaire engendrée par la fin du système de Bretton Woods mettent à mal l'intégration économique comme facteur de progrès social. Les premières interventions sociales correspondent à la fin de la prospérité économique de l'après-guerre et au commencement de la dégradation du marché de l'emploi. Les crises sociales qui secouent l'Europe à la fin des années 60 ont également favorisé une plus grande intervention de la Communauté.

### **Du spontanisme au volontarisme (1973-1984)**

En même temps qu'elle intègre son marché du travail, la Communauté doit lutter contre le problème du chômage devenu très préoccupant

dès le milieu des années 70. Un début de concertation s'engage au sein de conférences tripartites pour l'emploi et du Comité permanent pour l'emploi (1970), avant de tomber en désuétude. Le premier programme d'action sociale, le 2 janvier 1974, comporte trois grands objectifs, dont le retour au plein emploi. Des résolutions sont adoptées pour développer notamment la formation professionnelle. Des organismes communautaires comme le CEDEFOP<sup>(1)</sup> sont créés. Le FSE est révisé en 1971-1972 et le Fonds européen de développement régional (FEDER) est mis en place en 1975 pour corriger les déséquilibres structurels et régionaux.

Plusieurs directives sont adoptées afin d'améliorer les conditions de vie et de travail : l'égalité entre hommes et femmes (égalité de rémunération, accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle, Sécurité sociale) ; les droits des travailleurs en période de crise (conditions des licenciements collectifs (1975), maintien des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprises (1977), protection des travailleurs salariés en cas d'insolvabilité de l'employeur (1980)). Des résolutions sur la semaine de 40 heures et les quatre semaines de congés payés (1975) ou sur l'aménagement du temps de travail (1979) ont été approuvées. La fondation de Dublin pour l'amélioration des conditions de vie et de travail voit le jour en 1975.

Cette première phase de la crise, conjuguée à un premier élargissement à trois pays, le Danemark, l'Irlande et le Royaume-Uni, alors dirigé par un gouvernement travailliste, offre un bilan substantiel en termes de droits sociaux minimaux. Mais à ces années succède, entre 1981 et 1984, une période marquée par l'arrivée des conservateurs au Royaume-Uni pendant laquelle l'adoption de nouvelles mesures est bloquée, le social étant régi par le vote à l'unanimité.

Le bilan à la fin de cette période est contrasté, avec des avancées réelles et d'autres plus ponctuelles. Mais, globalement, la politique sociale européenne n'est pas conçue pour répondre à la crise et à la montée du chômage. La démarche est celle d'une saine concurrence dans le progrès social fondée sur la valeur du travail,

une éthique wébérienne et une exigence de moralité (hygiène, santé, sécurité, égalité hommes-femmes).

### **L'Acte unique européen : une tentative de relance de l'Espace social européen**

Le Conseil européen de Fontainebleau, en juin 1984, règle la question de la compensation britannique au budget communautaire, celle de l'élargissement à l'Espagne et au Portugal et de la fixation des ressources communautaires propres, donnant ainsi une nouvelle impulsion à la construction européenne. Une stratégie de relance est proposée par le président de la Commission, Jacques Delors, sur le seul thème consensuel à l'époque : l'achèvement du Marché intérieur. La Commission rassemble alors trois cents projets de directives à négocier et à adopter avant le 31 décembre 1992 dans le Livre blanc *L'achèvement du marché intérieur*, approuvé par le Conseil européen en 1985, mais la dimension sociale en est quasi absente. Une Conférence intergouvernementale (CIG) est convoquée afin de doter la Communauté des moyens de son ambition : l'Acte unique européen, qui en résultera, étend le vote à la majorité qualifiée. Il consacre un titre à la cohésion économique et sociale. La réforme des fonds structurels de 1988 et le Paquet Delors I contribuent à sa mise en oeuvre. Enfin, l'Acte unique européen reconnaît le Dialogue social européen.

Le vote à la majorité qualifiée est de droit pour ce qui concerne le Marché unique et le rapprochement des législations des États membres à l'exception de la fiscalité, de la libre circulation des personnes et des droits et intérêts des travailleurs. Il est néanmoins applicable en matière de santé et de sécurité des salariés. L'objectif fixé, le traité adapté, il reste à convaincre les forces économiques, et sociales que leur adhésion à ce projet conditionne sa réussite. Le président de la Commission s'engage, en mai 1988, au Congrès de la Confédération européenne des syndicats (CES), sur un projet de charte des droits sociaux fondamentaux des citoyens contraignante et intégrée dans les traités. Au final, la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs est approuvée sous forme de déclaration politique solennelle par onze États

membres, à l'exception du Royaume-Uni, en décembre 1989, sous présidence française. Il faudra ensuite un peu plus de dix ans pour que le programme d'action de la charte, composé de quarante-sept mesures, soit appliqué.

La Commission s'efforce donc de développer le dialogue social européen entre partenaires sociaux européens afin de favoriser des relations contractuelles européennes. A l'initiative de Pierre Bérégovoy, alors ministre des Affaires sociales, puis de Jacques Delors, le dialogue social européen va connaître un saut qualitatif décisif en 1985. Le dialogue dit de "Val Duchesse" (du nom de l'endroit, à Bruxelles, où s'est déroulée la première réunion) rassemble les partenaires sociaux au niveau européen, en vue d'adopter des recommandations conjointes et des avis communs. L'utilité de ces recommandations et avis, peu productrice de résultats concrets immédiats, a permis surtout une reconnaissance mutuelle des partenaires sociaux et un apprentissage de méthodes de discussion et de confrontation qui déboucheront ultérieurement sur des progrès importants.

### **Le traité de Maastricht ou les nouveaux habits du dialogue social européen**

La décennie 80 s'achève avec l'effondrement du Mur de Berlin et du bloc communiste. La réunification allemande, effective dès octobre 1990, inquiète la France. Le Président de la République française, François Mitterrand, et le Chancelier de la République fédérale allemande réunifiée, Helmut Kohl, vont avoir la volonté d'accompagner l'unité allemande d'une progression de l'Europe politique. L'Allemagne accepte, dès lors, de partager sa puissance en renonçant au deutschmark pour l'euro et la France accepte un renforcement de l'intégration politique avec la politique étrangère et de sécurité commune (PESC).

Le traité de Maastricht qui entre en vigueur le 1er novembre 1993 est donc un traité d'intégration politique et monétaire (citoyenneté européenne, PESC, Union économique et monétaire (UEM)).

Sur le plan social, il entérine le résultat du dialogue de Val Duchesse : l'accord entre CES, UNICE<sup>(2)</sup> et CEEP<sup>(3)</sup> d'octobre 1991 sur le renforcement du rôle des partenaires sociaux est

repris, quasiment *in extenso*<sup>(4)</sup>, dans le Protocole social annexé au traité de Maastricht, signé par onze États membres à l'exclusion du Royaume-Uni. Il permet une extension des compétences communautaires et étend le vote à la majorité qualifiée. Les partenaires sociaux européens peuvent négocier des conventions entre eux qui s'imposent aux institutions européennes.

Mais cette période est celle d'une très forte montée du chômage, identifiée aux politiques récessives destinées à respecter les critères de convergence de l'UEM. Les militants de la cause européenne doivent donc convaincre que ce n'est pas la construction de l'Europe en tant que telle qui crée les difficultés, mais que ce sont, au contraire, ses insuffisances qui l'empêchent d'assumer pleinement son rôle tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. L'identité sociale européenne n'est pas menacée par l'euro mais par la faiblesse de la croissance, l'ampleur des déficits, la crise de l'emploi, les transformations des méthodes de production, les évolutions socio-démographiques et culturelles, la mondialisation des échanges.

La Commission, en décembre 1993, présente alors un Livre blanc *Croissance, compétitivité et emploi : les défis et les pistes pour entrer dans le XXI<sup>e</sup> siècle* qui recense les actions à mener pour favoriser une croissance créatrice d'emplois, projet visionnaire qui ne connaîtra une concrétisation que bien plus tard.

Plusieurs propositions législatives importantes ont été adoptées durant cette période par le Conseil. Ainsi, dans le domaine de la protection sociale, la sauvegarde des droits à pension complémentaire des travailleurs salariés qui se déplacent à l'intérieur de la Communauté. Dans le domaine des conditions de travail, quatre directives sont adoptées, concernant : le Comité d'entreprise européen, le congé parental issu de la première négociation aboutie entre partenaires sociaux européens (1995), le détachement des travailleurs effectué dans le cadre d'une prestation de services, le travail à temps partiel, directive issue de l'accord-cadre européen des partenaires sociaux européens de 1997.

### **Avec Amsterdam, un nouvel équilibre ?**

La nouvelle Conférence intergouvernementale qui s'ouvre fin mars 1996 vise à préparer l'Union européenne aux futurs élargissements, mais avec

dix-huit millions de chômeurs et cinquante millions d'exclus, l'Europe doit également relever un sérieux défi. L'annonce brutale de la fermeture de l'usine Renault-Vilvorde en Belgique, en février 1997, va provoquer par ailleurs une vive émotion, et la dimension sociale qui n'était pas inscrite à l'ordre du jour des négociations s'impose désormais. Le Conseil européen d'Amsterdam adopte le Pacte de stabilité et de croissance et entérine les travaux de la Conférence intergouvernementale qui introduit un nouveau titre sur l'emploi, inclut le Protocole social de Maastricht dans le traité et l'étend de ce fait au Royaume-Uni.

Depuis le Conseil européen d'Essen (1994), et plus encore au Conseil européen de Luxembourg, l'Union européenne élabore une stratégie pour l'emploi et se donne progressivement les outils et les mécanismes nécessaires. Cette stratégie pour l'emploi repose sur une démarche non normative ; il n'y aura pas de droits nouveaux mais la définition d'objectifs communs, d'indicateurs chiffrés et l'établissement de plans nationaux. Elle consacre une nouvelle approche du social en garantissant aux États membres une grande liberté de mise en oeuvre. Les leçons ont été tirées du débat sur la subsidiarité.

