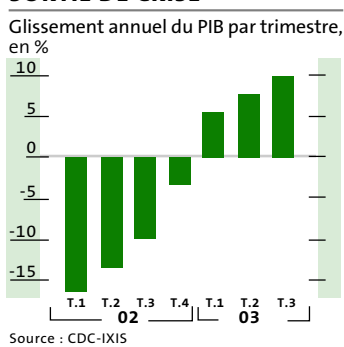


ARGENTINE

Après quatre années de récession, le pays a connu en 2003 une vive reprise. Le défaut de paiement de l'Etat sur ses créanciers privés continue de peser sur l'avenir p. IV

SORTIE DE CRISE



FOCUS

L'Organisation internationale du travail (OIT) publie la première évaluation chiffrée des coûts et des bénéfices de l'éradication du travail des enfants p. V

EMPLOI

• Internet prend une part croissante sur le marché du recrutement  
 • Cinq ouvrages nominés pour l'édition 2004 du prix du livre RH Sciences-Po - Syntec Recrutement, en partenariat avec « Le Monde » et alapage.com

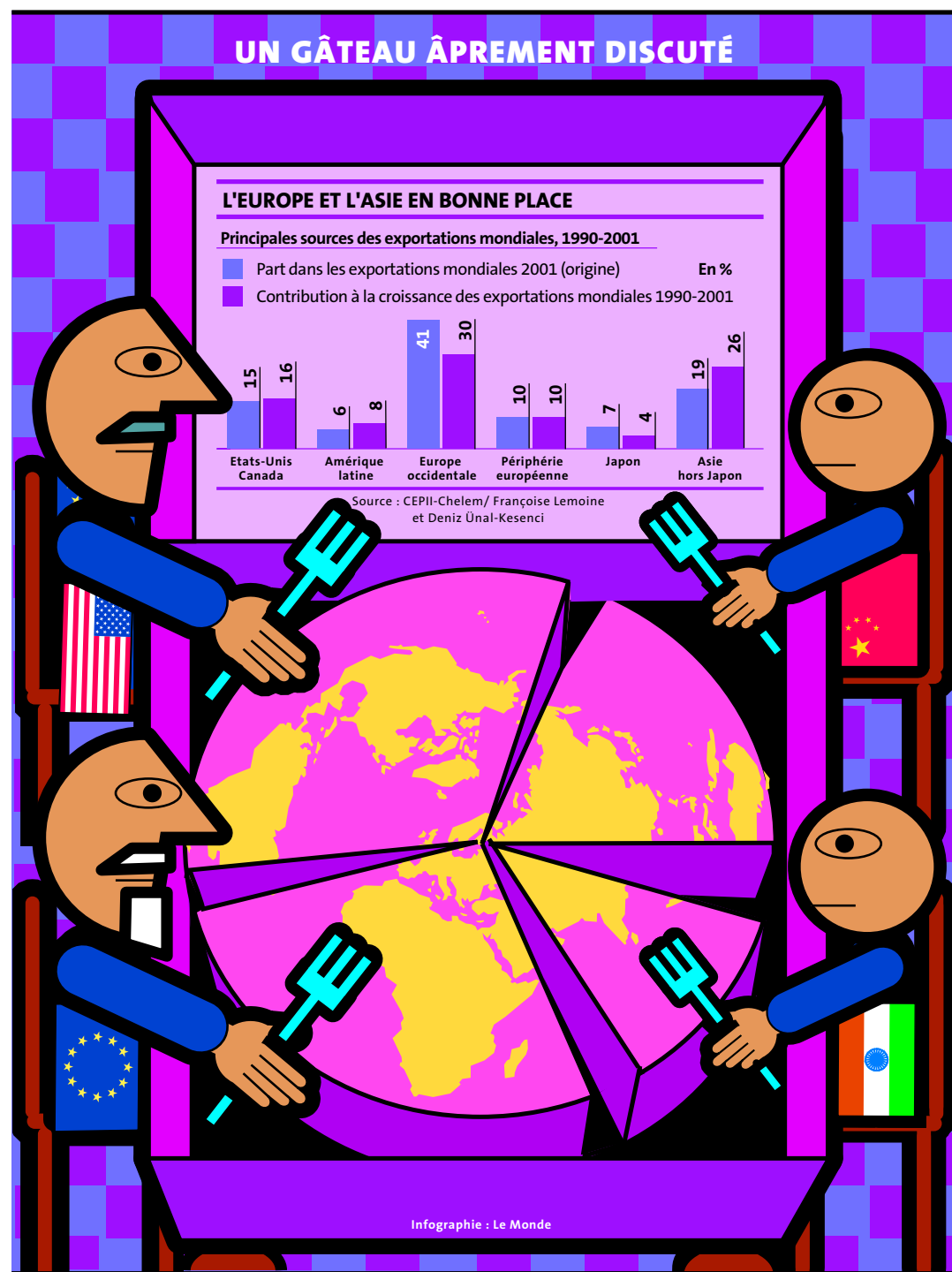
OFFRES D'EMPLOI



• Dirigeants • Finance, administration, juridique, RH • Banque, assurance  
 • Conseil, audit • Marketing, commercial, communication • Santé • Industries et technologies • Carrières internationales • Multipostes • Collectivités territoriales p. VII p. VIII p. IX à XVI

TERRES D'ACCUEIL DES DÉLOCALISATIONS, LA CHINE ET L'INDE SONT AUSSI DES MARCHÉS PROMETTEURS POUR L'UNION ÉLARGIE

# L'Europe avance ses pions sur l'échiquier mondial



Plus une semaine ne s'écoule sans qu'un rapport ou une entreprise ne vienne rappeler que les délocalisations de services ou d'usines vers des pays émergents sont plus que jamais une réalité. Des millions d'emplois européens et nord-américains sont menacés au profit de la Chine pour les activités industrielles et de l'Inde pour les services, entre autres. Le phénomène semble devoir s'étendre à toutes les professions, cols bleus, cols blancs, mais aussi blouses blanches, puisque les centres de recherche et développement s'y développent aussi à la vitesse

grand V. Face à cette montée en puissance des pays en développement et aux positions déjà acquises par les groupes américains dans les technologies de pointe, la vieille Europe est-elle condamnée, comme on l'entend de façon récurrente ? Et l'objectif fixé en 2000 lors du sommet de Lisbonne, visant à faire de l'Union européenne « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde » d'ici à 2010, ne serait-elle qu'un vœu pieux ? Heureusement pas ! Tout d'abord parce que l'Europe est aussi une terre d'accueil. Les investissements étrangers réalisés en Europe entre 1998 et 2002 auraient

ainsi permis de créer 1,24 million d'emplois, estiment Fabrice Hatem et Fabrice Defever, respectivement conseiller économique à l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII) et doctorant à l'université Paris-I. Ensuite parce que l'histoire est riche en retournements que l'on pensait improbables. Il y a moins de 15 ans, l'industrie américaine était, elle aussi, déclarée au bord du gouffre. La forte croissance de l'électronique et de l'automobile japonaises terrifiait les deux autres pôles de la triade d'alors, Etats-Unis et Europe. Aujourd'hui, les Etats-Unis sont passés maîtres dans les technologies de pointe. Et

pour Suzanne Berger, professeur au Massachusetts Institute of Technology, coauteur en 1989 de *Made in America*, le rapport qui devait préparer le redécoupage de l'industrie américaine, la situation qui prévalait alors aux Etats-Unis est comparable à celle que l'on vit en Europe (en France particulièrement) aujourd'hui. D'autant, estime-t-elle, que l'un des problèmes du Vieux Continent, et surtout de l'Hexagone, « n'est pas tant de manquer de richesses en matière d'innovation comme de créativité que de ne pas les exploiter suffisamment ». De fait, l'Europe continue d'être en position de force dans nombre de secteurs. Les chiffres du commerce extérieur sont là pour le prouver : l'Europe est la région de la planète qui a le plus contribué à la croissance des exportations mondiales entre 1990 et 2001. Un exemple parmi d'autres : en 2003, Airbus aura vendu plus d'avions que Boeing. Pour Françoise Lemoine et Deniz Unal-Kesenci, économistes au Centre de prospectives et d'informations internationales (CEPII), les délocalisations peuvent déclencher même un cercle vertueux. D'une part, les investissements à l'étranger dopent les exportations : « La division du travail fait que l'on exporte beaucoup de produits intermédiaires vers ces pays qui en assurent ensuite l'assemblage » expliquent-elles. Si les Allemands s'arrogent ainsi des parts de marché croissantes en Chine, c'est grâce, entre autres, à la vente de machines-outils. D'autre part, les délocalisations participent à l'élévation du pouvoir d'achat des pays d'accueil, ouvrant ainsi la voie à de nouveaux marchés. L'accueil triomphal réservé à Paris au président chinois Hu Jintao, le 26 janvier, est là pour prouver cet espoir. Plus près de nous, les délocalisations au sein même de l'Europe, au profit des nouveaux pays de l'Union, « sont porteuses de réelles opportunités pour les économies occidentales », estiment Fabrice Hatem et Fabrice Defever. Mais pour en tirer réellement parti, l'Europe aura besoin d'affirmer plus nettement ses spécialités, ses métiers de base comme l'on dirait d'une entreprise en recentrage. Or pour Patrick Artus, chef des études économiques de CDC Ixis, « seule l'Allemagne présente une spécialisation industrielle robuste dans les biens d'équipement et le matériel de transport ; la spécialisation de la France et de l'Italie est beaucoup moins claire. L'Espagne, mais aussi les Etats-Unis, ne présente aucun signe de spécialisation internationale normale. » Certains secteurs-clés comme l'automobile et le transport, l'aéronautique, le nucléaire, les industries agroalimentaires, le luxe et le tourisme devront continuer de porter l'économie du Vieux Conti-

ment. Mais des positions restent à prendre dans les secteurs comme les bio et les nanotechnologies. Or, pour les activités traditionnelles comme pour ces domaines d'avenir, les indicateurs utilisés pour mesurer les résultats de la recherche incitent à un certain pessimisme. Ainsi, dans l'entou-

raies. Aux Etats-Unis, Microsoft ou Cisco n'existeraient peut-être pas sans le Small Business Act, qui instaure la discrimination positive pour les PME. Les institutions de protection de la concurrence américaine ne semblent pas s'en émouvoir. Leurs homologues européens s'y opposent formellement.

## Les investissements étrangers réalisés en Europe entre 1998 et 2002 auraient permis de créer 1,24 million d'emplois

rage de Nicole Fontaine, ministre déléguée à l'Industrie, on ne cache pas son inquiétude en ce qui concerne l'avenir de l'industrie pharmaceutique : « La France reste un lieu de production, mais n'est plus un centre de recherche : les emplois sont donc potentiellement plus fragiles. » Par ailleurs, malgré les multiples mesures et plans annoncés à leur égard, les PME européennes, sources majeures d'innovation pour certaines d'entre elles, continuent d'afficher des croissances faibles comparées à leurs homologues améri-

Le 18 février, quand Jacques Chirac, Tony Blair et Gerhard Schröder se réuniront à Berlin, l'innovation et la concurrence, la réforme du marché du travail, la recherche et l'enseignement de haut niveau seront au centre des débats, est-il annoncé. Pour qu'au *made in America* des années 1990 succède le *made in Europe* du début du vingt et unième siècle.

Annie Kahn

Lire le dossier pages II et III

## CERAM Sophia Antipolis European School of Management

Faites la différence, construisez votre futur

### Mastères (MS) Spécialisés

- Bases de Données et Progiciels
- Finance de Marchés, Innovations et Technologies
- Ingénierie et Gestion Internationale de Patrimoine
- Intelligence Economique et Knowledge Management
- Management Stratégique du Développement Durable
- Ressources Humaines et Changement Social

Challenging the future®

Portes Ouvertes à Sophia Antipolis le 10 mars 2004 et à Paris le 28 avril 2004

Contact : info-ms@ceram.fr  
 Tél : 0 820 424 444 (0,12€/min)



www.ceram.fr



QUESTIONS-RÉPONSES

Politiques

**1** Un pays peut-il encore mener une politique industrielle sans contrevenir aux règles du commerce mondial ?

Les réglementations visant le respect des règles de concurrence dans une économie de marché empêchent de mener des politiques industrielles sectorielles pures et dures comme celles qui prévalaient en France jusqu'au début des années 1980.

Néanmoins, si les gouvernements ne peuvent plus, ou plus difficilement, venir en aide à une entreprise particulière (comme c'est actuellement le cas pour le plan de recapitalisation d'Alstom par l'Etat français, à l'étude à Bruxelles), ils continuent de disposer d'une palette d'instruments pour favoriser le développement d'un secteur. On l'a vu en 1997, quand le gouvernement a lancé le programme d'action gouvernemental sur la société de l'information (PAGSI) destiné à développer l'utilisation d'Internet sur le territoire. On le voit également tant en Europe qu'aux Etats-Unis lorsque les Etats décident d'accroître leur effort de recherche dans un secteur. Celui des biotechnologies, par exemple. Les « plans biotechnologies » allemands ou français permettent d'affecter un surcroît de crédits aux laboratoires travaillant dans ce domaine et, aux Etats-Unis, les crédits militaires considérables affectés à la lutte contre le bio-terrorisme ont des retombées importantes sur les industriels du secteur de la santé.

Les gouvernements peuvent aussi mettre en œuvre une politique industrielle « horizontale », c'est-à-dire non ciblée sur un secteur particulier, par le biais de mesures fiscales ou d'aides aux investissements (pour améliorer l'attractivité du territoire vis-à-vis de groupes étrangers) ou de politiques d'achat public. Aux Etats-Unis, la Small Business Administration, agence gouvernementale chargée d'aider les petites entreprises, s'assure ainsi que 23 % de tout contrat gouvernemental est passé

avec des PME, ce qui a pour effet, entre autres, de favoriser le développement des firmes innovantes.

**2** Quelles mesures de politique industrielle sont mises en œuvre en Europe ?

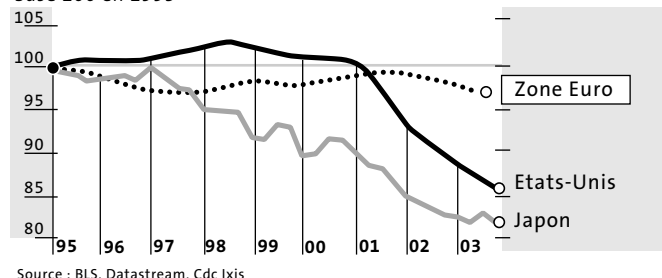
La notion même de politique industrielle a longtemps été taboue au niveau européen, au profit de la politique de la concurrence. Les mesures sectorielles étaient perçues comme susceptibles de créer des distorsions nuisibles pour l'économie. La communication de la commissaire Erkki Liikanen du 11 décembre 2002 ayant pour titre « La politique industrielle dans une Europe élargie » marque un revirement. Des mesures horizontales (formation, recherche) y sont précisées pour améliorer la compétitivité de certains secteurs. En préambule, elle prend acte de l'interdépendance croissante entre industries et services et insiste sur la nécessité de renforcer les positions européennes dans les nouvelles technologies. Outre la mise en place de mesures destinées à favoriser l'innovation et la création d'entreprises, elle insiste sur la nécessité d'actions en faveur du développement durable.

**3** Et en France ?

La politique mise en œuvre par Nicole Fontaine, ministre déléguée à l'industrie, se poursuit dans deux directions. Un axe européen, qui vise à convaincre la Commission de la nécessité d'avoir des groupes européens puissants et donc d'assouplir la politique de la concurrence et les réglementations d'ordre financier ou environnemental, par exemple. Le second axe est national. Outre le plan Innovation destiné à dynamiser la recherche tant publique que privée et à stimuler les financements à risque et la création d'entreprises, des groupes de réflexion stratégique à moyen et long terme ont été créés dans les secteurs du textile, de la santé, et de l'automobile.

