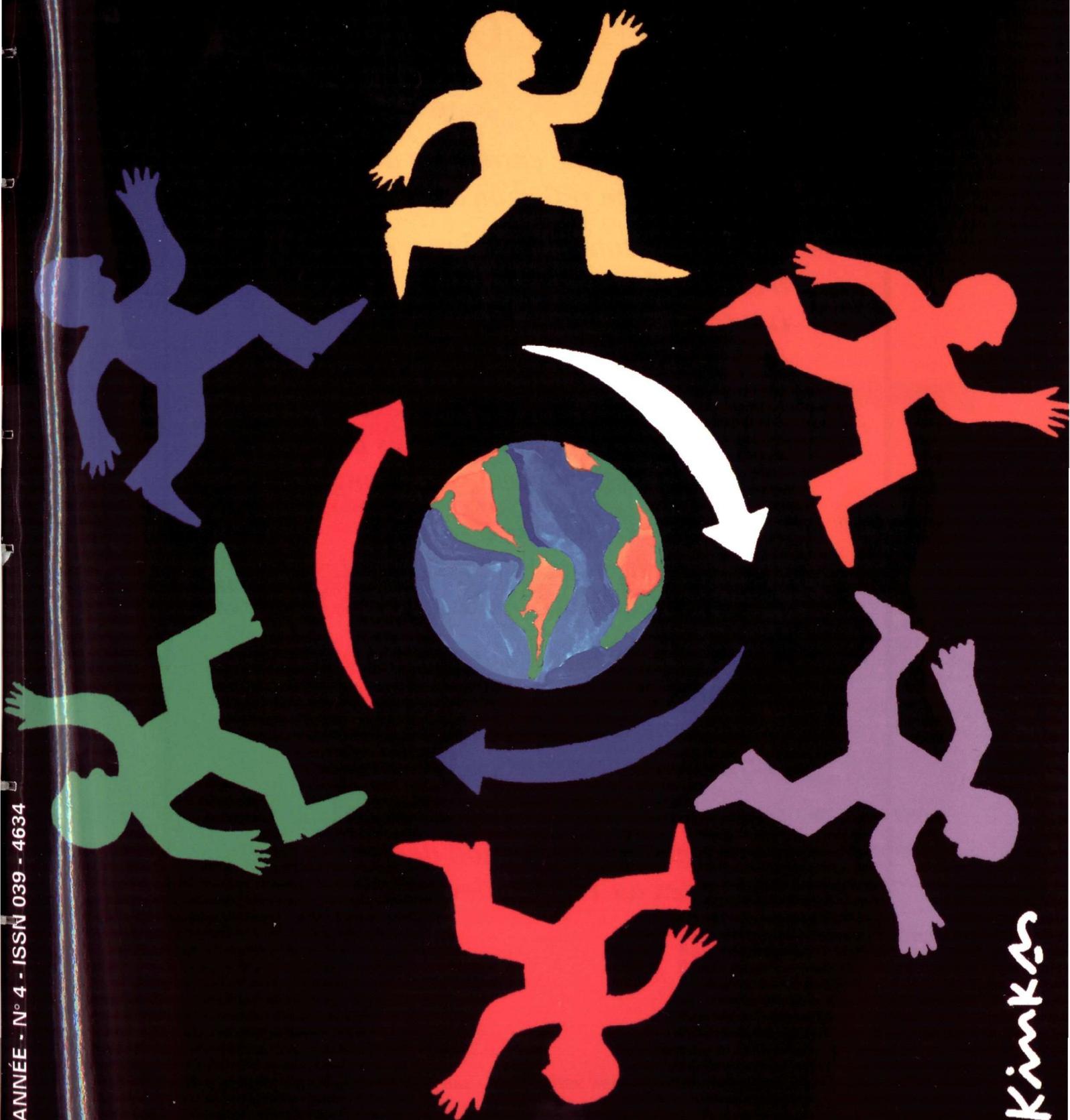


PCCM

LE PONT



Kimkas

**INTERNATIONAL
ET DEVELOPPEMENT**

DOSSIER

Numéro 4 - 1995
Ce numéro a été réalisé
par Jean-Pierre Grézaud

INTERVIEWS

- 4 PIERRE BONAFÉ
- 8 PIERRE SAJOT
- 13 SERGE LAFONT



17 **UNE PREMIÈRE PERCÉE POUR SAUR INTERNATIONAL EN CHINE**
Gérard Michel et Michel Maruenda

20 **LA PREMIÈRE CONCESSION AUTOROUTIÈRE PRIVÉE AUX ÉTATS-UNIS : LA SR 91, Alain Estiot**

24 **POUR UNE POLITIQUE COMMERCIALE MOINS FRILEUSE**
Pierre Jacquet

26 **LE RÔLE DE LA BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT**
Patrick Bœuf

31 **DOIT-ON IMPOSER DES CONDITIONS SOCIALES DE TRAVAIL AU NIVEAU INTERNATIONAL ?** Thierry Verdier

34 **L'EUROPE DU GÉNIE CIVIL : A WORLD TO SERVE**
F.G. Baron

RUBRIQUES

36 **MICHELLE PERROT HISTORIENNE**

38 **LU POUR VOUS**

39 **LES PONTS EN MARCHÉ**

40 **VIE DE L'ASSOCIATION**

44 **PONTS EMPLOI**

Mensuel, 28, rue des Saints-Pères
75007 PARIS.
Tél. : 44.58.34.85 - Fax : 40.20.01.71
Prix du numéro : 55 F
Abonnement annuel :

France :	550 F
Etranger :	580 F
Ancien :	250 F

Revue des Associations des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et des Anciens Elèves de l'ENPC.

Les associations ne sont pas responsables des opinions émises dans les articles qu'elles publient.

Commission paritaire n° 55.306
Dépôt légal 2^e trimestre 1995
n° 950331

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :

Jean POULIT

DIRECTEUR ADJOINT : Michel QUATRE

ADMINISTRATEURS :

Marie-Antoinette DEKKERS
et Olivier HALPERN

COMITÉ DE RÉDACTION :

Serge ARNAUD, Jacques BONNERIC,
Robert BRANCHE,
Christophe de CHARENTENAY,
Vincent DEVAUCHELLE,
Roland GIRARDOT, Jacques GOUNON,
Jean-Pierre GRÉZAUD.

Secrétaire général de rédaction :

Brigitte LEFEBVRE du PREÏ

Assistante de rédaction :

Adeline PRÉVOST

MAQUETTE : B. PÉRY

PUBLICITÉ : OFERSOP, Hervé BRAMI,
55, boulevard de Strasbourg, 75010 Paris.
Tél. : 48.24.93.39

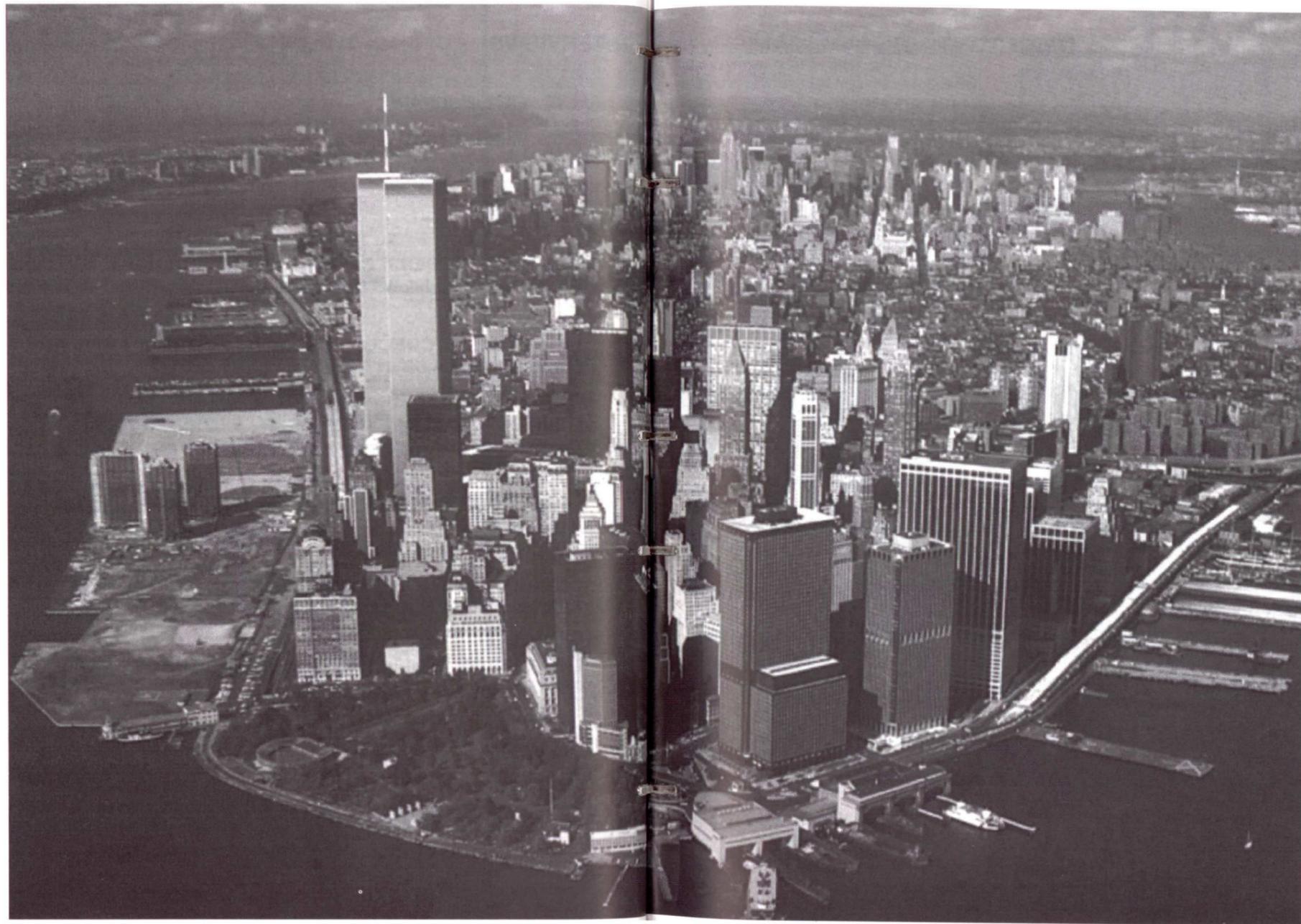
COMPOSITION PAO :

FOSSÉS GRAFIC - 34.68.83.23

IMPRESSION :

IMPRIMERIE MODERNE U.S.H.A. Aurillac.
Couverture : KINKAS

International



L'île de Manhattan.

Le grand marché européen est un débouché majeur pour les biens et les services français. Mais, bien au-delà de l'Europe, nos entreprises sont déjà très largement internationalisées et recherchent des accords et alliances avec nombre d'entreprises non européennes. L'émergence d'un certain nombre de pays annonce le développement de marchés très prometteurs sur lesquels il est important de prendre position.

1 Français sur 4 travaille pour l'exportation

INTERVIEW DE PIERRE BONAFÉ

Propos recueillis par Jean Pierre Grézaud



Le Pont de Normandie (Photo E. Lamperti/Cegelec).

Jean-Pierre Grézaud : *Comment se situe Cegelec dans le Groupe Alcatel-Alsthom ?*

P. Bonafé : Le groupe Alcatel-Alsthom est aujourd'hui un groupe industriel assez intégré, c'est pourquoi certaines activités de Cegelec sont intégrées au groupe ou à ses filiales, essentiellement à GEC-Alsthom. Toutefois, la majeure partie de notre chiffre d'affaires est réalisé sans lien particulier avec Alcatel-Alsthom. Si l'on quantifie cela, Alcatel-Alsthom représente 160 mil-

liards de chiffre d'affaires dont 65 pour Alcatel, 35 pour Alcatel Câble, 65 pour Gec-Alsthom (détenu à 50 % par Alcatel-Alsthom), 18 pour Cegelec, les 10 milliards restant correspondant à des participations de moindre importance.

J.-P. G. : *Comment est réparti le chiffre d'affaires de Cegelec ?*

P.B. : Cegelec est structuré en deux grands secteurs opérationnels. Celui que l'on appelle REG, désigné sous le terme : « l'en-

treprise régionale » et dont la vocation est la présence géographique auprès du client, en France et dans les pays voisins : les pays d'Europe et le Maroc. Celui que l'on appelle SEG, désigné sous le terme : « l'expertise sans frontières » a pour vocation d'approcher les clients par leurs propres métiers. SEG se compose de trois branches : Energie, Industrie, Transport et Pétrole, ce qui permet une approche globale du marché, à la fois horizontale (par zone géographique) et verticale (par mé-

tier). Le chiffre d'affaires de REG est de 7,5 milliards, celui de SEG de 10 milliards.

J.-P. G. : *Quels sont les métiers de Cegelec ?*

P.B. : Le métier de Cegelec, c'est l'ingénierie électrique. Celle-ci se définit par la synergie entre deux métiers de base : l'entreprise électrique et le contrôle industriel, auquel on peut ajouter l'offre d'assistance technique de haut niveau. Cegelec est donc à la fois prestataire de services, concepteur et constructeurs de systèmes, installateur et assembleur.

J.-P. G. : *Quelle est la présence de Cegelec dans le monde ?*

P.B. : Sur 18 milliards de francs de commandes prévus pour 1995, près de 10 milliards seront pris hors de France, directement ou par les filiales étrangères. Les ventes sont réalisées dans plus de 100 pays et Cegelec est présent dans le monde à travers 50 filiales majoritaires et 75 participations dans 30 pays.

J.-P. G. : *Pouvons-nous revenir sur la manière dont sont conduites les opérations ?*

P.B. : En France, et d'abord pour notre secteur régional (REG), nous disposons d'un réseau de six directions régionales. Nous avons par ailleurs des filiales en Belgique, aux Pays-Bas, en Espagne et au Maroc. Nous sommes ainsi, dans le domaine de l'entreprise électrique régionale, l'équivalent de ce que sont la SCREG ou COLAS dans le domaine de la route. Notre présence se manifeste en France par une centaine d'agences ou de centres de travaux (nous disposons d'au moins un centre de travaux par département).

En bref, je dirai que nous sommes entrepreneur électricien principalement dans l'industrie : dans le secteur REG nous le sommes à 80 %, alors que, en ce qui concerne SEG, l'activité se répartit à raison de 30 % pour l'électricité et de 70 % pour l'électronique et l'électrotechnique.

J.-P. G. : *Ce deuxième secteur est-il organisé de manière différente en France et à l'international ?*

P.B. : Non, les trois branches principales du Secteur SEG traitent indifféremment des affaires en France ou à l'Étranger. Dans ce dernier cas, elles s'appuient sur leurs propres filiales locales. Je les précise :

- pour la branche Énergie, ces filiales sont : anglaise, brésilienne, indonésienne et américaine principalement,
- pour la branche Industrie, elles sont anglaise, allemande, tchèque, espagnole,

irlandaise, autrichienne, sud-africaine, australienne, américaine,

- enfin concernant le domaine des automatismes du secteur Transport et Pétrole, il représente l'essentiel de l'activité des filiales de Malaisie, d'Abu-Dhabi, de Grèce, de Corée et d'Italie.

Je cite ici de mémoire, cette énumération n'est pas exhaustive.

J.-P. G. : *Cegelec a donc une activité internationale très importante ?*

P.B. : Tout à fait. L'année dernière, l'international représentait 40/45 % du chiffre d'affaires. Cette année, grâce à l'acquisition allemande d'AEG en particulier, nous devrions atteindre 50/55 %.

J.-P. G. : *J'aimerais que tu me dises maintenant, comment Cegelec ressent l'évolution des formes d'exportation des pays riches vers les pays à bas salaires et à faibles capacités technologiques ?*

P.B. : Le constat n'est pas uniforme. L'évolution de nos rapports diffère selon les pays. Ainsi au Brésil nous avons des filiales de niveau technologique très élevé. Ces filiales sont déjà anciennes, de nombreux ingénieurs brésiliens ont fait leurs classes chez nous et des ingénieurs français vivent au Brésil. Ces filiales sont donc très autonomes.

Notre filiale indienne, qui a déjà 20 ans d'existence, est un peu similaire. Nous avons là aussi des gens très compétents. Toutefois son autonomie est moindre parce qu'elle ne compte que 250 personnes environ.

Bien sûr la tendance est à la délocalisation, mais celle-ci n'est pas aussi forte que dans d'autres secteurs et elle dépend de nos activités. Pour poser des lignes électriques en Indonésie et au Pérou, nous ne commandons pas les pylônes en France, mais nous faisons appel à des filiales locales ou des sous-traitants locaux. Par ailleurs nous utilisons au maximum ces structures locales et nous ne déplaçons qu'un seul ingénieur pour la direction du chantier.

Cependant, lorsqu'il s'agit de la fourniture de systèmes automatiques et de contrôle, à base d'informatique, de logiciels et d'électronique, beaucoup d'éléments proviennent de France, même si des filiales de plein exercice, comme celles que je viens de citer, ont la capacité de traiter des contrats complexes. Nous avons un « joint venture », ou plutôt une association, à Pékin, avec une entreprise chinoise, dans le domaine de la variation de vitesse. Aujourd'hui la technicité de nos partenaires chinois doit encore s'affirmer, mais nous



**Pierre BONAFÉ,
PC 64.
Président-Directeur Général
de CEGELEC.
A effectué l'ensemble
de sa carrière
dans le
Groupe Alcatel Alsthom,
en particulier chez
Sogelerg Sogreath.
Il y est entré en 1966
et a occupé
successivement
différents postes
d'ingénieur d'Études,
de Chef d'Agence Régionale,
de Directeur
de Département,
puis de
Direction Générale.
Il est nommé
Président-Directeur Général
de Cegelec
le 29 juin 1993.**

sommes convaincus que dans trois à cinq ans, ils auront atteint le niveau international, et cela est plutôt stimulant.