Le bilan de l'Europe sociale se traduit aujourd'hui par la création d'un marché européen du travail qui existe dans le droit sinon dans les faits (libre circulation des travailleurs, coordination en matière de Sécurité sociale, reconnaissance mutuelle des diplômes, etc.), par l'élaboration d'un code du travail européen (santé, sécurité, hygiène ; législation du travail ; égalité hommes-femmes), par un espace contractuel communautaire en voie d'émergence (trois conventions européennes interprofessionnelles ont été signées sur le congé parental, le travail à temps partiel et le contrat de travail à durée déterminée ; une autre est en cours sur le travail temporaire, sans oublier les accords européens sectoriels, le dialogue dans les entreprises avec le Comité d'entreprise européen) et par une coordination des politiques de l'emploi. L'Europe sociale existe mais elle est fragmentaire, essentiellement vouée à la mise en oeuvre ou à l'accompagnement du Marché commun puis intérieur et, enfin, de l'UEM.

## Les perspectives de l'Europe sociale

Le Conseil européen de Lisbonne, en mars 2000, consacré à " l'emploi, la réforme économique et la cohésion sociale dans le cadre d'une société de la connaissance ", constitue, après celui de Luxembourg en 1997 lançant la stratégie européenne pour l'emploi, une étape importante de la construction de l'Europe sociale. Il fixe à l'Union européenne un nouvel objectif : une société de l'innovation et de la connaissance au service du plein emploi et de l'intégration sociale. Il est très loin de se réduire à la seule " nouvelle économie ". Dans cette perspective, le Conseil européen souligne le caractère indissociable de la performance économique et de la cohésion sociale. Il rappelle que les ressources humaines sont le principal atout de l'Europe et que c'est sur la base du " modèle social européen "<sup>(5)</sup>, avec ses régimes de protection sociale développés, que doit se faire le passage à la société de la connaissance. La pérennisation de ce modèle dépend de son adaptation aux défis que rencontrent les États membres : vieillissement démographique, mutations technologiques, nouvelles formes d'organisation du travail.

### Le nouvel objectif stratégique de Lisbonne

La stratégie globale définie doit permettre à l'Union de rétablir des conditions propices au plein emploi et de renforcer la cohésion régionale en son sein. Elle se fonde sur des politiques répondant mieux aux besoins de la société et de l'économie de l'information, elle mise sur la recherche-développement, ainsi que sur l'accélération des réformes structurelles pour renforcer la compétitivité et l'innovation, et sur l'achèvement du Marché intérieur. Il s'agit aussi d'entretenir les conditions d'une évolution saine de l'économie et les perspectives de croissance en dosant judicieusement les politiques macroéco-nomiques. Enfin, elle suppose la modernisation de l'identité sociale européenne en investissant dans les ressources humaines et en luttant contre l'exclusion sociale.

L'application de cette stratégie implique l'amélioration des processus déjà existants par la généralisation de la méthode de la coordination

ouverte (cf. *infra*) et l'élaboration d'un Agenda social européen.

### L'Agenda social européen et les nouveaux champs de l'approche sociale européenne

Le Conseil européen de Lisbonne a donné à la présidence française un mandat clair : aboutir avant la fin de l'année 2000 à l'adoption d'un Agenda social européen pour les cinq années à venir qui intègre les initiatives des différents partenaires acteurs de la politique sociale européenne.

L'objectif poursuivi est de rendre plus visible et plus effective la politique sociale européenne en préparant l'Europe aux grands défis communs que sont la mondialisation, l'intégration économique et monétaire, les restructurations sectorielles qu'elle induit, l'élargissement ou encore le vieillissement démographique. L'enjeu de l'Agenda social est de clarifier ces défis, d'analyser leurs implications sociales et de fixer, au niveau communautaire, les grandes orientations nécessaires pour y répondre.

L'Agenda accompagnera ainsi la charte des droits fondamentaux que l'Union européenne a adopté à l'occasion du conseil informel des Quinze à Biarritz, en octobre 2000, et qui inclut les droits sociaux.

### Le domaine de l'emploi et du travail

L'Agenda social devrait donc s'attacher aux aspects quantitatifs et qualitatifs de l'emploi : l'évolution démographique suppose des aménagements importants dans les conditions d'emploi, de travail, de formation pour permettre le maintien en activité des travailleurs vieillissants et accroître la féminisation de la main-d'oeuvre.

La lutte contre le chômage, déjà privilégiée, doit être poursuivie. Il s'agit d'atteindre l'objectif d'un taux de croissance économique moyen de 3 % environ et d'un taux d'emploi à 70 %, avec une proportion de femmes actives atteignant 60 % dans l'Union européenne, d'ici à 2010.

Dans le domaine du travail, la priorité doit être accordée à l'adaptation et à la gestion du changement. La désarticulation, l'éclatement de la communauté de travail constitue un phénomène majeur, au coeur même de la société, et non à sa marge. Il ne s'agit pas ici d'évoquer la fin du travail ni même du salariat mais de

prendre en compte la diversité croissante des formes de travail et ses impacts sur les systèmes sociaux. La flexibilité est aujourd'hui reconnue. Le problème n'est pas de lutter contre mais de trouver de nouvelles formes de sécurité dans la mobilité, comme l'a préconisé le rapport demandé au professeur Alain Supiot, par la Commission européenne. L'Agenda stimulera les négociations entre partenaires sociaux sur toutes les nouvelles formes d'emploi et d'employabilité des travailleurs. Après le travail à temps partiel (1997), le contrat de travail à durée déterminée (1999), et le travail temporaire (en cours de discussion), il reste encore bien d'autres formes comme le télétravail, le travail indépendant, le multisalariat, à encadrer.

D'autre part, cet objectif suppose de développer la formation des salariés " tout au long de la vie ", et la validation des acquis. Il s'agit aussi d'associer les travailleurs à la gestion du changement. L'adoption des directives communautaires sur l'implication des travailleurs dans la Société anonyme européenne (SAE), l'information-consultation des travailleurs dans le cadre national doivent y contribuer.

#### ***La protection sociale et la lutte contre l'exclusion sociale***

Les systèmes nationaux de Sécurité sociale font face à des défis communs. Au-delà de la concurrence du secteur privé, ces régimes doivent être adaptés dans le cadre d'un État social actif de manière à ce que les systèmes de solidarité ne découragent pas de travailler. Ils doivent également faire face au vieillissement de la population et fournir des services de santé de qualité dans un contexte d'innovation technologique et médicale permanent.

Le domaine de la protection sociale relève de la compétence nationale et l'action de l'Union se limite à une coordination des régimes nationaux de Sécurité sociale. Le débat a connu une accélération en 1999 avec la communication de la Commission intitulée " Une stratégie concertée pour moderniser la protection sociale ".

Cette réflexion intervient dans un contexte marqué par la présence grandissante du marché : des produits d'assurance viennent concurrencer

directement les systèmes de protection sociale nationaux.

Par ailleurs, les États membres ne pourront pas feindre encore longtemps d'ignorer les évolutions induites par l'achèvement du marché intérieur et les conséquences de la jurisprudence de la Cour de justice européenne (arrêts Kohl et Decker) qui instaurent un marché européen des soins de santé. Il faut à la fois donner son plein effet à la libre circulation des personnes sur le territoire de l'Union, organiser un accès équitable aux soins et produits de santé mais aussi et surtout garantir la pérennité du financement des systèmes nationaux de protection sociale.

Telle est l'ambition que se fixe le Conseil européen de Lisbonne en matière de protection sociale, qui privilégie pour ce faire la méthode de la coopération renforcée par l'échange d'expériences et l'amélioration des pratiques existantes en excluant toute harmonisation des systèmes nationaux.

Le Conseil de Lisbonne entend faire de la lutte contre l'exclusion sociale une nouvelle exigence mobilisatrice. La société de la connaissance offre de formidables opportunités pour réduire l'exclusion sociale, en créant les conditions économiques d'une plus grande prospérité grâce à des taux de croissance et d'emploi plus élevés, ou en suscitant de nouvelles modalités de participation à la société. Un relatif consensus a été trouvé sur ce point, y compris avec le Royaume-Uni. Il est vrai que la lutte contre l'exclusion sociale ne met pas en cause la compétitivité des entreprises. Ici encore, la méthode non normative de la coordination ouverte est choisie : dialogue, échanges d'informations et définition de meilleures pratiques sur la base d'indicateurs arrêtés d'un commun accord, actions prioritaires sur des groupes cibles dans le cadre de plans nationaux. Il s'agit aussi d'intégrer la promotion de la solidarité dans toutes les politiques des États membres, complétée au niveau communautaire par l'intervention des fonds structurels. La mise en oeuvre des politiques sociales européennes repose donc sur une palette d'outils : les programmes communautaires, les fonds structurels, le dialogue social européen, la législation et, en tout dernier lieu, la méthode de

la coordination ouverte<sup>(6)</sup> inspirée du processus de Luxembourg.

Cette méthode de coordination adaptée aux domaines politiques de responsabilité essentiellement nationale ne peut cependant pas remplacer l'existence de droits sociaux fondamentaux, soubassement historique de l'Europe sociale.

### ***Les conséquences sociales de l'élargissement et la dimension sociale de la mondialisation***

Cette fin de siècle est marquée par l'émergence, notamment en Asie et en Amérique latine, de nouveaux acteurs majeurs dans le commerce mondial. Il s'organise notamment entre les États-Unis qui prônent le respect des normes internationales minimales sans avoir par ailleurs une forte tradition sociale, certains pays émergents pour lesquels la protection sociale équivaut à une entrave à leur compétitivité, et l'Union européenne avec son identité sociale.

De plus en plus, les aspects sociaux deviennent un élément important des débats internationaux, à l'exemple du débat sur la clause sociale au sein de l'OMC. Or, cette dimension des problèmes internationaux est délaissée par le Conseil des ministres Emploi-Politique sociale, alors même que les débats qu'elle génère se sont étendus des institutions sociales (OIT, OMS...) vers les organisations économiques (OMC, OCDE, G8 et Banque mondiale...).