L'EMPLOI INDUSTRIEL SE DÉGRADE

Emploi dans les secteurs manufacturier et industrie hors construction base 100 en 1995



Source : BLS, Datastream, Cdc Ixis

L'Europe défend son commerce et ses parts de marché

DE 1990 À 2001, C'EST LE VIEUX CONTINENT QUI A LE PLUS CONTRIBUÉ À LA CROISSANCE DES EXPORTATIONS MONDIALES

Lorsqu'une entreprise voit son chiffre d'affaires se développer régulièrement et ses clients continuer de lui faire confiance, il est classique de penser qu'elle demeure compétitive. Pourquoi n'en irait-il pas de même pour l'économie d'un pays ou d'une région du monde ? Face aux interrogations du moment sur la capacité de l'Europe à résister à la croissance des pays émergents, Chine et Inde en tête, l'analyse des chiffres du commerce extérieur européen balaye certaines idées reçues. A en croire ce baromètre, le déclin de la vieille Europe ne serait pas la réalité souvent annoncée. Globalement, l'Europe est le continent qui a le plus, et de loin, contribué à la croissance des exportations mondiales entre 1990 et 2001. Selon Françoise Lemoine et Deniz Unal-Kesenci, du Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII), cette contribution

s'élève à 41 %, contre 30 % pour l'Asie et 25 % pour l'Amérique.

Cette performance n'est pas seulement due aux secteurs traditionnels de l'industrie continentale. L'Europe a assuré plus de 30 % de la croissance des exportations mondiales de la filière électronique sur la même période de dix ans, la part de cette filière dans le total des exportations européennes passant de 9 % à 14 %. Un score d'autant plus remarquable que cette activité est non seulement stratégique, mais aussi conséquente quantitativement parlant. L'industrie électronique a assuré en effet 17 % du commerce mondial en 2001, un résultat qui la met en première position devant l'industrie mécanique (14,2 %) et chimique (13,8 %).

UN CONSTAT NUANCÉ

Autre secteur d'actualité, celui de la pharmacie. D'un poids encore faible dans le commerce mondial (2,3 % des exportations en 2001), mais qui a plus que doublé en une décennie, la pharmacie représente une industrie de pointe. Or la part des produits pharmaceutiques dans les exportations de l'Europe s'est accrue de 1,8 % à 4,4 % sur la période considérée, le Vieux Continent contribuant ainsi aux trois quarts de la croissance des ventes mondiales de ces produits. Certes, les importations européennes dans ces différents secteurs (électronique, chimique) ont aussi augmenté sur la période considérée, mais dans une moindre mesure. Le solde net s'est donc amélioré.

Reste que, pour l'avenir, la béatitude n'est pas de mise. Tout d'abord

parce que les pays européens exportent essentiellement vers d'autres pays européens. « L'Europe occupe de bonnes positions sur les plus gros marchés, à savoir sa propre zone (le commerce intraeuropéen représente 28 % du commerce mondial, soit 70 % des exportations européennes). Si l'on considère les seules exportations de l'Europe vers le reste du monde (hors zone européenne), leur poids s'élève à environ un cinquième du commerce mondial et demeure stable sur la décennie. Cependant, l'Europe est peu présente sur les marchés les plus dynamiques comme l'Asie, la Chine et l'Inde. A long terme c'est inquiétant », reconnaît Françoise Lemoine.

Un constat qu'il faut néanmoins nuancer : « Si l'Europe vient loin derrière le reste de l'Asie comme fournisseur de haute technologie à la Chine, ses exportations ont, en moyenne, une densité en haute technologie supérieure à celle des exportations asiatiques ou américaines », précisent les économistes du CEPII.

Autre secteur géographique porteur, les pays de l'est de l'Europe. Ils ont été parmi les marchés les plus dynamiques du monde au cours de la dernière décennie (après la Chine, le Mexique et le Brésil) et ont compté pour 16 % dans la croissance des exportations européennes, soit deux fois plus que l'Asie hors Japon.

Mais cette évolution, due à l'anticipation de leur adhésion à l'Union européenne, sera sans doute moins rapide à l'avenir, dans la mesure où le marché unique y est déjà largement réalisé et où les entreprises de

l'ouest de l'Europe ont maintenant plutôt tendance à s'y implanter directement.

Assez mal positionnée en termes géographiques sur les marchés d'avenir, l'Europe aurait, en revanche, de bons atouts en termes de gamme de produits. « Ce dont les pays émergents ont besoin, ce sont des biens d'équipement comme des centrales électriques, du matériel de transport (terrestre ou aérien), des installations de télécommunications. » Autant de secteurs dans lesquels les entreprises européennes (Siemens, Airbus, Alstom, etc.) ont de bonnes positions.

Dans les secteurs de la mode et de la beauté, où l'Europe (et la France en particulier) bénéficie d'une image forte, le groupe phare en la matière au niveau mondial, L'Oréal, a accru de près de 70 % ses ventes en Chine en 2003, et de 33,4 % en Inde. Ses performances sont aussi notables vers les pays de l'Europe centrale et orientale.

Dans les secteurs de pointe, comme les technologies de l'information et de la communication, les pays du nord de l'Europe pallient en partie la faiblesse des pays traditionnels que sont la France et l'Allemagne. Reste que la récente vente de Thomson au groupe chinois TCL en novembre 2003, dont certes les usines de production de téléviseurs étaient déjà délocalisées, est emblématique du retrait de l'Europe de l'électronique grand public.

Sans céder au catastrophisme, la vigilance est donc de mise.

Annie Kahn

Au cœur de Paris, une antenne pour le robot-chien de Sony

**RIEN DE PARTICULIER** ne distingue l'immeuble de la rue Amyot, dans le 5<sup>e</sup> arrondissement de Paris, dans lequel Sony a installé en 1996 son laboratoire CSL (Computer Science Laboratory). En revanche, le choix du quartier ne doit rien au hasard. L'Ecole normale supérieure (ENS) est à deux pas. Et la faculté des sciences de Jussieu, guère plus loin.

Huit ans après sa création, le laboratoire CSL emploie sept chercheurs dans une ambiance feutrée, sous la direction de Luc Steels, professeur d'informatique. Ici, pas d'installations spectaculaires mais beaucoup d'ordinateurs et un personnage central : le robot-chien Aibo. L'un des principaux domaines de recherche du CSL concerne le langage, et cette fonction n'est pas encore la plus développée chez cet ersatz de compagnon canin. Près du bureau de Frédéric Kaplan, un Aibo trône dans une espèce de bac de jeu vide. Le chercheur du CSL travaille depuis plusieurs années sur le langage artificiel. Pour lui, l'objectif n'est pas uniquement de donner au robot-chien une capacité minimale de communication avec ses maîtres humains. Il travaille sur des notions nettement plus fondamentales qui touchent à la naissance même du langage. Ainsi, le CSL a mené une expérience très originale en 2000 avec les Talk-

ing Heads, un dispositif de robots logiciels créant leur propre langage à partir de jeux consistant à reconnaître des figures géométriques. Une expérience particulièrement utile pour le travail sur Aibo.

Sony espère en effet que son chien mécanique pourra bientôt apprendre les mots prononcés par son maître, c'est-à-dire être capable d'associer un son et l'objet qu'il désigne. Voir en son et une action, ce qui est beaucoup plus délicat. Mais Frédéric Kaplan ne désarme pas. C'est sans doute l'une des caractéristiques particulières du CSL.

UNE EXTRÊME LIBERTÉ

Créé par une entreprise éminemment commerciale, le laboratoire semble disposer d'une extrême liberté. Les thèmes de recherche ne cachent pas leurs visées économiques, mais ils prennent le temps d'approfondir le problème posé. C'est le cas du projet de François Pachet, un autre chercheur du CSL qui travaille, lui, sur la musique. Il crée des outils informatiques pour explorer les bases de données musicales afin, à terme, de tirer profit des quelque 10 millions de titres édités par les majors du disque. Une mine d'or inaccessible aujourd'hui mais que chacun pourra, demain, découvrir en ligne en fonction de ses goûts.

La présence de l'Institut de recherche et coordination acoustique/musique (Ircam), à proximité du CSL, facilite le travail de François Pachet. Luc Steels confirme que « des liens ont été tissés avec le laboratoire d'informatique de Paris-VI (Jussieu), le groupe travaillant sur les neurosciences et les systèmes complexes à l'ENS ainsi qu'avec les laboratoires de l'Ircam ». Au fil des années, la situation privilégiée du CSL a engendré des relations avec plusieurs autres laboratoires du CNRS ainsi qu'avec des universités. « Sony voulait implanter un laboratoire en Europe, indique Luc Steels, dans un lieu bénéficiant d'une concentration d'étudiants et de chercheurs de haut niveau. Le Quartier latin de Paris remplit parfaitement ces critères. Sony voulait également situer ce laboratoire dans un centre urbain, car de nombreux produits de Sony touchent à la qualité de la vie dans les villes. » Luc Steels ajoute que l'implantation du CSL à Paris, unique au monde en dehors du Japon, ne doit rien à des consultants ou à des instances gouvernementales. « Le choix a été réalisé uniquement à partir de notre propre jugement. »

Michel Alberganti

L'Allemagne est devenue un acteur majeur dans les biotechnologies

BERLIN  
LANCE  
UN NOUVEAU  
PLAN D'AIDE  
À L'INNOVATION

FRANCFORT

de notre correspondant

A lors qu'un salarié sur trois travaille déjà pour l'exportation et que le pays devrait afficher, selon l'Office fédéral des statistiques, un excédent commercial de 95,25 milliards d'euros en 2003, l'Allemagne continue à tirer profit de la reprise mondiale. En 2003, son commerce extérieur avec les pays émergents a explosé. Les exportations vers la Chine ont bondi de 26,9 % sur les neuf premiers mois, à 15,1 milliards d'euros (+ 17 % pour les importations, à 20,2 milliards) et les ventes en direction des pays d'Europe centrale et de l'Est ont progressé de 5,7 %

à 67,3 milliards d'euros (+ 6,9 % pour les importations, à 64,2 milliards d'euros).

Comme leurs concurrentes américaines, les entreprises allemandes vendent, achètent, délocalisent, investissent, sous-traitent, réimportent, etc. « Les pays accédant à l'Union européenne en Europe centrale et de l'Est sont nos très proches voisins et, même avant la chute du mur de Berlin, l'industrie allemande était leur principal fournisseur, notamment en machines de toutes sortes, explique Karin Zeni, directrice de l'international à la chambre de commerce et d'industrie (IHK) de Francfort. Les entreprises allemandes y ont ensuite déplacé des ateliers, notamment la production de pièces simples qui sont ensuite réimportées, ce qui a gonflé les exportations de ces pays au cours des dernières années. Elles ont aussi beaucoup investi récemment dans ces pays, car elles avaient déjà des échanges commerciaux importants et anciens. On ne décide pas du jour au lendemain de réaliser des investissements de très grande taille. » L'usine implantée par Volkswagen en Croatie représenterait à elle seule près d'un cinquième des exportations du pays. Le constructeur

automobile est devenu le numéro un en Chine, où il produit localement ses véhicules pour un marché en plein essor.

Depuis l'après-guerre, l'Allemagne s'est lancée à la conquête des débouchés internationaux. A cette occasion, ses PME ont notamment su tirer parti – et en même temps encourager – du développement des foires et des salons à vocation internationale, une activité devenue florissante à Francfort, Hanovre, Munich, Cologne ou Düsseldorf. Mais, indique Wolfgang Weber, directeur général délégué de l'IHK de Francfort, « en Allemagne, les dispositifs d'aide, de soutien et de garantie aux exportations ne sont pas très

différents – ni plus avantageux – de ceux qui existent en France ou dans d'autres pays européens. Quand le président français, Jacques Chirac, conduit une délégation dans un pays, on peut dire que c'est de façon très professionnelle et très efficace ». Du côté de l'Etat allemand, une aide logistique pour la participation des PME à des foires et des salons à l'étranger est proposée et une Agence fédérale pour le commerce extérieur (BFAI) fournit des informations et des études de marché.

Côté entreprises, l'aide à l'export repose sur les chambres de commerce extérieur bilatérales : il en existe environ quatre-vingts, chargées d'organiser des flux d'échanges.

POUR EN SAVOIR PLUS

- > **Politiques industrielles pour l'Europe**, d'Elie Cohen et Jean-Hervé Lorenzi (La Documentation française, 2000, 501 p., 6,86 €).
- > **Des idées pour la croissance**, à l'initiative de Michel Didier, (Economica/Rexecode, 2003, 312 p., 15 €).
- > **Connaissance et mondialisation**, de Michel Delapierre, Philippe Moati et El Mouhoub Mouhoud,

- (Economica, 2000, 252 p., 22,71 €).
- > **Espérances et menaces de l'an 2000**, Le Cercle des économistes (Descartes et Cie, 1999, 363 p., 21,34 €).
- > **Chine : spécialisation internationale et rattrapage technologique**, de Françoise Lemoine et Deniz Unal-Kesenci (in Economie internationale 92, 2002, p.11 à 40).

Récemment, des chambres germano-serbes et germano-croates ont rouvert leurs portes. « Les spécificités allemandes sont donc davantage dans sa tradition exportatrice et dans l'émulation entre les Länder qui s'ajoutent à la concurrence à l'international. Finalement, il se produit une mobilisation de tous les acteurs économiques et la création de dispositifs régionaux d'aide aux exportations qui donnent un coup de pouce supplémentaire », poursuit M. Weber. Certains Länder, notamment la Bavière ou la Hesse, ont en effet mis en place des programmes d'accompagnement pour les PME comprenant des aides à la participation à des Salons.

Depuis quinze ans, c'est aussi en introduisant de l'émulation entre ses régions que l'Allemagne est devenue un acteur majeur des biotechnologies. « Si on ne donnait pas une garantie sur les activités de biotechnologies d'Aventis en Allemagne, on serait fou ! », ont expliqué les dirigeants de Sanofi-Synthelabo, fin janvier, lorsqu'ils sont venus à Francfort présenter à la presse et aux analystes leur projet d'offre publique d'achat (OPA) hostile visant le groupe franco-allemand. Dans les années 1990, l'Etat fédéral a voulu encourager le développe-

ment des biotechnologies, d'abord en simplifiant et accélérant les procédures d'autorisation dans ce secteur réglementé. Il a aussi organisé un concours, Bio Regio, pour mettre en concurrence les sites de recherche et réserver les subsides aux plus performants.

L'aide publique à la recherche a doublé entre 1995 et 2000, atteignant 435 millions d'euros, Länder compris. En effet, certains sites ont été récompensés, mais d'autres, qui n'ont pas été retenus, se sont retournés vers les Etats régionaux ou vers le secteur pharmaceutique ou vers les investisseurs du capital-risque pour rester dans la course. La crise du Neuer Markt, le marché boursier des valeurs technologiques, fermé l'an dernier, a cependant mis à mal le processus de financement des start-up de biotechnologie, dont le besoin d'argent frais était évalué à la mi-2003 à 600 millions d'euros. Cette année, un nouveau programme public de financement de l'innovation, BioChance Plus, doté de 100 millions d'euros a été mis en place et le gouvernement présente un nouveau « Master Plan » d'aide à l'innovation.

Adrien de Tricornot

Philip J. Jennings, secrétaire général du syndicat United Network International

## « Notre réponse aux délocalisations dépasse d'ores et déjà les frontières »



PHILIP J. JENNINGS

► 1980 Titulaire d'une maîtrise en relations industrielles de la London School of Economics, il a adhéré cette année-là à la Fédération des employés du commerce et de la technique (FIET). Il en est devenu le secrétaire général en 1989 et a été régulièrement réélu depuis.  
► 2001 Secrétaire général du United Network International (UNI) résultant de la fusion avec trois autres centrales syndicales. L'UNI, basé à Genève, regroupe actuellement 15 millions d'adhérents répartis dans environ 150 pays.