J.-P. G. : Pourquoi ?

P.B. : Parce qu'en permanence nous devons adapter nos prestations et nos fournitures pour les maintenir à un niveau tel qu'elles soient toujours indispensables.

J.-P. G. : Peux-tu nous parler de la récente acquisition allemande de Cegelec ?

P.B. : Cette acquisition concerne la branche Equipements Industrie de Cegelec, la BEI, c'est-à-dire une branche où nous sommes électroniciens, automaticiens et électrotechniciens. Il y a eu rapprochement des activités de Cegelec et celles du groupe allemand AEG, dans les systèmes d'automatisation et d'électronique de puissance appliqués aux procédés industriels de production. Jusqu'à présent, nous avions essentiellement une base française et britannique, et une filiale importante aux USA. Nous nous trouvons au troisième rang mondial, derrière ABB et Siemens, premiers ex-aequo, à égalité justement avec cette division de AEG. C'est un métier où les économies d'échelle en matière de R&D sont importantes.

C'est la principale raison de notre rapprochement avec AEG. Mais les économies d'échelle sont aussi possibles sans qu'on cherche, et c'est notre cas, une commercialisation mondiale de produits et de ser-

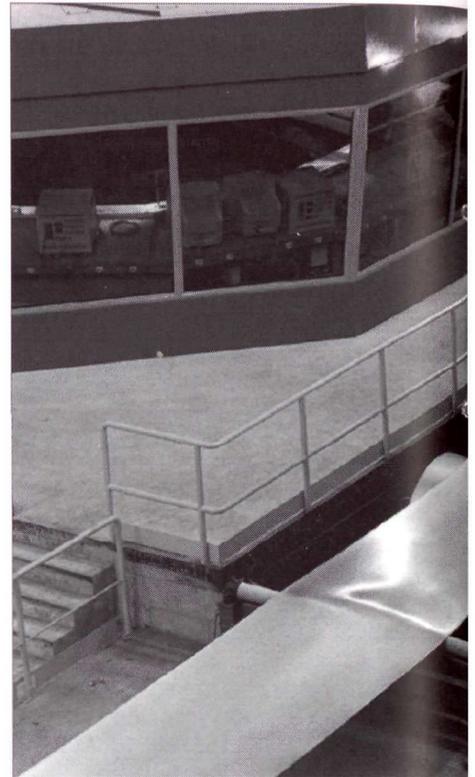
vices. Nous nous trouvons désormais au même rang que ABB et Siemens. Toutefois, cet accord s'inscrit dans un cadre plus général : la restructuration industrielle de l'Europe dans nos métiers, qui s'organise autour de trois groupes principaux. Dans ces trois groupes, on retrouve les principaux métiers de l'industrie moderne, en matière d'énergie, de transport et de télécommunications.

J.-P. G. : Venons en maintenant aux acteurs. Cegelec est une entreprise très importante, comment la diriges-tu ?

P.B. : Pour chacun des deux secteurs déjà définis, je suis entouré d'une équipe de direction rapprochée, constituée de deux directeurs généraux adjoints chargés respectivement de nos secteurs REG et SEG, et d'un secrétaire général, qui coiffe les directions fonctionnelles du groupe. Au-delà, on trouve un directeur commercial et les directeurs de Branche.

Notre secrétaire général, qui a fait sa carrière lui aussi dans le groupe Alcatel-Alsthom mais a rejoint Cegelec récemment, trouve cette dernière assez centralisée. En fait, nous sommes très décentralisés dans l'action, mais centralisés dans les grandes options.

La décentralisation s'explique facilement : un ingénieur d'affaire est responsable d'un contrat, il a son propre budget, ses moyens, il est donc son propre patron dans son sec-



Ligne de galvanisation Sollac.

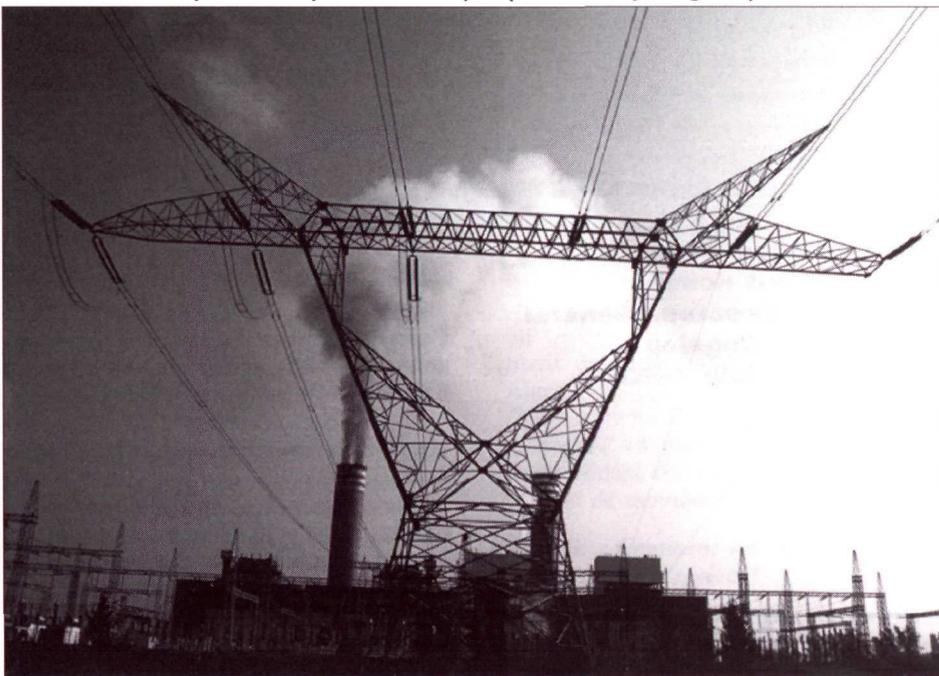
teur. Par ailleurs, les regroupements géographiques ou technologiques correspondent à une délégation de responsabilité assez large.

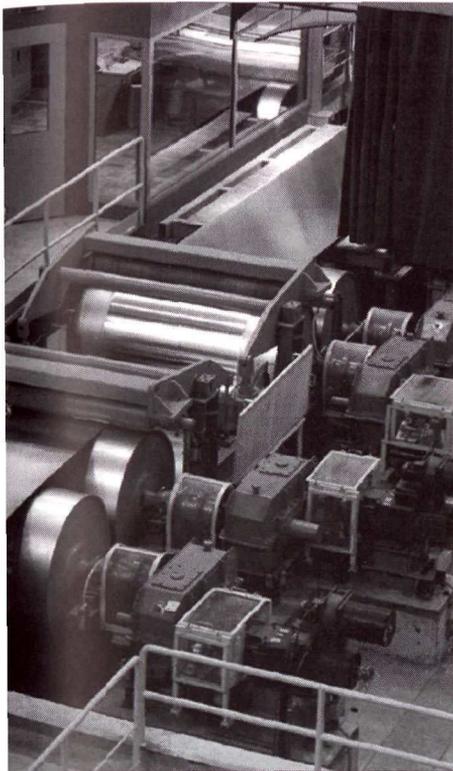
Il y a cependant une assez forte centralisation au siège, qui concerne un certain nombre de fonctions. On peut par exemple citer la direction juridique, assez forte, qui comprend un service juridique France et un service juridique export.

Nous avons aussi une direction des assurances, car le choix d'une assurance pour les structures locales est une décision qui doit émaner du siège. Enfin, la direction des achats établit des contrats d'achat cadre. Si nos ingénieurs d'affaires sont tout à fait capables de procéder à leurs approvisionnements, ils le font toutefois dans le cadre de ces contrats négociés, soit au niveau européen, soit au niveau mondial.

Un bon exemple nous est fourni par les câbles d'énergie ou de télécommunication ; nous achetons environ 70 % de nos câbles à l'intérieur du groupe, mais nous avons parfois recours à d'autres fournisseurs pour des raisons de compétitivité globale. En résumé, nous pratiquons la décentralisation au niveau de l'action, et la centralisation au niveau des options.

Centrale thermique de Tuxpan au Mexique (Photo Bony/Cegelec).





(Photo E. Lamperti/Cegelec)

J.-P. G. : Quel est le niveau des effectifs ? Comment son évolution correspond-elle aux nécessaires améliorations de productivité ?

P.B. : En tenant compte de la division d'AEG, les effectifs du groupe sont compris entre 27 000 et 30 000 personnes, la variation s'expliquant par la façon de compter les effectifs des filiales dans lesquelles nous avons seulement une participation minoritaire. Il est vrai que des améliorations de productivité ont été et sont toujours nécessaires, mais elles peuvent être obtenues aussi par l'augmentation du chiffre d'affaires. En France, au cours des trois dernières années et globalement, nous avons connu des réductions d'effectif, malgré la croissance de certains secteurs. Toutefois, depuis 6/8 mois, la situation me paraît stabilisée. En ce qui concerne l'étranger, sans une étude préalable, la situation est plus difficile à évaluer, car d'une année sur l'autre, à cause des acquisitions ou des cessions, les comparaisons ne sont pas valables.

J.-P. G. : Comment vois-tu les carrières des expatriés ? En particulier des ingénieurs d'affaire qui ont eu la responsabilité de chantiers ou de petites filiales ? Comment s'effectue leur rapatriement ?

Ont-ils alors leur place au siège ou à la direction d'une filiale ?

P.B. : Je crois pouvoir dire que Cegelec est une maison d'organisation assez militaire ! Il y a des grades : ingénieur, ingénieur principal, ingénieur en chef, sous-directeur, directeur... c'est dire que les carrières sont bâties de façon continue tout au long d'un cursus qui se déroule assez souvent dans la maison ou tout au moins dans le groupe Alcatel-Alsthom. Il y a environ 200 directeurs et sous-directeurs et on prétend qu'une majeure partie d'entre eux auraient suivi ce que nous appelons les « filières » marocaine, brésilienne, sud-africaine ou canadienne, c'est-à-dire, auraient occupé des postes de responsabilité dans les filiales dans ces divers pays.

J.-P. G. : Est-ce bien sérieux ?

P.B. : Ce n'est pas une règle bien sûr, mais cela montre que dans une société aussi internationale que la nôtre, acquérir de l'expérience à l'étranger et venir ensuite la mettre en pratique au siège est une voie naturelle. Cependant, il serait inexact de dire que la réinsertion des expatriés ne pose jamais de problème. Selon moi, la direction d'une filiale ou d'équipes en situation autonome, est absolument indispensable pour accéder à un poste à responsabilités, que l'on ait été expatrié ou non. Ainsi, je dirai qu'il est important pour mener une carrière de Direction, de se trouver en situation très autonome, et cela le plus tôt possible.

J.-P. G. : Que se passe-t-il lorsqu'un bon élément souhaite, après une dizaine d'années d'expatriation lointaine, poursuivre sa carrière en Europe ?

P.B. : Chaque cas est un cas particulier, mais si la réinsertion pose parfois un problème, Cegelec sait plutôt bien gérer la situation. On ne laisse évidemment pas tomber ceux qui ont démontré leurs capacités dans des fonctions d'encadrement, soit au sein de la direction commerciale, soit dans les branches industrielles de la maison. Nous faisons ici preuve d'une bonne planification à moyen terme.

J.-P. G. : Y a-t-il un cloisonnement entre commerçants et techniciens ?

P.B. : La direction commerciale est l'œil de la direction générale sur le commerce de la maison et sur les marchés. La DC E (branche export de la Direction Commerciale) compte une trentaine de personnes, dont dix à douze ingénieurs en chef, en charge d'une zone ; certains sur le terrain,

d'autres au siège. Ce sont en général des ingénieurs d'affaire qui ont souhaité rejoindre la direction commerciale et ils sont, en quelque sorte, les ambassadeurs de la maison. Ils ne sont pas en charge de la négociation des contrats, réservée aux branches techniques, mais ils ont la charge des contacts permanents, de l'animation de la présence internationale de Cegelec.

Nous avons également la possibilité d'utiliser, outre notre propre réseau, celui de Gec-Alsthom International dont nous sommes actionnaires et, parfois, celui d'Alcatel Trade International.

Notre action commerciale est complétée par la cellule BOT, dirigée par un de nos camarades, Ingénieur du Corps, Charles Dupont, qui est un de mes proches collaborateurs. Cette cellule BOT : « Build, Operate, Transfer » a la charge de développer les projets en concession ; elle utilise notre réseau commercial pour détecter les projets le plus en amont possible. On sait que depuis quelques années les États cherchent à développer ces projets en concession sur des financements privés, ce qui leur permet d'éviter l'accroissement de leur endettement propre.

J.-P. G. : Que vois-tu comme freins à l'exportation ? Coût de la main d'œuvre, des charges sociales ?

P.B. : Il est vrai que notre main d'œuvre est chère, et nos charges élevées ; toutefois nos ingénieurs, nos techniciens sont de grande qualité, rapides, et souvent adeptes du « Système D ». Cependant, ces trois dernières années, nous avons été contraints à un effort de compétitivité global qui a nécessité une forte adaptation. Il nous faut vendre 80 F aujourd'hui ce que nous vendions 100 F il y a peu. La raison principale étant qu'avec la crise, américains et européens se sont livrés à des batailles commerciales acharnées, en particulier sur les marchés asiatiques. Une autre difficulté, que j'espère conjoncturelle et de courte durée, réside dans la baisse du dollar. Mais est-ce bien sûr ?

J.-P. G. : Merci de ces informations qui éclairent bien l'activité internationale de Cegelec. Pour conclure, as-tu une recommandation à faire à nos jeunes camarades ?

P.B. : Je n'y ai pas beaucoup réfléchi, mais je peux leur dire : intéressez-vous à ce que vous faites !... ayez un « métier »... ce mot est très beau.

J.-P. G. : Merci.

UN ENTRETIEN AVEC PIERRE SAJOT

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LANCÔME

Propos recueillis par Jean-Pierre Grézaud



Takashimaya, Kyoto.

J.P. G. : Comment un ingénieur civil des Ponts devient-il Directeur Général de Lancôme ?

P. S. : J'avais le désir de faire une formation complémentaire avec l'ENPC, j'avais pensé à Sciences Po, à l'architecture qui m'intéressait. J'étais un assidu du cours du professeur de l'époque, M. Balladur. En définitive, je n'ai rien fait de tout cela et, en sortant de l'École, j'ai opté pour une business school.

Les business school américaines étaient très en vogue à l'époque, ça m'ennuyait un peu de partir aux USA pendant deux ans et d'avoir une vision uniquement américaine des affaires, l'INSEAD m'a paru une très bonne solution par son approche européenne et internationale. Il fallait avoir une expérience professionnelle et j'ai donc travaillé un an à la SETEC sur le projet du Tunnel sous la Manche, projet qui vient enfin d'être réalisé. Je suis rentré à l'INSEAD après mon service militaire. A la sortie, j'ai pensé qu'il serait utile d'utiliser mes deux formations et je suis entré à SOGEA, du Groupe Pont à Mousson, au service des Études Économiques. Mais cela ne correspondait vraiment pas à mes aspirations et n'y suis resté qu'une année. Il se trouve qu'une dizaine de camarades était entré à L'ORÉAL ; je les ai rejoints en 1971.

Pourquoi L'ORÉAL ? J'y avait des camarades bien sûr, mais aussi, c'était à l'époque une société de taille moyenne, extrêmement dynamique, déjà très tournée vers l'international.

C'est un métier que je trouvais amusant, très lié à la création. Comme j'ai toujours été intéressé par le domaine artistique cela m'a paru séduisant d'essayer de m'occuper de produits de beauté. J'y suis depuis 25 ans.

J.P. G. : Que vend Lancôme ? Comment ? Où ? Que fabrique-t-il ?

P. S. : Lancôme fait donc partie du Groupe L'ORÉAL qui est leader mondial dans le domaine des produits de beauté avec un chiffre d'affaires de près de 50 milliards de francs.

L'ORÉAL est organisé en divisions, qui commercialisent des produits spécifiques aux différents circuits de distribution :

- Division Coiffure : produits techniques destinés aux coiffeurs ;
- Division Produits Public : produits de beauté, d'hygiène et produits capillaires dans les circuits de distribution type magasins populaires, hypermarchés, supermarchés ;
- Division Parfums et Beauté qui regroupe les marques de distribution sélective : Helena Rubinstein, Biotherm, Guy Laroche, Cacharel, Lanvin, Armani, Paloma Picasso, Ralph Lauren et bien sûr, Lancôme ;
- La Division Cosmétique Active commercialise les marques Vichy et Phas dans le circuit pharmaceutique ;

- Enfin, Synthélabo qui est la filiale pharmaceutique du Groupe.

L'ORÉAL a, par ailleurs, des activités périphériques dans le domaine culturel : une participation dans le groupe MARIE CLAIRE, un centre d'art plastique ARTCURIAL, une société de production de films PARAVISION.

Chacune de ces Divisions assure le développement, la production et la commercialisation de ses produits au plan mondial en s'appuyant sur des Directions Fonctionnelles : Recherche et développement, Ressources Humaines, Techniques Administration et Finances, Communication et Relations extérieures.

En ce qui concerne Lancôme, nous avons réalisé en 94 environ 6,5 milliards de chiffre d'affaires, ce qui place cette marque en position de co-leader au niveau du marché mondial des cosmétiques de luxe.