Le message pour une mondialisation régulée doit désormais être mieux porté par les représentants de l'identité sociale européenne. Les Quinze doivent parler d'une seule voix à l'OIT, ou à l'OMS, comme ils le font à l'OMC. Il ne s'agit certes pas de transposer vers le reste du monde l'identité sociale européenne, ce qui serait sans doute incompatible avec la compétitivité des pays en voie de développement. Mais l'Europe ne saurait être accusée de protectionnisme parce qu'elle affirme que le travail forcé ou le travail des enfants n'ont jamais favorisé la modernisation des économies. Cependant, on observe que le niveau de développement social n'est pas automatiquement corrélé au niveau de développement économique. Construire une société socialement équilibrée constitue bien un choix politique que l'Europe doit promouvoir.

L'élargissement représente quant à lui un véritable défi pour l'Europe sociale alors que, pour la première fois, l'Union doit se préparer à accueillir des pays dont le niveau de développement est très inférieur au niveau moyen des États membres. Les négociations relatives à la reprise du droit communautaire risquent fort de se limiter à un exercice de mise en conformité très formelle des Journaux officiels. L'essentiel n'est pourtant pas l'existence de droits théoriques mais leur effectivité. Que signifie, par exemple, un droit à la retraite s'il n'est pas financé ? Le défi sera donc d'assurer une convergence économique et sociale minimale des économies d'Europe centrale et orientale.

### **Conclusion**

La relance de la construction sociale est souvent liée à un volontarisme français. On peut citer à cet égard le Mémoire de 1981 sur " La relance européenne et l'espace social européen ", et la proclamation de la charte des droits sociaux fondamentaux des travailleurs en 1989 sous présidence française, ou encore la relance du dialogue social européen avec Jacques Delors. Aujourd'hui, l'intégration économique et monétaire tend à redéfinir les termes du contrat social " européen ", voire à le réécrire. Le Conseil européen de Lisbonne a ouvert le champ des débats sociaux communautaires à la protection sociale et à la lutte contre l'exclusion sociale, l'Agenda social européen relance les discussions touchant à l'évolution du travail, à la qualité de l'emploi, dans le cadre de la mondialisation. La charte des droits fondamentaux de l'Union européenne vient à son tour poser les fondements d'une démocratie sociale européenne qui s'adresse, enfin, à l'ensemble de notre continent.

-----  
(1) CEDEFOP : Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Thessalonique-Grèce).

(2) UNICE : Union de Confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe.

(3) CEEP : Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général.

(4) A l'exception de deux mots " tels quels " figurant à l'article 4. Les partenaires sociaux demandaient que le Conseil de ministres reprenne " tels quels " les accords conclus comme base des décisions à prendre par ses membres. Cette approche n'était pas concevable pour le Conseil. On constate toutefois dans la mise en oeuvre des accords-cadres européens qu'une pratique consistant pour les autorités communautaires à reprendre tel quel l'accord des partenaires sociaux se développe. Voir Jean Dejmbe, *La politique sociale européenne. Du traité de Rome au traité d'Amsterdam*, Institut syndical européen, Bruxelles, 1999.

(5) Expression reprise des conclusions du Conseil européen de Lisbonne. Nous préférons parler d'identité sociale européenne.

(6) Dans sa forme la plus complète, elle se déroule selon un cycle constitué des étapes suivantes : diagnostic, évaluation, définition de lignes directrices au niveau européen avec l'engagement de les mettre en oeuvre, recensement des bonnes pratiques et des indicateurs de référence en vue de l'étalonnage des performances pour ces lignes directrices, élaboration de programmes nationaux mettant en oeuvre ces lignes directrices de manière adaptée et faisant intervenir les différents acteurs, en prévoyant des étapes intermédiaires et des processus d'apprentissage ; organisation des différentes formes de partenariat responsables et mise en oeuvre du programme national, puis contrôle et évaluation des résultats obtenus, et discussion et surveillance par les partenaires avec éventuellement la formulation de recommandations

## Défis et scénarios

Joël MAURICE, Professeur d'économie à l'École nationale des ponts et chaussées, président du groupe "Europe sociale"  
 Anne-Marie BROCCAS, rapporteur général  
 Loïc CADIOU, Bruno PALIER, rapporteurs.

*Problèmes économiques*, n° 2671 (28/06/2000), page 27 et ss.

**Article original** : Le texte est extrait de la synthèse du rapport intitulé : "Emploi, négociations collectives, protection sociale : vers quelle Europe sociale ?", Commissariat général du Plan, groupe "Europe sociale", novembre 1999.

*Parent pauvre de la construction européenne, l'Europe sociale a connu, néanmoins, des avancées avec le Traité d'Amsterdam. Il n'en demeure pas moins qu'elle fait face aujourd'hui à plusieurs défis. Quels scénarios peut-on envisager pour les deux volets de l'Europe sociale que sont, d'une part, l'emploi, le travail et les relations professionnelles et, d'autre part, la solidarité, la protection sociale et les services sociaux ?*

### Quels défis pour l'Europe sociale ?

(...) Héritage de vingt-cinq années de croissance molle, le **chômage de masse persistant**, avec son cortège de précarité et d'exclusion, constitue à l'évidence la préoccupation la plus lancinante de l'opinion publique. Bien qu'en recul depuis 1997, le taux de chômage est actuellement à peine inférieur à 10 % dans l'Europe des Quinze (11,3 % en France)(\*). Cette situation justifie amplement la mise en place du processus de Luxembourg concernant la coordination et la convergence des politiques de l'emploi, le lancement par le Conseil européen de Cologne d'un pacte européen pour l'emploi et plus généralement l'introduction de la recherche d'un niveau d'emploi élevé parmi les objectifs principaux de la politique économique et sociale. À plus long terme, une tendance lourde de **vieillesse démographique** affectera inéluctablement, avec une plus ou moins forte intensité, l'ensemble des pays européens. Considérons un ratio de dépendance, obtenu par exemple en divisant le nombre des personnes âgées de plus de 65 ans par le nombre des personnes ayant entre 15 et 64 ans : d'ici à l'an 2030, on peut estimer que ce ratio sera multiplié par 1,62 en France et par 1,69 en moyenne dans

l'Europe des Quinze, avec comme valeurs extrêmes 1,46 (Suède) et 2,11 (Pays-Bas). Les États membres auront donc tous à résoudre des problèmes similaires concernant non seulement le régime des retraites et l'émergence de risques nouveaux (dépendance), mais aussi la déformation de la pyramide des âges et son impact tant sur l'organisation de la production que sur la structure de la demande (consommation, logement, services publics). Autres défis souvent cités : celui de la **mondialisation** et celui du **progrès technique**, deux phénomènes qui se renforcent mutuellement. Cependant, l'issue de la partie planétaire qui se joue dans ce domaine dépendra beaucoup du comportement des acteurs, parmi lesquels l'Union européenne peut peser d'un poids bien supérieur à celui des États membres agissant isolément. Avec la politique commerciale extérieure commune et plus récemment la mise en place de l'euro, l'Union n'est pas dépourvue de moyens, surtout si l'on tient compte de son faible taux d'ouverture extérieure<sup>(1)</sup>. Mais il est d'une importance capitale que l'Europe s'inscrive pleinement dans le développement des connaissances et des qualifications ainsi que dans les nouvelles technologies, pour en tirer le meilleur parti en termes de progrès social. Cela repose

fondamentalement sur le facteur humain et nécessite des efforts accrus de formation initiale, de formation continue et de recherche, ainsi qu'une gestion du changement fondée sur le dialogue social<sup>(2)</sup>.

**L'élargissement** de l'Union aux pays d'Europe centrale et orientale (PECO) est un impératif pour assurer sur notre continent la paix, le progrès économique et social, mais aussi pour y faire prévaloir les droits de l'homme et la démocratie. Ces motifs fondamentaux, qui sont à l'origine même du processus de la construction européenne, restent d'une brûlante actualité, comme le soulignent les événements dramatiques concernant le Kosovo. L'adhésion des dix PECO candidats déclarés<sup>(3)</sup>, même si elle est échelonnée, représentera un changement proportionnellement plus considérable que les élargissements précédents : la population totale des dix PECO est nombreuse (105 millions : la population totale de l'Union européenne, qui est de 375 millions, augmentera de 28 %) et son niveau de vie est faible (il représente en moyenne 31 % du niveau de vie moyen de l'Europe des Quinze. Pour accueillir les pays candidats, pour en faciliter l'intégration et le rattrapage, l'Union européenne devra donc consentir un effort réel et prolongé de cohésion économique et sociale, à un rythme adapté aux capacités d'absorption de l'aide et des transformations sociales. Simultanément, l'Union européenne devra veiller à ce que les pays candidats se dotent d'institutions sociales permettant de promouvoir un processus de convergence dans le progrès, et éviter tout risque d'alignement vers le bas. Ces exigences d'aide économique et d'appui aux réformes sociales seront encore renforcées avec la perspective que, aux dix PECO candidats déclarés, viennent s'ajouter les pays des Balkans<sup>(4)</sup>, qu'il faudra aider à se reconstruire ou à se développer.

*Last but not least*, **l'avènement de l'euro** constitue incontestablement une avancée considérable de la construction européenne, mais **accroît la nécessité d'une coordination des politiques sociales, pour au moins deux raisons essentielles :**

- selon **la théorie du fédéralisme fiscal**, les agents économiques vont pouvoir comparer les

prélèvements obligatoires et les transferts sociaux dans chaque pays de la zone et se déplacer en fonction de leurs préférences, au risque de déstabiliser l'équilibre financier des systèmes existants ;

- il s'agit également de surmonter **le risque de dumping social<sup>(5)</sup>** entre les pays de la zone euro qui pourraient être tentés de restreindre leurs coûts salariaux pour gagner des parts de marché face à leurs concurrents de la zone.