**On parle beaucoup de l'outsourcing, de la délocalisation des services. En tant que responsable d'une organisation syndicale internationale, considérez-vous que cette menace est réelle ?**

Ce n'est pas une question de simple propagande syndicale. Nous avons rencontré quantité de spécialistes, de chefs d'entreprise, de responsables chargés de l'outsourcing. Il est clair que nous sommes seulement au début d'un vaste phénomène, celui de l'internationalisation du marché du travail appliquée au secteur des services. Jusqu'à maintenant, il s'agissait d'un phénomène plutôt américain, mais l'Europe est à présent aussi engagée dans le même processus. Si l'on en croit les analyses de la banque d'affaires Goldman Sachs, ce sont six millions d'emplois dans les services qui vont quitter les Etats-Unis au cours des prochaines années à destination des pays en développement.

Selon un sondage entrepris à partir du classement de 1 000 plus grandes entreprises mondiales recensées chaque année par le magazine

Forbes, 400 d'entre elles annoncent leur intention, si elles ne l'ont pas déjà fait, de délocaliser une partie de leurs activités de services. A ce jour, les Etats-Unis ont déjà perdu 800 000 emplois dans le cadre de l'outsourcing et il est acquis que l'industrie financière européenne va délocaliser un million d'emplois à plus ou moins brève échéance. En France, la compagnie AXA a déjà transféré 800 postes de cette nature en Inde. D'autres vont certainement suivre.

Si on considère que dans les pays industrialisés au moins 60 % du PIB provient du secteur des services, lesquels fournissent les deux tiers des emplois, le phénomène va s'amplifier. En Grande-Bretagne, par exemple, on compte actuellement davantage d'emplois dans les call centers, les centres d'appel, que dans ce qu'on appelle « la vieille industrie ». Ce sont eux qui sont parmi les plus menacés.

Nous sommes entrés dans la révolution globale de la mobilité. Ce ne sont pas des entreprises de services qui sont délocalisées mais une grande partie des tâches qu'elles exécutaient jusqu'à présent. C'est le travail qualifié qui est transféré vers l'Inde, les Philippines ou la Chine en raison de la pression continue exercée sur les coûts dans les pays industrialisés.

La nouveauté est qu'il ne s'agit pas seulement d'un transfert du Nord vers le Sud mais aussi d'une délocalisation Sud-Sud. Ainsi, on considère que des millions d'emplois assurés au Bangladesh dans le secteur textile vont être aspirés progressivement par la Chine.

**Vous soulignez souvent qu'il faut à la fois préserver une partie des jobs de services dans les pays industrialisés et en même temps favoriser l'élévation du niveau de vie dans les pays en développement. Comment conciliez-vous cette apparente contradiction ?**

Nous sommes représentés dans 150 pays, ce qui nous donne une bonne vision d'ensemble de la question et en même temps nous oblige à élaborer une réponse à plusieurs niveaux. On peut commencer par utiliser les outils dont nous disposons déjà, par exemple le conseil d'entreprise européen.

Dans le cas d'AXA, nous avons participé à l'envoi en Inde d'une délégation de leur conseil d'entreprise européen pour étudier sur place les conditions de travail, les effets économiques là où a été transférée une partie de l'activité initiale. Au-delà de l'entreprise, la question interpelle aussi le personnel politique qu'il faut obliger à s'impliquer.

En Grande-Bretagne, à l'initiative de Patricia Hewitt, ministre du commerce et de l'industrie, ont été organisées des discussions à haut niveau entre les représentants du gouvernement, des entreprises et des syndicats afin d'examiner les conséquences de l'outsourcing pour les Britanniques et le type de réponses susceptibles de pallier le problème posé. Les solutions ne viennent pas du jour au lendemain mais cette mobilisation est importante car c'est l'ensemble du secteur tertiaire dans les pays industrialisés qui est concerné par cette nouvelle vague de délocalisation qui affecte les classes moyennes, les cols blancs, tous ceux qui ont longtemps bénéficié d'une relative sécurité de l'emploi et de bons salaires.

« Nous sommes entrés dans la révolution de la mobilité. Ce ne sont pas des entreprises de services qui sont délocalisées, mais une grande partie des tâches qu'elles exécutaient jusqu'à présent »

**Concrètement, comment avez-vous commencé à réagir en tant qu'organisation ?**

A titre d'exemple, nous avons passé un accord global avec le groupe H & M sur le droit syndical étendu aux activités à l'étranger. De même, nous avons commencé à travailler avec les syndicats britanniques pour conclure un accord dit de globalisation avec la Barclays Bank. Il s'agit non pas de s'opposer systématiquement au processus d'outsourcing mais de l'encadrer de façon à éviter les licenciements secs en recourant aux formations et au reclassement. C'est assez nouveau dans la mesure où nous n'avons pas seulement négocié un plan social national mais

un accord qui englobe aussi le droit du travail et les règles minimales sur les conditions de travail dans le pays destinataire de l'outsourcing. Une équipe d'inspection mixte syndicats/management s'est rendue sur place pour vérifier le bien-fondé des engagements pris.

Parallèlement, nous avons entrepris un vaste programme de syndicalisation dans les secteurs concernés en Inde, à savoir les télécommunications, la finance et l'informatique. Nous avons déjà 100 000 membres qui se sont affiliés au United Network International (UNI) et nous visons 1 million d'adhérents d'ici à un an. Afin de sensibiliser les populations et de mieux les informer, nous avons créé des IT Forums, centrés sur les technologies de l'information. Nous en avons programmé cinq par an. On attendait une centaine de personnes au premier forum. Il en est venu 1 500 !

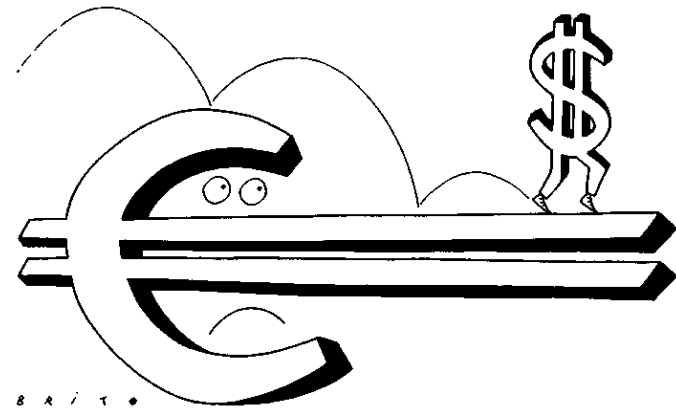
La prochaine étape concerne les centres d'appel où des jumelages sont à l'étude entre les syndicats européens et les cellules de call centers créées sur place.

Enfin, nous avons eu récemment une rencontre entre le patron de British Telecom et les syndicats qui va déboucher sur l'adoption d'une charte sur les conditions de travail dans les call centers là où le groupe est implanté. La globalisation du marché du travail actuellement en cours appelle aussi une réaction globale des syndicats. De son côté, le patronat est en train de comprendre qu'il doit désormais intégrer des dimensions européennes et globales aussi dans le domaine des relations sociales. Tout le monde ressent le besoin d'un dialogue social sans frontières.

Propos recueillis par Serge Marti

CHRONIQUE

par Serge Marti



## Le G7 à la barre

« UNE VOLATILITÉ EXCESSIVE et des mouvements désordonnés de taux de change sont indésirables pour la croissance économique », sont finalement convenus les ministres des finances du G7 réunis les 6 et 7 février à Boca Raton, en Floride. Ils ont également souligné qu'une plus grande flexibilité des taux de change est souhaitable afin de promouvoir un ajustement ordonné et partagé du système financier international. Un accord à minima qui devrait éviter que ne dérape une reprise mondiale confirmée par le FMI, qui vient de revoir à la hausse la croissance escomptée en 2004 pour la porter à 4,5 %, contre 4 % précédemment.

Il reste que les émissaires de George W. Bush sont réalistes. Washington sait parfaitement que les pays européens, affaiblis par leurs différends politiques (échec du projet de Constitution) ou leurs chamailleries économiques (mise en cause du pacte de stabilité et de croissance), n'ont pas les moyens de leurs exigences. A l'intérieur de la zone euro notamment, le moteur de l'activité domestique tourne un peu dans le vide.

Si redressement il y a, c'est en grande partie au dynamisme de la croissance américaine qu'on le doit, et à la politique de relance massive par le déficit budgétaire (notamment par le biais des dépenses militaires), appuyée par des taux d'intérêt au plus bas depuis près d'un demi-siècle que pratiquent depuis deux ans et demi, main dans la main, la Maison Blanche et la Réserve fédéra-

le. Un choix que l'on peut dénoncer mais qui, à domicile, s'avère efficace.

Reste la double question que se posent de plus en plus d'économistes sans qu'elle émeuve outre mesure l'équipe en place à Washington : la solidité de cette reprise, qui devrait permettre au locataire du bureau oval d'espérer un second mandat présidentiel, est-elle un tant soit peu assurée ?

Les banques centrales asiatiques, qui se gavent de dollars en finançant à ce jour 66 % des déficits américains, ne vont-elles pas finir par s'inquiéter de l'accumulation de réserves qui en résulte dans leurs comptes, dans la mesure où l'augmentation induite de l'offre de monnaie qui en résulte alimente la distribution de crédit et les tensions inflationnistes ?

Sans trop s'attarder sur la première interrogation, sinon en soulignant l'ampleur du problème – le solde des investissements directs s'étant inversé, ce sont plus de 600 milliards de dollars de déficit courant qui ont dû être financés par des non-résidents en 2003, une ardoise qui s'annonce encore plus lourde cette année –, la dernière lettre du CEPII, intitulée *Les Banques centrales asiatiques et le dollar, examine* en détail la seconde problématique en évoquant notamment les risques encourus par les pays asiatiques s'ils décidaient de laisser s'apprécier leur monnaie.

Un document qui aurait dû être distribué en quantité à Boca Raton.

## Prato, la chinatown italienne du textile

LE DISTRICT COMPTE SUR SES 1 300 ENTREPRISES CHINOISES IMPLANTÉES LOCALEMENT

PRATO (Italie)

de notre envoyée spéciale

Lundi 4 février, à Prato, en Toscane, c'était l'effervescence dans les ateliers de création du groupe Lineapiu, célèbre producteur de fils pour tissus à mailles d'Italie. Car, deux jours plus tard, s'ouvrirait à Florence le Salon Pitti Filati où étaient présentées les collections de la saison printemps-été 2005. Un temps fort pour cette industrie et surtout pour le district de Prato, dont c'est la spécialité. L'industrie textile représente 70 % de l'activité de cette zone et de ses 5 milliards d'euros de chiffres d'affaires, indique Aldo Gioli, directeur de l'Union industrielle de Prato (UIP). Il compte 6 400 entreprises – dont une myriade de très petite taille – qui réalisent toutes les étapes de la filière de production, jusqu'à la vente.

Longtemps spécialisé dans les fils et tissus, ce district n'avait qu'un petit secteur de confection

qui « aurait disparu si les Chinois n'étaient pas venus prendre le relais à partir de 1987 », raconte Kehe Zheng, propriétaire d'un supermarché et qui a lui-même débuté dans le textile en 1988 à Prato.

Le district compte aujourd'hui 1 300 entreprises chinoises manufacturières, essentiellement dans le secteur de la confection moyenne-bas de gamme. « Cette sous-traitance a permis aux Italiens de gagner en compétitivité », relève Antonella Ceccagno, directrice opérationnelle du Centre de recherches et de services pour l'immigration de Prato. « La force des Chinois, c'est leur rapidité », apprécie Vito Schacca, l'un des associés de Triplo, un petit fabricant de vêtements de cuir qui leur sous-traite sa production.

Ce fonctionnement ferait-il de Prato un modèle ? Pas vraiment, selon Alberto Tassinari, chercheur à l'IRES (Institut de recherche économiques et sociales). « C'est un système au rabais qui s'appuie surtout sur la disponibilité du personnel chinois. » Pour répondre à la demande, les salariés travaillent la nuit, et dorment souvent sur place.

Certains experts parlent aussi de non-respect du droit du travail et d'« auto-exploitation » des Chinois. Une vision que ne partageraient pas les intéressés. « Habituellement, ils travaillent 13 ou 14 heures par jour, plus s'il y a une urgence, et dorment le matin, mais ce n'est pas de l'auto-exploitation », tempère Ye Hui Ming, coprésident de l'Association nationale au-delà

des frontières, soutenue par le syndicat CISL. Des Italiens dénoncent aussi une concurrence déloyale des entrepreneurs chinois qui ne paieraient pas toutes leurs taxes, ne déclareraient pas tous leurs salariés ou toute leur production... « Ils font ce que faisaient les Italiens qui travaillaient à la maison... », remarque avec amusement Celso Bargellini, responsable du Centre contre le racisme de Prato.

MARCHÉ SATURÉ

Ces irrégularités ont engendré une méfiance entre Italiens et Chinois, voire une hostilité des premiers quand les seconds ont, à partir de 1998, commencé à créer leur produits et à les vendre en gros comme en témoignent les gigantesques showrooms, chinois mais aussi italiens, construits dans la zone industrielle Macrolotto, près de Prato. « Plus que d'avoir pris du travail aux Italiens, les Chinois ont attiré de nouveaux clients venus d'Europe, pour eux et pour Prato », constate Antonella Ceccagno. Mais la multiplication des sous-traitants chinois a fini par saturer le marché, faisant crouler les prix.

Ces problèmes interviennent alors que le textile italien, violemment concurrencé par la Chine, connaît une crise depuis deux ans, touchant singulièrement Prato. Les entreprises chinoises en paient le prix fort, quant aux Italiennes, elles ont engagé un mouvement de délocalisation vers les pays de l'Est.

Quelles solutions pour que Prato garde sa compétitivité ? Pas la délocalisation, estime Lola Coppini, pro-

priétaire, avec sa famille, de Lineapiu (900 salariés, 140 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2003), qui tient au *made in Italy*. Il faut, dit-elle, investir dans « l'innovation ». Autre piste, vendre en Chine, selon Pierluigi Galardini, secrétaire général de la Confindustria, qui tente de « réunir les petites entreprises italiennes qui peuvent difficilement y aller seules ».

D'autres projets sont en cours. Des fabricants italiens de tissus ont ainsi demandé à Xu Qiu Lin, président de la firme Giupel (vêtements en cuir), qui réalise 16 millions d'euros de chiffre d'affaires, de les aider à nouer des contacts en Chine pour vendre leurs produits. Le projet intéresse le président, qui croit fermement qu'« Italiens et Chinois de Prato doivent s'unir ». Il a d'ailleurs appliqué son credo à son entreprise de 28 salariés, dont 14 sont Chinois et 14 Italiens.

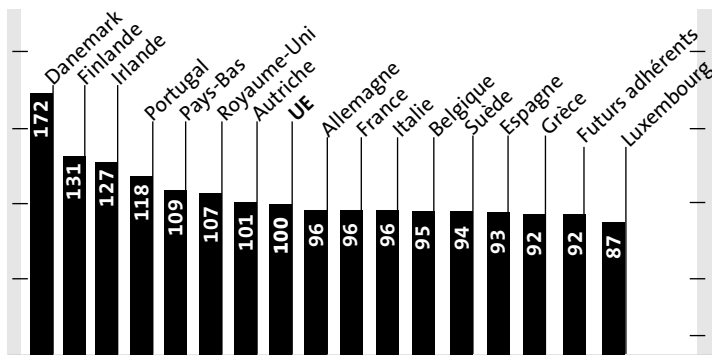
Mais, pour Andrea Frattani, maire adjoint de Prato, chargé de la multiethnicité, le risque est de favoriser « la délocalisation en Chine de la fabrication de tissus ». Ce serait d'ailleurs l'intérêt de Giupel, qui possède une entreprise de confection en Chine. Certes, Italiens et Chinois doivent s'unir mais pour s'intégrer dans « le système de la mode italienne en proposant des produits moyen-haut de gamme », estime l'adjoint au maire. Sur le bas de gamme, en 2005, avec la fin des quotas d'importation prévu par l'accord Multifibre, « on ne pourra pas résister à la concurrence chinoise ».