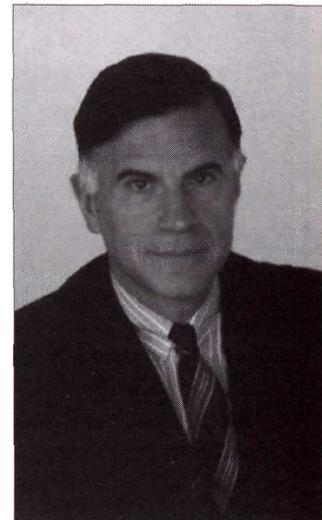
RÉPARTITION DU CA PAR FAMILLE DE PRODUITS		
(en Millions de Francs Français)		
Soin visage	2 290	35 %
Maquillage	2 579	40 %
Parfums	1 290	20 %
Spécialités	341	5 %
Total	6 500	millions de FF

Les concurrents français sont Chanel, Dior du Groupe LVMH, Saint-Laurent racheté par Sanofi, Clarins. Mais il y a bien sûr des marques étrangères et au premier plan des marques américaines : Estée Lauder, Clinique faisant partie du même Groupe, Elisabeth Arden, Calvin Klein du groupe anglo-hollandais Unilever. Enfin, il faut citer Shiseido très fortement implanté au Japon et Benckiser en Allemagne avec en particulier la marque Lancaster.

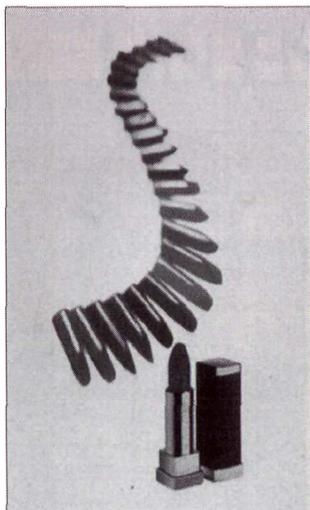
Dans notre métier, il y a deux types de marques :

- Celles qui, comme Lancôme, comme Estée Lauder, ont dès le départ fondé leur légitimité sur les cosmétiques, les parfums et les produits de maquillage ;
- Celles qui, comme Dior ou Chanel, ou Calvin Klein très centrée sur les parfums, sont en fait au départ des « sous-produits » de la couture.

Le marché des produits de beauté est un marché extrêmement compétitif et très mondialisé.



Pierre SAJOT,
PC 65
INSEAD
Business School
(MBA).
1970 : SOCEA,
Groupe
Pont à Mousson.
Entre chez l'Oréal
en janvier 1971.
Une année de
formation dans les
différentes affaires du
Groupe.
1971 à 1975 :
Représentant,
Chef de Produits puis,
Chef de Groupe de
Produits - Laboratoires
GARNIER France ;
1975 à 1979 :
Directeur Marketing
Europe Division
Produits Publics de
L'OREAL ;
1980 à 1986 :
Directeur Général de
Prestige et Collection
(Parfums CACHAREL) ;
1986 à 1990 :
Directeur Général de
L'OREAL UK ;
Depuis 1991 :
Président
International de
LANCÔME.



Rouge absolu.

Lancôme réalise 90 % de son chiffre d'affaires hors de France : 38 % en Europe, 38 % aux USA, le solde dans le reste du monde, en particulier l'Asie, et le circuit hors taxes.

Lancôme est leader en Europe, de très loin la première marque étrangère aux USA et n° 3 sur ce marché derrière Estée Lauder et Clinique, marques américaines.

En ce qui concerne les différentes catégories de produits, le marché mondial se répartit ainsi : le parfum représente environ la moitié du marché, les produits de soin un quart, et les produits de maquillage un autre quart.

Cette répartition varie évidemment selon les zones géographiques. Aux USA, le poids des produits de maquillage est plus important et en Asie, les produits de soin sont prédominants.

En ce qui concerne Lancôme, notre activité est de 20 % parfums, 40 % produits de maquillage, 40 % produits de soins du visage et du corps.

Nous assurons nous-mêmes la production de la quasi totalité de nos produits en achetant à des fournisseurs extérieurs articles de conditionnement et une partie des matières premières.

Les produits Lancôme sont fabriqués dans trois usines dans le monde. Notre usine principale est dans le Nord de la France, près de Cambrai à Caudry. Nous y assurons la production de la totalité de nos parfums et des produits de maquillage et de soin, sauf pour l'Amérique du Nord et le Japon.

Nous avons une usine aux USA, à Piscataway, pour les marchés américains et canadiens, et une usine au Japon pour le marché japonais.

Notre politique de production est celle du Groupe L'ORÉAL et le reflet de notre volonté d'assurer la plus extrême qualité de nos produits, et de notre souci de conserver le secret de nos formules. En effet, une grande partie de nos produits sont couverts par des brevets et issus de nos Laboratoires de Recherche Fondamentale.

La stratégie de développement de Lancôme comme de L'ORÉAL est en effet basée sur la recherche et l'innovation. Le budget de la recherche cosmétique est à hauteur de 2,5 % du chiffre d'affaires du Groupe, ce qui est considérable.

J.P. G. : Comment Lancôme est-il organisé ?

P. S. : Le principe de fonctionnement du Groupe est celui de l'autoconcurrence interne entre les différentes affaires qui le constituent.

Chaque affaire comme Lancôme a :

- Ses propres équipes internationales de marketing et ses laboratoires spécifiques définissant la stratégie de la marque, et assurant la conception et la mise au point des produits,
- ses unités de production,
- ses structures de coordination internationales,
- et, dans chaque pays, ses propres structures commerciales.



Parfum Trésor.

Soin hydratant.



Dans les grands pays européens (Allemagne, Italie, Grande Bretagne et France) Lancôme a ses propres filiales. La structure type d'une filiale comprend une équipe commerciale, une équipe marketing et un département administratif et financier.

Dans les autres pays, les filiales sont communes à tout ou partie des affaires du Groupe et, dans ce cas, l'affaire Lancôme locale est une division de la filiale. C'est le cas en particulier des USA, du Japon, etc.

J.P. G. : Quels effectifs, quelle politique de ressources humaines ?

P. S. : La politique de Ressources Humaines favorise les transferts de compétence et d'expérience entre les différentes divisions et entités. J'ai été moi-même dans diverses affaires du Groupe. J'ai d'abord eu différentes responsabilités marketing dans la Division Produits Public, ensuite j'ai dirigé le Département Parfums de la Division Parfums et Beauté, puis je suis allé en Grande-Bretagne où j'ai dirigé la filiale anglaise de L'ORÉAL, puis je suis ensuite rentré en France diriger Lancôme.

En ce qui concerne les effectifs Lancôme, j'ai du mal à vous répondre d'une manière très précise sur le plan mondial. Il y a des effectifs spécifiques Lancôme et il y a des personnes dans les filiales de L'ORÉAL qui travaillent sur un ensemble de marques dont Lancôme.

En France, l'ensemble des personnes travaillant dans la filiale française, l'unité de production à Caudry et l'État major international représente un effectif de 1 138 personnes.

Environ 12 000 personnes dans le monde travaillent pour Lancôme. Ce chiffre paraît important, mais il comprend en particulier les « conseillères de beauté » qui sont derrière les comptoirs dans les grands magasins. En Angleterre par exemple, il y en a près de 600, aux USA, plus de 6 000.

La caractéristique de notre métier par rapport à certaines autres industries du luxe est que nous n'avons pas nos propres boutiques. Nous commercialisons nos produits dans les grands magasins et les parfumeries, satisfaisant à nos exigences de qualité, soit environ 15 000 points de vente dans le monde.

Dans les grands magasins, nous essayons de créer un environnement propre à notre marque et nous disposons d'un personnel de vente qui nous est propre.

J.P. G. : D'où vient un directeur commercial chez Lancôme ?

P. S. : Un directeur commercial est le plus souvent une personne ayant une longue expérience commerciale, diplômée d'École de commerce ou non, qui a assuré différentes respon-

sabilités de vente et de management des hommes, et qui a fait ses preuves « sur la route ».

Dans les équipes marketing, nous recrutons de jeunes diplômés d'horizon divers, écoles de commerce souvent, mais aussi avec d'autres formations. Nous sommes intéressés avant tout par des « personnalités », des jeunes qui ont le sens de la créativité, de l'enthousiasme.

Dans les laboratoires, les équipes de recherche viennent d'horizons divers : chimistes bien sûr, mais aussi biochimistes, biologistes, pharmaciens, médecins. etc.

J.P. G. : Comment les gérer ? Comment se font les échanges entre divisions en France et à l'étranger ?

P. S. : Nous essayons de faire bouger les gens d'un pays à l'autre et nous cherchons à le faire le plus tôt possible, dès qu'ils sont en mesure de prendre une responsabilité. Nous essayons d'avoir un recrutement très international, mais nous avons encore des efforts à faire dans ce domaine.

Le meilleur exemple est bien sûr le Président de L'Oréal, M. Owen Jones, qui est d'origine galloise.

La plupart des personnes qui ont des responsabilités importantes dans le groupe sont des personnes qui ont exercé des responsabilités en dehors de la France. Il y a pas mal d'expatriés

en Amérique Latine et en Asie, où nous avons des responsables de filiales qui n'ont souvent guère plus de 30 ans.

J.P. G. : Un mot du Trophée Lancôme...

P. S. : L'histoire du Trophée Lancôme, comme beaucoup de ce type d'événement, commence avec la passion d'un dirigeant. Le Président de Lancôme de l'époque, il y a 25 ans, s'appelait M. Mennet et était passionné de golf. Il voulait lancer une ligne de produits masculins Arnold Palmer, un grand champion de golf. Ses collaborateurs lui ont démontré que c'était une mauvaise idée, mais le contrat étant déjà signé, quelqu'un a eu l'idée de transformer ce contrat en un contrat de compétition-exhibition.

Et c'est ainsi qu'est né, en 1969, le Trophée Lancôme au début avec 8 joueurs, les meilleurs du monde dont Arnold Palmer, invités à Saint-Nom-la-Bretèche.

Cette histoire d'une compétition qui porte le nom de l'entreprise qui la « patronne » est assez unique dans le domaine du sport.

Lancôme a concédé l'organisation et la commercialisation de la compétition elle-même à la société Mc Cormack, tout en exerçant un droit contrôle de l'ensemble de l'événement.

Nous avons aussi lancé, il y a une dizaine d'année, une ligne de produits masculins sous le nom de « Trophée Lancôme » ; elle apporte





Les cinq premiers parfums de Lancôme obtinrent un prix à l'Exposition universelle de Bruxelles en 1935. Cette jeune femme tient entre ses mains Cachet Bleu, l'une des deux premières eaux de Cologne de Lancôme.

Lancôme a été fondé en 1935 par A. Petitjean qui avait alors 50 ans et avait été initié à la parfumerie par F. COTY.

Dès la première année : un catalogue de 5 parfums, 2 eaux de cologne, une poudre et un rouge à lèvres.

Six mois ont suffi à ses agents pour ouvrir 31 marchés extérieurs.

Une première crème Nutrix en 1936, un rouge à lèvres « Rose de France » en 1937 sont de très grands succès. Ce dernier va devenir l'emblème de Lancôme.

Des difficultés aux USA l'ont amené à vendre son affaire à l'Oréal en 1963.

une contribution non négligeable au financement de la compétition.

J.P. G. : Et Isabella Rossellini ?

P. S. : Il y a une quinzaine d'années, notre affaire américaine avait une grande autonomie de fonctionnement et Lancôme aux USA avait une image publicitaire différente de celle qui était utilisée dans le reste du monde.

Il a semblé important, compte tenu de la mondialisation de nos marchés et de notre activité, d'unifier notre image et de faire qu'il n'y ait plus qu'un « visage » Lancôme dans le monde entier. Après recherche, la décision a été prise de prendre le visage d'Isabella Rossellini qui, à l'époque, était totalement inconnue sauf évidemment son patronyme.

C'est d'ailleurs l'affaire américaine qui avait proposé ce choix à l'époque.

Au fur et à mesure des années, l'association a été de plus en plus forte entre le visage d'Isabella et Lancôme. D'autre part, Isabella a entamé une carrière cinématographique et, grâce à Lancôme, sa notoriété est devenue universelle.

Quand nous avons lancé notre parfum Trésor en 90, nous avons décidé d'associer étroitement Isabella à ce lancement. Elle était présente partout et a été vraiment la marraine du parfum. Trésor étant devenu le premier parfum dans le monde, la notoriété d'Isabella alors a atteint son apogée. Mais évidemment, ce genre de situation ne peut pas être éternel.

Il y a deux ans, il est apparu qu'il était nécessaire de faire évoluer l'image de Lancôme.

La première intention était de demander à Isabella de continuer sa collaboration avec Lancôme, mais d'une manière différente. Mais Isabella voulait absolument lancer une ligne de cosmétiques portant son nom. Ceci étant évidemment impossible dans l'affaire Lancôme. Nous nous sommes donc mis d'accord pour ne pas renouveler son contrat qui vient à échéance fin 1995 et lui laisser la liberté de lancer des produits à son nom dès 1996.

Nous allons, à la fin de l'année, lancer un parfum avec Juliette Binoche et nous cherchons un nouveau visage pour Lancôme.

J.P. G. : Quels conseils donner à nos jeunes camarades ?

P. S. : Il faut oser. Ne pas hésiter à bouger.

La France est un petit pays et il faut avoir une expérience internationale.

Il faut forger sa personnalité, acquérir de l'expérience, cela plus tard servira plus qu'un diplôme quel qu'il soit. ■

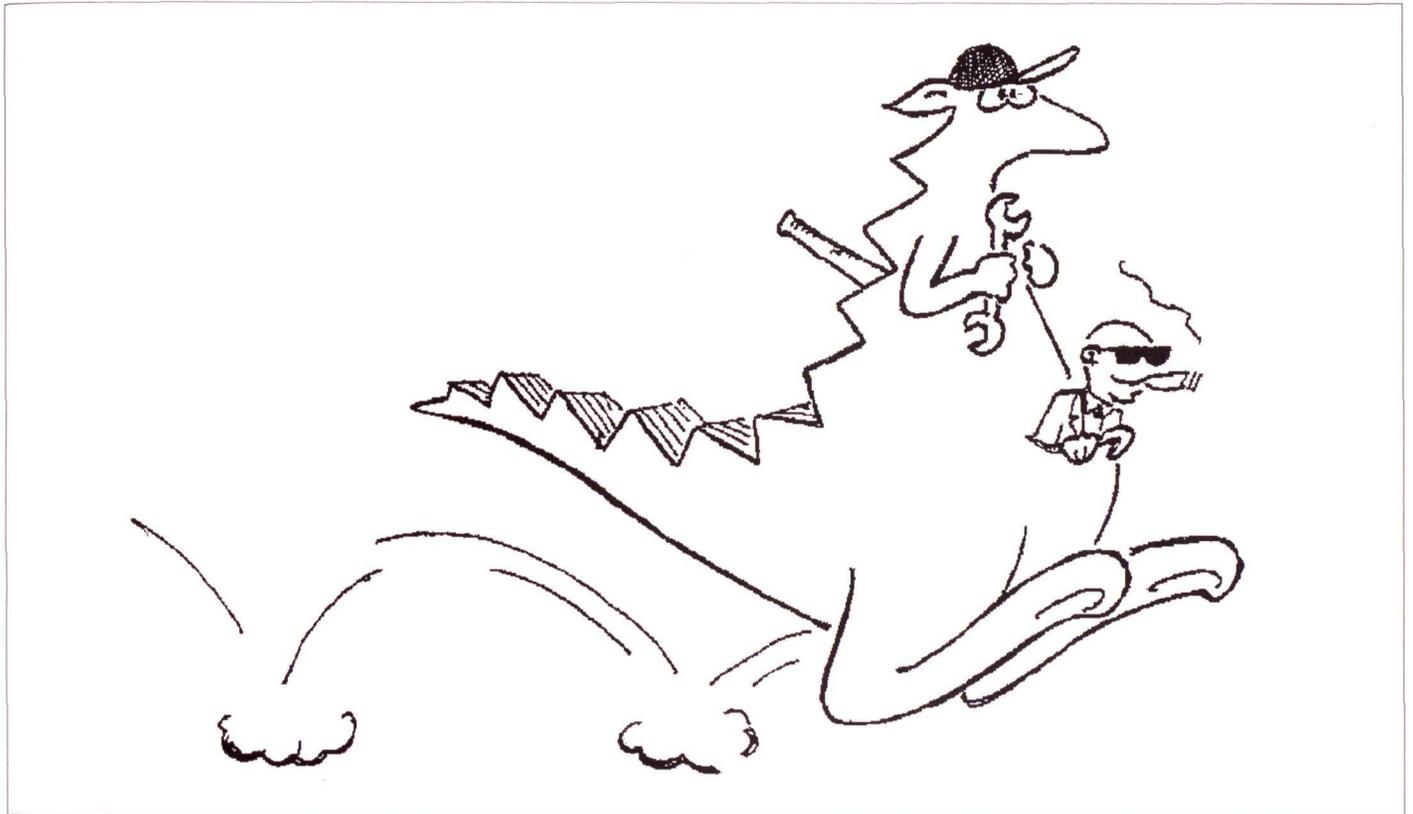
COMMERCE EXTERIEUR ET EMPLOI

UN ENTRETIEN

AVEC SERGE LAFONT

Conseiller Technique à la Présidence de la République

Propos recueillis par
Brigitte Lefebvre du Prey
et Jean-Pierre Grézaud



Délocalisations.

PCM Le Pont : *Pensez-vous qu'il est souhaitable de freiner le mouvement de délocalisation pour préserver l'emploi ?*

Serge Lafont : C'est un débat qui a fait couler pas mal d'encre et de salive ces derniers temps, notamment à l'occasion du GATT. Le sénateur Arthuis a dirigé la rédaction d'un rapport qui porte son nom, et dont j'ai trouvé que les comptes-rendus, notamment dans la presse, reflétaient assez mal le contenu : on y trouve que les entreprises délocalisent surtout pour investir les marchés locaux. En Asie, d'après ce rapport, seulement 5 % des investissements français ont pour but de réimporter : en fait, il est souvent plus facile, et moins

risqué de sous-traiter localement que d'investir.