### Quatre scénarios pour l'Europe sociale

Le groupe a choisi d'élaborer un petit nombre de scénarios typés indiquant les directions vers lesquelles quelques hypothèses contrastées pourraient orienter l'Europe sociale, sans prétendre prédire les évolutions réelles, qui seront certainement beaucoup plus complexes. Il a retenu **deux clés d'entrée principales**, une pour chaque champ d'analyse du domaine social : **le modèle de relations professionnelles**, qui peut soit rester différencié, soit converger vers un modèle communautaire homogène ; **l'espace dans lequel s'exerce la solidarité sociale**, qui peut soit rester propre à chaque État-nation, soit voir émerger une dimension additionnelle à l'échelle communautaire.

#### *Scénario A : Europe sociale fractionnée*

**Dans le domaine de l'emploi, du travail et des relations professionnelles**, la coopération au sein de l'Union européenne s'en tient dans ce scénario au cadre tel qu'actuellement défini par les traités : processus de Luxembourg encourageant la convergence d'actions ciblées vers les politiques spécifiques de l'emploi ; processus de Cologne réduit à une simple information-consultation des partenaires sociaux ; négociations au cas par cas d'accords-cadres entre les partenaires sociaux. Les relations professionnelles continuent à suivre essentiellement les modèles nationaux. L'évolution des revenus continue alors à se faire sans aucune coordination entre les pays. La part des salaires dans la valeur ajoutée ne se redresse pas. La dynamique de la demande globale reste insuffisante dans l'Union européenne pour y

accélérer la croissance économique et obtenir un net recul du chômage. On pourrait toutefois assister à certains regroupements des acteurs sociaux, suivant leurs affinités électives, par zones géographiques, voire par branches à l'intérieur de ces zones (sur le modèle de l'accord de Doorn signé en juin 1997 entre les syndicats allemands, néerlandais et luxembourgeois de la métallurgie). Dans cette éventualité, les négociations salariales dans l'Espace européen pourraient se dérouler par étapes, d'abord au sein de la zone "leader", puis, en tenant compte de ces premiers résultats, dans les autres zones. Un tel processus<sup>(6)</sup>, tout en étant préférable à l'absence totale de coordination, maintiendrait des disparités peu favorables à la cohésion sociale communautaire.

**Dans le domaine de la protection sociale**, les compétences restent nationales, mais la réglementation communautaire levant les obstacles résiduels aux "quatre libertés" (libre circulation des travailleurs, des marchandises, des services et des capitaux) exerce une pression sur les systèmes sociaux les plus avancés. Les dispositifs les plus directement liés au marché du travail (assurance chômage, assurance vieillesse) accentuent la contributivité. Dans le but de réduire les coûts de gestion, le droit pour les opérateurs privés d'intervenir "par délégation" se développe. Les systèmes publics sont complétés par des systèmes privés et individuels de couverture, éventuellement par capitalisation. Cependant la coexistence de modèles sociaux différenciés au sein de l'Union européenne paraît, en l'absence de coordination significative à l'échelle communautaire, constituer un système métastable, dont la durabilité est incertaine, pour l'Union à Quinze et à plus forte raison dans la perspective de l'élargissement.

### Scénario B : Europe sociale concurrentielle

Dans ce scénario, **les systèmes nationaux de relations professionnelles** convergent vers un modèle homogène visant à assurer un fonctionnement concurrentiel du marché du travail dans l'espace communautaire. Ce mouvement procède d'une analyse attribuant la responsabilité du chômage en Europe à l'existence de rigidités salariales et structurelles

qu'il s'agit de résorber. Il s'impose sous la pression des firmes mondialisées, à la faveur d'un affaiblissement des forces syndicales. Le dialogue social est décentralisé au niveau de l'entreprise ou du groupe. Les rémunérations font une part croissante aux résultats de l'entreprise et aux performances individuelles. Au niveau communautaire, les accords de branche visent essentiellement à supprimer les distorsions de concurrence : santé et sécurité des travailleurs, normes (durées maximales du travail, etc.).

La réalisation d'un marché du travail concurrentiel requiert une accélération de la mobilité, ce qui implique une convergence des niveaux de prestations sociales ainsi que des prélèvements obligatoires (du moins sur les facteurs mobiles) dans l'espace communautaire.

**La couverture sociale se replie sur un système de minima sociaux sous condition de ressources, complété par des dispositifs d'incitation au travail** (par exemple *earned income tax credit*) et de mesures visant à accroître l'accès à l'emploi (formations ciblées). La mobilité fragilise les systèmes de retraite par répartition et favorise la diffusion des fonds de pension. Le secteur privé investit la gestion déléguée des dispositifs publics d'assurance maladie, dont l'accès est soumis à condition de ressources, et la gestion directe des assurances complémentaires.

Ce scénario suppose une intervention publique forte au niveau de l'Union européenne, capable de mettre en oeuvre un processus de convergence par des lignes directrices accélérant les réformes structurelles : démantèlement des systèmes corporatistes continentaux, législations communautaires de libertés et responsabilités, mise en place de normes progressivement convergentes visant à éliminer les distorsions de concurrence (droit du travail, rémunérations minimales), contrôle rigoureux par la Cour de justice européenne et par le juge national.

### Scénario C : Europe sociale intégrée

Dans ce scénario, **les modèles nationaux de l'emploi, du travail et des relations professionnelles convergent à l'échelle communautaire vers un modèle d'inspiration "continentale"**. Il ne suffit pas de s'en remettre

au marché pour atteindre un optimum collectif car le marché est imparfait (imperfections de la concurrence et de l'information, rigidités nominales et réelles, rationalité limitée). Il existe donc des risques d'équilibres sous-optimaux qui justifient une gestion de la demande globale et une négociation des changements structurels. La gestion de la demande globale, dans le contexte européen de l'euro et du pacte de stabilité et de croissance, requiert aussi une coordination de la formation des revenus primaires d'activité. Les pactes sociaux nationaux trouvent leur prolongement et leur articulation à l'échelle communautaire. Ce scénario de retour du social résulte d'une volonté des autorités politiques d'associer les partenaires sociaux, d'un regain du mouvement syndical et de l'attente par le patronat d'un climat social apaisé propice à la motivation des salariés.

Les partenaires sociaux européens sont consultés annuellement sur les grandes orientations de la politique économique communautaire, dans le domaine monétaire (notamment objectifs d'évolution des prix de la Banque centrale européenne) ainsi que dans le domaine budgétaire et dans celui de l'emploi (mise en oeuvre substantielle du processus de Cologne). Ils exploitent largement les possibilités de dialogue social ouvertes par les traités en adoptant un programme pluriannuel glissant de négociations interprofessionnelles, mais aussi en négociant au sein de comités sectoriels reconfigurés des conventions collectives-cadres visant à gérer les changements technologiques et structurels. En outre, ils reconnaissent l'utilité de discussions annuelles sur l'orientation des évolutions salariales, indiquant à l'échelle communautaire et par État membre les perspectives d'évolution de la rémunération horaire moyenne ; à la lumière de ce cadrage, les négociations se déroulent ensuite dans chaque État membre, qui affecte les gains de productivité horaire selon ses procédures propres et selon ses priorités. La progression des salaires, étant plus rapide dans les États membres où la progression de la productivité est elle-même plus rapide, facilite l'intégration des pays en phase de rattrapage, y compris celle des PECO.

**Dans le domaine de la protection sociale**, la distribution des gains de productivité procure des

ressources aux différents régimes, dont l'équilibre est mieux assuré. Cependant, le renforcement du dialogue social, propice aux études comparatives, fait apparaître l'intérêt d'un rapprochement entre les systèmes nationaux. Ce processus conduit à une certaine homogénéisation des dispositifs d'indemnisation du chômage, ainsi que du système de retraites, comportant un étage "minimum vieillesse" financé par l'impôt, un étage "par répartition" collectif et obligatoire financé essentiellement<sup>(7)</sup> par cotisation, et un étage "par capitalisation" facultatif. La couverture des nouveaux risques et nouveaux services se développe directement à l'échelle communautaire et est financée par des ressources nouvelles, du type "écotaxes".

Au total, ce scénario, qui vise à assurer une croissance rapide tirée par une demande intérieure dynamique, suppose des avancées importantes de l'Europe sociale au-delà du cadre délimité par les traités, dans le domaine de la protection sociale et plus encore dans celui du dialogue social.

#### Scénario D : Europe solidaire dans la diversité

Dans ce scénario, **la diversité des modèles nationaux sociaux** (et plus largement socioculturels) **est considérée comme une richesse à préserver et à mettre en valeur**. De ce point de vue, la convergence vers un modèle homogène (scénario B ou scénario C) n'est pas souhaitable et se heurterait à de fortes résistances. Les risques d'instabilité résultant de la simple juxtaposition des systèmes différenciés (scénario A) sont surmontés par la mise en place d'un système de solidarité renforcé, inspiré du modèle fédéral de type canadien.

**L'Europe sociale se développe principalement ici dans le domaine de la protection sociale.** L'Union européenne met en place des indicateurs permettant de comparer le niveau de couverture sociale, de services sociaux et d'équipements collectifs dans les différents États membres. Elle répartit entre eux, pour compenser les différences de potentiel fiscal ou parafiscal, des transferts sous forme de dotations, financées sur la base de ressources communautaires nouvelles n'introduisant aucune distorsion de concurrence

interne (écotaxes, taxes sur les mouvements des capitaux...). Ces dotations peuvent être globales, ou distinctes par risque (chômage, vieillesse, santé, etc.).

Dans le domaine de l'emploi, du travail et des relations professionnelles à l'échelle communautaire, ce scénario ne requiert ni la création d'un marché concurrentiel du travail (comme le scénario A), ni une coordination structurée de la formation des revenus primaires d'activité (comme dans le scénario C). Cependant, il est peu vraisemblable que le système de solidarité communautaire renforcée puisse se développer et se maintenir durablement si les systèmes de formation des revenus restaient très hétérogènes et totalement indépendants.