Francine Aizicovici

EUROPE

LA DIVERSITÉ DES PRIX NATIONAUX

Indice des prix des voitures particulières neuves en 2002, base 100 = UE 15



Source : Eurostat

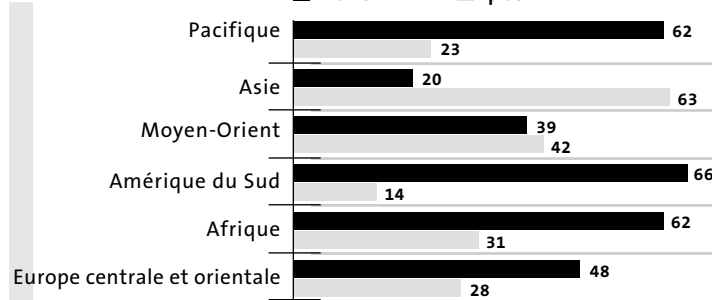
LES INDICES DE NIVEAU DE PRIX DES VOITURES PARTICULIÈRES NEUVES donnent une idée des différences de prix d'un pays par rapport aux autres. En 2002, les niveaux de prix variaient en Europe de 87 % de la moyenne de l'Union au Luxembourg, à 172 % au Danemark, suivi par la Finlande (131 %) et l'Irlande (127 %). La France se situait près de la moyenne de l'UE avec 96 %, au même niveau que l'Allemagne et l'Italie. L'écart entre la France et ses voisins immédiats, à part le Luxembourg, n'est pas très important.

EN REVANCHE, LES PRIX SONT BEAUCOUP PLUS BAS dans les pays adhérents, surtout si l'on retire de cette statistique les indices de Chypre et de Malte, beaucoup plus élevés en raison de la situation insulaire de ces pays. Les prix en Pologne, en Slovaquie et dans les Etats baltes apparaissent alors très inférieurs à ceux de la moyenne de l'Union.

PAYS EN DÉVELOPPEMENT

UN SENTIMENT D'APPAUVRISSMENT LARGEMENT PARTAGÉ

Votre pays est-il plus ou moins prospère qu'il y a dix ans ? en %



Source : Gallup International

PLUS PAUVRES AUJOURD'HUI QU'IL Y A DIX ANS. C'est ce que répondent en majorité les personnes interrogées par Gallup International dans le sondage réalisé pour le Forum économique mondial. Cette enquête a été réalisée en décembre 2003 dans 51 pays auprès de 43 000 personnes. A l'exception de l'Asie, qui à 63 % exprime un sentiment de plus grande prospérité, toutes les autres régions en développement se vivent en recul. Ce sentiment est particulièrement aigu en Amérique latine, mais il est aussi partagé par les Européens de l'Est, pour qui le processus de transition ne s'est pas accompagné d'une amélioration de leurs conditions de vie à la hauteur de leurs espérances.

LES INDICATEURS ÉCONOMIQUES INTERNATIONAUX « LE MONDE »/EUROSTAT

	UE 15	EURO 12	ALL.	BELG.	ESPAGNE	FRANCE	ITALIE	PAYS-BAS	ROY.-UNI	E.U.	JAPON
<b>Production industrielle</b> (novembre 2003, en %) : sur un an	0,9	1,2	1,3	-6,6	2,1	0,9	0,3	0,2	-1,1	n. d.	n. d.
sur un mois	-0,1	0,1	1,3	0,7	0,1	-0,4	0,3	-2,1	-1,0	n. d.	n. d.
<b>Prix à la consommation</b> (décembre 2003, en %) : sur un an	1,8*	2,0*	1,1	1,7	2,7	2,4*	2,5*	1,6*	1,3	1,9	(nov. 03) -0,5
sur un mois	0,3*	0,3*	0,9	0,0	0,2	0,1*	0,0*	-0,6*	0,4	-0,1	(nov. 03) -0,5
<b>PIB en volume</b> (3 <sup>e</sup> trimestre 2003, en %) : sur un an	0,6	0,3	-0,2	0,7	2,4	-0,2	0,5	-1,1	2,0	3,5	2,3
sur trois mois	0,4	0,4	0,2	0,5	0,7	0,4	0,5	0,1	0,7	2,0	0,6
<b>Solde budgétaire (en %)</b> 2002	-1,9	-2,2	-3,5	0,1	0,1	-3,1	-2,3	-1,6	-1,5	-3,2**	-8,0**
<b>Dettes publiques/PIB (en %)</b> 2002	62,3	69	60,8	105,8	53,8	59	106,7	52,4	38,5	60,3**	141,9**
<b>Solde commercial extracommunautaire</b> (en milliards d'euros)	(nov. 03) -2,7	(nov. 03) 5,0	(oct. 03) 10,8	(oct. 03) 1,2	(oct. 03) -3,8	(oct. 03) 0,3	(oct. 03) 2,7	(oct. 03) 3,3	(nov. 03) -7,3	(juillet 03) -47,2	(juillet 03) 5,0
<b>Investissement (FBCF)</b> (3 <sup>e</sup> trimestre 2003, en %) : sur trois mois	-0,6	-0,5	-0,9	(2 <sup>e</sup> trimestre 2003) 1,1	1,6	0,3	(2 <sup>e</sup> trimestre 2003) -1,4	-0,1	(2 <sup>e</sup> trimestre 2003) 1,3	(2 <sup>e</sup> trimestre 2003) 2,7	5,9

\* provisoire, \*\* estimations.

LES INDICATEURS FRANÇAIS

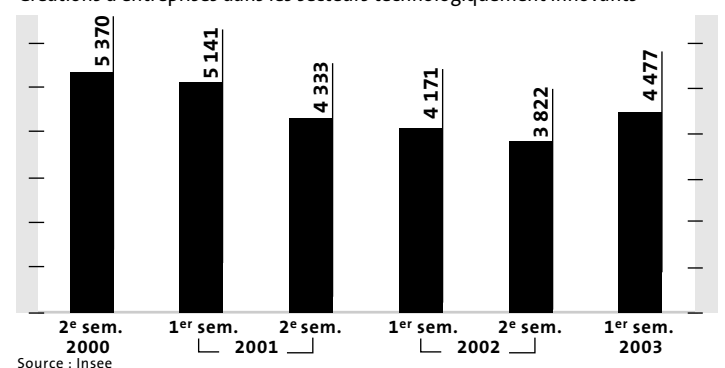
	Dernier mois connu	Variation sur un an
<b>Consommation des ménages</b>	+0,2 % (déc. 03)	+0,9 %
<b>Taux d'épargne</b>	16,8 % (T3/03)	-0,8 % (T3/03 - T4/02)
<b>Pouvoir d'achat des ménages</b>	1,0 % (T3/03)	-1 % (T3/03 - T4/02)
<b>Commerce extérieur</b> (en millions d'euros)	411 (nov. 03)	66,6 %
<b>Enquête mensuelle sur le moral des ménages*</b>	-30 (déc. 03)	-12
<b>Enquête mensuelle dans l'industrie*</b> Opinion des chefs d'entreprise sur les perspectives générales de production	+14 (jan. 04)	-40 % (entre sept. 03 et jan. 04)
<b>Créations d'entreprises</b>	26 015 (déc. 03)	+8,7%**
<b>Défaillances d'entreprises</b> par date de publication	3 413 (août 03)	+2,7%**

\* Solde de réponses, CVS, en % \*\* en glissement  
Source : Insee, Douanes

INNOVATION

LES CRÉATEURS D'ENTREPRISE REVIENNENT

Créations d'entreprises dans les secteurs technologiquement innovants



LES CRÉATIONS D'ENTREPRISE DANS DES SECTEURS INNOVANTS (technologies de l'information et de la communication, biotechnologies, nouveaux matériaux) sont reparties à la hausse (+7,3 %) en France au premier semestre 2003, selon l'Insee. Cette croissance est néanmoins inférieure à celle des créations d'entreprise, tous secteurs confondus.

LES SERVICES INFORMATIQUES REPRÉSENTENT les deux tiers des créations dans les secteurs innovants. La reprise se confirme aussi dans les télécommunications, mais la baisse continue dans l'industrie des TIC.

UN CHIFFRE

12 millions

C'EST LE NOMBRE DE PERSONNES DE 15 ANS OU PLUS AYANT EU UNE ACTIVITÉ BÉNÉVOLE EN 2002

La vie associative connaît un regain de vitalité en France. Selon une enquête de l'Insee publiée en février 2004, les associations ont totalisé, en 2002, quelque 35,6 millions d'adhésions. Si l'on exclut les adhésions multiples, 21,6 millions de personnes ont déclaré appartenir à une association.

Cette participation à la vie associative n'est pas toujours « intéressée ». En effet, 12 millions de personnes y prennent part à titre de bénévole, soit plus d'une personne sur quatre. Le désir de se sentir utile à la société et de servir les autres est la principale motivation invoquée. Les bénévoles les plus assidus sont les retraités et les inactifs qui y consacrent, en moyenne, quatre à cinq heures par semaine et par personne contre deux heures par mois pour les actifs.

Cet essor du bénévolat bénéficie à certains types d'activités : l'organisation d'événements, de spectacles, d'expositions, des activités d'animation et d'encadrement. Ces activités requièrent parfois des compétences spécifiques, acquises dans 43 % des cas dans la vie professionnelle ou au cours des études.

Argentine : l'impasse de la dette, malgré la croissance

LE GOUVERNEMENT DE NESTOR KIRCHNER RÉCLAME TOUJOURS L'ANNULATION DE 75 % DE SES CRÉANCES PRIVÉES

Le spectaculaire effondrement économique et l'effervescence politique caractérisant la grande crise ouverte en Argentine en décembre 2001 laissent penser à la persistance d'une longue période de turbulences et d'instabilité dans un cadre de grave détérioration sociale. Après la déclaration du défaut sur la dette publique externe contractée auprès des créanciers privés – essentiellement une dette obligataire de plus de 91 milliards de dollars au 30 septembre 2003 –, la dévaluation massive du peso et la « pesification » des actifs et des passifs du système bancaire, l'inflation s'emballait – 41 % en 2002 – et l'économie semblait sombrer dans une dépression sans fin. Pourtant, ce scénario noir n'a pas eu lieu.

Certes, la part de la population en situation de pauvreté est montée en flèche. Mais, après une chute de près de 11 % de l'activité économique en 2002 – qui a prolongé la récession en vigueur depuis fin

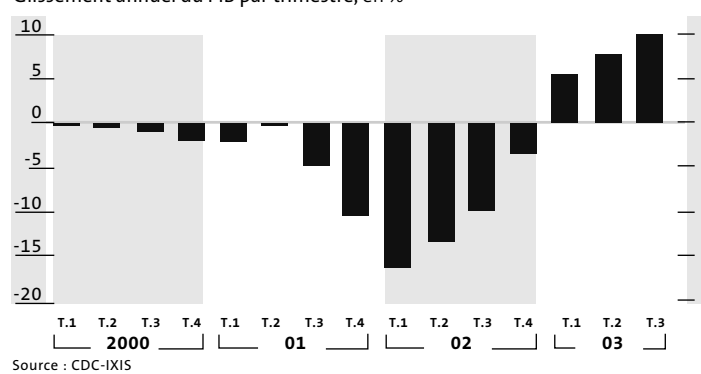
1998 –, l'économie argentine a connu un redressement indéniable en 2003. Pendant cette année, l'inflation n'a été que de 3,8 %, et le rebond de l'activité a été spectaculaire, la croissance atteignant 7,8 %. Elle a été tirée à la hausse notamment par l'expansion du secteur industriel favorisé par la nouvelle configuration des prix relatifs issue de la dévaluation du peso. La reprise amorcée dans le second semestre 2002 s'est poursuivie grâce à la progression de la demande domestique, relancée par la consommation privée émanant d'une partie des classes moyennes. L'investissement, qui n'a été que d'un peu plus de 13 % du PIB en 2003, a néanmoins connu une poussée considérable alors qu'il était devenu négatif en 2002. Pour 2004, les autorités et les instituts de conjoncture ne cessent de corriger à la hausse les prévisions de croissance. Alors que le taux d'utilisation des capacités reste encore très bas, le PIB devrait progresser d'au moins 5 %.

DISCOURS DE MORALISATION

Le cadre international joue aussi dans un sens favorable. Grâce à une très bonne tenue des prix des matières premières exportées par l'Argentine, même si les importations poursuivent leur redressement, le solde commercial continuera à être fortement excédentaire, comme en 2002 et en 2003. Grâce à l'excédent courant qui en résulte et à la diminution de la sortie de capitaux privés que l'on constate depuis 2003, les réserves officielles affichent une sensible augmentation. Cette amélioration de la situation sur le front externe, ainsi que la consolidation de la

SORTIE DE CRISE

Glissement annuel du PIB par trimestre, en %



Source : CDC-IXIS

situation des finances publiques, du fait de la reprise de la croissance et des recettes toujours importantes découlant des taxes sur les exportations mises en œuvre en 2002 (près de 20 % du total des recettes), contribuent à la réappréciation nominale – et réelle – du peso.

Ces tendances favorables sur le plan économique ont été renforcées par la diminution des incertitudes sur le plan politique, avec l'élection du président Nestor Kirchner qui a très rapidement conquis une forte légitimité interne grâce notamment à son discours de moralisation de la vie publique et de fermeté dans les négociations avec le FMI et les créanciers externes.

Toutefois, la crise ouverte qui a éclaté fin 2001 ayant impliqué la rupture de tous les contrats, la perspective d'une croissance soutenue dépend dans une large mesure d'un accroissement persistant de l'investissement privé dont une condition nécessaire est le rétablis-

sement de nouvelles règles du jeu crédibles. A cet égard, un test-clé est celui du résultat de la renégociation de la dette extérieure pour laquelle l'Argentine se trouve en défaut.

La proposition que le gouvernement argentin a faite en septembre 2003 vise notamment à obtenir l'annulation de 75 % de la valeur nominale de cette dette. Cette proposition, qui se veut compatible avec un excédent budgétaire primaire de 3 % du PIB – l'objectif convenu avec le FMI pour 2004 –, ne prend pas en compte les intérêts qui ont couru depuis cette procédure de mise en défaut. Bien évidemment, elle suscite une hostilité croissante de la part des créanciers non seulement des fonds de pension et des banques d'investissement, mais aussi des centaines de milliers de petits porteurs, notamment allemands, japonais et italiens. Ceux-ci sont organisés dans une instance – le Global Committee of Argentina Bondholders – qui développe des actions légales

devant les tribunaux des Etats-Unis et d'Europe contre le gouvernement argentin pour l'obliger à assouplir sa position. Ils sont d'autant plus exaspérés que, malgré la vigueur de la reprise en cours, le gouvernement argentin semble décidé à ne pas modifier son offre de restructuration de la dette.

Quelle que soit l'analyse que l'on fasse du contenu et du ton de la proposition du gouvernement argentin, il est clair que les marges de manœuvre dont il dispose pour assouplir sa position sont très limitées. Il pourrait par exemple accepter d'intégrer dans la restructuration les intérêts non honorés après la suspension des remboursements et/ou jouer sur la durée ou les taux d'intérêt de la dette nouvellement émise.

Mais l'Etat argentin, déjà surendetté au moment de la déclaration du défaut, a connu une nouvelle aggravation de ses passifs pendant les deux dernières années. La dette publique totale, qui atteint environ 170 milliards de dollars, s'est en effet fortement accrue du fait principalement de l'émission de nouveaux bons qui ont compensé partiellement les conséquences, pour les épargnants et pour les banques, du gel des dépôts et de la « pesification ». En outre, au-delà de la vigueur de l'actuelle relance, rien n'indique pour le moment que l'économie argentine soit entrée dans une trajectoire de croissance soutenue sur le moyen-long terme.

Luis Miotti, université de Paris-XIII et IFRL  
Carlos Quenan, université de Paris-III et CDC Ixis Capital Markets.