Ce qu'on peut se demander, en revanche, c'est s'il ne faudrait pas revenir sur la libéralisation du commerce avec les pays à bas salaires, mais on développera ça plus tard. En ce qui concerne les délocalisations, et à condition que l'entreprise ait les reins assez solides pour courir le risque et gérer à distance, elles présentent deux grands avantages par rapport à la sous-traitance : le premier, c'est un meilleur partage de la valeur ajoutée, le deuxième, c'est de pouvoir profiter de la croissance du marché local.

Les Allemands ne se posent pas ces questions comme nous. Pour eux l'Europe de

l'Est, la Chine sont des marchés qui vont exploser et ils veulent y investir pour rendre l'Allemagne et les Allemands plus riches, le reste c'est une question de répartition du temps de travail et des revenus de cette richesse. Ca me paraît la bonne approche.

PCM : *Peut-on cependant envisager de revenir sur la mondialisation des échanges ?*

S.L. : Il faut rappeler quelques notions de base.

La France a traditionnellement un commerce extérieur en gros équilibré, en ce moment plutôt excédentaire, on exporte à

peu près 1 300 milliards par an et on importe 1 200 milliards par an.

En terme d'échanges de marchandises, les exportations représentent près de 25 % du PNB, un français sur quatre travaille pour l'exportation, et les importations sont d'un montant équivalent. **Contrairement aux idées reçues, un Français exporte en moyenne beaucoup plus qu'un Japonais.**

En terme d'échanges de services nous sommes largement excédentaires, notamment grâce au tourisme.

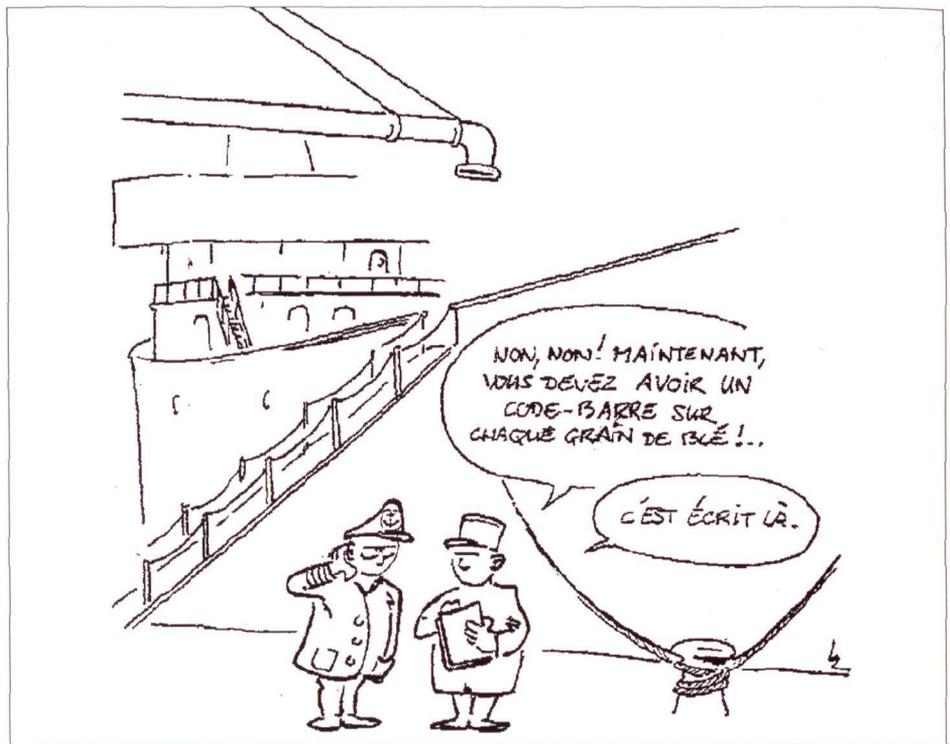
Près de 70 % des échanges avaient lieu avec l'Europe des Douze ; depuis que nous sommes quinze, on dépasse 80 %. A titre de comparaison, les nouveaux pays industrialisés d'Asie ne représentent que 5 % de notre commerce.

Il ne faut pas oublier non plus que tout ce commerce est régi par des accords internationaux, et qu'aucun pays, sauf ceux qui ne sont pas encore membres du GATT (mais ceux-là cherchent à le devenir), n'a le loisir de restreindre l'accès des produits étrangers à son pays, que ce soit en relevant les droits de douane ou en imposant des quotas, sauf lorsqu'il y a concurrence déloyale, notamment dumping, ou que la sauvegarde d'un secteur industriel le demande temporairement (en Europe, c'est la Commission qui gère ces procédures, elles sont assez lourdes, la France travaille constamment à renforcer leur efficacité, ce que nos partenaires regardent avec méfiance : nous avons une telle réputation de protectionnisme...).

Si l'on ajoute à cela que le monde devient physiquement de plus en plus petit, que les coûts de transports diminuent, il est clair qu'on ne reviendra pas sur la mondialisation de l'économie et des échanges.

PCM : D'ailleurs, si on le pouvait, le faudrait-il ?

S.L. : Personnellement, je ne le crois pas. Tout d'abord, pour beaucoup de pays, le commerce est un formidable instrument de développement : ce n'est pas le seul contrairement à ce que pensent les anglosaxons, notamment pour les pays qui n'ont que des matières premières à vendre. Mais dans l'état où sont les budgets des pays riches aujourd'hui, il vaut mieux concentrer l'aide publique au développement sur les pays qui en ont le plus besoin, et permettre à ceux qui peuvent commercer de le faire. C'est l'intérêt de la planète tout entière, c'est aussi notre intérêt de grand pays exportateur que le nombre de clients solvables s'accroisse dans le monde : un bon exemple, c'est l'Espagne ; quand les Espagnols sont entrés dans le marché commun, ce n'était pas vraiment



Protectionnisme.

un pays du tiers monde, mais enfin les salaires étaient beaucoup plus faibles que les nôtres, et les agriculteurs français étaient inquiets parce qu'ils étaient persuadés qu'ils allaient se faire envahir par leurs produits. Et c'est vrai qu'au début, nous avons eu un déficit agro-alimentaire avec l'Espagne, cela a duré trois ans ; mais depuis, la consommation s'est développée en Espagne, et le déficit s'est transformé en excédent agro-alimentaire qui oscille entre 1 et 2 milliards de Francs par an. Un autre exemple, c'est la Corée : pendant longtemps, la Corée a été synonyme d'importations à bas prix destructrices d'emplois : aujourd'hui nous avons avec la Corée un excédent commercial important, le salaire moyen en Corée est près de la moitié du nôtre, et au passage, la Corée est devenue une vraie démocratie, ce qui n'est pas négligeable non plus.

Ensuite, nous ne sommes pas dans un jeu à somme nulle : la concurrence des pays à bas salaires ne nous appauvrit pas, chaque année la France est plus riche. Que nous ayons un problème de répartition de cette richesse, c'est clair, mais ce n'est pas en fermant les frontières que nous le réglerons.

PCM : Mais cependant, ces importations de pays à bas salaires détruisent des emplois...

S.L. : Que nous ayons un problème d'em-

ploi, c'est encore plus clair, mais là aussi, je suis persuadé que la solution n'est pas dans la fermeture des frontières, mais dans la diminution de la durée du travail et dans l'amélioration de la formation.

Autant que la concurrence des pays à bas salaires, la technologie détruit des emplois, tout au moins un certain type d'emplois le meilleur exemple en est l'agriculture.

Nous avons un gros excédent agricole et sommes protégés par la politique agricole commune : pas un grain de blé extérieur ne rentre en Europe. Le prix intérieur des céréales est fixé de façon à ce que les producteurs gagnent de l'argent, surtout les gros, et les céréales qui pourraient arriver de l'extérieur sont taxées de telle façon que leur prix d'entrée est supérieur au prix intérieur ; et jusqu'à la réforme de la politique agricole commune voilà 3 ans, aucune maîtrise de la production n'était imposée aux céréaliers .

Toutefois malgré ce cadre très protecteur, la productivité a augmenté. En 1950, il fallait 10 ouvriers agricoles pour exploiter 100 hectares dans la Beauce, aujourd'hui il en faut 1. On a détruit 90 % des emplois du secteur tout en multipliant le rendement à l'hectare. Et il en est de même dans d'autres secteurs. Une des industries qui a supprimé le plus d'emplois depuis 15 ans c'est l'automobile. Et pourtant, la concurrence se fait entre les Américains, les

Européens et les Japonais, c'est une guerre entre pays riches, ce n'est pas un problème de coût comparé du travail. Il est vrai que Citroën s'est installé en Chine, Renault en Amérique Latine, mais c'est pour vendre sur le marché local.

On détruit des emplois en permanence dans tous les secteurs à haute densité de main d'œuvre, mais c'est inéluctable : quand vous inventez la photocopieuse, vous supprimez les copistes. **La thèse des partisans du progrès c'est qu'on détruit des emplois, mais qu'on en crée plus :** c'est vrai depuis le début de la Révolution industrielle. Cependant, ce qui est vrai aussi, c'est que sur le court terme, la reconversion de ceux dont les emplois disparaissent n'est pas toujours assurée, et que pas mal de gens restent sur le carreau.

Par ailleurs, les Français votent avec leur porte-monnaie, nous nous plaignons de la disparition de l'industrie de la chaussure en France, mais tout le monde achète les espadrilles chinoises à bas prix. Le niveau de vie augmente quand les prix à la consommation baissent, et après tout, c'est cela qui est recherché, l'augmentation du niveau de vie.

PCM : On a parlé de l'industrie de main d'œuvre, mais on assiste à un développement rapide de la sous-traitance dans les services aussi...

S.L. : Les services qui ont recours à la sous-traitance sont aussi des industries de main d'œuvre, la saisie informatique par exemple. Pour l'instant ça reste assez limité ; d'ailleurs, en France déjà le télé-travail se développe très lentement. Certes, il y a des entreprises qui délocalisent de la saisie de données en Inde, à Taïwan, etc. mais ça n'est pas facile. Indosuez avait commencé à le faire et ils ont renoncé, c'était trop compliqué à gérer.

Je ne sais pas ce que ça va donner sur le long terme, cependant, l'Inde et la Chine représentent 40 % de la population mondiale et en Inde il y a des ingénieurs extrêmement compétents, anglophones, qui coûtent 1 000 francs par mois.

PCM : La concurrence des pays à bas salaires n'est-elle pas souvent déloyale ?

C'est vrai que lorsque l'on commerce avec un pays où les salaires sont 10 fois inférieurs aux nôtres, l'équilibre des échanges peut être trompeur : quand on exporte l'équivalent d'un homme/mois, on importe l'équivalent de 10 hommes/mois. Mais outre que cela ne nous appauvrit pas, je le

répète, c'est assez inévitable : très schématiquement, on peut dire qu'il y a trois phases dans nos relations avec les pays en développement.

Première phase : des salaires très bas donnent une fabrication à bas prix ; c'est souvent aussi la phase du pillage technologique. C'est sans doute la phase la plus difficile à gérer pour nous, c'est le moment des gros déficits commerciaux, il est difficile d'investir sur place, la monnaie n'est pas vraiment convertible, etc.

Deuxième phase : les revenus s'accroissent, la consommation se développe et ces pays deviennent des marchés pour nous. Parallèlement, le niveau de formation s'é-

homogène : dans les zones qui justement exportent, il est aujourd'hui plutôt de 2 000 \$. Dans la région de Canton, en 1993 le salaire moyen a augmenté de 40 %.

Accélérer la convergence des économies, c'est d'ailleurs l'idée qui est à la base de la clause sociale du GATT. Cette clause n'est pas un outil protectionniste, son seul but, c'est que le développement macro-économique d'un pays se répercute sur les salaires et la protection sociale ; car s'il est bon que les pays en développement bénéficient d'avantages comparatifs, au-delà d'un certain niveau de développement, il est nécessaire que les règles du jeu économique soient claires. La difficulté que nous rencontrons pour faire accepter le principe de cette clause, c'est la volonté des classes dirigeantes locales, qui détiennent aussi bien le pouvoir économique que

le pouvoir politique, de maintenir les salaires à un niveau aussi bas que possible. D'où les pressions occidentales pour interdire le travail des

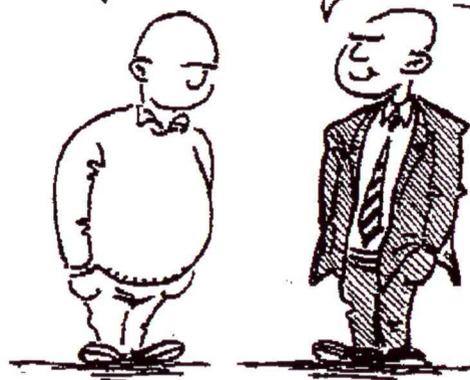
enfants, des condamnés, et pour permettre la liberté d'expression syndicale ; d'une certaine façon, et au-delà des aspects moraux, c'est une doctrine extrêmement libérale : il s'agit de permettre au marché du travail de fonctionner sans entraves, et pour cela, il est nécessaire que les revendications des salariés puissent s'exprimer librement et que les rapports de force jouent, on appelle ça la lutte des classes. Je ne vois pas pourquoi le marché du travail ne bénéficierait pas à cet égard de la même attention que les marchés financiers. Curieusement, ce sont ceux qui se réclament le plus du libéralisme qui sont le moins favorables à cela.

Entre parenthèses, la plupart des pays d'Asie dont la concurrence se fait sentir sur les produits à forte densité de main-d'œuvre ont des régimes de protection sociale, à commencer par la Chine.

L'autre facteur de distorsion auquel il faut veiller, c'est le facteur monétaire : l'ONU, dans le rapport du PNUD sur le développement humain, comme le FMI, calculent régulièrement les équivalents « pouvoir d'achat » du PNB par habitant ; ainsi, on estime qu'en Chine il y a un rapport de 10 entre le revenu et le niveau de vie que cela procure, c'est-à-dire qu'un Chinois qui a 2 000 dollars par an vit comme un occidental qui a 20 000 dollars. En utilisant ce critère, le FMI a d'ailleurs placé la Chine au troisième rang des puissances

ETUDES PLUS LONGUES, DÉPARTS EN PRÉ-RETRAITE : C'EST BION POUR L'ÉCONOMIE, TOUT ÇA ?

ABSOLUMENT ! TU POURRAS BIEN TÔT FAIRE EN MÊME TEMPS TON POT D'ARRIVÉE ET TON POT DE DÉPART !...



Durée du travail.

lève, l'industrie se transforme, le secteur des services se développe.

Troisième phase : ces pays deviennent semblables à nous, et nous font une concurrence réelle, c'est aussi compliqué à gérer parfois, mais ça, personne n'imagine y échapper.

L'enjeu des pays comme le nôtre, c'est de faire en sorte que la première phase soit la plus courte possible. Ça peut aller assez vite : la Chine, il y a 5 ans, avait un PNB moyen par habitant estimé à 200 dollars, aujourd'hui il est de 500 dollars, il a été multiplié par 2,5 en 5 ans, et ce n'est pas

mondiales. De là à dire que la monnaie chinoise est sous-évaluée d'un facteur 10 il y a un pas facile à franchir : là encore, il ne faut pas le franchir trop vite, il n'est pas question de bloquer le développement, mais il est nécessaire que les monnaies se réévaluent avec l'enrichissement du pays. Ce lien entre commerce et monnaie est un cheval de bataille favori de la France, mais nous avons encore moins de succès que sur la clause sociale. Trop de pays riches aiment jouer avec la parité de leur monnaie pour se procurer des avantages compétitifs, et en premier les États-Unis.

PCM : Donc, en conclusion oui à la liberté des échanges, mais en veillant aux conditions d'exercice de la concurrence, notamment pour les pays qui se développent en commerçant avec nous ?

S.L. : C'est exactement ça. C'est à la fois une condition d'efficacité et de morale. De morale, parce qu'autant je comprends que quelqu'un qui a des problèmes de fin de mois, qui a peur de perdre son emploi ou qui l'a perdu puisse croire que la fermeture des frontières est une solution, autant je trouve inacceptable que les dirigeants des pays les plus riches du monde puissent envisager de refuser à des millions d'hommes le seul moyen dont ils disposent pour se développer plutôt que de s'attaquer sérieusement à la répartition des richesses et du travail dans nos sociétés. D'efficacité pour deux raisons : d'abord parce que la France est un pays commerçant, et que notre richesse dépend du développement du commerce, ensuite parce qu'on connaît les répercussions de la misère du tiers monde sur nos sociétés : les migrations de population, la culture de la drogue, les guerres, la destruction des forêts, tout cela nous concerne, tout cela se retrouve dans notre société.

PCM : L'emploi et la réduction du chômage sont prioritaires. Que pensez-vous de la réduction du temps de travail et du blocage ou de la hausse des salaires ?

S.L. : La réduction du temps de travail, oui, j'y crois. De toute façon, la durée du travail diminue régulièrement depuis toujours, et même depuis le passage aux 39 heures : on entre dans la vie active de plus en plus tard, on la quitte de plus en plus tôt, les périodes de chômage s'allongent... Autant le gérer, non ?