Le scénario paraît donc impliquer la mise en place d'un processus minimal d'information et de surveillance au niveau communautaire sur l'évolution des productivités et des revenus dans les différents États membres, et par branches. Ce scénario pourrait éventuellement fonctionner selon un processus par étapes, à partir d'une négociation pilote, se déroulant dans un contexte donné (branche, région ou pays), mais ayant vocation à servir ensuite de référence aux négociations des autres branches ou régions (comme dans le modèle traditionnel allemand). À la différence du scénario A, les partenaires sociaux de la négociation pilote ne chercheraient pas à maximiser l'intérêt particulier de leur branche ou région, mais agiraient implicitement comme représentants de l'intérêt respectivement du patronat et des salariés. Cela suppose le développement d'un "jeu coopératif" au sein des organisations représentatives des salariés et de même au sein des représentations patronales ; la perspective d'avoir à répéter chaque année de telles négociations pourrait, selon la théorie des jeux, convaincre les partenaires sociaux qu'ils ont intérêt à organiser des coopérations de ce type.

dans l'Union européenne selon Eurostat en avril 2000.

(1) Taux d'ouverture pour les biens et services (moyennes 1988-1996) : Europe des Quinze : 10 % ; USA : 11,1 % ; Japon : 9,1 % (source : "Reports and Studies", *European Economy*, n° 3, 1997).

(2) Voir le rapport *Gérer le changement de Gyllenhammar* (Commission européenne, 1998).

(3) D'abord Estonie, Pologne, République tchèque, Hongrie, Slovaquie, puis Lettonie, Lituanie, Roumanie, Bulgarie.

(4) Lorsqu'ils satisferont aux critères fixés par le Conseil européen de Copenhague (1993) : droits de l'homme, respect des minorités, État de droit, démocratie ; économie de marché ; adhésion aux objectifs de l'Union politique, économique et monétaire, et capacité à assumer les obligations correspondantes.

(5) Le terme a été jugé excessif par certains membres du groupe.

(6) Ce processus s'apparenterait au "processus de Stackelberg" de la théorie des jeux.

(7) L'étage par répartition pourrait le cas échéant être consolidé par un fonds de réserve éventuellement financé par d'autres sources (recettes des privatisations, etc.).

---

(\*) NDLR de PE. - Le taux de chômage est passé en France à 9,8 % au sens du BIT et à 8,5 %

## Gouvernement de l'entreprise

par Armand DERHY, chercheur au LASI-Sorbonne, chargé de cours

*Problèmes économiques*, n° 2565 (22/04/1998), page 60 et ss.

Source : « *Gouvernement de l'entreprise : mode optimal de résolution des conflits d'intérêts entre actionnaires et gestionnaires ?* », *La Revue du financier*, n° 111-112, 1997, extraits (1)

### Les conflits d'intérêts actionnaires - gestionnaires

(...) La dissociation de fonctions entre les managers et actionnaires freine, d'après Berle et Means, la bonne marche de l'entreprise. En effet, dans un environnement rationnel, chaque groupe cherche à maximiser sa propre utilité au détriment de l'autre, ce qui est à l'origine de conflits entre propriétaires et dirigeants. Jensen et Meckling (1976) et Fama (1980) relèvent trois sources d'opposition :

- les managers gèrent l'entreprise dans un sens non conforme aux intérêts des actionnaires, c'est-à-dire en maximisant leur propre utilité, sans répondre aux attentes des actionnaires qui, eux, aspirent à la maximisation de la valeur de la firme. Les dirigeants s'octroient ainsi des avantages en nature (voitures de fonction, repas d'affaires, inscription coûteuse dans des clubs privés, etc.) qui viennent grever d'autant les performances de la société. En outre, les dirigeants tentent de maximiser les investissements dont le caractère spécifique est fonction de leur présence dans l'entreprise, ce qui leur permet d'optimiser leur utilité mesurée en termes de richesse, de notoriété ou de prélèvements non pécuniaires ;

- contrairement aux actionnaires qui investissent un capital financier, les managers mettent en jeu leur capital humain et sont jugés plus " frileux " dans leur politique d'investissement. Pour préserver leur poste, les dirigeants optent pour des investissements moins risqués que ne le souhaitent les propriétaires et donc avec des espérances de gains moins importantes. D'autres auteurs considèrent cependant que l'aversion pour le risque s'observe plutôt du côté des actionnaires qui détiennent un portefeuille diversifié et qui délèguent par ailleurs les décisions financières aux dirigeants ;

- enfin, les dirigeants disposent d'un horizon limité à leur présence dans l'entreprise, et de ce fait privilégient les investissements rentables à court terme. Ainsi, Charreaux (1994) oppose à la durée moyenne des fonctions managériales (10 ans en France), l'horizon théorique illimité des actionnaires puisque la valorisation d'un titre se définit sur un horizon infini. De même, Rappaport (1990) insiste sur la gestion à court terme menée par les dirigeants. Ce comportement se justifie, selon l'auteur, par le fait " que l'évaluation des résultats par les médias et leurs communications aux actionnaires se fondent sur des chiffres trimestriels ".

Suite à ces trois sources de conflits entre actionnaires et gestionnaires, apparaît alors un problème d'asymétrie d'information entre les deux parties. En effet, de par leur présence quotidienne dans l'entreprise, les managers disposent d'informations privilégiées inaccessibles aux tiers et notamment aux actionnaires. Pour différentes raisons, ces premiers masquent ou diffèrent la publication d'informations techniques, commerciales, juridiques et financières. Celles-ci peuvent effectivement s'avérer coûteuses à révéler car difficilement formalisables ; de plus, elles engendrent des coûts de communication élevés alors que la révélation de telles informations peut bénéficier aux concurrents de la firme(2). Ces divergences d'intérêts et l'asymétrie d'informations entraînent un double phénomène d'aléa moral et de sélection adverse. L'aléa moral s'interprète comme l'impossibilité pour l'actionnaire (le principal) d'évaluer le travail fourni par le gestionnaire (l'agent). La sélection adverse naît de l'impossibilité pour l'actionnaire ou le futur actionnaire de définir avec précision les conditions de contrats qui le lient avec l'agent.

Ces relations entre actionnaires et dirigeants ne vont pas sans créer des distorsions. A la suite des

conflits d'intérêts présentés ci-dessus mais surtout de la résolution de ces conflits, apparaissent ce que Jensen et Meckling appellent des coûts d'agence (agency cost). Ces coûts sont de trois ordres :

- coûts de surveillance (Monitoring expenditures). Frais opérés par le principal pour vérifier que les décisions prises par l'agent sont conformes à ses propres intérêts. Exemples : honoraires de commissaires aux comptes, audit réalisé par les actionnaires, etc. ;

- coûts de dédouanement (Bonding costs). Dépenses réalisées par le gestionnaire pour démontrer sa " bonne foi " au principal. Exemples : frais de publicité, élaboration et diffusion d'un rapport annuel, etc. ;

- coûts résiduels (Residual loss). Pertes d'utilité supportées par le propriétaire, suite à la divergence d'intérêts avec les managers. Une politique prudente d'investissements menée par les dirigeants peut en effet contribuer à diminuer la valeur de la firme et donc, par la suite, à pénaliser les actionnaires.

Ainsi, l'existence de ces coûts d'agence influe notamment sur la décision de financement des entreprises. En effet, au préalable à la décision de financement, les dirigeants arbitrent entre les coûts d'agence générés par le financement par fonds propres et ceux liés à l'endettement, l'objectif principal étant de minimiser les coûts d'agence totaux. Pour ce faire, il convient de réduire les conflits générés à la suite des divergences d'intérêt entre principal et agent. (...)

### **Vers une redéfinition de la nature du conflit actionnaires - gestionnaires**

Le conflit actionnaires - gestionnaires a pris une nouvelle tournure avec la modification de l'actionnariat(3). En effet, ce dernier a récemment fortement évolué tant dans sa composition que par ses comportements. Porter (1992) observe que la part détenue par les investisseurs institutionnels dans le capital des sociétés cotées en bourse aux Etats-Unis passe de 8 % en 1950 à 60 % en 1990. Jensen (1989) évalue à 40 % la part du capital social de l'ensemble des firmes américaines détenue par les institutions financières et les gestionnaires de fonds. (...)

En outre, le rôle tenu par les institutionnels s'est également modifié puisque ces derniers se sont vu

attribuer des pouvoirs accrus. En effet, des recommandations établies aux Etats-Unis (Principles of corporate governance en 1993), au Royaume-Uni (Rapport Cadbury en 1992) et récemment en France (Rapport Vienot en 1995) mettent en place certaines mesures pour inciter les institutionnels (4) à user de leur influence sur les conseils d'administration des entreprises dans lesquelles ils investissent les fonds.

Ces recommandations sont à la base du gouvernement d'entreprise ou corporate governance. Pastré (1994) le définit comme " l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises ". (...)

Cette nouvelle forme d'actionnariat modifie considérablement la nature des conflits entre actionnaires et gestionnaires. En effet, la structure de l'actionnariat décrite par Berle et Means, puis reprise par Jensen et Meckling, a fortement évolué, entraînant au passage une modification de la nature des conflits.

La multitude d'actionnaires individuels cède la place à un actionnariat, certes toujours diversifié, mais avec une attitude moins passive que par le passé.

Les politiques suivies par les managers apparaissent dans ce contexte, de plus en plus cautionnées par les propriétaires (5). Les erreurs de gestion peuvent immédiatement être sanctionnées(6). Aussi, certaines divergences d'opinions parviennent à être écartées. (...)

Ainsi, les conflits d'intérêts diminuent de par le nouveau rôle des institutionnels. Les dépenses effectuées par les managers pour leur propre compte sont mieux contrôlées. La maximisation de la valeur de la firme est privilégiée au détriment de la maximisation de l'utilité des managers.