# Éliminer le travail des enfants : un pari à 760 milliards de dollars

L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL DÉMONTRE LA FAISABILITÉ D'UN PROGRAMME DE SCOLARISATION SYSTÉMATIQUE

Cent quatre-vingt-deux millions d'enfants de moins de 14 ans travaillent dans les pays en développement, soit près d'un sur cinq dans cette classe d'âge. Leur scolarisation fait partie des objectifs que s'est assignés la communauté internationale. Mais des déclarations de principe faites aux tribunes des Nations unies à la mise en œuvre de programmes concrets, l'effort financier à consentir constitue un obstacle que peu de pays ont jusqu'à présent été en mesure de franchir. Cet effort peut pourtant être jugé modeste. Du moins au regard d'autres dépenses comme celles consacrées au paiement du service de la dette ou aux dépenses militaires.

C'est ce que révèle une étude publiée par l'Organisation mondiale du travail (OIT), le 3 février, qui évalue pour la première fois le coût global de l'élimination du travail des enfants. Dans ce rapport paru sous le titre « Investir dans chaque enfant. Étude économique des coûts et bénéfices de l'élimination du travail des enfants », il apparaît en effet qu'il faudrait au total budgéter 760 milliards de dollars pour scolariser ces enfants. C'est infiniment moins que les quelque 1 000 milliards de dollars qu'ont consacrés,

pour la seule année 2000, les pays en développement pour honorer le service de leur dette extérieure ou encore les 493 milliards de dollars destinés aux dépenses militaires, selon les chiffres de la Banque mondiale mis en avant par l'OIT.

Réaliste, l'organisation genevoise n'imagine pas « boucler l'opération » sur une courte période. Il s'agit davantage, pour elle, de l'affaire d'une génération, autrement dit une vingtaine d'années. A cet horizon, l'effort devient encore bien plus supportable puisqu'il ramène l'engagement annuel à 38 milliards de dollars, ce qui représente l'équivalent d'au maximum 13,5 % du service de la dette ou encore d'une hausse des dépenses sociales de 11 %. « Nous estimons qu'à la lumière des fonds potentiellement disponibles le problème est plutôt d'ordre politique qu'économique », concluent les auteurs du rapport. Avant de lancer cet appel : « Nous espérons donc que certains modèles de ce programme soient soumis à discussion dans le cadre de l'allègement de la dette et de l'aide au développement. »

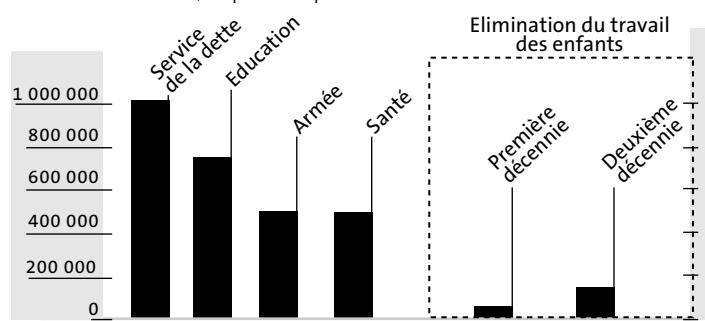
La plupart des pays les plus pauvres sont en effet engagés dans des processus d'allègement de leur dette. Ces « remises » de dette, qui peuvent atteindre 80 % des créances en jeu, sont conditionnées à la mise en œuvre de politiques devant permettre au pays concerné de s'assurer à long terme de meilleures perspectives de croissance. L'éducation en fait partie.

## 182 millions d'« enfants travailleurs »

L'Organisation internationale du travail (OIT) prend en compte plusieurs situations pour comptabiliser le nombre d'« enfants travailleurs » dans les pays en développement et en transition. Elle comptabilise ainsi tous les enfants jugés économiquement actifs de moins de 12 ans, ceux de 12 à 14 ans travaillant plus de quatorze heures par semaine. Enfin s'y ajoutent les enfants « soumis aux pires formes de travail », parmi lesquelles la prostitution et le travail forcé. 182 millions d'enfants dans le monde sont ainsi concernés, dont 110 millions en Asie, 38 en Afrique subsaharienne et 16 en Amérique latine. L'Afrique reste le continent où le recours au travail des enfants est le plus fréquent, puisque plus de 25 % des moins de 14 ans sont « actifs », contre 18,5 % en moyenne pour le reste du monde.

## UN COÛT RELATIVEMENT MODESTE

Dépenses nécessaires à l'élimination du travail des enfants, par an, en millions de dollars, en parité de pouvoir d'achat



Source : OIT

Le programme à 760 milliards de l'OIT repose essentiellement sur deux postes de dépenses : la construction d'écoles et la formation des enseignants pour 65 % de l'enveloppe, et le transfert de revenus qu'il faudrait assurer pour compenser la perte financière de revenus subie par les familles acceptant de scolariser leurs enfants, à hauteur de 33 %. Des expériences sont menées depuis plusieurs années, et l'OIT suggère de s'inspirer de l'initiative brésilienne « Bolsa Escola » qui accorde aux familles, en fonction de leurs revenus globaux, une allocation de substitution allant de 60 % à 80 % du « salaire » du ou des enfants.

Le second intérêt du travail de l'OIT est d'avoir évalué les bénéfices que pourrait espérer retirer un

pays d'un tel investissement. Intuitivement, un tel lien se devine. Plus la main-d'œuvre est qualifiée, plus son niveau de consommation est élevé. Plus elle est à même de satisfaire les besoins d'un tissu économique en mutation. Mis en équation : les experts de l'OIT aboutissent à 5 000 milliards de dollars environ de bénéfices. Leur principale hypothèse de calcul repose sur le fait – vérifié dans plusieurs études réalisées par le passé – qu'une année d'instruction en plus permet d'améliorer son revenu annuel de 11 %. Et « cette approche est conservatrice car elle suppose que les salaires des travailleurs non qualifiés n'augmenteront pas au cours du temps », soulignent les auteurs de l'étude.

L'OIT espère, avec ces arguments financiers, convaincre les gouvernements et les institutions internationales d'investir avec plus d'enthousiasme dans son programme. Lancé en 1992, l'IPEC (International Programme on the Elimination of Child Labour) a séduit 80 pays et 30 donateurs. Mais il est encore très loin de ses ambitions.

Laurence Caramel

► L'étude est consultable sur le site de l'OIT : [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

## PENSÉE ÉCONOMIQUE

par Jean-Marc Daniel

# François Perroux, l'indépendant

LE 19 DÉCEMBRE 1903, il y a cent ans, naissait à Lyon François Perroux, l'un des plus grands économistes français du XX<sup>e</sup> siècle. Licencié es lettres en 1923, il est major de l'agrégation d'économie en 1928. Il enseigne d'abord à Lyon jusqu'en 1937, puis à Paris, où il accède de 1955 à 1974 à la chaire d'économie du Collège de France.

travailleur infatigable, il multiplie les activités, publie énormément, accumule les fonctions : il est membre du comité de rédaction de la *Revue d'économie politique* en 1946, du conseil économique et social en 1959 ; il fonde en 1944 l'institut supérieur d'économie appliquée (l'isea qui devient ensuite l'ismea, grâce à l'ajout des mathématiques) ; il est docteur honoris causa de dix-huit universités.

Fort personnalité, il fait monter d'une originalité qui confine à l'excentricité. Très tôt, il affiche une surdité dont il joue pour conduire les conversations à sa guise. Tombé amoureux fou de sa femme le jour de leur divorce, il lui fait une cour assidue et par-

A ses yeux, la réalité est celle de la concurrence imparfaite telle que décrite par l'Anglais Chamberlain, dont il diffuse les travaux. Il invente le concept de « pôles de développement », lieux où la production est structurée non seulement par le marché, mais aussi par l'existence d'une activité de référence, qui apporte travail et dynamisme tout en imposant prix et salaires.

Préfacer laudateur de Marx dans la « Pléiade » et auteur d'un « Que sais-je » critique sur le capitalisme, il s'oppose néanmoins au marxisme dévoyé de l'Union soviétique. Associé aux travaux du Commissariat du Plan de Jean Monnet, il y défend une vision souple de la planification aux antipodes des pratiques des pays de l'Est. Pour lui, planifier signifie « organiser ».

Pour ce faire, l'Etat doit d'abord rassembler les informations et les statistiques qui permettront aux décideurs d'agir en connaissance de cause. C'est pourquoi François Perroux s'est particulièrement investi dans la mise au point de la « comptabilité nationale » française. L'Etat doit ensuite compléter

L'idée d'une égalité des agents économiques ne peut être considérée que comme une approximation, car l'économie est faite de rapports de forces entre acteurs dont certains sont plus puissants ou mieux informés que d'autres

tage à nouveau sa vie. Sa disparition en fait un veuf inconsolable, qui prétend nourrir une conversation suivie avec elle dans l'au-delà.

On retrouve cette originalité dans sa vision économique. Il est inclassable, critiquant le libéralisme des néoclassiques, le marxisme et le keynésianisme, pour construire sa propre théorie qu'il dit inspirée de Schumpeter, de Cournot et des économistes de l'école autrichienne.

De la théorie néoclassique, il conteste tant la forme que le fond. Dans la forme, ce littéraire qui entretient des rapports douteux avec les mathématiques défend l'usage systématique du formalisme algébrique. Il reproche aux épigones de Walras et de Marshall de continuer à user des mathématiques de Lagrange quand les progrès de la topologie mathématique et les travaux du groupe Bourbaki ont conduit à revoir la présentation du calcul différentiel.

Sur le fond, il juge irréalistes certaines hypothèses qui fondent la notion de concurrence pure et parfaite à partir de laquelle le marginalisme néoclassique se construit, notamment les hypothèses d'égalité et d'atomicité. L'idée d'une égalité des agents économiques ne peut être considérée que comme une approximation, car l'économie est faite de rapports de forces entre acteurs, dont certains sont plus puissants ou mieux informés que d'autres. L'atomicité est une situation limite, celle d'une infinité d'intervenants sur le marché, infinité d'autant plus inaccessible que la dynamique même de la concurrence tend à la concentration.

l'action des entreprises par la réalisation d'équipements collectifs. L'annonce de leur réalisation constitue, pour lui, le texte du plan. Quand il décide d'aborder les problèmes du tiers-monde, il s'inscrit dans cette logique. C'est ainsi qu'il conseille aux jeunes Etats issus de la décolonisation un rôle d'incitation et non de production.

Le keynésianisme, même à l'époque de son apogée, ne le convainc guère. Dans son livre majeur, intitulé *L'Economie du XX<sup>e</sup> siècle*, il propose une politique économique à rebours des schémas keynésiens officiels, selon lesquels le gouvernement dispose de la politique budgétaire pour atteindre le plein-emploi et de la politique monétaire pour la stabilité des prix.

Pour lui, la relance par le déficit public est illusoire et même néfaste car elle crée des dettes qui handicapent l'avenir. En revanche, la politique budgétaire trouve toute sa pertinence dans la lutte contre l'inflation, l'augmentation des impôts permettant d'éponger la demande excédentaire. Quant à la politique monétaire, elle est un moyen de relance puisque la baisse des taux d'intérêt favorise l'investissement.

Homme libre, Perroux suscite des disciples admiratifs et fidèles qui vont du compagnon de route du communisme au pragmatique libéral comme Raymond Barre. Il meurt en 1987 avec deux regrets : bien que gaulliste, son influence décline avec la fin de la IV<sup>e</sup> République ; économiste mondialement connu, il n'obtient pas la reconnaissance mondiale que confère le prix Nobel.

Jean-Marc Daniel est professeur à l'ESCP-EAP.

# La Colombie a commencé à faire sortir les « niños » des mines

LE GRAND PROBLÈME RESTE LA DIVERSIFICATION DES SOURCES DE REVENUS POUR LES FAMILLES

## BOGOTA

de notre correspondante

Guillermo, 9 ans, allait à l'école « avant ». Avant, c'était l'année dernière. Les hommes armés qui avaient assassiné son père ont enjoint sa mère de quitter le village. Pour l'aider à trouver de quoi nourrir cinq enfants dans la capitale, Guillermo vend des bonbons au feu rouge de l'avenue El Dorado de Bogota. Angela, 16 ans, travaille depuis qu'elle en a 13 comme employée domestique à demeure. Pendant 15 heures par jour, elle astique, cuisine et repasse le linge de cinq personnes. Mais Angela, qui a fui les coups de ceinture paternels et les travaux des champs, considère qu'elle a « de la chance ».

La liste des enfants privés tout à la fois d'école, de loisirs et d'avenir est longue. Des petites bonnes sous-payées aux vendeurs de rue, en passant par les ramasseurs de pommes de terre, les commis des narcotrafiants, les apprentis mineurs, les prostitué(e)s et les guérilleros en herbe : il y aurait en Colombie plus de 1,5 million de niños – de 5 à 17 ans – au travail, sur une population de 44 millions

d'habitants selon les chiffres du département national de la statistique.

« Ici comme ailleurs, c'est la misère qui envoie les gamins au turbin », soupire Sandra Londoño, chercheuse à l'Université nationale. Mais l'interminable conflit armé colombien constitue un « facteur de risque supplémentaire ». Comme la mère de Guillermo, plus de 2 millions de déplacés ont fui la violence des campagnes : ayant tout perdu – leur lopin de terre, leur maison, leur emploi, leur école –, ils sont devenus la proie facile d'employeurs sans scrupule.

La Colombie a tardivement pris conscience de la nécessité de lutter contre le fléau social du travail infantile. « Au début des années 1990, les syndicats des mineurs anglais ont voulu faire boycotter le charbon colombien, en dénonçant les conditions de travail des enfants

Human Rights Watch, plus de 10 000 adolescents ont été enrôlés dans les mouvements armés, plus souvent de force que de gré. Et, selon les chiffres du gouvernement, quelque 200 000 gamins travailleraient dans les plantations de cultures illicites, coca et pavot.

Deux cent mille : c'est également le nombre d'enfants employés dans les mines artisanales, selon une estimation de Minercol, l'entreprise publique chargée du secteur minier en Colombie. « Le phénomène est difficile à quantifier », souligne un de ses fonctionnaires, Ramon Vasquez. La plupart de ces petites mines – de charbon, d'or, d'émeraude, d'argile – sont situées dans des régions que la géographie tourmentée du pays et les mouvements armés rendent difficiles d'accès.

Financé par les Américains, un programme pilote coordonné par

« Ici comme ailleurs, c'est la misère qui envoie les gamins au turbin »

SANDRA LONDOÑO, CHERCHEUSE À L'UNIVERSITÉ NATIONALE

dans notre pays. Les pouvoirs publics ont dû réagir », rappelle l'anthropologue Otto Vergara. A partir de 1995, l'Organisation internationale du travail (OIT) et son programme de lutte contre le travail des enfants (IPEC) sont venus épauler les efforts des pouvoirs publics.

Le droit du travail colombien – qui interdit d'employer les moins de 18 ans à des travaux pénibles ou dangereux – est appliqué dans les grandes entreprises. Mais la situation reste dramatique dans le secteur informel et illégal. Selon l'organisation

l'IPEC et Minercol a été mis en place dans quatre municipalités du pays. « Concerté avec les autorités municipales, le plan d'action comptait trois volets : renforcement des services de l'Etat – notamment en matière d'éducation et de santé –, diversification des sources de revenus de la population et transformation des mentalités », explique Ramon Vasquez.

Si la pauvreté arrive toujours en tête de liste pour expliquer le travail des enfants, les « facteurs de risque » sont en effet multiples. Le poids des traditions familiales (notamment dans l'exploitation du

Marie Delcas

## LIVRES

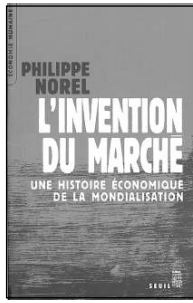
par Alain Beuve-Méry

## Le choix du temps long

**> L'INVENTION DU MARCHÉ. UNE HISTOIRE ÉCONOMIQUE DE LA MONDIALISATION**, de Philippe Norel (Le Seuil, 592 p., 26 €).

« N'Y A-T-IL PAS d'abord une certaine myopie contemporaine à concevoir comme une phase nouvelle de l'histoire du capitalisme des transformations particulièrement récentes et encore sans doute non stabilisées ? » Présente dès l'introduction, cette interrogation préside à la réalisation de ce livre de près de 600 pages qui constitue une histoire originale et sans doute inédite – en français – de la mondialisation. Le parti pris de l'auteur, ou plutôt des auteurs – puisque Philippe Norel, maître de conférences à la faculté de Poitiers et à Science-Po Paris, a rédigé seul 8 chapitres sur 15 mais s'est fait aider pour les autres par quatre jeunes et brillants économistes fraîchement diplômés, Claire Aslangul, Olivier Bouba-Olga, Paloma Moreno et Carina Van Vliet – est résolument de partir du temps long. C'est pourquoi ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui la globalisation, ce phénomène qui dope l'économie et le commerce, mais aussi déchaîne contre elle des passions, voire mobilise des rassemblements de foule importants, n'occupe que les quatre derniers chapitres.