Quant à la hausse des salaires, c'est un sujet dont je suis plus gêné pour parler : pour quelqu'un qui bénéficie de la sécurité de l'emploi, et d'un revenu beaucoup plus élevé que la moyenne nationale, il y a pas mal d'impudeur à dire ce que devraient ou ne devraient pas recevoir en échange



**Serge LAFONT,
IPC 83.
Depuis 1991 :
Présidence de la
République,
Chargé de
mission (91/93),
puis Conseiller
technique
(mars 93) :
économie
internationale,
commerce
extérieur.
88/90 :
Ministère des
Finances,
Direction des
Relations
Economiques
Extérieures,
Sous-Direction de
la Politique
Financière.**

de leur travail ceux qui gagnent moins et sont menacés par le chômage. Vous savez, c'est comme ces rapports de l'OCDE, où des fonctionnaires internationaux qui bénéficient de traitement très confortables et d'une fiscalité plutôt favorable écrivent qu'il faut « accroître la flexibilité du marché du travail », c'est-à-dire supprimer le salaire minimum, et faciliter les procédures de licenciement. J'aimerais bien voir leurs réactions si on leur appliquait ce qu'ils recommandent pour les autres... En plus, je n'y crois pas : c'est le chemin qu'a suivi la Grande-Bretagne sous Thatcher. Effectivement, le chômage a diminué très vite avec la reprise économique, mais dans le même temps, la Grande-Bretagne détient le record d'Europe des sans-abri : je ne

crois pas que ce soit le genre de record qu'il faut essayer de battre.

Ceci étant, le problème des salaires ne se pose pas de la même façon pour une grande entreprise industrielle où la masse salariale représente moins de 10 % du chiffre d'affaires et pour une PME de services où elle dépasse les 50 %. Mais on peut toujours rappeler ce que disait Ford, qu'il voulait que ses ouvriers soient assez bien payés pour acheter les voitures qu'ils fabriquaient, après tout, ça ne lui a pas trop mal réussi. L'exemple de la Corée est intéressant également, dans les années 80, les salaires ont augmenté de 50 % de plus que la productivité, et en même temps, le chômage est passé de 5 % à 2 % de la population active. La croissance y est aujourd'hui de 8 %, tirée par la consommation intérieure plus que par les exportations (la balance commerciale est en déficit) et les comptes extérieurs sont à peu près à l'équilibre. Certes, la Corée, en terme de revenu par habitant est plus proche de la France des années 60 que de la France d'aujourd'hui, mais enfin, ça fait réfléchir.

De toute façon, même en trouvant le cocktail magique salaires-durée du travail, on ne sera pas au bout de nos peines : je me souviens qu'en 1990/1991 nous avions 4 % de croissance, le taux de chômage était de 9,2 % et la presse se faisait l'écho d'entreprises qui ne trouvaient pas le personnel qualifié dont elles avaient besoin. Pourtant il y avait 2,7 millions de personnes sans emploi, même si la durée moyenne du chômage avait baissé.

Nous avons certainement un problème de formation, surtout continue, la formation initiale est plutôt excellente au regard d'autres pays. Toutefois le problème est aussi social les formations professionnelles n'ont pas très bonne réputation, et c'est normal puisqu'elles permettent difficilement de faire carrière.

PCM : Pensez-vous que ceux qui prônent le libéralisme sont toujours de bonne foi ?

S.L. : Le libéralisme c'est comme la morale : ceux qui la prêchent aux autres ne se l'appliquent pas toujours à eux-mêmes. C'est très net dans le cas des Américains. Les Allemands sont des libéraux intelligents, un peu à l'américaine ils croient au libéralisme mais ils sont très pragmatiques et travaillent dossier par dossier : ils ont été d'accord pour faire AIRBUS, mais ils n'aiment pas du tout le terme de politique industrielle.

Les Britanniques, en tout cas ceux qui sont au pouvoir sont des vrais libéraux, ils y croient, et on voit le résultat... ■

UNE PREMIERE PERCEE POUR SAUR INTERNATIONAL EN CHINE

par Gérard Michel et Michel Maruenda

La stratégie adoptée par le groupe SAUR en Chine, résolument tournée vers une implication forte (concession sur 30 ans), a permis d'établir des relations confiantes avec les partenaires / co-investisseurs chinois. C'est ainsi que l'implantation de SAUR INTERNATIONAL en Chine, quoique récente, laisse augurer des succès futurs. Le Groupe SAUR est présent en Chine depuis le 17 octobre 1994.



Harbin, bâtiment principal, vue intérieure (11/94).

Il n'a fallu que quatorze mois à SAUR International, dont les puissants actionnaires sont les Groupes BOUYGUES et Électricité de France, pour aboutir à la signature de ce premier contrat en Chine.

La cible est Harbin, capitale de la province du Heiljongjang (ancienne Mandchourie) et septième ville de Chine.

Cette agglomération de près de 5 millions d'habitants est située à environ 1 200 km au nord-nord-est de Pékin.

Le contrat, une véritable concession, prévoit la construction d'une nouvelle usine d'eau potable de 225 000 m³/jour et son exploitation pour une durée de 30 ans.

Le mode de financement est original. La Ville de Harbin et SAUR International financent chacune la moitié des investissements à réaliser.

Ainsi, c'est au travers d'une collaboration directe entre un industriel et une Collectivité Chinoise que la nouvelle usine pourra être construite et exploitée.

Un challenge

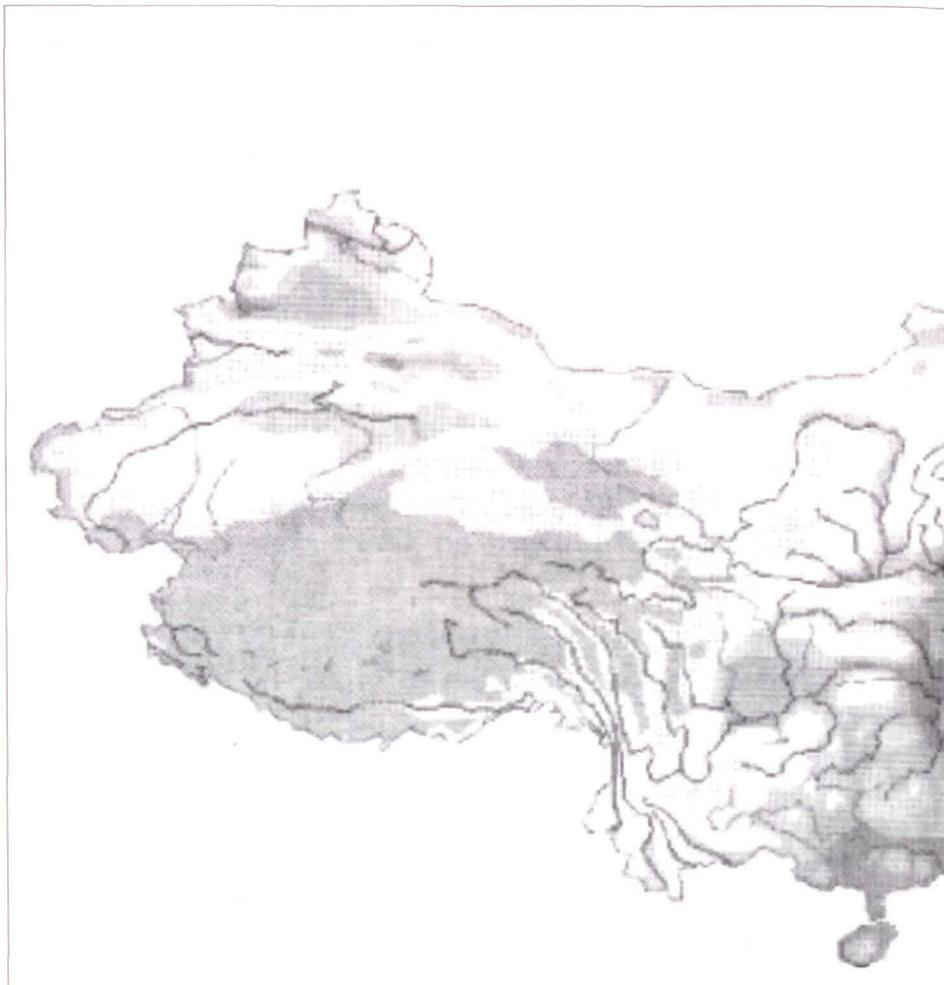
La construction de la nouvelle usine est un véritable défi par la rapidité qu'elle exige.

Les premières études ont démarré en avril 1994, avant même que le contrat ne soit finalisé. Les études détaillées ont conduit à une liste d'équipements à importer, très précise, établie dès août 1994.

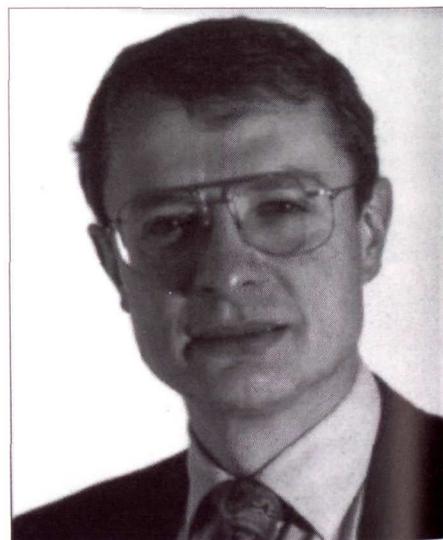
En parallèle, notre partenaire Chinois entamait pendant la période propice de l'été, la construction du « clos et du couvert » des bâtiments (14 000 m² couverts, bâtis en cinq mois).

L'intégration, dans un délai si court, de deux cultures sociales, techniques et financières si différentes, est un véritable challenge : les mots, le temps, l'organisation n'ont pas la même signification pour notre partenaire et nous-mêmes.

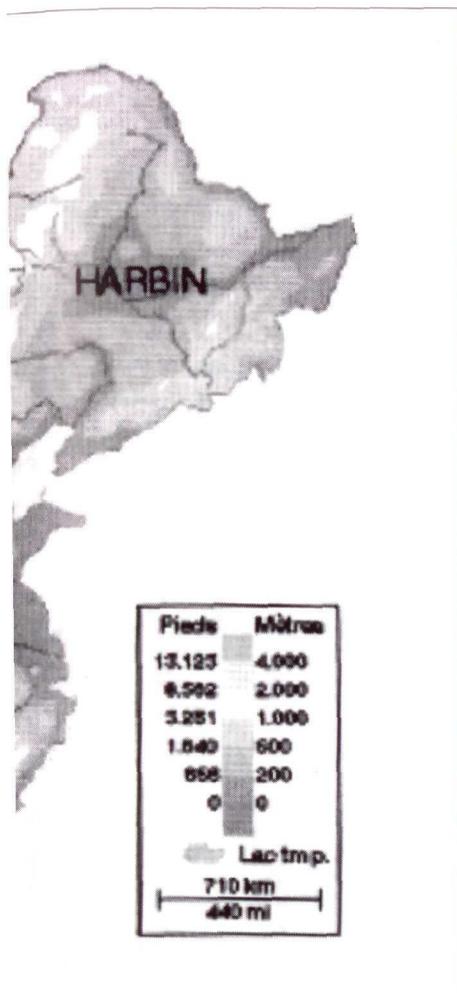
Difficile, dans ces conditions, d'établir en si peu de temps une confiance réciproque. C'est pourtant ce qu'arrivent à faire, à force d'écoute, de patience et d'humilité, les équipes de SAUR International et de STEREAU, la filiale de construction du Groupe SAUR, pour leur première implantation industrielle en Chine.



**Gérard MICHEL, X 67,
ICPC 72,
Saur, Conseiller Technique
et Scientifique.**



**Michel MARUENDA, IDN 74,
Saur International, Directeur
Adjoint de la Direction
Asie-Amérique Latine.**



Le challenge est également juridique : une concession privée au pays du communisme est quelque chose d'extraordinaire ! Il n'est en effet pas si facile de garantir, dans une économie marxiste, la rentabilité de la gestion privée d'un service public, dont les ressources sont en monnaie locale (Yuans). C'est pourtant ce que le Groupe SAUR est parvenu à réaliser grâce à un montage juridique d'une grande complexité.

Une expérience professionnelle

Si la qualité d'écoute des équipes de SAUR International et de STEREAU a permis de faire face à ce challenge, c'est en partie grâce à la technique sans faille et à la grande expérience de gestion du service de l'eau dont le Groupe SAUR a pu faire preuve auprès d'un partenaire très attentif et très consciencieux.

Le Groupe SAUR s'est aussi fait connaître en tant que représentant de l'École de l'Eau Française à l'étranger dans tous ses aspects de constructeur et de gestionnaire.

Les nouvelles possibilités

L'usine sera inaugurée en février 1996, pour l'ouverture des jeux Asiatiques d'Hiver qui se dérouleront à Harbin. La filière classique de décantation, de filtration et de chloration qui fonctionnera grâce au système STEREAU de régulation Filtronic et aux automatismes de Yokogawa, montrera l'efficacité du transfert de savoir-faire de l'Ingénierie Française et la capacité du Groupe SAUR à investir à l'étranger comme il l'a déjà fait en Grande-Bretagne, en Espagne, en Pologne, sur le continent Africain et en Amérique Latine.

Au delà de cette expertise technique, c'est notre conception du service qui explique de tels succès. Pour le groupe SAUR et ses filiales, SAUR International et STEREAU, le service aux collectivités et aux clients implique d'abord une grande écoute des besoins exprimés, afin de bien les comprendre, avant d'imaginer la réponse la mieux adaptée à chaque cas.

C'est en s'appuyant sur ce principe et en acceptant de partager les risques avec ses partenaires locaux, que le Groupe SAUR a acquis une grande crédibilité sur les marchés internationaux. ■



Harbin,
bâtiment principal,
vue extérieure (12/94).

LA PREMIÈRE CONCESSION AUTOROUTIÈRE PRIVÉE AUX ÉTATS-UNIS :

LA SR 91

par alain Estiot

COFIROUTE CORPORATION, filiale californienne de COFIROUTE, est l'un des promoteurs de la première concession autoroutière privée aux États-Unis, la SR 91. C'est une autoroute à péage dont les quatre voies seront situées sur le terre-plein central d'une autoroute non payante. Le péage sera totalement automatique, chaque client aura un transpondeur, et son compte sera débité électroniquement alors qu'il circulera à 100 km/h. Le péage sera modulé dans la journée et pourra varier dans un rapport de un à dix. Le financement a été bouclé en juillet 1993, et la mise en service est prévue pour décembre 1995.



Le Santa Ana Canyon.

Le contexte américain

La notion de financement privé d'autoroute avait disparu des États-Unis en particulier à cause du programme fédéral des « Interstates » qui a débuté après la seconde guerre mondiale. Ce programme s'est terminé à la fin des années 1980, et ni l'État Fédéral ni les États n'avaient de fonds suffisants pour à la fois financer de nouvelles autoroutes et entretenir le réseau existant. Afin de faire participer le secteur privé à des programmes d'infrastructures de transport, la Californie a voté en 1989, une loi spécifique, l'Assembly Bill 680, autorisant quatre projets pilotes de concession. C'était au secteur privé de sélectionner les projets.

Les offres ont été remises en juillet 1990, et les concessions ont été signées en janvier 1991. Elles sont de 35 ans. Les taux de péage sont libres, mais les gains potentiels (non garantis) du concessionnaire sont limités par une rentabilité « raisonnable » de l'investissement total (capitales plus emprunts) sur la durée de vie de la concession.

L'intervention de COFIROUTE

COFIROUTE s'est d'abord associé en juillet 1989 à la société d'ingénierie Ralph Parsons pour proposer ensemble le « Mid-state project », une autoroute de 125 km à l'Est de San Francisco, qui leur a été concédée. Puis en octobre 1991, COFIROUTE a été approché par CRSS pour s'associer au développement d'un autre projet, la SR 91, qui lui avait été concédé, dans le cadre de la même adjudication.

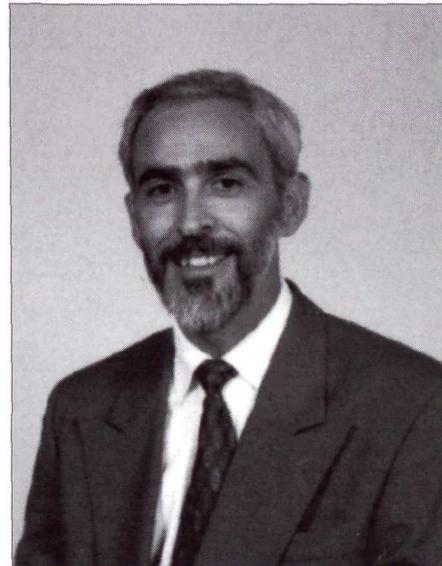
LA SR 91

La SR 91 (State Route 91) est une autoroute urbaine située dans la partie Est de l'agglomération de Los Angeles. Elle relie trois des comtés ayant le plus fort taux de croissance aux États-Unis (les comtés d'Orange, de Riverside et de San Bernardino), en empruntant le Santa Ana Canyon, qui est une des rares traversées des montagnes de Santa Ana. Sur les 16 km de la concession, la SR 91 comporte déjà 2 fois 4 voies à l'Est et 2 fois 5 voies à l'Ouest près du diffuseur SR 91/SR 55. La largeur de son terre-plein central varie de 20 m à 50 m. Les trafics journaliers moyens annuels variaient en 1990 de 200 000 v/j à l'Est à 250 000 v/j à l'Ouest. Le taux moyen de croissance a été de 8,4 % par an entre 1980 et 1990. La SR 91 est

embouteillée plusieurs heures par jour dans chaque sens. Les pointes de trafic sont très marquées dans chaque sens (plus de 2 000 v/h par voie), et ce dès 5 heures du matin.