Mais l'un des points essentiels qui caractérise cette nouvelle structure d'actionnariat repose sans aucun doute sur la vision court terme des institutionnels (short termism). Celle-ci se rapproche de celle des managers, qui, comme le notent Jensen et Meckling, privilégient les investissements rentables à court terme. Cette vision court terme des institutionnels se justifie par les contraintes auxquelles sont soumis les fonds de pension et les fonds communs de placement auprès de leurs clientèles.

Ces derniers se doivent en effet de valoriser leur portefeuille sur de courtes périodes (trimestrielle ou

annuelle) et sont tributaires des jugements des investisseurs qui n'hésitent pas à céder leurs actifs contre d'autres plus rentables. Cette pression exercée sur les institutionnels se répercute alors dans la gestion de leurs avoirs. Ceux-ci s'appuient sur des informations incomplètes telles que la tendance à court terme du prix des titres ou encore les résultats courants de l'entreprise pour juger de la qualité de leur placement.

En outre, la possibilité qui leur est désormais offerte de jouer un rôle actif au sein des firmes dont ils sont actionnaires, les amène à conseiller, voire à imposer, des projets d'investissements rentables à court terme. La maximisation des performances de la firme à court terme constitue donc désormais le trait d'union entre les objectifs des actionnaires et ceux des managers. Les divergences d'opinions sur l'horizon temporel des investissements cèdent ainsi la place à une volonté commune des actionnaires et des managers de mener une politique axée sur le court terme.

Cependant, cette vision court terme s'oppose à une vision stratégique nécessaire à la viabilité de la firme. Comme le souligne Porter : " le défaut majeur du système américain est qu'il privilégie les objectifs des actionnaires désireux de voir s'apprécier à court terme la valeur de leurs actifs, et cela aux dépens des performances à long terme des entreprises ". Ce choix peut s'avérer dommageable à terme pour la firme et par extension pour l'économie en général. Albert note à cet effet que " les coûts cachés du corporate governance risquent avec le temps d'apparaître élevés ".

La vision court terme des institutionnels ne présente toutefois pas que des obstacles à la pérennité de la firme. Pastré (1994) s'interroge en effet sur les limites d'un actionnariat stable. Celui-ci constitue selon l'auteur, dans certains cas, " la caution des pires archaïsmes ", le short termism apparaissant comme un facteur d'efficacité en période de crise mais dont les méfaits seraient fonction de l'intensité capitalistique du secteur.

Les différentes réglementations relatives au gouvernement d'entreprise qui incitent les institutionnels à jouer un rôle actif dans la gestion de la firme apparaissent alors comme une arme à " double tranchant ". Si elles offrent aux actionnaires un moyen de contrôle sur les politiques menées par les managers et les dépenses réalisées par ceux-ci, elles n'en constituent pas moins un moyen de pression à l'encontre des managers, les obligeant à

oeuvrer conformément aux intérêts des actionnaires. La menace d'éviction des dirigeants ou la cession des titres pouvant toujours constituer des options alternatives pour les actionnaires. Dans ce dernier cas de figure, il est dans l'intérêt de la firme que les managers s'opposent aux requêtes des institutionnels. (...)

#### Notes

(1) La Revue du financier, 9/11, avenue Franklin-D.-Roosevelt, 75008 Paris ; tél. 01 42 56 25 97, fax 01 42 25 95 37.

(2) Une étude réalisée par la Commission des opérations de bourse révèle que les dirigeants des firmes françaises sont prudents lorsqu'il s'agit de fournir les raisons qui les conduisent à réaliser une augmentation de capital. La motivation alors avancée est que ces derniers évitent ainsi de fournir à la concurrence des informations sur l'utilisation des fonds recueillis.

(3) Le changement survenu au sein du marché financier américain est bien mis en évidence par Bernstein (1995) : " Aux Etats-Unis, les investissements en actions des fonds de retraites, des fonds communs, des fondations à but éducatif et des oeuvres de charité représentent aujourd'hui (1992) plus de 50 % de la capitalisation boursière américaine contre 40 % en 1980 et moins de 15 % en 1950. Ces institutions représentent 80 % de l'activité boursière et ne paient pas l'impôt sur le revenu ou sur les plus-values. Plus de 70 % des actions changent aujourd'hui de propriétaire au cours d'une année, contre 20 % environ dans les années soixante-dix. La transaction moyenne à la bourse de New York porte à présent sur plus de 2 000 actions, presque six fois plus qu'en 1974 ; les cessions de blocs de 10 000 actions ou plus constituent la moitié du volume quotidien d'échange. Dans le même temps, les investisseurs individuels qui achètent et vendent pour leur propre compte sont devenus une espèce en voie de disparition. Les actions qu'ils détiennent directement ne représentent plus que 16 % de la totalité de leurs actifs financiers, contre 44 % à la fin des années soixante. La part des transactions de moins de 100 actions dans le volume d'échange total a chuté de 5 % à moins de 2 % ".

(4) En France, Demarigny (1994) distingue deux types d'institutionnels. Celui de " premier rang " qui comprend : les compagnies d'assurances, la Caisse des dépôts et consignations et les banques. Dans ce cas, la détention d'actions est directe et souvent durable. Celui de " second rang " qui comprend : les OPCVM (organismes de placements collectifs en valeurs mobilières), les compagnies d'assurances ou les caisses de retraites gérées par des institutionnels de " premier rang ". La détention d'actions se réalise dans ce cas sur une période beaucoup plus courte.

(5) Il n'est pas rare d'observer aujourd'hui, particulièrement aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, les managers consulter les actionnaires avant de prendre une décision importante.

(6) En France, les patrons de Suez, d'Alcatel-Alsthom et de la Navigation Mixte ont ainsi été suspendus par décision du conseil d'administration en mai et juin 1995. Plus récemment, le patron du Club Méditerranée a connu le même sort. Aux Etats-Unis, l'éviction des grands

patrons est un phénomène beaucoup moins d'actualité. Ainsi, de septembre 1991 à février 1993, 13 P-DG des 500 grandes entreprises classées par Fortune ont été évincés, dont les patrons d'IBM, de General Motors, d'American Express et de Digital Equipment.

## Vous avez dit éthique ?

Michel CAPRON - Professeur d'université à Paris-IX-Dauphine et à Paris-VIII-Saint-Denis

*Problèmes économiques*, n° 2658 (29/03/2000), page 30 et ss.

*Article original* : "Grandes et petites manoeuvres autour de l'éthique de l'entreprise." *Cadres-CFDT*, n° 390, décembre 1999

*Santé publique, risque environnemental, exclusion sociale... Les raisons ne manquent pas pour expliquer pourquoi la question de l'éthique de l'entreprise occupe aujourd'hui une place de plus en plus importante dans les agendas économiques. Cette question dépasse l'entreprise au sens propre car les actions de cette dernière ont des conséquences qui touchent la société tout entière. La société est-elle donc en droit de contrôler davantage les actions du monde économique ?*

L'éthique d'entreprise est devenue en France un thème à la mode. Tout le monde ressent de plus en plus le divorce entre d'une part, un monde économique dominé par les impératifs d'efficacité où la loi de maximisation du profit règne sans partage et d'autre part, des aspirations à une plus grande justice sociale, à plus d'équité, de probité et de respect de l'individu, qu'il soit salarié, consommateur ou citoyen. **L'éthique d'entreprise se présente aujourd'hui avec pour objet de réconcilier l'économique et le social**, voire de recoller les deux morceaux dissociés du dirigeant ou du salarié-actionnaire schizophrène. Une nouvelle approche stratégique recommande aux entreprises de soigner leur réputation en privilégiant la transparence et le dialogue avec leurs parties prenantes et en intégrant dans leur politique d'entreprise des préoccupations sociales et environnementales. Qu'en est-il exactement ?

### **Pourquoi se préoccuper de la responsabilité sociale de l'entreprise ?**

Les dirigeants d'entreprises qui se devaient déjà d'être attentifs aux réactions de leurs actionnaires, de leurs salariés et de leurs clients doivent de plus en plus accorder une attention particulière à une autre partie prenante, impalpable, protéiforme et insaisissable : l'opinion publique. Celle-ci est constituée par l'opinion de catégories plus identifiables : les actionnaires, les salariés et les clients, mais aussi les élus, les pouvoirs publics, les médias, les groupes de pression, etc. Cela explique que certains chefs d'entreprise cherchent à

façonner une bonne image de leur entreprise et pour ce faire, à montrer un comportement "éthique" ou, pour utiliser une formule plus française, un "comportement socialement responsable", aussi bien vis-à-vis de leurs propres salariés que vis-à-vis de toutes les catégories qui, de près ou de loin, sont affectés positivement ou négativement par les activités de l'entreprise (communautés environnantes, consommateurs, usagers...).

### **Une préoccupation ancienne dans les pays anglo-saxons**

Dans les pays anglo-saxons, cette préoccupation est plus ancienne sous l'effet de plusieurs facteurs :

- \* les **fonds de pension "éthiques"** qui sélectionnent les valeurs acquises en fonction d'un certain nombre de critères moraux et/ou sociaux représentés, par exemple, 10 % du total des actifs boursiers américains et s'accroissent plus vite que le reste du marché (il en est de même en Grande-Bretagne) ;

- \* les **comportements d'achat** sont en partie **liés à l'attention des consommateurs aux engagements des firmes** dans des causes philanthropiques, ce qui donne lieu à une nouvelle forme de marketing, le *cause-related marketing* (marketing d'engagement) ;

- \* la mise en valeur de **comportements de proximité socialement responsables** (au-delà de ce que la loi impose) peut constituer un avantage compétitif : une étude récente dans les télécommunications a montré qu'après le prix et la qualité, la présence positive auprès d'une minorité

ou d'une communauté ethnique était le facteur qui influençait le plus le choix d'un fournisseur de communications à longue distance.

### **Les secteurs sensibles en France**

En France, les firmes sont particulièrement sensibles et peuvent s'avérer vulnérables si elles négligent cette prise en considération dans trois domaines : les questions de sécurité, en particulier celles liées au risque de dégradation de l'environnement, les questions de santé publique, les questions liées à l'exclusion sociale.