La globalisation contemporaine de l'économie est cependant fort bien synthétisée. Ses traits caractéristiques majeurs : l'adoption de stratégies transnationales par les grandes entreprises, l'internationalisation de la vie financière, qui s'appuie sur l'accélération des mouvements de capitaux et l'affaiblissement des structures de régulation au plan national, ont droit chacun à un chapitre. Mais, en faisant



le choix de partir de l'Antiquité, puis de souligner l'importance économique au Moyen Âge de cités marchandes comme Venise, de rappeler les flux commerciaux liés aux découvertes espagnoles et portugaises, le pari de l'ouvrage est de démontrer le rôle crucial joué par la commercialisation de longue distance, à la fois dans le développement de l'avenement industriel et de la monétarisation des économies, mais aussi dans la formation des États à partir du XVI<sup>e</sup> siècle, puis de l'avènement du capitalisme.

L'auteur rappelle aussi les théoriciens de l'histoire économique. Il se reconnaît deux grands inspirateurs : Karl Polanyi, auteur de *La Grande Transformation* (1983), et Herman Schwartz, qui a publié plus récemment *States versus Markets* (1994), mais il évoque aussi les classiques de l'économie politique internationale et les approches marxistes contemporaines.

Livre d'histoire avant tout et manuel dont la trame d'origine est constituée par les cours dispensés aux étudiants, *L'Invention du marché* donne un panorama clair, accessible et didactique de l'évolution dans le temps de l'économie-monde. De plus, une réflexion d'ensemble anime l'ouvrage. L'auteur se demande si, comme cela s'est déjà réalisé par le passé, la mondialisation actuelle ne risque pas à terme de se retourner dans une logique de renationalisation. Le débat est ouvert, et dans l'étude des interactions entre États et forces du marché, il ne reste plus qu'à faire le guet.



## L'Europe exclue du « pacte monétaire » entre l'Amérique et l'Asie

par Harold James

Les devises peuvent jouer un rôle essentiel non seulement dans les transactions commerciales, mais également dans les disputes diplomatiques et politiques. Dans ce cas, les transactions commerciales deviennent alors plus difficiles car plus incertaines. La politisation de la monnaie, lors de la dépression de l'entre-deux-guerres, se révéla économiquement dévastatrice. Mais de violentes guerres des devises se sont déroulées plus récemment.

Au cours des années 1960, l'ordre monétaire international devint l'objet d'une lutte politique acharnée. Chaque protagoniste avait des théories et des explications sensiblement différentes de la situation. Les Européens, et tout particulièrement les Français, se plaignaient de ce que le général Charles de Gaulle qualifiait de « privilège exorbitant » du dollar américain. Le général et son gourou monétaire, Jacques Rueff, soutenaient que les États-Unis utilisaient le statut spécifique du dollar, celui de devise de réserve, pour gérer les déficits et pour payer leur aventurisme militaire à l'étranger (à cette époque au Vietnam).

La France réclama une réforme monétaire qui mette fin au rôle particulier du dollar et tenta de ressusciter l'étalon-or largement discrédité. Les Européens entamèrent aussi une longue discussion sur les avantages de l'union monétaire, dont la réalisation leur permettrait de concurrencer le dollar.

Mais, du point de vue des États-Unis, le rôle international du dollar était un piège : les autres pays pouvaient modifier leurs taux de change et maintenir ainsi la compétitivité de leurs exportations. Le gouvernement américain se révéla impuissant face à un yen sous-évalué, alimentant la croyance que le reste du monde utilisait le dollar pour attaquer la base de fabrication de l'Amérique. L'administration Nixon en tira la conclusion que le seul moyen pour sauver

l'économie américaine était de s'engager dans un unilatéralisme monétaire (une expansion monétaire tellement spectaculaire que les autres pays seraient forcés d'ajuster leurs taux de change).

Ces batailles oubliées depuis longtemps semblent soudainement très présentes à nouveau. Le monde ne dispose plus d'un régime de taux de change fixe, mais le dollar reste la principale devise de réserve, une sorte de Bretton Woods flottant. Pour les Américains, ce statut particulier constitue une menace potentielle tandis qu'au contraire, pour les non-Américains, il s'agirait plutôt d'un autre exemple de la quête néo-impériale et de la volonté hégémonique des États-Unis.

Au cours des dernières années, la Chine a pris la place du Japon des années 1960, empêchant son taux de change de monter afin de doper ses exportations. Sa stratégie a fait

grande de leurs réserves en euros, un écho de la tentative infructueuse du général pour faire capituler l'Amérique en vendant des dollars contre de l'or.

Les années 1960 se terminèrent par un effondrement du « système » et par une agitation financière majeure, accompagnée d'une vague inflationniste des prix des marchandises. Tout un chacun fut touché et le rôle de l'Amérique sur la scène mondiale fut ébranlé.

Un effondrement du même type aurait aujourd'hui des conséquences sensiblement différentes. D'une part parce que le système de taux flottant actuel est plus stable, et d'autre part parce que les coûts d'ajustement sont distribués autrement. La majorité des Américains ne souffrent pas beaucoup de la chute marquée du dollar, car les vendeurs étrangers procèdent à des corrections de prix pour que leurs produits soient écoulés aux

le dollar. Les Américains continueront à accumuler des dettes car les Asiatiques les y encouragent. L'abrogation du pacte serait contraire à l'intérêt des deux parties. Il ne s'agit pas d'un unilatéralisme américain, car le pacte implique une collaboration avec l'Asie.

Mais pour les Européens, qui sont exclus du pacte, celui-ci a forcément des allures d'unilatéralisme monétaire et économique. D'autant que la flambée de l'euro face au dollar fait souffrir les exportateurs industriels du Vieux Continent. Mais l'Europe n'est pas en mesure de les soulager. Elle est la grande victime de cette nouvelle guerre des devises, malgré la création de l'euro, qui n'a pas permis d'apporter une protection conséquente.

L'ancienne version de la réaction européenne (ce que les psychologues appellent « l'envie du dollar ») va seulement devenir plus pénétrante. La Banque centrale européenne (BCE) sera invitée à étendre la base monétaire, comme si l'imitation du dollar constituait la réponse à tous les problèmes industriels, structurels et démographiques que connaît l'Europe. Mais nous devrions nous rappeler que les problèmes de l'Europe ne proviennent pas de la manipulation des devises.

Les protestations contre la nouvelle version du privilège monétaire exorbitant de l'Amérique doivent être considérées pour ce qu'elles sont : une façon de compenser une réelle impuissance européenne. L'envie du dollar n'est donc pas près de disparaître. Elle s'accroîtra au fur et à mesure que la valeur du dollar diminuera, sans que cela provoque d'effets manifestement néfastes sur les personnes qui l'impriment et l'utilisent.

Harold James enseigne l'histoire à l'université de Princeton, États-Unis. Il est l'auteur de *The End of Globalization : Lessons from the Great Depression*. © Project Syndicate. Traduit par Valérie Bellot.

## PARUTIONS

■ **CORÉE DU SUD, ÉCONOMIE SOCIALE ET SOCIÉTÉ CIVILE**, d'Eric Bidet

Peut-il exister une société civile active dans un pays tel que la Corée du Sud où prédomine un ordre social vertical et où la soumission à la hiérarchie est presque sacralisée ? Lorsqu'un pouvoir politique omnipotent a toujours flirté avec le pouvoir économique, une telle idée peut, en effet, paraître illusoire. C'est ce qui s'est pourtant produit...

Eric Bidet, économiste et sociologue, s'emploie à l'expliquer dans son nouvel ouvrage. L'auteur explore les voies par lesquelles la « société civile » s'est frayé un chemin en Corée du Sud, pour s'immiscer entre l'État et l'appareil économique. Des voies différentes de celles observées par l'auteur en Europe. Sur le Vieux Continent, la société civile s'est, avant tout, construite en opposition au modèle économique dominant. En Corée du Sud, elle s'est bâtie sur la remise en cause du modèle politique. C'est cette singularité que tente, en particulier, d'éclairer l'analyse d'Eric Bidet (éd. L'Harmattan, 260 p., 22 €). **B. D.**

■ **PÉTROLE, GAZ ET GÉOPOLITIQUE, SOCIÉTAL N°42**.

L'affrontement géopolitique autour des sources d'approvisionnement de pétrole et de gaz devrait devenir un enjeu de plus en plus important pour les relations internationales au début du XXI<sup>e</sup> siècle : telle est la conclusion – plutôt effrayante si l'on en juge par les conséquences des épisodes précédents des « guerres du pétrole » – de ce dossier de la revue *Sociétal*.

En effet, alors que la demande mondiale va croître de façon phénoménale, sous la pression de nouveaux clients comme la Chine et l'Inde, il s'avère que les réserves existantes restent concentrées dans des régions politiquement instables : le Moyen-Orient toujours, la Russie, la Caspienne et le golfe de Guinée.

De plus, les pays industrialisés, premiers consommateurs, tardent à envisager les stratégies de l'« après-pétrole », alors que la lutte contre le réchauffement climatique avance considérablement cette échéance. Ce dossier contient toutes les cartes et les données permettant de comprendre ce que seront les prochains « chocs pétroliers » (quatrième trimestre 2003, 14 euros). **A. R.**

■ **GUIDE DES CONSEILS EN RECRUTEMENT 2004**

C'est une dix-huitième édition, mais, compte tenu des nombreux mouvements (rachats, concentrations, disparitions) qui caractérisent le monde des cabinets de conseil en recrutement, elle s'avère tout à fait utile pour disposer des bonnes adresses et des contacts directs. Ainsi 120 nouvelles structures ont vu le jour, tandis que 250 ont disparu au cours de l'année 2003.

Ce guide de la profession répertorie plus de 1 200 cabinets indiquant leurs spécialités (par secteur, par fonction) ainsi que la réalité de leurs implantations internationales qui restent – et c'est l'une des faiblesses des structures françaises – assez limitées.

Innovation de cette nouvelle livraison, une rubrique intitulée « Conseils d'experts », où sont évoqués plusieurs sujets : les enjeux du capital humain en Europe de l'Est ; le développement d'Internet ; le recrutement de membres indépendants au sein des conseils d'administration (Cercomm Publications, 352 p., 39 € ; diffusé par correspondance chez Cercomm, 1 bis, rue Morère, 75014 Paris. Tél. : 01-45-45-45-32). **M.-B. B.**



## Le procès Mannesmann, un test pour le gouvernement d'entreprise européen

par Pierre-Yves Gomez

Le spectaculaire procès engagé contre les anciens dirigeants de Mannesmann est un choc en Allemagne. En 1999, lors du rachat de Mannesmann par l'anglais Vodafone, l'équipe de direction s'était octroyé 56,75 millions d'indemnités de départ, par décision prise dans une simple commission du conseil de surveillance. Étrange cadeau lorsque l'on se souvient que l'OPA de Vodafone était considérée comme inamicale par les dirigeants allemands, qui s'étaient longuement battus contre elle, et avaient finalement échoué à l'empêcher. Événement rare, la contestation de cette généreuse indemnité a été portée devant les tribunaux par un collectif d'actionnaires indignés, pour abus de confiance aggravée. Six membres de l'élite économique allemande, qui siégeaient à l'époque des faits au conseil de surveillance de Mannesmann, sont aujourd'hui poursuivis pour avoir accepté ou laissé faire. Parmi eux, le patron de la Deutsche Bank, Josef Ackerman, et l'ancien dirigeant du syndicat IG Metall, Klaus Zwickel, risquent jusqu'à dix ans de réclusion. On imagine l'ébranlement du système de gouvernance à l'allemande, réputé pour son consensus économique et politique et pour la solidité de son système de contrôle à double niveau, directoire et conseil de surveillance.

Le procès ne fait que commencer et il durera plusieurs mois, jus-

qu'en juin. On se gardera de le juger ici, avant l'heure et hâtivement. Contentons-nous de relever ce qu'il nous apprend, dès à présent, quant à l'évolution probable du système de gouvernement d'entreprise à l'allemande.

La première impression c'est, bien évidemment, que ce système n'est pas aussi inflexible et vertueux qu'on l'a parfois dit. On a longtemps opposé capitalisme anglo-saxon à capitalisme rhénan. L'un, orienté par les marchés financiers et associant l'efficacité managériale à l'évolution du cours de l'action, était considéré comme dynamique et souple mais tendanciellement spéculatif ; l'autre, très institutionnalisé, avec un contrôle des entreprises à deux niveaux et un conseil de surveillance auquel participent non seulement les grandes centrales syndicales, mais aussi les grandes banques du pays, semblait lourd mais solide et juste. Les scandales Enron et Mannesmann mettent à mal les illusions de ceux qui ne croient qu'aux vertus du marché ou, au contraire, qu'à celles de la gestion par le consensus. Pourtant, en observant de plus près l'affaire Mannesmann, on aurait tort de condamner trop vite le système à l'allemande.

Si l'on écoute la défense des inculpés, un des arguments principaux est le suivant : les pratiques dénoncées en Allemagne sont, en fait, parfaitement courantes aux États-Unis. C'est là une utilisation assez spécieuse de la concurrence entre les systèmes de gouvernance,

et cela pour deux raisons : première raison, parce que les pratiques supposées être l'usage normal aux États-Unis (les indemnités de départ considérables, l'envolée des rémunérations des dirigeants, l'absence de contrôle, etc.) sont justement celles qui sont mises en cause aujourd'hui et considérées comme abusives par de plus en plus d'actionnaires américains. S'appuyer sur elles, c'est donc importer ce qu'il y a de pire, en tout cas de plus discutable et de plus discuté, même dans le système de gouvernance américain !

## UN RISQUE D'ÉVICTION

Seconde raison, on ne peut pas importer une pratique en l'isolant de l'ensemble de règles de contrôle et contre-pouvoirs qui définissent le système de gouvernement des entreprises dans un pays. Ainsi, si les dirigeants américains sont mieux rémunérés et indemnisés, ils sont aussi davantage sous pression de leur actionnariat et de la justice. Leur risque d'éviction est plus élevé et la mise en cause de leur responsabilité personnelle est désormais entrée dans la loi. Bref, il est difficile de s'aligner sur les pratiques anglo-saxonnes pour ce qui concerne les indemnités des dirigeants sans tenir compte, dans le même temps, de celles qui régissent leurs contre-pouvoirs.

C'est d'ailleurs ce qu'expérimentent à présent les anciens dirigeants de Mannesmann. En introduisant des « usages courants aux États-Unis » en matière d'indemni-

tés de départ, ils ont aussi importé un autre « usage courant » outre-atlantique : le procès intenté par des actionnaires en désaccord avec les managers. On ne peut avoir le beurre et l'argent du beurre.

L'issue de ce procès nous renseignera donc sur l'évolution du système allemand. Si elle est favorable aux dirigeants, c'est que leur argument sur la convergence des pratiques de gouvernance aura finalement convaincu les juges. Cela ouvrira une brèche et l'on pourra s'attendre à une évolution du système allemand vers un alignement plus ou moins rapide sur l'ensemble des règles régissant le capitalisme anglo-saxon, qui deviendra ainsi un peu plus la norme internationale. Si, au contraire, le procès se conclut par la condamnation des dirigeants, c'est que les juges auront considéré que la sauvegarde des vertus propres au capitalisme rhénan nécessite de sanctionner des dérives, indépendamment de leurs pratiques ailleurs. Ils consolideront alors les valeurs du gouvernement des entreprises à l'allemande. Au-delà de l'Allemagne, le procès Mannesmann aura ainsi valeur de test pour l'avenir d'un contre-modèle de gouvernement d'entreprises à l'europpéenne, que certains appellent de leurs vœux et dont le capitalisme rhénan est, jusqu'à présent, l'une des références.