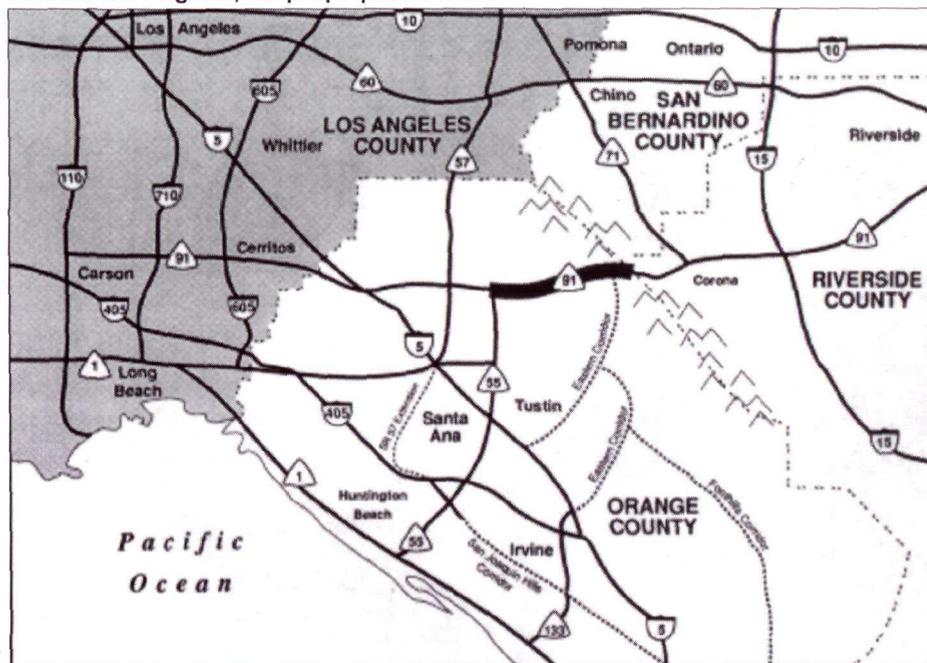
Nous construisons sur le terre-plein central une autoroute à 2 fois 2 voies, interdite aux poids lourds, les **SR 91 Express Lanes**. Elle sera à péage pour tous les véhicules, sauf pour les « High Occupancy Vehicles 3 » (HOV 3), c'est-à-dire pour les véhicules occupés par au moins trois personnes afin d'encourager le « covoiturage », et pour les véhicules électriques, afin d'encourager l'utilisation de véhicules non polluants. La séparation avec les voies existantes sera matérialisée par un marquage au sol et des balises espacées de 3,50 m. Le péage sera totalement automatique, sans cabine de péage, ce qui est une première mondiale. Chaque client aura un transpondeur, et son compte sera débité électroniquement alors qu'il circulera à 100 km/h. Le taux de péage variera dans la journée et dans la semaine en fonction des embouteillages que connaîtront les voies adjacentes, libres de péage. Les péages seront modulés et pourront varier de 25 cents à 2,50 dollars.

Le trafic sera surveillé en permanence à l'aide de 35 caméras couleur et de boucles magnétiques qui seront reliées par fibre optique à un centre de contrôle.



Alain ESTIOT, PC 72, est Executive Vice Président de COFIROUTE CORPORATION et Deputy Managing Director de CPTC, la filiale californienne de COFIROUTE. MBA de l'Insead (1977). Il a été Ingénieur à SETEC International de 1973 à 1989, avant d'entrer à COFIROUTE.

Près de Los Angeles, un projet passionnant !





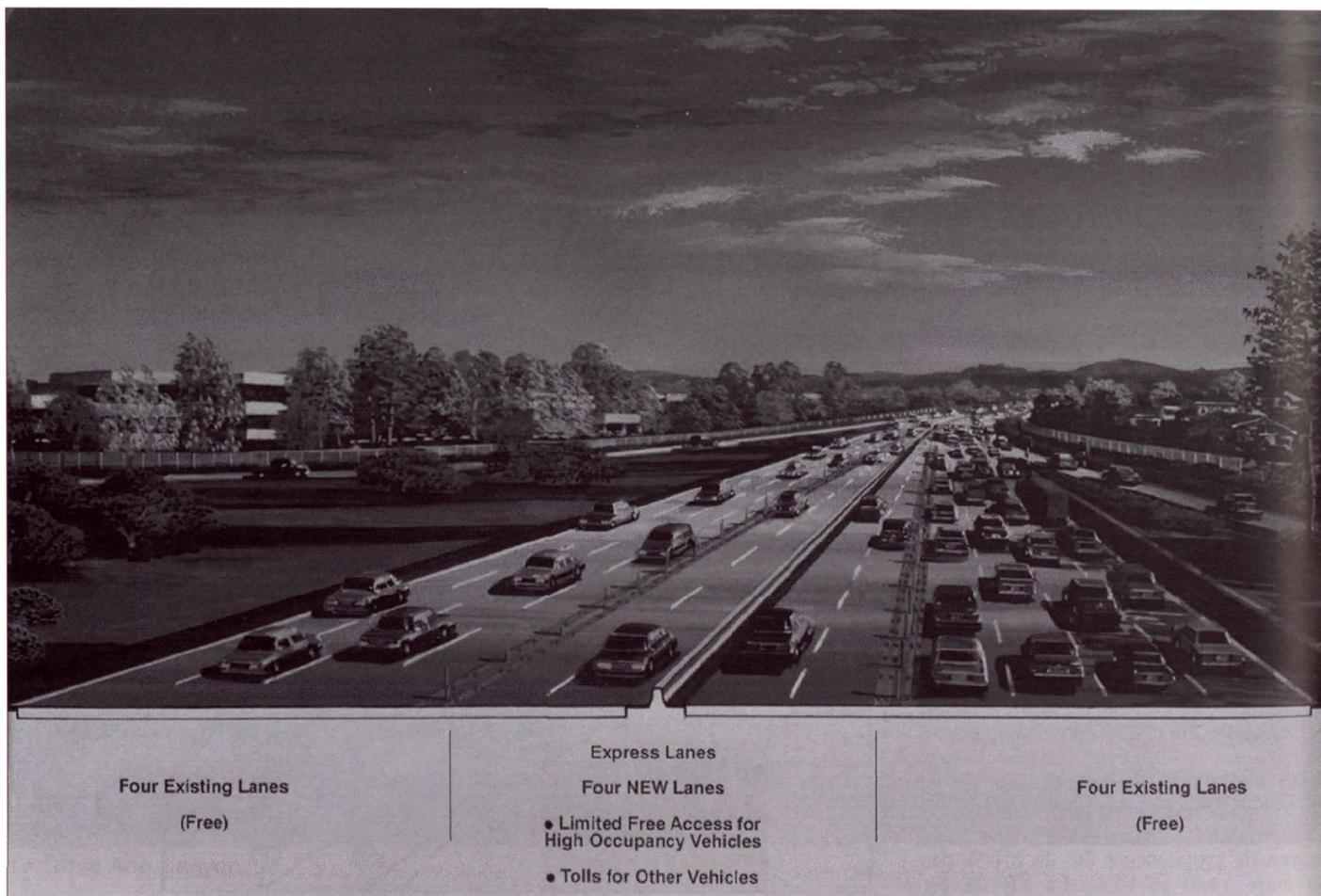
Dès 5 heures, des automobilistes en formation...

Le Concessionnaire

Pendant la phase de développement, notre partenaire CRSS, a été remplacé par un entrepreneur de travaux publics Peter Kiewit Sons'Inc (KIEWIT).

Le Concessionnaire est la « California Private Transportation Company LP » (CPTC), une société en commandite. Les partenaires sont des filiales de KIEWIT, de COFIROUTE et de Granite Construction Company (GRANITE).

Les travaux de construction sont réalisés par GRANITE, les systèmes de télépéage et de surveillance du trafic sont fournis par MFSNT, une filiale de KIEWIT. COFIROUTE CORPORATION est associée à KIEWIT pour diriger CPTC et pour assurer la supervision des travaux, plus particulièrement pour la partie péage et gestion de trafic. COFIROUTE CORPORATION a également un contrat d'assistance à l'exploitation pour la durée de la concession.



Le financement

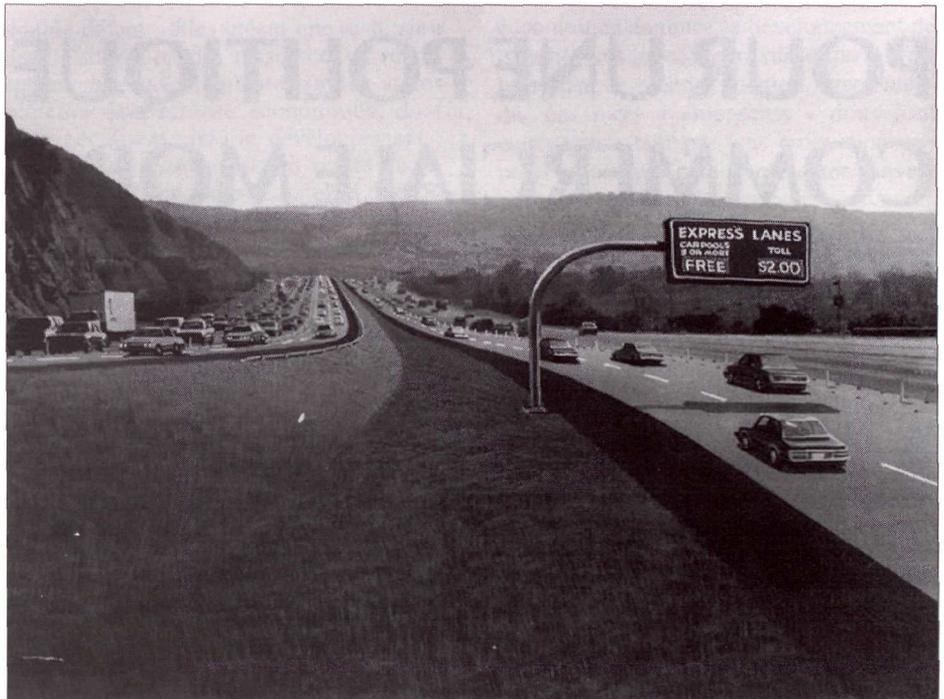
Nous avons eu la chance de travailler pendant toute la phase de développement avec trois banques très motivées, et bien au fait des questions d'infrastructures à péage : Citibank, la BNP et la Société Générale. Elles ont été rejointes par la suite par Deutsche Bank, et Cigna, une compagnie d'assurances américaine.

Le contrat de financement des « SR 91 Express Lanes », première autoroute privée aux États-Unis a été conclu à New York le 20 juillet 1993.

Les 126 millions de dollars US de financement sont constitués par 19 millions de capital, 7 millions de prêts subordonnés (remboursement de dépenses préalables du Comté), 65 millions de prêts bancaires sur 14 ans et 35 millions de prêts sur 25,5 ans.

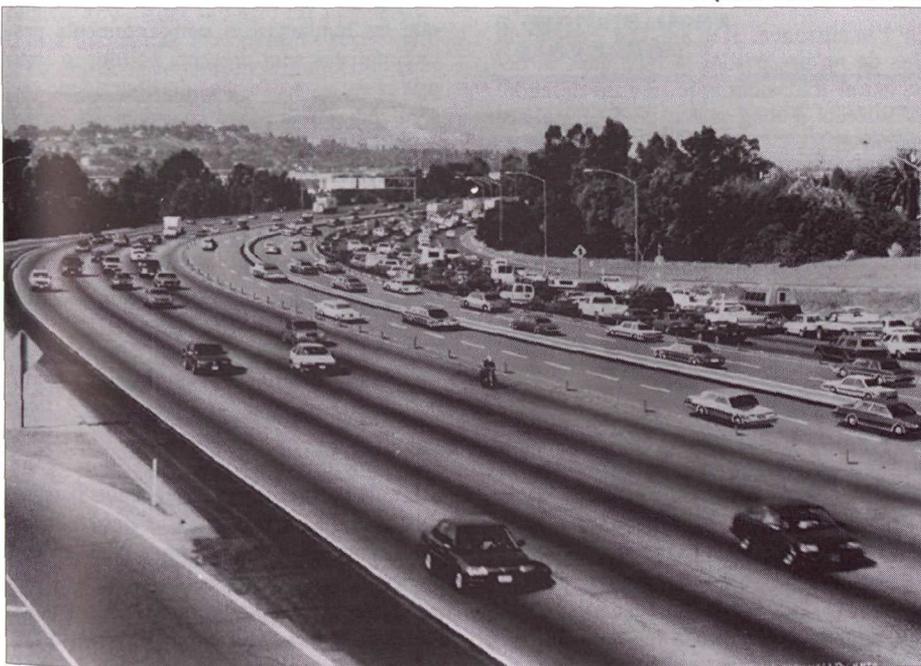
Où en est-on ?

Le lancement des travaux a eu lieu le 27 juillet 1993, en présence de M. Pete Wilson, Gouverneur de la Californie. Les délais et le budget sont respectés et nous développons actuellement les études de marketing, afin de commercialiser plus de 30 000 transpondeurs avant l'ouverture. L'exploitation commencera en décembre 1995.



Des voies spécialisées...

... pour rouler mieux.



Qu'en avons-nous retiré ?

La gestion des affaires demande des contrats solides. Les accords entre partenaires sont plus détaillés qu'en France et demandent beaucoup d'attention.

Il faut pouvoir prendre des décisions très rapidement, et profiter des neuf heures de décalage horaire pour repenser une stratégie et arriver le matin avec de nouvelles solutions. Nous avons la chance d'avoir une Direction Générale à Paris totalement mobilisée, et au fait des divers développements en temps réel. Cela a été un atout essentiel.

Nous nous étions fixé un budget de développement, et nous nous y sommes tenus. Les décisions ont été prises en fonction de l'argent à dépenser, et non en fonction de l'argent déjà investi. Nous avons appris à dire non quand c'était nécessaire.

L'immersion dans le monde de l'entreprise privée aux États-Unis, d'un dynamisme exceptionnel, est riche d'enseignement. Il est fondamental de trouver son « créneau ». Nous avons joué la complémentarité, et nous sommes reconnus comme des « professionnels » de la concession privée. Cela s'est matérialisé par des « Awards » : « Innovative Highway Finance Award » par la Federal Highway Administration en octobre 1992, et « Excellence in Transportation Award » par Caltrans en 1994. ■

POUR UNE POLITIQUE COMMERCIALE MOINS FRILEUSE

par Pierre Jacquet

La fin de la guerre froide, « l'élargissement » de l'économie internationale avec l'émergence de nouveaux pays se développant rapidement, l'approfondissement de l'interdépendance économique et financière posent inévitablement le problème de la place de la France et de l'Europe dans le monde. Force est de constater que la voix de notre pays, dans les grandes négociations économiques multilatérales, est souvent isolée, et n'exerce pas un pouvoir de conviction à la hauteur de nos ambitions internationales.



Pierre JACQUET,
ICPC 80.
Directeur-adjoint de l'Institut
Français des Relations
Internationales (IFRI),
Rédacteur en chef de la
revue trimestrielle
Politique étrangère.
Maître de conférences en
sciences économiques à
l'École Polytechnique,
Professeur d'économie
politique internationale à
l'ENPC.

Les négociations récentes de l'Uruguay Round ont donné une vive illustration. La France a su amplement jouer son rôle, devenu traditionnel, « d'empêcheur de tourner en rond », position tactique certes parfois utile, et a même pu en tirer quelques « avantages », ou concessions perçues comme telles, notamment dans la négociation agricole.

En l'occurrence, il s'agissait cependant plus de ne pas perdre la face dans la négociation transatlantique que de défendre les intérêts à long terme de l'agriculture française.

Mais cette attitude a un coût important. Avant même d'être écouté, le message français est souvent catalogué comme protectionniste, alors que la tendance mondiale pousse à l'ouverture inéluctable et négociée des frontières.

Autrement dit, la France occupe, dans les négociations commerciales internationales, un peu la place que tient le Royaume Uni dans le processus de la construction européenne : surtout ne jamais en prendre le leadership, mais, à son corps défendant, suivre le mouvement.

Ce n'est sûrement pas la meilleure façon d'exercer son influence.

Tendances et comportements protectionnistes sont présents partout

Avant même de débattre du fond, notre politique commerciale souffre donc d'abord d'un vice de forme. Nul ne peut nier que les tendances et comportements protectionnistes sont présents partout, y compris chez les parangons du libéralisme que sont notamment nos partenaires anglo-saxons. La différence, c'est que nous voulons absolument rationaliser le protectionnisme et en démontrer le bien-fondé, tandis que la plupart de nos partenaires se font les apôtres de l'ouverture des marchés. Dans un monde mercantiliste, qui voit davantage les bénéfices de l'exportation qu'il ne comprend ceux de l'importation, l'apologie du libre-échange nourrit une politique offensive, qui consiste à faire ouvrir le marché des autres : les États-Unis en donnent depuis quelques années un exemple particulièrement édifiant, puisque cette attitude est devenue l'un des éléments marquants de leur politique économique extérieure. A l'inverse, la position française paraît essentiellement défensive, et elle affaiblit la diplomatie de notre pays plus qu'elle ne la sert.

Le monde et l'activité humaine sont en perpétuelle évolution

Sur le fond, la politique commerciale d'un pays occidental moderne doit être dominée par deux types de considérations. Premièrement, le monde et l'activité humaine sont en perpétuelle évolution, tant en ce qui concerne les technologies que les comportements.

Cette évolution pénalise certains secteurs, en favorise d'autres, s'accompagne de déclin et de naissances. C'est l'exposition permanente à la concurrence qui révèle justement les besoins de transition, beaucoup mieux que ne pourraient le faire, de façon centralisée et protégée, les pouvoirs publics nationaux. C'est elle aussi qui permet de découvrir et promouvoir à bon escient les avantages comparatifs des principaux pays. La poursuite de la libéralisation du commerce international approfondit la concurrence entre nations développées en l'ouvrant à de nouveaux domaines, et entre pays développés et pays en développement.

Elle accélère le besoin de changement. Mais elle s'accompagne aussi d'une très forte incitation à anticiper ce besoin, à innover suffisamment pour chercher de nouvelles rentes, à construire de nouvelles positions fortes. La concurrence internationale implique une remise en cause permanente.