**La gestion des risques vis-à-vis de l'environnement** n'est pas un problème nouveau dans des industries exposées à des catastrophes qui peuvent avoir des conséquences très graves (nucléaire, pétrochimie par exemple). Ce qui est plus nouveau, ce sont les tentatives de communication effectuées par des groupes multinationaux pour montrer aux actionnaires et au grand public toutes les mesures prises et appliquées pour minimiser les risques de pollution et de nuisances : un nombre croissant de rapports "environnement" est publié chaque année en ajout du rapport financier annuel aux actionnaires. Le groupe Shell International (qui avait probablement beaucoup à se faire pardonner) est allé le plus loin dans cette voie en demandant un audit de son rapport environnement au cabinet Arthur D. Little ; Rhône-Poulenc l'avait précédé, dès 1996, en faisant auditer le sien par Coopers et Lybrand. Dans **l'agroalimentaire**, l'exemple de Coca-cola l'été 1999 a montré combien une firme dont on pensait la réputation et le *leadership* solidement établis pouvait se révéler vulnérable au moindre accroc. La question des règles de traçabilité des produits est au coeur de toutes les discussions autour de l'alimentation du bétail et des cultures transgéniques, ce qui soulève un sérieux problème de suivi et de surveillance de la qualité à tous les stades de la filière de production.

Les firmes fournissant des services de proximité (grandes surfaces, distribution de l'eau, de l'électricité, des télécommunications...) se considèrent également concernées pour d'autres raisons : elles subissent en effet directement dans certains quartiers les effets de **l'exclusion sociale** ; il s'agit pour elles de "domestiquer" une clientèle aux tendances rebelles qui se trouve du mauvais côté de la "fracture sociale".

D'autres secteurs sont également concernés par le problème de l'entretien et de la sauvegarde de l'image de marque publique : la construction automobile, le bâtiment et les travaux publics, les transports, les professions de santé sont particulièrement exposés aux conséquences dramatiques d'une mauvaise maîtrise de la qualité de leurs prestations.

### *Éthique et communication*

On peut toutefois s'interroger sur le véritable sens de cette politique de communication sur le comportement socialement responsable. N'est-elle pas l'expression d'une nouvelle dimension stratégique destinée essentiellement à influencer les comportements des consommateurs ? Shell s'est engagé dans cette voie après avoir fait l'objet de menaces de boycott ; les fabricants de chaussures de sport ont fait connaître leurs codes de bonne conduite après avoir été critiqués pour leur politique de sous-traitance dans le Tiers-monde ; Monsanto a fait marche arrière sur les semences stérilisées par modification génétique après s'être heurté à l'hostilité des agriculteurs américains et à la chute de son cours en Bourse. La plupart des chercheurs américains qui travaillent sur ces questions sont d'ailleurs des spécialistes de marketing.

*L'European Business Network for Social Cohesion* (organisme regroupant plusieurs dizaines de grands groupes européens dans le prolongement du Manifeste des entreprises contre l'exclusion) qui recense les meilleures pratiques en faveur de l'emploi et de l'insertion sociale, peine à trouver des cas significatifs d'actions liant à la fois des mesures sociales et de nouvelles méthodes managériales.

### **Les moyens d'appréciation**

Les firmes prétendent aujourd'hui se conformer à des règles de transparence pour rendre compte de leurs comportements et des effets de leurs actions. Des cabinets de notation et d'audit se développent pour scruter les processus et leurs résultats. Plusieurs moyens d'évaluation sont utilisés et sont ainsi mis à l'épreuve. Examinons-les.

\* **la notation sociale de groupes cotés en Bourse est la plus ancienne formule** : mise en

oeuvre il y a une vingtaine d'années par le Cabinet KLD aux États-Unis et par le *Council of Economic Priorities*, il s'agit d'une évaluation externe qui donne lieu à une notation par grands thèmes (dons et mécénat, engagements dans la communauté, environnement, promotion des femmes et des minorités, conditions de travail et respect des droits des travailleurs...). Son objectif est d'éclairer les choix des investisseurs à préoccupations éthiques. La méthodologie mise en oeuvre est très pragmatique et souffre de nombreuses insuffisances au regard de critères scientifiques : arbitraire du choix des critères, problèmes de pondération entre eux, sources d'informations limitées, risques de subjectivité de la notation, etc. ;

\* **L'audit social et éthique** a surtout été expérimenté en Grande-Bretagne dans quelques entreprises volontaires sur le modèle méthodologique de la certification des comptes : elle souffre à la fois du problème de la détermination des critères de référence et d'être un audit de conformité à des règles qui sont déterminées par l'entreprise elle-même. Le respect des procédures prime sur l'analyse de fond ;

\* la diversité des méthodes d'audit proposées, la prolifération et la diversité des codes de bonne conduite aux formes multiples adoptés par des firmes multinationales ont amené des organismes anglo-saxons (comme CEP, *Council of economic priorities*) à proposer **une démarche de normalisation** afin de rendre plus lisibles et plus fiables les résultats affichés aussi bien par les firmes que par les évaluateurs. C'est la raison d'être de la norme "SA 8000" que ses promoteurs cherchent à imposer comme une nouvelle norme de type ISO. Ce standard s'appuie essentiellement sur le respect des conventions de l'Organisation internationale du travail (salaire de subsistance, horaires de travail, liberté syndicale...). À partir de là, une certification serait obtenue par les firmes "socialement responsables" qui pourraient ainsi labéliser les produits qui ont obtenu l'agrément de l'organisme auditeur. Des propositions de même type existent concernant les comportements à l'égard de l'environnement ou qui promeuvent le développement durable ;

\* **la communication de rapports sociaux** élaborés par les firmes elles-mêmes et certifiés par des grands cabinets d'audit (comme celui de Shell audité par AD Little). Là aussi, les "indicateurs

sociétaux" restent à l'appréciation des firmes et de leurs conseils et l'évaluation consiste le plus souvent à présenter les progrès, les aspects positifs, les "meilleures pratiques", en passant souvent sous silence les aspects les plus dérangeants pour l'entreprise. Le rôle de l'auditeur externe, dont l'indépendance n'est d'ailleurs pas prouvée, se limite à évaluer la qualité du processus d'évaluation (et non les performances elles-mêmes), c'est-à-dire à s'assurer que les méthodologies et les procédures définies préalablement par la firme ont bien été respectées. On est encore loin d'un diagnostic pluriel qui serait produit en consultation avec les différentes parties prenantes de l'entreprise. Le récent rapport de la mission parlementaire sur le rôle des compagnies pétrolières françaises dans la politique internationale mentionne d'ailleurs que ces compagnies s'opposeraient à un audit indépendant de leurs pratiques et de leurs stratégies à l'étranger.

### L'enjeu de l'audit

L'audit constitue un enjeu sensible pour toutes les parties intéressées. Tout d'abord se pose la question de l'indépendance de l'auditeur à l'égard de la firme afin d'assurer le maximum de crédibilité aux résultats et aux observations produits. Comment assurer cette indépendance alors que la firme rémunère l'auditeur ? Peut-on se contenter d'avoir recours à une profession assermentée, telle l'expertise comptable, qui n'est pas nécessairement la plus qualifiée pour effectuer ce type de mission ? Va-t-on, comme certains tentent de le promouvoir, vers la création d'un nouveau métier d'auditeur qui s'appuierait sur une codification de l'approche et une formation spécifique ? En tout cas l'intérêt certain que des cabinets comme AD Little, KPMG et autres manifestent à l'égard de ce type d'activité montre qu'ils ont bien compris que s'ouvrait un nouveau et vaste champ pour le marché de l'audit. Les débats vont bon train sur ces sujets dans le monde anglo-saxon, mais ne semblent guère avoir encore effleuré l'hexagone. Le réveil risque d'être encore plus brutal dans notre pays qui s'étonnera alors que des "directives" venues de l'étranger lui sont imposées. Les chercheurs anglo-saxons qui ont le plus travaillé sur ces questions n'abordent généralement pas la question des valeurs et des principes sous-jacents à ce type d'analyse et

restent sur des considérations instrumentales. Il en résulte beaucoup de flou quant à la détermination des critères et des indicateurs à partir desquels sera mesurée la "performance sociale et sociétale" de l'entreprise. On perçoit seulement à partir de ceux-là des options religieuses ou idéologiques implicites, sans liens avec des pratiques sociales.

### Un enjeu réévalué

Dans les courants qui se réclament de l'éthique des affaires (*business ethics*) c'est souvent la morale de quelques-uns (en l'occurrence le ou les dirigeants) qui se transforme en norme de comportement pour tout le monde dans l'entreprise. La prise en compte de l'éthique n'est pas une bonne référence pour déterminer les moyens d'évaluation du comportement socialement responsable de l'entreprise.

Celui-ci, en effet, ne relève pas de l'éthique ; c'est un problème d'intérêt bien compris pour l'entreprise, dans l'intérêt à long terme de toutes les parties prenantes (y compris celles qui n'ont pas voix au chapitre). L'entreprise ne peut pas se comporter comme un dinosaure qui détruit l'environnement dont il a besoin pour survivre ; l'entreprise ne peut rester saine que dans un environnement sain, relativement stable et fertile : **question de survie et non d'éthique**. C'est d'ailleurs ainsi que le concept de développement durable peut prendre tout son sens.

Un comportement socialement responsable veille donc à constituer des contre-pouvoirs, à laisser s'exprimer les attentes des différentes parties prenantes (internes et externes), à créer les conditions pour que les différentes logiques (plus ou moins antagonistes) puissent peser sur les choix fondamentaux, de manière à ce que le maximum de considérations économiques, sociales et environnementales soient prises en compte. Nous sommes là dans le domaine de la politique d'entreprise et de ses orientations stratégiques, non dans celui de l'éthique.