Pierre-Yves Gomez est professeur de stratégie à l'École de management de Lyon.

SI LA CRISE A FRAPPÉ LES SITES INTERNET D'OFFRES D'EMPLOI, ELLE A AUSSI RENFORCÉ LEUR PART DE MARCHÉ AUX DÉPENS D'UNE PRESSE ENCORE PLUS MAL-EN-POINT. MAIS SI LA REPRISE ARRIVE, LES EMPLOYEURS, À NOUVEAU CONCURRENTS, DEVRONT UTILISER LA PRESSE POUR AFFIRMER LEUR DIFFÉRENCE FACE AUX CANDIDATS

## Le Net prend une part croissante sur le marché du recrutement

**T**ous l'espèrent : la reprise du marché du recrutement sera, serait ou devrait être pour le début, la mi ou la fin 2004. Pour 2004 en tout cas. Entre-temps, les cartes ont été rebattues entre les deux grands vecteurs de l'offre d'emploi, journaux et sites Internet. Lequel des deux va profiter de la reprise annoncée ?

En un premier temps, lors de l'euphorie du marché, la météorite Internet devait, pensait-on, faire disparaître les dinosaures de la presse. Lorsque le marché s'est retourné, à partir de fin 2000, la thèse inverse l'a emporté : le modèle économique des « job-boards » ne pouvait résister à l'effondrement du nombre d'offres. Trois ans après, où en est-on ? Les chiffres diffèrent selon les sources, mais la tendance est nette. Selon Cyril Janin, président du directoire de Keljob, le marché de l'offre presse s'est effondré de 400 à 190 millions d'euros entre 2001 et 2003 ; celui des offres Internet est tombé dans le même temps de 45 à 37 millions.

Deux leçons à tirer : le e-recrutement a souffert, entraînant la disparition de plusieurs enseignes et la concentration du marché entre trois ou quatre sites, mais sa part de marché est passée de 11 % à 20 %, puisque la chute de la presse a été encore plus forte. « En 1993, les entreprises ont recruté seulement 70 000 cadres, et la presse était alors plutôt mal, remarque Jean-Pierre

repartira, Internet en profitera, parce que c'est le média le moins cher, le plus réactif, et que les utilisateurs, entreprises comme candidats, y sont de mieux en mieux acclimatés. »

La météorite Internet aurait-elle repris sa course ? Pas si simple. « Un site de recrutement, c'est comme le low cost, reconnaît Cyril Janin : il permet de faire de la quantité à bas prix. » Eric Petco, président de

l'annonce Keljob est passée de 199 à 395 euros en un an, celle de Monster de 395 euros à 435 euros le 2 février, etc. Comme, de leur côté, les journaux s'efforcent de proposer des produits d'entrée de gamme à un prix très inférieur aux tarifs habituels, la différence de prix entre la presse et les sites Web va être moins vertigineuse.

Surtout, la nature du marché peut s'inverser rapidement. Tant que les employeurs sont en position dominante, « ils peuvent se contenter de choisir un seul vecteur, de préférence le moins cher, car ils savent que les candidats cherchent par tous les moyens. Une situation qui profite, bien sûr, à Internet », observe Maryvonne Labeille, directrice du cabinet de recrutement éponyme et vice-présidente du Syntec Recrutement, le syndicat de la profession. Mais si le marché redevient plus tendu, d'une part grâce à la reprise économique, d'autre part en raison du « baby-krach » qui amène sur le marché les classes d'âge les moins nombreuses au moment où les plus nombreuses partent en retraite, le rapport de

forces peut s'inverser et redonner toute son importance à une stratégie de différenciation. Pour Maryvonne Labeille, « les entreprises vont devoir faire savoir qu'elles recrutent à nouveau, ce qui pourrait rééquilibrer le marché en faveur de la presse ».

Eric Piétrac, directeur des ressources humaines de Deloitte Touche Tohmatsu en France, ne dit pas autre chose. Bien que le cabinet d'audit ait divisé par deux ses recrutements (de 1 200 en 2001 à 600 en 2003 – chiffre maintenu pour 2004), « notre hypothèse est que le marché va devenir plus concurrentiel. Notre site Internet est essentiel, car il permet de drainer de grosses quantités de CV, mais c'est la communication institutionnelle qui nous permet de construire notre image de marque d'employeur ». « Un internaute va sur un job-board lorsqu'il cherche un emploi ; s'il ne le trouve pas du premier coup, il n'y revient pas, observe Maryvonne Labeille. Un lecteur, lui, tombe sur une publicité en feuilletant son journal favori. »

Antoine Reverchon

« C'est la communication institutionnelle qui nous permet de construire notre image de marque d'employeur »

ERIC PIÉTRAC, DRH DE DELOITTE

Fine, secrétaire général de l'Apec. En 2000, elles en ont recruté 200 000, et la presse était euphorique. En 2003, elles en ont recruté 140 000, et la presse va encore plus mal qu'en 1993 pour un nombre de recrutements double ! Conclusion : les entreprises ont trouvé d'autres modalités d'offres d'emplois. Il est inutile de se voiler la face. Quand le marché

Monster, observe que son chiffre d'affaires est resté égal malgré la progression du nombre d'offres de 25 % par an. Cette déflation a coûté la vie à plusieurs sites, mais, une fois la concentration du secteur opérée, les prix ont brusquement augmenté : Emailjob vient de multiplier par trois ses tarifs (1 750 euros les cinq annonces, contre 650 euros),

Isabelle Le Nir, chargée du recrutement pour Schlumberger

## « L'essentiel de nos embauches passe par le Web »

Le groupe Schlumberger a maintenu sa politique de recrutement au cours des dernières années. En 2004, comment allez-vous utiliser les différents vecteurs de recrutement dont vous disposez ?

Le groupe Schlumberger recrute en effet en permanence des jeunes diplômés. Depuis 2001, 3 000 à 3 500 personnes sont embauchées chaque année pour les services pétroliers, l'activité principale du groupe. Le recrutement se fait presque exclusivement par le biais de notre site Internet. Tous les candidats élaborent un dossier en ligne, dans lequel ils identifient les différents postes qui pourraient les intéresser. Les candidatures retenues sont affectées aux recruteurs intéressés au niveau local, chargés ensuite de superviser les entretiens préalables à l'embauche. Les candidatures qui ne trouvent pas de poste immédiatement mais constituent un profil intéressant sont conservées dans notre base de données. Elles pourront être utilisées ultérieurement en fonction des besoins du groupe. La candidature en ligne présente, selon nous, un avantage certain : le candidat doit effectuer des recherches préalables afin de cibler les postes qui l'intéressent, ce qui nous permet de mesurer son degré de motivation pour intégrer notre groupe.

De manière générale, nous n'avons plus recours aux annonces de presse, comme cela a été le cas jusqu'en 2000. Par rapport au recrutement par Internet, ce système s'est avéré coûteux et peu propice à une rationalisation du processus de recrutement. Par ailleurs, le recours aux cabinets de recrutement et aux chasseurs de tête reste très marginal. Il sert à pourvoir des postes très particuliers requérant des profils spécifiques. Quant à la cooptation, elle a lieu via notre site Internet, tout candidat pouvant ajouter à son dossier une référence à une personne de Schlumberger.



ISABELLE LE NIR

► **2000** Isabelle Le Nir est responsable du support recrutement au niveau international chez Schlumberger.  
► **1996** Elle est chef de projet au centre de recherche de Clamart.  
► **1993** Elle est manager applications logicielles géologie à Houston (Etats-Unis).  
► **1991** Elle devient manager applications logicielles multipuits, au centre de recherche de Clamart (France).  
► **1988** Docteur en géologie et diplômée de l'Ecole nationale supérieure pétrole et moteurs (ENSPM), elle entre chez Schlumberger comme ingénieur de projet à Austin (Etats-Unis).

Comment se traduit l'orientation internationale de votre groupe dans la politique de recrutement ?

Notre logiciel de recrutement, qui a été développé entre juin et décembre 2000 au moment de l'explosion du recrutement, permet de centraliser toutes les candidatures sans distinction de leurs pays d'origine. La base de données, située à Bruxelles, est mutualisée, afin que tous les recruteurs du groupe situés dans le monde entier (quarante-quatre au total) puissent identifier le candidat qui correspond le mieux au profil recherché. Les postes ouverts sont ainsi pourvus selon une logique largement internationale.

Parallèlement, nous essayons de maintenir un équilibre entre le

pourcentage de revenus que génère une zone géographique et le pourcentage de nouvelles recrues que celle-ci fournit au groupe. Si, par exemple, 10 % de nos revenus sont générés en Afrique, 10 % de nos employés devront être d'origine africaine.

Comment vous assurez-vous que tous les candidats susceptibles de vous intéresser sont bien dirigés vers votre site et aptes à faire acte de candidature en ligne ?

Cette question est surtout pertinente pour les candidats qui devront travailler au niveau technique, dans le cadre de nos opérations sur le terrain. Par expérience, nous savons que la majorité de nos postulants pour ce type de fonctions ont la capacité de se porter candidat via Internet. C'est le cas des ingénieurs, mais aussi d'une grande partie des techniciens qui ont un niveau BTS.

De manière plus générale, étant donné que 80 % des recrutés sont de jeunes diplômés – ayant moins de trois ans d'expérience –, nous cherchons avant tout à nous faire connaître dans les universités et dans les écoles, soit dans le cadre de forums organisés, soit par la promotion de notre site Web dans les journaux des associations d'anciens élèves.

Mais, dans les pays où l'utilisation d'Internet est moins répandue, nous pouvons avoir recours à d'autres canaux de recrutement pour « appeler » les candidats potentiels. Par exemple, nous avons publié des annonces dans l'hebdomadaire *Jeune Afrique* ou bien sur des sites Internet locaux des Emirats arabes unis.

Dans tous les cas, ces canaux de recrutement alternatifs à l'Internet nous servent à rediriger les candidats vers notre site, sur lequel ils devront de toute façon remplir un dossier.

Propos recueillis par Mathilde Bereni

### INTERNET AUSSI A CONNU LA CRISE

Variation du nombre d'offres d'emplois sur Internet (indice 100 en janvier 2003)

	Janv.	Févr.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juill.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.		
Offres d'emplois total	100 (136 174)	-	115	133	136	140	152	147	127	141	132	120	100 (137 336)
Sites emplois	100 (31 468)	-	102	114	94	112	120	120	97	150	146	135	108
Sites emplois spécialisés*	100 (6 000)	-	-	-	-	-	-	-	100	108	116	117	107
Sites des entreprises de travail temporaire	100 (6 441)	-	117	123	125	129	134	154	129	114	127	126	110
Sites des cabinets de recrutement*	100 (1 803)	-	-	-	-	-	-	-	115	99	112	107	96
Sites d'offres de stages*	100 (7 000)	-	-	-	-	-	-	-	102	117	127	122	119
Sites des entreprises du CAC 40	100 (2 600)	-	111	118	103	112	122	126	111	124	107	135	98
Site de l'ANPE	100 (78 810)	-	119	144	152	153	167	161	144	147	129	116	97

Source : Baromètre Internet et Emploi, Keljob \*Indices rajoutés à partir de septembre 2003 2003 2004

## Européens et Américains surfent à l'identique

94 % DES GRANDES ENTREPRISES MONDIALES DISPOSENT D'UNE SECTION CARRIÈRES SUR LEUR SITE

**L**a mondialisation a-t-elle touché le recrutement en ligne ? Des Etats-Unis aux pays européens, le marché comme les usages d'Internet se sont largement unifiés même si des spécificités régionales demeurent. Les points communs d'abord. Plus que par régions, ils concernent la taille des entreprises.

Selon une étude de Ilogos, une division de l'éditeur de logiciels Recruitsoft spécialisé en gestion de candidature, parue en mai 2003, 94 % des grandes entreprises mondiales disposent d'une section carrières sur leur site Web et recrutent donc par ce biais-là. Pour Stéphane Amiot, directeur du développement de Recruitsoft France, les spécificités régionales réapparaissent seulement en matière de gestion

des candidatures. « La France et les pays d'Europe du Sud proposent encore souvent de magnifiques sites vitrines mais pèchent sur le suivi des candidatures déposées via Internet. L'Europe du Nord et surtout les Etats-Unis ont incontestablement une longueur d'avance sur ce point. »

Côté profil, les candidats se ressemblent en Europe du moins. « Dans les pays scandinaves, en Allemagne et en France, les utilisateurs d'Internet semblent avoir un peu plus d'expérience, mais cette différence reste faible », remarque Hernan Daguerre, directeur de la communication de Monster Europe.

La France détient le record européen, voire mondial, du rendement général par annonce

Autre caractéristique partagée dans tous les pays, la quasi-absence sur Internet d'offres de postes de direction. Les « executives » préfèrent encore les tapis douillets des cabinets de chasseurs de têtes à la navigation sur le Web. De même, partout dans le monde, les cols bleus ne constituent pas une cible

pour les sites emplois, même si on peut remarquer aux Etats-Unis quelques signes d'intérêt pour cette population avec des tentatives isolées de lancement de sites spécialisés sur les emplois manuels.

Les spécificités ensuite. La France détient le record européen, voire mondial – mais en l'absence de statistiques fiables, la prudence reste de mise – du rendement général par annonce, un chiffre basé sur le nombre de curriculum vitae reçus par retour de mail. « En France, il suffit de joindre un CV, une lettre de candidature, et le tour est joué, remarque Rik Hülsler, responsable du marché international chez Aktor Interactive, une agence de communication spécialisée sur le recrutement en ligne. En Allemagne, pour postuler, il faut joindre tout un arsenal de documents et de certificats, qui dissuadent sans doute les réponses, au cas où... De même, en Grande-Bretagne, la mention obligatoire du salaire demandé fait réfléchir les chercheurs passifs. » Champions de la candidature spontanée, les Français disposent, en outre, d'un panel de sites d'emploi spécialisés très importants, une soixantaine, une originalité que partagent dans une moindre mesure l'Allemagne et la Grande-Bretagne.

Catherine Rollot

LA REMISE DU PRIX DU LIVRE RH 2004  
SCIENCES PO - SYNTEC RECRUTEMENT

A LIEU MARDI 10 FÉVRIER.

POUR LA QUATRIÈME ÉDITION

DE CE TROPHÉE DÉCERNÉ

EN PARTENARIAT AVEC « LE MONDE »

ET ALAPAGE.COM, CINQ OUVRAGES

RESTAIENT EN LICE

SUR LA CINQUANTAINE

SÉLECTIONNÉE AU DÉPART.

PRINCIPAUX CRITÈRES PRIS EN COMPTE

PAR LE JURY : L'ORIGINALITÉ ET

L'ACTUALITÉ DU SUJET AINSI

QUE LA PÉDAGOGIE MISE EN ŒUVRE

POUR LE RENDRE ACCESSIBLE À TOUS

## Derrière le rideau

► **SOCIOLOGIE DU CONSEIL EN MANAGEMENT**, de Michel Villette, Ed. La Découverte, coll. « Repères », 121 p., 7,95 €.

Un consultant de Jérusalem, appelé à l'aide par Jésus pour valider le recrutement des douze hommes que le fils de Joseph avait retenus, l'aurait alerté sur Simon-Pierre, « un instable émotionnel, en proie à des sautes d'humeur » ; sur Thomas, « qui a tendance à discuter, ce qui ne pourrait que freiner l'enthousiasme de l'équipe » et sur Mathieu « qui figure sur la liste noire de la "Commission du Grand Jérusalem pour l'honnêteté dans les affaires" », mais aurait vanté les mérites de Judas Iscariote, « capable et imaginaire, ayant un sens développé des affaires, et ne manquant pas de relations avec des personnalités haut placées ».