Mais l'alternative, comme tant d'expériences nous l'ont montré, est la sclérose. L'idée même que l'on pourrait restreindre le champ de la concurrence uniquement entre pays ayant atteint un stade suffisant de développement, par exemple l'Europe, ou encore l'OCDE, ne résiste pas à l'analyse, surtout si on prend en compte la distribution des ressources et des populations, et la légitime aspiration au « rattrapage » du nord par le sud.

Le rôle des pouvoirs publics est de gérer la transition

Bien entendu, le rôle des pouvoirs publics est de gérer la transition, à savoir, notamment, l'inégalité qui se développe entre les revenus, et l'adéquation des qualifications. Trop souvent, cependant, la tentation est de freiner le changement plutôt que de l'accompagner. En l'occurrence, les stratégies de protection, qui peuvent apparaître comme des instruments naturels, ont un

double défaut : elles créent une distorsion dans l'allocation des ressources et représentent une taxe implicite sur les autres secteurs de l'activité économique, dont elles pénalisent ainsi le développement ; elles maintiennent aussi des rentes de situation, dans des secteurs qu'elles dispensent d'innover suffisamment, et créent de puissants intérêts particuliers favorables à l'immobilisme et la protection de la rente. Davantage de forces résistent donc aux changements, ce qui prépare mal la société aux défis d'un monde de plus en plus interdépendant.

L'ouverture commerciale apparaît ainsi comme un moyen de mieux défendre l'intérêt général contre des intérêts particuliers que le débat politique intérieur est susceptible d'avantager. L'accompagnement nécessaire de la transition passe alors par une politique sociale appropriée, qui organise la redistribution des revenus de façon à compenser les secteurs perdants et laisser le temps aux individus et institutions de s'adapter au changement, et par des efforts constants en matière d'éducation, de formation, de qualification.

Le défi majeur auquel la France est confrontée n'est pas tant celui de la concurrence internationale que celui de l'adaptation de notre pacte social au caractère inélectable du changement, au besoin de flexibilité qu'il impose, à l'effort de remise en cause permanent qu'il implique.

Les atouts d'un pays comme la France s'exprime dans l'exportation

Deuxièmement, les atouts d'un pays comme la France s'expriment dans la vente et, notamment, l'exportation. Ils sont substantiels en matière de produits agricoles et de biens manufacturés, mais le vaste domaine des services présente à cet égard un potentiel considérable.

Le Grand Marché européen est sans aucun doute un débouché majeur pour les biens et services français. Pour autant, vouloir restreindre l'horizon des entreprises françaises et européennes à ce seul marché protégé par une « préférence communautaire », serait une erreur stratégique majeure : nos entreprises sont déjà très largement internationalisées, bien au-delà de l'Europe, et recherchent des accords et alliances avec nombre d'entreprises non européennes ; par ailleurs, l'émergence d'un certain nombre de pays en développement qui ont su créer les conditions du décollage

économique annonce le développement de marchés très prometteurs sur lesquels il est important de prendre position. Bien entendu, ces pays « émergents » nous font concurrence tant par leur production que par l'attrait que peut y présenter l'investissement productif.

Mais cette concurrence, qui favorise leur développement et leur croissance, ouvre par là-même de nouveaux débouchés qu'il nous appartient de saisir. Nos entreprises sont pour cela en première ligne, et cet effort est déjà très largement engagé, souvent avec succès. Mais un relais diplomatique plus affirmé serait extrêmement judicieux, et il serait dangereux de laisser aux seuls États-Unis le monopole de la diplomatie économique, notamment en Amérique latine ou en Asie. On ne peut donc que se réjouir de l'approfondissement des relations de toute nature entre l'Europe et l'Asie, et de la priorité qui semble lui être dorénavant donnée au sein des instances communautaires.

Des règles du jeu fondées sur la réciprocité

Cet effort vers les marchés émergents suppose cependant que l'on soit prêt à négocier avec eux l'accès à nos propres marchés. On voit là, à nouveau, à la fois l'intérêt de ne pas affirmer d'emblée une attitude protectionniste, mais aussi celui de là négociation de règles du jeu, fondées sur la réciprocité : c'est justement ce qu'ont pour but les négociations commerciales multilatérales. Il est surprenant de constater combien tardivement la France s'est préoccupée de définir et défendre ses intérêts dans le cadre des négociations de l'Uruguay Round.

Ces dernières ont maintenant abouti. Il appartient cependant de donner corps à la nouvelle Organisation mondiale du commerce (OMC). La France servira ses propres intérêts en y contribuant le plus largement possible. C'est en effet le cadre multilatéral, garant des règles du jeu mutuellement négociées et acceptées, qui peut permettre de tirer le plus large bénéfice de l'interdépendance économique. Voilà comment peut naître le droit commercial international susceptible de permettre un fonctionnement plus harmonieux d'un marché véritablement mondial. ■

LE RÔLE DE LA BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT LE FINANCEMENT DES RÉSEAUX D'INFRASTRUCTURES TRANSEUROPEÉENS

par Patrick Bœuf

En tant qu'institution financière de l'Union Européenne, la Banque Européenne d'Investissement a toujours joué un rôle de premier plan dans le financement des infrastructures ayant une dimension communautaire. Les décisions récentes visant à accélérer la réalisation des réseaux transeuropéens l'ont amenée à renforcer cette contribution tant sur le plan quantitatif que qualitatif, contribution qui est désormais complétée par celle du Fonds Européen d'Investissement institué en juin 1994.

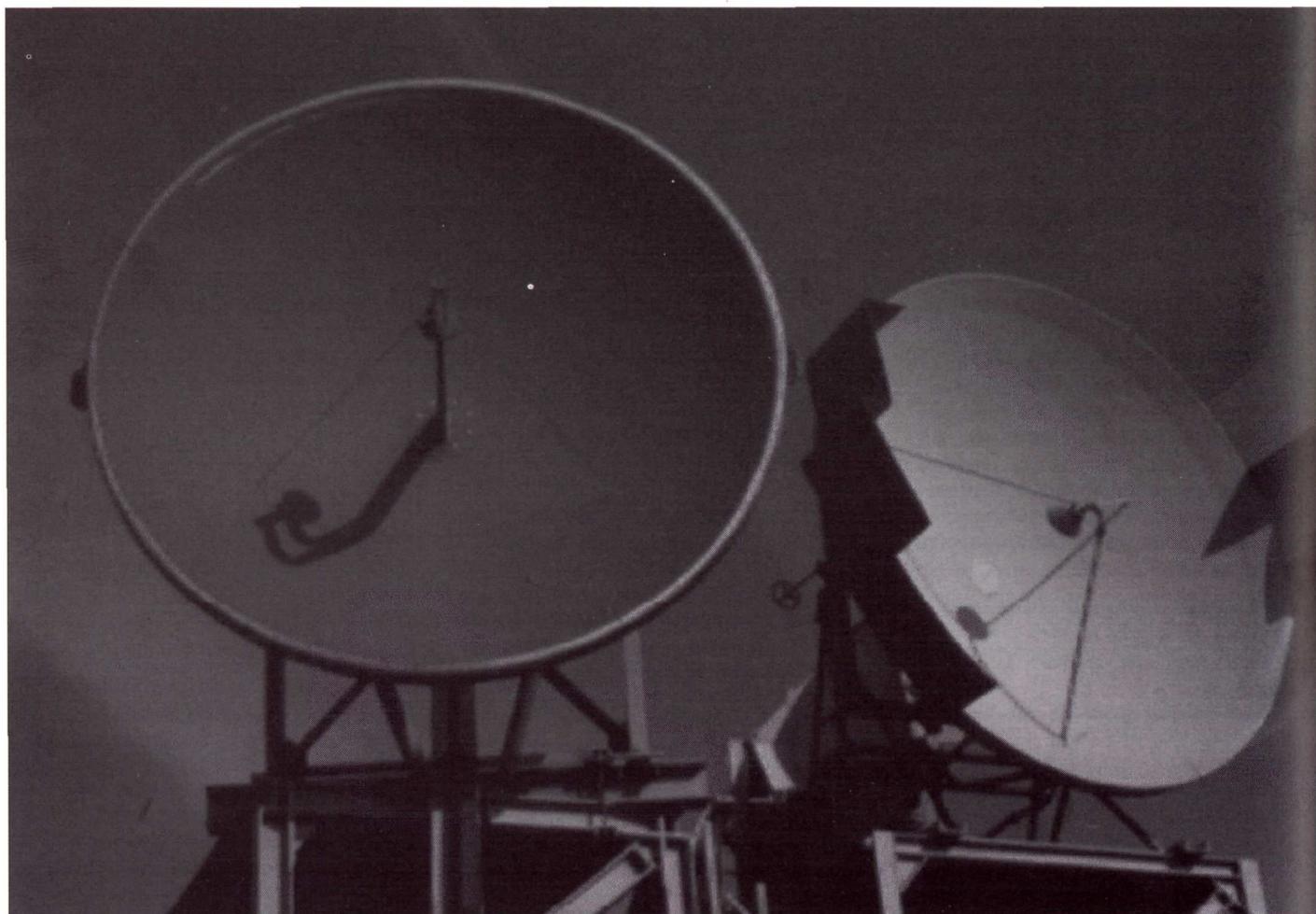


Photo BEI.

Contexte général

On entend par « réseaux d'infrastructure transeuropéens » (RTE) les infrastructures de base des secteurs transports, télécommunications et énergie destinées au développement des échanges entre pays de l'Union Européenne. Leur réalisation est donc au centre du processus d'intégration européenne. **En tant qu'institution financière de l'Union Européenne ayant pour objet de favoriser, par ses prêts, les projets contribuant à cette intégration, la Banque Européenne d'Investissement (BEI) a, depuis son origine, joué un rôle de premier plan dans le financement de ces réseaux, y consacrant ces dernières années environ 30 % de son activité.**

Ce rôle a été récemment renforcé lorsque le Conseil Européen d'Edimbourg (décembre 1992) a invité la Banque à contribuer à l'initiative européenne de croissance en accélérant le financement des RTE par l'octroi de prêts supplémentaires pour un

montant global de 5 milliards d'écus, auxquels se sont ajoutés 2 milliards d'écus à la suite du Conseil Européen de Copenhague (juin 1993). Fin 1994, 140 grands projets d'infrastructures sur l'ensemble du territoire de l'Union Européenne avaient été approuvés, assurant un engagement total du montant prévu.

Les RTE ont reçu une nouvelle impulsion en décembre 1993 lorsque le Conseil Européen de Bruxelles, sur la base du livre blanc de la Commission sur la croissance, la compétitivité et l'emploi, a constitué un groupe de travail chargé d'identifier les projets prioritaires et d'examiner les problèmes relatifs à leur financement. Ce groupe de travail était composé des représentants personnels des Chefs d'État et de gouvernement et présidé par M. Henning Christophersen, alors vice-président de la Commission Européenne.

Les conclusions de ce groupe ont été présentées lors du sommet d'Essen de décembre 1994. A cette occasion, a été établie une liste de 24 projets particulièrement

prioritaires (14 projets de transports, Cf. encadré 1, et 10 projets d'énergie) dont le coût total a été estimé à près de 100 milliards d'écus.

La BEI entend évidemment jouer un rôle déterminant dans le financement de ces projets. Elle a déjà contribué à l'évaluation économique, technique et financière de la majorité des 14 projets de transport approuvés par le Conseil Européen. Fin février 1995, quelque 4,3 milliards d'écus avaient été engagés pour le financement de 9 d'entre eux ou de certains de leurs éléments déjà en cours de réalisation. En ce qui concerne les RTE d'énergie, la Banque a, d'ores et déjà, mobilisé près de 1,5 milliards d'écus dont 400 millions déjà versés.

Au total, de 1990 à 1994, la BEI aura contribué, par des prêts totalisant plus de 23 milliards d'écus, à la mise en place d'infrastructures de communication d'intérêt communautaire correspondant à un volume d'investissements représentant environ 87 milliards d'écus

BEI/1995.



Dans ce domaine, la BEI a également pris en compte, dans un souci d'intérêt réciproque; les liaisons avec les pays partenaires, notamment en Europe centrale et orientale et dans le bassin méditerranéen, de même que le financement de mesures de protection de l'environnement, pour autant que celles-ci s'inscrivent dans le cadre de projets à caractère transeuropéens. Par ailleurs, le Fonds Européen d'Investissement (FEI, Cf encadré 2), institué en juin 1994 par la BEI, la Commission et le secteur bancaire, consacrera une part notable de ses activités à l'octroi de garanties facilitant le financement de ces réseaux et sécurisant ainsi les autres partenaires financiers.

De l'utilité d'accélérer la réalisation des RTE

Beaucoup de critiques ont été formulées à propos de la politique visant à accélérer le développement des RTE. Certains ont dénoncé l'ambiguïté de l'objectif recherché : s'agit-il d'une relance de type keynésien à court terme avec le risque d'un déphasage par rapport au cycle macro-économique compte tenu des délais de mise en œuvre de tels investissements ou s'agit-il plutôt d'améliorer la compétitivité de l'économie européenne à plus long terme ? D'autres y ont vu une manière habile de masquer les difficultés rencontrées par l'Union européenne pour coordonner efficacement les politiques économiques nationales. On a aussi souligné la contradiction entre la volonté de relance de l'économie européenne par des investissements relevant pour une part importante du secteur public et la nécessaire rigueur budgétaire imposée par les critères de convergence du Traité de Maastricht étant entendu que, malgré l'intention de recourir le plus possible au financement privé, ce dernier ne saurait se substituer massivement au financement public en matière d'infrastructures (Cf. encadré 3 sur le cas des transports).

Ces critiques sont certes pertinentes mais ne tiennent pas suffisamment compte des réalités et des contraintes. Il faut en effet replacer une telle initiative dans le contexte général de l'intégration européenne. En matière de politique économique, la règle décisionnelle qui prévaut pour l'instant est celle de l'unanimité. Celle-ci, qui exige des consensus en permanence susceptibles d'être remis en cause, est clairement moins efficace que la règle habituelle en démocratie de la majorité. On ne peut donc raisonnablement attendre de l'Union Européenne dans sa forme actuelle la mise

LE FEI

Le FEI est une nouvelle institution financière créée dans le cadre de l'initiative européenne de croissance adoptée par les Chefs d'État et de gouvernement de l'Union européenne lors du Conseil d'Edimbourg en décembre 1992. Il a été formellement mis en place en juin 1994 avec un capital autorisé initial de 2 milliards d'écus. Sur ce montant, 1,7 milliard d'écus a été souscrit : 800 millions d'écus par la BEI, 600 millions d'écus par la Commission européenne et 300 millions d'écus par une soixantaine de banques publiques et privées des pays membres de l'UE. Le solde de 300 millions d'écus est disponible pour d'autres institutions bancaires, notamment dans les nouveaux États membres de l'UE. Le Fonds axe son action sur l'octroi de garanties financières aux banques à l'appui d'investissements à moyen et long terme intéressant les RTE et les PME. Dans un premier temps, il est en mesure de garantir pour plus de 5 milliards d'écus de financements, chiffre qui ira jusqu'à 16 milliards d'écus à plus long terme.

Après ses deux premières années d'activité, il pourra commencer à financer des prises de participation.

Source : BEI Informations n° 83, février 1995.

FINANCEMENT PUBLIC/FINANCEMENT PRIVÉ / LE CAS DES TRANSPORTS

Les ressources publiques ont jusqu'à présent assuré la quasi totalité du financement des infrastructures de transport, soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'entreprises publiques. La raison de cette implication des pouvoirs publics tient à la spécificité de ce secteur : rendements croissants, présence de nombreuses externalités, impact important sur le développement local, taille des investissements, horizons de temps lointains et enfin, pour le transport routier, difficultés techniques de faire payer les usagers (le péage électronique ouvre sur ce point de nouvelles perspectives...).

Toutefois, les conditions qui doivent être remplies pour aboutir à un développement harmonieux des transports (planification intermodale à moyen/long terme, rationalité dans la définition des priorités, minimisation des coûts d'investissement et d'exploitation, prise en compte des coûts externes dans le choix d'investissement et lors de l'utilisation par les usagers) ne sont pas toujours satisfaites par le secteur public en raison des contraintes et rigidités liées aux mécanismes budgétaires, des incertitudes politiques, de l'absence d'incitations dans la recherche des solutions les moins coûteuses ou encore de la difficulté de mettre en place une politique tarifaire basée uniquement sur des critères économiques. Lorsque ces entorses aux règles de bonne gestion deviennent trop importantes, il peut être tentant de faire appel au secteur privé.

Les possibilités de financement exclusivement privé d'infrastructures de transport (i.e. tous les risques à la charge du privé) apparaissent cependant très limitées. En effet, compte tenu de l'ampleur des sommes investies, de la durée de vie très longue qui caractérise ce type d'investissement et de l'importance des risques encourus, il est souvent nécessaire d'augmenter sensiblement les tarifs ou péages (ce qui suppose que leur mise en place soit techniquement possible) afin d'inclure une prime de risque élevée. Cela pose évidemment des problèmes d'acceptabilité étant donné que le transport est un droit fondamental de l'individu que des péages trop élevés peuvent compromettre. De manière plus générale, les règles de tarification optimale du point de vue de l'allocation des ressources ne sont qu'exceptionnellement en ligne avec celles du secteur privé. Il y a enfin le risque que l'investisseur privé exige, en contrepartie de sa prise de risque, une totale liberté de manœuvre pouvant le conduire à abuser de sa situation de monopole local si les autorités concédantes n'ont pas la capacité de contrôler efficacement la réalisation et l'exploitation du projet. Au total, l'ensemble des distorsions économiques susceptibles de résulter d'un financement privé peuvent être tout aussi importantes que celles produites par le secteur public.