À partir de là découleront des critères économiques (efficacité productive, mesurée par exemple par la productivité, efficacité financière mesurée par la rentabilité...), des critères socio-économiques (qualité et sécurité des procédés et des produits, amélioration des conditions de travail...), des critères sociaux (protection et sécurité des personnes, garanties d'emploi et de

rémunération, droits à l'accès aux connaissances...), des critères environnementaux (protection de l'air et de l'eau, prise en charge des déchets...). L'arbitrage et la pondération entre les critères de l'évaluation dépend ensuite du destinataire de l'audit et des raisons de la démarche. Ils peuvent donner lieu à un dialogue entre les parties prenantes et résulteront *in fine* du rapport de force entre eux.

Une affaire comme celle des sept mille cinq cents suppressions d'emplois chez Michelin en août 1999 est venue rappeler une vérité première de l'économie capitaliste et du monde des entreprises : la maximisation du profit et son anticipation constituent la logique fondamentale du fonctionnement de cette économie ; les ressources humaines sont des moyens et leur mise en mouvement dans l'entreprise est subordonnée à la réalisation de la profitabilité et de la rentabilité. Tout cela n'est pas nouveau et est connu depuis plus d'un siècle. Ce qui est nouveau aujourd'hui, c'est l'entrée dans une "économie de parties prenantes", où non seulement les salariés sont des acteurs attentifs de l'évolution économique, mais où toutes les composantes de la société civile ne supportent plus que les entreprises ignorent les effets que leurs activités provoquent sur elles.

Un contrat social tacite existe entre la société civile et les entreprises : la société fournit un cadre légal qui permet aux entreprises d'utiliser les ressources naturelles et les forces de travail, à condition d'éviter la fraude et de respecter les êtres humains ; en retour, la société attend des entreprises qu'elles organisent la production d'utilités. La frontière entre ce qui est toléré et ne l'est pas par la société est mouvante et évolue en fonction de nombreux facteurs. Il existe ainsi des seuils d'acceptabilité sociale (en matière de droits sociaux, de respect de l'environnement, de sécurité publique...) que l'opinion publique, expression de cette société à un moment donné, refuse de voir franchir lorsqu'il lui semble que les actions des entreprises mettent en cause son équilibre global. L'entreprise se trouve ainsi concrètement placée devant la contradiction entre la conduite privée de l'utilisation de ses ressources et les effets socialisés de ses actions.

**Le véritable débat est donc celui de la place de l'entreprise dans la société, de la liberté qu'on lui accorde pour assurer la croissance économique.** Jusqu'où peut-elle aller dans la libre

disposition et l'exploitation des ressources qu'elle a entre les mains ? C'est une question qui ne peut avoir qu'une réponse politique et qui concerne chaque citoyen. Le débat s'ouvre à nouveau en

France, car il est probable que les entreprises ont abusé depuis une petite vingtaine d'années du bon climat d'acceptabilité dû à ce que l'on a appelé la "réconciliation de la gauche avec les entreprises".

## Les bons principes de survivent jamais aux circonstances défavorables

Michel VILLETTE docteur en sociologie, professeur à l'Ecole nationale supérieure des industries alimentaires (Ensia) à Massy.

Il publie en 1996 aux éditions la Découverte *Le Manager jetable* et a obtenu en 1988 le prix Dauphine Entreprise avec *L'homme qui croyait au management* (Seuil).

Propos recueillis par Antoine REVERCHON

*Le Monde* du 03 décembre 2002, supplément Economie.

---

### Le thème de la « responsabilité sociale des entreprises » est aujourd'hui sur le devant de la scène. Est-ce une nouveauté ?

Non, c'est une constante de l'histoire du capitalisme. Le souci de légitimer l'activité des entreprises est récurrent. Dès qu'un patron en a les moyens, il opère un travail de justification en créant des fondations, des musées, des écoles, des institutions charitables, etc. En fait, une entreprise se trouve placée devant trois choix possibles : se faire épingler comme antisociale, s'afficher comme sociale et, enfin, faire du social. Presque tous les dirigeants se déclarent partisans de la troisième solution, mais « agir de façon socialement responsable » revient, concrètement, à supporter le coût d'actions qui ne sont pas financièrement avantageuses à court terme, dans l'espoir d'un retour sur investissement à long terme.

Or, ces trois voies se trouvent, comme toutes les décisions de management, mesurées à l'aune du rapport coût/bénéfice. Et ce dernier varie énormément selon les entreprises et les moments. Le coût de la responsabilité sociale peut être tout simplement trop élevé, comme actuellement chez Alcatel, obligé de licencier à tour de bras. Il peut être acceptable, si des investissements de cet ordre ont déjà été faits dans le passé ou si la part des coûts sociaux est tellement faible que l'augmenter n'est pas un problème – c'est typiquement le cas d'entreprises qui ont tellement automatisé leur production qu'elles peuvent se permettre de mieux « soigner » les personnels qui restent. Il peut même être rapidement rentable, par exemple s'il s'agit de renforcer son attractivité dans un bassin d'emploi

où la main-d'œuvre est rare et instable. La scène du film de Michael Moore *Bowling for Columbine*, où l'on voit K-Mart annoncer sa décision de suspendre la vente de munitions, montre bien comment fonctionne ce calcul coût-bénéfice : cette décision prise face aux caméras améliore son image, bénéfique qui l'emporte visiblement sur la perte commerciale engendrée. Mais ces conditions ne sont pas toujours réunies, surtout sur la durée. Un directeur de ressources passe autant de temps, dans sa carrière, à comparer les ratios coût/performance entre telle ou telle usine ou entre telle ou telle personne pour préparer des plans sociaux, qu'à élaborer des plans de développement personnel pour les salariés !

L'axiome qui explique les choix des dirigeants demeure donc le suivant : la hiérarchie des préférences qui s'impose à leurs décisions est telle que les bons principes de gestion sociale ne survivent jamais aux circonstances défavorables à leur mise en œuvre. Même un dirigeant dont les convictions sont très fortes dépend, en dernier ressort, des actionnaires et des concurrents qui le menacent : s'il persiste dans son action, malgré un contexte défavorable, il finit par être remplacé. Comme l'écrit Machiavel, tout prince a intérêt à se montrer très catholique, mais cet intérêt reste soumis à son objectif premier, conquérir ou conserver le pouvoir. L'idée que la logique des affaires prime et que les principes ne sont pas respectés s'ils ne convergent pas avec cette logique est difficile à admettre pour les Français, toujours en quête du « bon chef », du despote débonnaire.

**Pourquoi assiste-t-on aujourd'hui à une forte résurgence de ce souci de légitimation ?**

Parce que le discours managérial, tel qu'il est véhiculé par les médias, l'édition, les cabinets de conseil, fonctionne comme le rêve freudien : il est l'image fantasmée de la réalité. On parle aujourd'hui du développement durable, alors que le court terme l'emporte partout, de la même façon que l'on n'a jamais autant parlé de la gestion prévisionnelle des emplois qu'au début des années 1990, alors que des millions d'emplois étaient supprimés. On dit ce que voudraient entendre ceux qui souffrent d'une réalité inverse.

**N'y a-t-il pourtant pas des traductions pratiques de ce thème dans le management des entreprises ?**

Les « codes éthiques » fleurissent ; mais il y a ensuite les décisions mises en œuvre par les dirigeants, plus ou moins respectueuses de ces principes ; puis le comportement du *middle management*, toujours soumis aux classiques indicateurs de performance ; et enfin le comportement de chacun en situation de travail confronté à l'éthique affichée par l'entreprise, à l'éthique de sa profession, à l'éthique de son groupe de pairs et enfin à son éthique personnelle. Il faut avoir lu Racine et Kant dans le texte pour concilier tout cela ! Alors, dans l'urgence, on s'en tient à une métrologie bien plus simple : augmenter la productivité de 20 %, ça met tout le monde d'accord !

**Comment expliquez-vous alors la multiplication des tentatives de « notation sociale » du comportement des entreprises ?**

C'est sans doute la seule nouveauté : il y a désormais des prestations intellectuelles à vendre sur ce thème. Je ne pense pas que la population et les salariés soient encore très sensibles à ce débat : ils ont une vision beaucoup plus dubitative et cynique de l'entreprise. En revanche, un certain nombre de professions, dans

le conseil ou les médias, s'en sont emparées pour « flanquer la trouille » aux dirigeants, afin qu'ils payent pour obtenir quitus de leur conduite réelle. Et ça peut marcher ! Au début du siècle, les principes du management scientifique F. W. Taylor se sont imposés aux entreprises, notamment parce qu'il s'est appuyé sur un corps de professionnels, les ingénieurs conseils, dont la fortune dépendait de la promotion de ses idées. Je ne pense d'ailleurs pas que les pratiques aujourd'hui recommandées constituent seulement une résurgence des doctrines « sociales » de l'histoire patronale française – le saint-simonisme, le catholicisme, le socialisme. Ces sources sont « retravaillées » dans les écoles de gestion et les cabinets de conseil à la lumière des *behavioral sciences* américaines, dont les thèmes majeurs sont le contrôle et le pilotage des performances, le leadership et la motivation. Il s'agit de faire adhérer les salariés pour obtenir la performance attendue – tout comme, dans les sciences de marketing, on explore les moyens de faire adhérer les consommateurs à la marque. Dire que l'entreprise, au-delà de son rôle économique, est aussi porteuse d'une mission, de valeurs, est un point de départ obligé pour déclencher ces processus psychosociologiques d'adhésion. On peut, cependant, avoir des doutes quant à la longévité et à la profondeur d'un mouvement en cours, si ce sont seulement les dirigeants, et leurs conseils qui s'en emparent. Il faudrait que les associations professionnelles – les ingénieurs, les comptables, les juristes... – y participent. Des pratiques responsables ne peuvent en effet survivre à des « circonstances défavorables » que si elles s'appuient sur les règles et les principes de professions capables de faire contrepoids aux changements de priorité des dirigeants. Si ce n'est pas le cas, la mode des « responsabilités sociales de l'entreprise » sera vite oubliée, après tant d'autres.