Michel Villette connaît parfaitement l'univers des consultants, jusque qu'aux blagues qui y circulent. Son petit livre est donc un excellent résumé – on regrette d'ailleurs qu'il en soit ainsi car beaucoup des sujets abordés auraient mérité qu'il

s'y attarde davantage – des questions qu'il faut se poser à l'égard de la profession.

Sociologue dont la plume critique a déjà écorné les poncifs du management, avec notamment *Le Manager jetable* (La Découverte, 1996), l'auteur n'est pas tendre, expliquant dès le départ que, « comme les hommes politiques, les consultants parlent toujours de ce qu'ils promettent et rarement de ce qu'ils font ». Pour autant son livre n'est pas à charge, il est plutôt sans complaisance.

Etude d'entretiens, de documents, de contrats... Michel Villette travaille en sociologue : « Il ne s'agit ni de célébrer ni de critiquer, mais de comprendre comment ils font, ce qu'ils font et ce qui les pousse à agir ainsi », explique-t-il. Au fil des pages, on découvre donc son analyse de « la relation de conseil », de « la démarche commerciale » et de l'impératif du chiffre d'affaires qui l'accompagne : « L'exigence de court terme de réalisation des honoraires s'impose en premier et d'autant plus fortement que la conjoncture est défavorable. C'est que la main-d'œuvre est un coût fixe, tandis que la demande de conseil est volatile. Le principal risque pour le cabinet est d'avoir à

payer une main-d'œuvre coûteuse et inemployée. » L'auteur regarde également de près le point de vue des clients sur les consultants. Volontiers critiques – surtout publiquement – sur les travaux de ces derniers, les dirigeants ne parviennent pas néanmoins à se passer des cabinets de renom qui leur assurent une caution professionnelle quand il s'agit de prendre des décisions importantes. Deux sujets majeurs sont lancés, mais on aurait aimé continuer à en débattre avec l'auteur, lui-même ancien consultant à Eurequip : la relation qui s'établit entre le client et son conseil, et la nécessaire confidentialité de leurs relations.

Sur le premier point, Michel Villette préfère questionner ce qu'il répond : « Le consultant fait changer la vision, mais dans quel sens ? Qu'est-ce qui prouve que c'est utile ? S'il adopte le point de vue de son client, peut-on dire qu'il est indépendant ? De même, s'arranger pour impliquer le client dans la décision de telle sorte qu'on ne puisse apparaître comme seul responsable, est-

ce une démarche positive d'éducation du client ou une précaution astucieuse pour éviter les ennuis ? » Sur le second, il fait état de la panoplie déployée par les cabinets, du plus grand au plus petit, pour éviter bourdes et conflits d'intérêt. Sans véritablement s'en satisfaire, rappelant au passage les derniers scandales dont il faudra tirer les leçons, même si on tarde à le faire.

Tous les jeunes diplômés attirés par les ors du métier auront enfin à cœur de lire la conclusion du livre : « Peut-on être jeune et consultant ? » Indispensable car Michel Villette soulève la question essentielle du « risque de perte de contact avec la réalité », plongé dans l'univers du discours emphatique du management, le vocabulaire prétentieux de la stratégie, des structures de la communication, qui tend à faire oublier qu'une entreprise ne gagne de l'argent qu'à condition de produire et de vendre, et que le reste est accessoire.

Marie-Béatrice Baudet  
(Le Monde Économie, 21 octobre 2003.)



## Voie royale

► **TOUS « SUBLIMES », VERS UN NOUVEAU PLEIN-EMPLOI**, de Bernard Gazier, Flammarion, 384 p., 20 €.

À la fin du Second Empire, les « sublimes » furent une poignée de travailleurs émancipés qui étaient maîtres de leur mobilité et de leurs engagements. Ils n'admettaient de travailler que pour une durée qu'ils fixaient eux-mêmes et choisissaient leur patron ! Ces ouvriers qualifiés étaient, par exemple, des imprimeurs ou des mécaniciens. Leur marginalisation, liée à la mécanisation de l'industrie, fut encore plus rapide que leur apparition.

Mais Bernard Gazier, économiste du travail, met en exergue ce fait historique pour entreprendre un tour d'horizon du nouveau modèle social tel qu'il s'invente en Europe. Pour le « sublime », en effet, l'instabilité de l'emploi n'était pas un problème, mais la solution. En quelque sorte, il s'agirait de se réapproprier cette voie royale.

Au-delà de leur diversité, les pays européens ont élaboré un modèle commun qui repose sur la social-démocratie et l'Etat-provi-

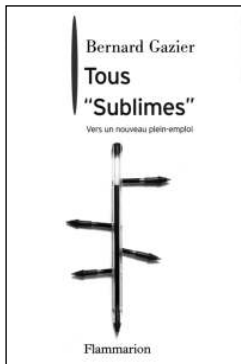
dence, mais ce dernier est désormais battu en brèche, tant par le ralentissement de la croissance que par la persistance d'un fort taux de chômage. Dans les années 1990, seul Anthony Giddens, inspirateur de la troisième voie britannique, qui propose, par le passage de la « protection passive » à la « sécurité active », de mieux armer les individus pour leur permettre de faire face au marché, a cherché à dépasser les contradictions du modèle européen. Mais sa voie tolère un niveau élevé d'inégalité.

Bernard Gazier partage les diagnostics de la tête chercheuse de Tony Blair, mais pas ses solutions. A partir d'une étude menée en Europe sur les marchés transitionnels de l'emploi, il esquisse des pistes pour remédier à l'état transitoire que doit être le chômage. Dans un monde où l'équilibre du travailleur est forcément dynamique, il s'agit d'éviter les transitions critiques et de développer celles qui favorisent l'autonomie et la carrière des travailleurs.

Or il existe, dans plusieurs pays européens, une palette d'expériences qui sont autant d'éléments qui plaident en faveur de la non-résignation au chômage, voire de la tentation du plein-emploi. Bernard Gazier montre un tropisme certain pour le modèle danois, et notamment pour son système de rotation des emplois qui existe depuis 1996 et qui fait qu'en permanence 15 % de la population active transite par un programme de formation ou de congé. Mais sont aussi passées en revue les fondations de travail autrichiennes ou les 30 heures flottantes néerlandaises...

Bref, les idées ne manquent pas, et il serait urgent de les appliquer, car les temps sont devenus très durs pour les non-qualifiés. En particulier en France, où au modèle dit de « la file d'attente » s'est substitué celui de « la partition », où les ponts sont rompus entre emplois précaires et temporaires et emplois permanents et stables.

Alain Beuve-Méry  
(Le Monde Économie, 25 février 2003.)



► **TOUS MANAGERS DU SAVOIR**, de Jean-François Ballay, Ed. d'Organisation, 2003, 456 p., 29 €.

La cause serait entendue : après sa phase marchande et sa phase industrielle, le capitalisme aurait donc atteint sa phase « informationnelle » : l'économie serait devenue une « économie de la connaissance » où la création de valeur proviendrait de la capacité des acteurs à exploiter et à mobiliser au mieux les compétences et les savoirs humains.

C'est sur cette thèse que s'appuie l'ouvrage de Jean-François Ballay, pour en tirer toutes les leçons possibles et imaginables en termes de management, de gestion des hommes et des organisations de travail.

Mais il est difficile, dans un tel exercice, de ne pas sombrer, comme bien des gourous de telle ou telle nouvelle mode managériale, dans l'affirmation de principes généraux et désincarnés, ou à l'inverse dans l'avalanche de pseudo-recettes illustrées par des diagrammes aussi sophistiqués qu'incompréhensibles. La forme que prend parfois le livre peut laisser croire au lecteur que ces travers y sont malheureusement bel

et bien présents – peut-être en raison des contraintes imposées par ce genre de collection.

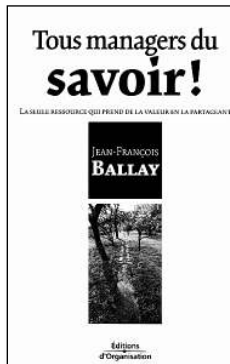
Il serait pourtant dommage de se laisser arrêter par ces obstacles. Car l'auteur sait utiliser toutes les ressources que procurent les différentes disciplines des sciences humaines – la philosophie, la sociologie, l'économie, la psychologie – pour décrire le cheminement des concepts et amener le lecteur à comprendre le pourquoi et le comment de dispositifs et d'outils qui, dans bien des organisations, apparaissent aux managers de base comme la dernière lubie du directeur des ressources humaines.

Sont ainsi passées en revue et remises en perspective des formules apparemment toutes faites, telles que « la gestion des connaissances », « le système d'information », « la logique compétences », « le retour d'expérience », « les bonnes pratiques », « la formalisation des connaissances tacites », « l'intelligence économique », « le patrimoine intellectuel de l'organisation »,

« l'entreprise étendue » ou « en réseau », etc. Ce constat aller-retour entre la réflexion socio-psychologique et l'exposé d'outils managériaux – y compris au moyen des 6 combien classiques « études de cas » – évite à l'auteur de présenter lesdits outils comme les solutions miracles aux difficultés des organisations. Il lui permet même, dans un dernier et révélateur chapitre, de poser les termes de la contradiction principale du nouveau âge du capitalisme : « L'économie du savoir peut-elle être non marchande ? ».

L'auteur se garde de conclure, positivement ou négativement. Mais il montre bien, sans pourtant utiliser des termes qu'interdit sans doute le genre littéraire du « livre de management », que l'économie du savoir implique paradoxalement et dans un même mouvement la libération du potentiel créatif de chaque individu – ou de chaque communauté, et son aliénation à une organisation et à un objectif marchand.

Antoine Reverchon



## Le « dictionnaire raisonné » des ressources humaines

► **ENCYCLOPÉDIE DES RESSOURCES HUMAINES**, ouvrage coordonné par José Allouche, Edition Vuibert, Paris 2003, 1904 p., 139 €.

Le caractère d'un bon dictionnaire, disait Diderot, « est de changer la façon commune de penser », et de fait les majestueux in-folio de son Encyclopédie sont traversés par les combats politiques, religieux ou scientifiques du temps. De son illustre prédécesseur, l'*Encyclopédie des ressources humaines* emprunte son caractère collectif, critique, et utile.

Collectif d'abord. Véritable somme de près de 2 000 pages, cet ouvrage a réuni 182 auteurs dans un souci de pluralisme disciplinaire, thématique, géographique et professionnel. Spécialistes du droit et des sciences politiques, de l'économie ou de la gestion côtoient des historiens, des sociologues ou des anthropologues français, mais aussi originaires de très nombreux autres pays européens, du continent américain ou encore d'Asie. L'encyclopédie ne s'est pourtant pas contentée d'ouvrir ses pages à des universitaires. Parce que les ressources humaines dépassent par définition le cadre

du théorique, le parti pris ici a été de faire participer à la rédaction des articles des acteurs aussi différents que des dirigeants d'entreprises, des syndicalistes, des hauts fonctionnaires ou encore des consultants.

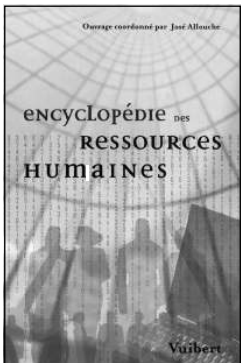
Critique ensuite. « Il importe aujourd'hui d'aller au-delà des tentatives toujours recommencées, mais toujours étriées, d'instrumentalisation des ressources humaines », écrit dans l'Avant-propos, José Allouche, professeur à l'Institut d'administration des entreprises de Paris-I et coordinateur du comité de pilotage de l'*Encyclopédie*. Il est temps de faire un état des lieux intégrant la complexité du domaine, mais aussi ses mouvements de fond, ses contradictions et ses émergences, les outils utilisés mais aussi leur contexte. »

C'est dans cet esprit que les 183 contributions originales s'inscrivent ici. Chacune d'elles se compose d'un texte de synthèse, faisant le point critique sur l'état des connaissances les plus récentes dans le domaine, et d'une bibliographie de base. Les thèmes choisis se décomposent entre quatre grandes

familles. La première porte sur les théories, concepts et méthodes, la seconde sur les pratiques, les politiques et les instruments, la troisième fait le point sur les principaux débats transversaux, enfin la dernière s'intéresse aux auteurs-clés et aux principales écoles de pensée qui ont jalonné l'histoire des ressources humaines. Un index reprend judicieusement les mots-clés des thèmes traités.

Utile enfin. « L'apport de cet ouvrage n'est pas seulement celui, naturel, d'une collection de savoirs, mais celui plus ambitieux d'un ensemble ouvert de réflexions avec des thèmes qui se répondent et contribuent tant à construire une connaissance complexe qu'à produire un débat ou à préparer une décision », rappelle José Allouche. A l'usage non seulement des universitaires mais aussi des praticiens des ressources humaines, cette impressionnante somme n'a qu'un défaut, son prix, qui dissuadera sans doute certains de ses lecteurs potentiels.

Catherine Rollot



## Le monde rêvé des entreprises en réseau

► **CARRIÈRES NOMADES**, d'Anne-Françoise Bender, Loïc Cadin et Véronique de Saint Giniéz, Edition Vuibert, 2003, 217 p., 30 €

L'idée de départ du livre d'Anne-Françoise Bender, maître de conférences au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), de Véronique de Saint Giniéz, maître de conférences à l'université de Marne-la-Vallée-IUT de Meaux, et de Loïc Cadin, professeur à l'ESCP-EAP, est très intéressante : rendre justice « éditoriale » à la question des carrières. « Au cours des dernières années, écrit-ils en introduction, les publications consacrées à l'avenir du travail, à l'évolution des formes d'emploi, aux effets du chômage ont été très nombreuses. Les trajectoires professionnelles n'ont pas donné lieu à la même effervescence. »

La pertinence de la démarche est évidente : quoi de commun, en effet, entre la vie en entreprise il y a trente ans et celle d'aujourd'hui ? Quel jeune pourrait imaginer ce qui semblait encore réaliste – voire naturel – à ses aînés, à savoir décrocher un emploi à durée indéterminée dans une entreprise qui le recruterait pour des années ? Les trois professeurs

proposent donc un « nouveau paradigme des carrières », insistant sur le nouvel environnement économique et sur le développement des organisations en réseau. Bref, il y aurait un « avant » et un « après ». Les carrières dans une organisation pyramidale – employeur unique stable qui gère la carrière basée sur la promotion hiérarchique – appartiendraient ainsi au passé. Et devraient laisser place aux carrières « nomades » menées dans des organisations en réseau : multiples employeurs et développement de l'expertise, mobilité des projets et carrière définie avec l'employeur. On peut adhérer au raisonnement, même si l'on a le sentiment qu'il ne reflète pas tout à fait la réalité. Les organisations en réseau ont eu à plusieurs reprises leurs heures de gloire, encore récemment lors de la bulle Internet et du développement des « jeunes

pousses ». Les organigrammes verticaux avaient alors été jetés aux orties. Pas pour longtemps, car la gestion de tous ces petits génies d'Internet s'était révélée intenable dès lors qu'un management d'encadrement

n'était pas là pour rappeler quelques règles de base.

De même est-il réaliste d'imaginer que ces carrières nomades, qui correspondent bien à l'état d'esprit d'un certain nombre de jeunes désireux de mieux équilibrer vie professionnelle/vie privée et donc de ne pas s'inféoder au monde de l'entreprise, peuvent être à la portée de toutes les qualifications ? Ne serait-il pas raisonnable de faire le distinguo entre carrières nomades actives et carrières nomades subies ? Les auteurs ont ici le mérite de lancer le débat. Ils y parviennent tout à fait lorsqu'ils livrent au fil des pages témoignages et données chiffrées. Les statistiques concernant la mobilité professionnelle en France ou celles destinées à faire le point sur la mise en place du bilan de compétences sont, à ce titre, précieuses. En revanche, comment ne pas regretter l'utilisation d'un vocabulaire jargonesque basé sur un « français » qui finit par faire rire, tout comme les phrases alambiquées qui rendent la lecture difficile.

M.-B. B.