Dans ces conditions, on peut penser que la solution « idéale » réside dans un partenariat public/privé, avec évidemment le problème de savoir comment se fait le partage des risques afin d'éviter l'écueil classique de la privatisation des profits et de la socialisation des pertes. Toutefois, même s'il est difficile d'avancer un chiffre, il apparaît probable que la participation du secteur privé dans le cadre de tels partenariats restera somme toute assez modeste laissant au domaine public la charge principale du financement des grandes infrastructures de transport.

en place d'une politique économique parfaitement coordonnée. Dans les limites qui lui sont encore imposées, **l'accélération de la réalisation des RTE**, qui n'est qu'une mesure parmi bien d'autres proposées par le Livre Blanc de la Commission sur la croissance, la compétitivité et l'emploi, **était sans doute l'une des réponses concrètes que se devait d'apporter l'Union Européenne face aux problèmes économiques du moment.** Faut-il encore que cette impulsion ne se traduise pas par une déviation par rapport aux règles devant prévaloir lors du choix de tels investissements. De ce point de vue, la question du financement des RTE est essentielle dans la mesure où elle oblige à une analyse objective du bien fondé de chacun des projets.

Le rôle spécifique de la BEI dans le financement des RTE

Il convient dans un premier temps de s'interroger sur la nécessité d'avoir recours à des institutions internationales pour le développement des RTE. Après tout, ne peut-on pas traiter de cette question dans le cadre de relations bilatérales et le cas échéant multilatérales entre États ? Une telle approche apparaît en fait nettement insuffisante en la matière. **Essayons d'imaginer ce qu'aurait été le visage de**

la France si les réseaux de transport, d'énergie ou de télécommunications avaient été développés sous la responsabilité des régions ! Quelle cohérence en serait-il résulté ? Les mêmes questions se posent aujourd'hui pour les RTE. Peut-on prétendre qu'il n'est pas besoin de se placer à un niveau transnational pour mener à bien leur développement ? On peut bien sûr remarquer qu'actuellement, même si cela change rapidement, les échanges internationaux ne représentent en général qu'une faible partie des différents flux concernés. Mais cela était aussi le cas à l'époque où les réseaux nationaux se sont développés, ce qui n'a pas empêché nos pays d'adopter une approche plutôt centralisée car ils savaient que le développement des échanges passait justement par l'amélioration des réseaux. Il y a donc toujours un pari sur l'avenir dans la volonté d'avoir une approche globale plutôt que locale dans la mise en œuvre des grands réseaux de communication. C'est maintenant au niveau européen que ce pari doit se faire.

Toutefois, au-delà d'une certaine forme de planification à moyen/long terme au niveau européen des RTE qui tienne compte de l'intérêt général, il est indispensable que chaque projet fasse l'objet d'une évaluation portant sur les aspects techniques, économiques, environnementaux et financiers. Cette évaluation peut bien sûr se faire dans le cadre de groupes de travail

ad hoc créés pour chaque projet. Cela est le cas pour les projets identifiés comme prioritaires par le groupe Christophersen. Mais il paraît difficile de généraliser cette procédure pour l'ensemble des projets RTE. C'est à ce niveau qu'une institution comme la BEI peut apporter une contribution utile. Une telle évaluation constitue en effet le travail au quotidien de la Banque qui, à l'occasion de chaque projet qui lui est soumis, élabore une analyse lui permettant de s'assurer de son bien-fondé économique et financier.

Un autre élément fondamental apporté par la BEI est l'effet catalyseur vis-à-vis du monde financier et bancaire. Les avantages purement financiers que peut apporter un financement par la BEI se doublent souvent d'avantages moins tangibles liés à la confiance qu'il procure aux investisseurs potentiellement intéressés tant sur le plan de la viabilité technique, économique et financière du projet que sur celui plus général de sa dimension politique. Cette confiance est particulièrement importante pour les infrastructures lourdes qui forment l'ossature des RTE.

« Last but not least », **les modalités de financement proposées par la BEI sont particulièrement bien adaptées aux grands projets d'infrastructure** tant par les maturités offertes que par la possibilité de bénéficier de périodes de grâce importantes. Pour renforcer ce point dans le

Le TGV Nord sur la ligne nouvelle (Photo La Vie du Rail).



cadre du financement des RTE, dans le cas où cela s'avérerait approprié, la Banque est prête à :

- étendre les durées de ses prêts et des différés de remboursement du capital, voire des intérêts, afin de mieux faire correspondre les périodes de remboursement avec les possibilités de ces investissements ;
- offrir une ingénierie financière de nature à réduire les risques encourus par les Banques et les promoteurs, en particulier privés, notamment par les facilités de refinancement (qui permettront aux banques de pouvoir refinancer leurs engagements en fonction des durées d'emprunt disponibles sur les marchés), par l'octroi de préfinancements (qui « gèlent » le taux d'intérêt entre le moment de l'accord du financement et la date de mise à disposition effective des fonds) et par la signature d'accords cadres de financement (dont l'utilisation est conditionnée par l'avancement du projet) ;
- étendre ses critères d'éligibilité afin de pouvoir considérer le financement d'éléments de ces réseaux quelle que soit leur localisation, en zone de développement régional ou non ;
- s'impliquer dès l'origine des projets afin



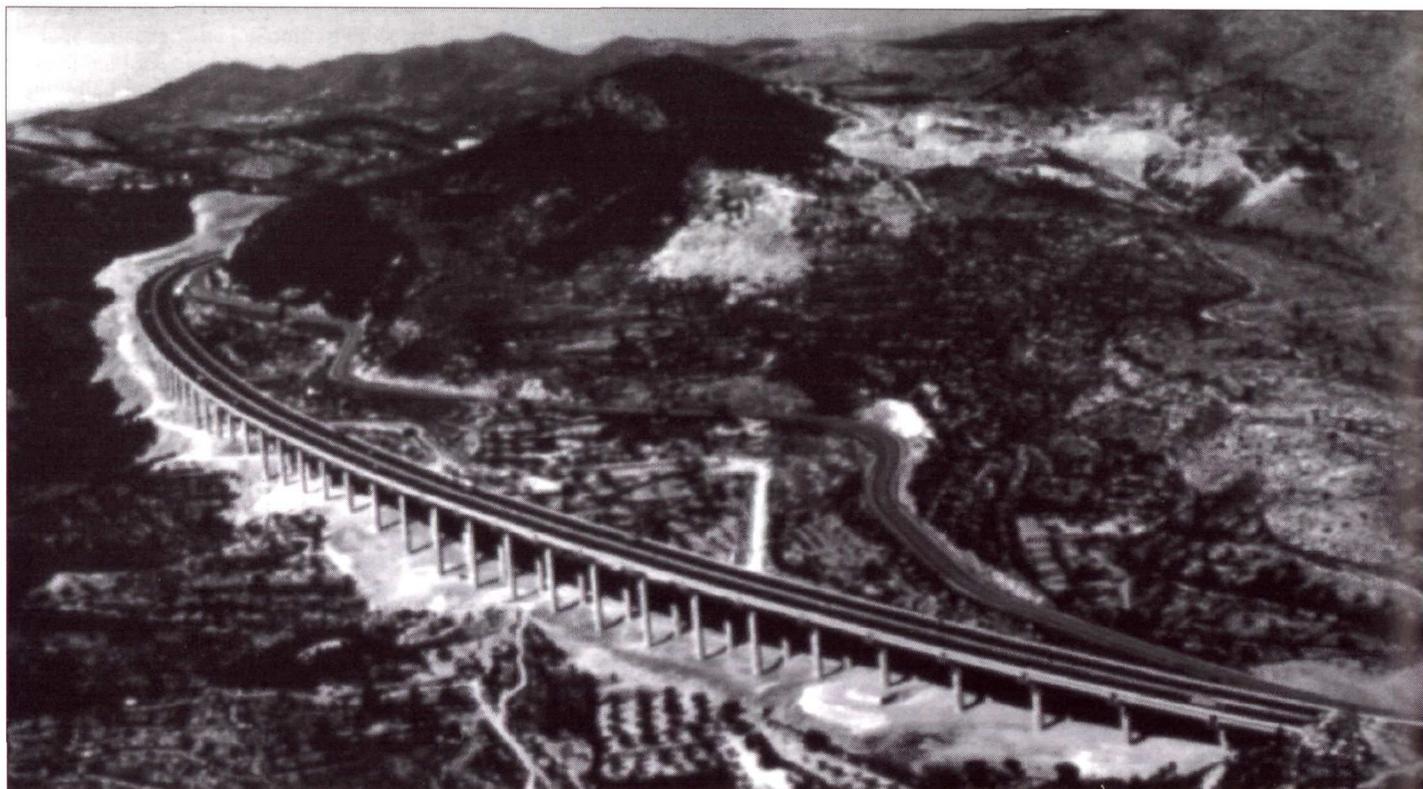
Patrick BOEUF, IPC 85. Économiste à la Banque Européenne d'Investissement depuis 1991, chargé de l'évaluation économique des projets financés par la Banque dans les domaines des transports et de l'énergie. Chargé de mission à la Direction de la Prévision (Ministère de l'Économie et des Finances) de 1986 à 1990. Expert national détaché à la Direction Générale des Transports de la Commission Européenne de 1990 à 1991.

de permettre, en liaison avec le FEI et en coopération avec la communauté bancaire européenne, la définition anticipée des structures contractuelles et financières les plus adaptées aux caractéristiques de chaque projet et de pouvoir jouer pleinement son rôle de catalyseur en faveur de la constitution de tours de table solides.

Ces conditions particulières ont été regroupées sous le vocable de « guichet spécifique » ou « spécial window ». Elles se situent dans la ligne des efforts déjà déployés par la BEI depuis le début 1993 pour l'avancement de ces projets.

En guise de conclusion, on peut estimer qu'il serait difficile de concrétiser l'ambition légitime de voir se développer des réseaux transeuropéens sans l'appui d'organismes ayant une approche spécifiquement européenne. De par leur statut, leurs services et leur manière de travailler, la BEI et maintenant le FEI sont en mesure de contribuer concrètement au développement des RTE en facilitant leur financement tout en offrant des garanties sur leur viabilité technique et économique. Ce rôle pragmatique se veut être un soutien efficace aux décisions politiques prises au niveau européen. ■

Photo BEI



DOIT-ON IMPOSER DES CONDITIONS SOCIALES DE TRAVAIL AU NIVEAU INTERNATIONAL ?

par Thierry Verdier

Dans la plupart des pays développés, l'État joue un rôle important dans le fonctionnement du marché du travail. Il réglemente le temps de travail, garantit les allocations chômage, définit les conditions d'emploi, de licenciements, de formation de syndicats et de négociations collectives. Il impose les conditions concernant les congés payés ou les congés pour maladie, prohibe le travail des enfants et la discrimination entre certains types de travail.



Dans de nombreux cas, ces mesures ont été prises par les gouvernements nationaux de façon indépendante et volontaire. Récemment, cependant, on assiste à une demande pressante par certains pays du Nord pour aller au-delà de conventions sociales volontaires et unilatérales et pour lier en outre l'application de ces conventions sociales au problème de politiques commerciales. Ceci s'est manifesté, par exemple, pour l'accord NAFTA, dans le débat concernant l'imposition de conditions de travail mexicaines en harmonie avec celles prévalant aux USA. Similairement les États-Unis ont poussé pour que les discussions concernant les conventions sociales se déroulent au sein de l'OMC, la nouvelle Organisation Mondiale du Commerce. De même, dans divers milieux politiques français, s'est exprimée une demande pour prendre des sanctions commerciales à l'échelle européenne à l'encontre de pays du Sud ayant des conventions sociales plus faibles.

D'une certaine façon, ces pressions des pays du Nord sur les conditions de travail des pays du Sud reflètent un mouvement général du à l'internationalisation croissante et l'interdépendance accrue des marchés domestiques ; mouvement qui entraîne un regard plus précis et plus critique sur les politiques nationales des gouvernements. Jusqu'à très récemment seules étaient concernées, dans le débat international, les politiques commerciales. Maintenant sont aussi touchées les politiques domestiques des pays souverains.

Dans un tel contexte, la question qui vient naturellement à l'esprit est la suivante : **Est-il justifiable d'imposer des conventions sociales au niveau international et de lier leur mise en œuvre aux problèmes de politiques commerciales ?** Pour apporter des éléments de réponses à cette question, il est utile de distinguer conceptuellement trois types d'effets que peuvent avoir de telles politiques de réglementation du marché du travail :

a) des effets purement locaux ; b) des effets internationaux au travers des marchés de biens et de capitaux ; c) Effets internationaux liés aux flux migratoires.

Effets purement locaux

Un certain nombre de conventions sociales peuvent n'avoir significativement que des effets locaux sur l'économie domestique. Typiquement des congés de maternité ou de maladie financés par des taxes domestiques sur les revenus du travail auront



Thierry VERDIER, IPC 86 et économiste. Il est chercheur au CERAS (École des Ponts et Chaussées) et au DELTA (ENS, CNRS et EHESS), ainsi que Research Fellow au Center for Economic Policy Research (Londres). Ces travaux concernent principalement l'Économie Internationale, la Croissance et l'Économie Politique. Il enseigne le Commerce International dans le DEA « Analyse et Politique Économiques » de l'EHESS-ENSAE-ENS-X, ainsi qu'un cours de « Macro-économie et Relations Internationales » à l'ENSAE.



essentiellement un effet de diminuer le salaire, disponible perçu sans augmenter le coût local du travail. Similairement, la mise en œuvre à la hausse d'une convention sur un aspect des conditions de travail peut n'entraîner qu'un ajustement à la baisse sur une autre marge sans nécessaire changement du coût global de production. Dans tous ces cas de conventions sociales à pur effet local, il ne semble pas désirable économiquement d'imposer de façon non volontaire leur mise en œuvre au pays du Sud et encore moins de les lier à des problèmes commerciaux internationaux.

Effets internationaux au travers des marchés de biens et de capitaux

En général cependant, l'imposition de standards sur les conditions sociales n'aura pas que des effets purement domestiques et pourra influencer de façon subtile le fonctionnement des marchés internationaux de biens ou de capitaux. Typiquement des lois imposant un salaire minimum ou prohibant le travail des enfants dans des secteurs échangeables auront un effet sur la compétitivité internationale de ces secteurs. De même, la mise en place de conditions de travail plus exigeantes dans un pays peut inciter les entreprises à se délocaliser vers un autre pays à conditions de travail moins contraignantes. C'est exactement la peur dans le récent débat en France sur les « délocalisations » des entreprises françaises vers les pays du Sud à faibles salaires. A ce niveau, un premier point concerne le fait de savoir si les différences de conventions sociales entre pays reflètent des différences légitimes culturelles de préférences sociales.

Si cela est le cas, le type de conventions sociales mises en œuvre dans un pays fait partie de son ensemble d'avantages comparatifs et comme nous l'enseigne la théorie traditionnelle du commerce international, ces différences de conditions de travail seront exactement un des éléments à la base des gains de l'échange international. Tenter donc de réduire ces différences par une harmonisation globale des conventions sociales ne peut être que néfaste à l'efficacité mondiale.

Evidemment la théorie traditionnelle du commerce international et le fait que le libre échange est un optimum mondial sont basés sur un ensemble d'hypothèses. Deux semblent cruciales dans le contexte présent : i) les agents économiques agissent de façon concurrentielle sur les marchés



de biens et facteurs de production, ii) on présuppose de façon éthique qu'aucune contrainte ne doit être imposée sur la souveraineté des états ou des consommateurs.

Concernant la première hypothèse, elle est notoirement non satisfaite pour ce qui concerne les états souverains qui peuvent avoir des comportements stratégiques visant à améliorer leur position au détriment de celle des autres pays. La mise en place de certaines politiques sur le marché de travail en effet peut permettre d'améliorer les termes de l'échange au dépend des partenaires commerciaux ou encore de pénétrer certains marchés internationaux oligopolistiques pour y capturer des rentes substantielles. C'est le cas, par exemple du « dumping social » si largement débattu. Dans un tel contexte, harmoniser les standards est souhaitable car cela peut empêcher ou réduire des comportements stratégiques qui, si poursuivis à l'échelle mondiale, sont très certainement néfastes à l'efficacité des échanges mondiaux et au bien-être de chacun des pays.

La critique la plus fondamentale à l'hypothèse de souveraineté des états est basée sur l'existence de droits de l'homme universels. Cette position éthique est certainement très défendable. Deux points sont cependant à souligner. Premièrement il se peut que des conditions de travail d'un pays du Sud, considérées comme abjectes dans un pays du Nord, ne reflètent pas une différence fondamentale d'éthique humaine mais plutôt une simple différence de revenu à mêmes préférences sociales ;



le même pays du Sud pouvant très bien aussi trouver ces conditions de travail comme inacceptables s'il était plus riche ! Dans ce cas la solution est clairement d'augmenter le revenu du pays plutôt que d'imposer des standards communs. Deuxièmement, même si le but affiché est d'obliger les états à adopter un code de conduite universel pour les conditions de travail, associer ceci à la discussion de problèmes commerciaux et protectionnistes n'est pas la solution de premier rang. Il semble préférable d'adresser le problème

à la source en conditionnant par exemple certains transferts vers le Sud à la mise en œuvre d'amélioration locale de conditions de travail.

Effets internationaux directs liés aux flux migratoires

Des régulations sur le marché de travail d'un pays peuvent enfin avoir des conséquences directes sur le marché de travail d'un autre pays par les flux migratoires induits. Typiquement, des politiques de marché de travail différentielles peuvent créer des problèmes lorsque les immigrants d'un pays peuvent bénéficier de certains avantages d'un autre pays sans en payer les coûts sociaux. N'internalisant pas ces coûts, le flux migratoire résultant de la diversité de standards, peut conduire alors à une inefficacité de l'allocation des ressources. Dans ce cas l'harmonisation des réglementations sociales est souhaitable et justifiée car elle permet de corriger une distorsion économique liée à la migration.

Conclusion

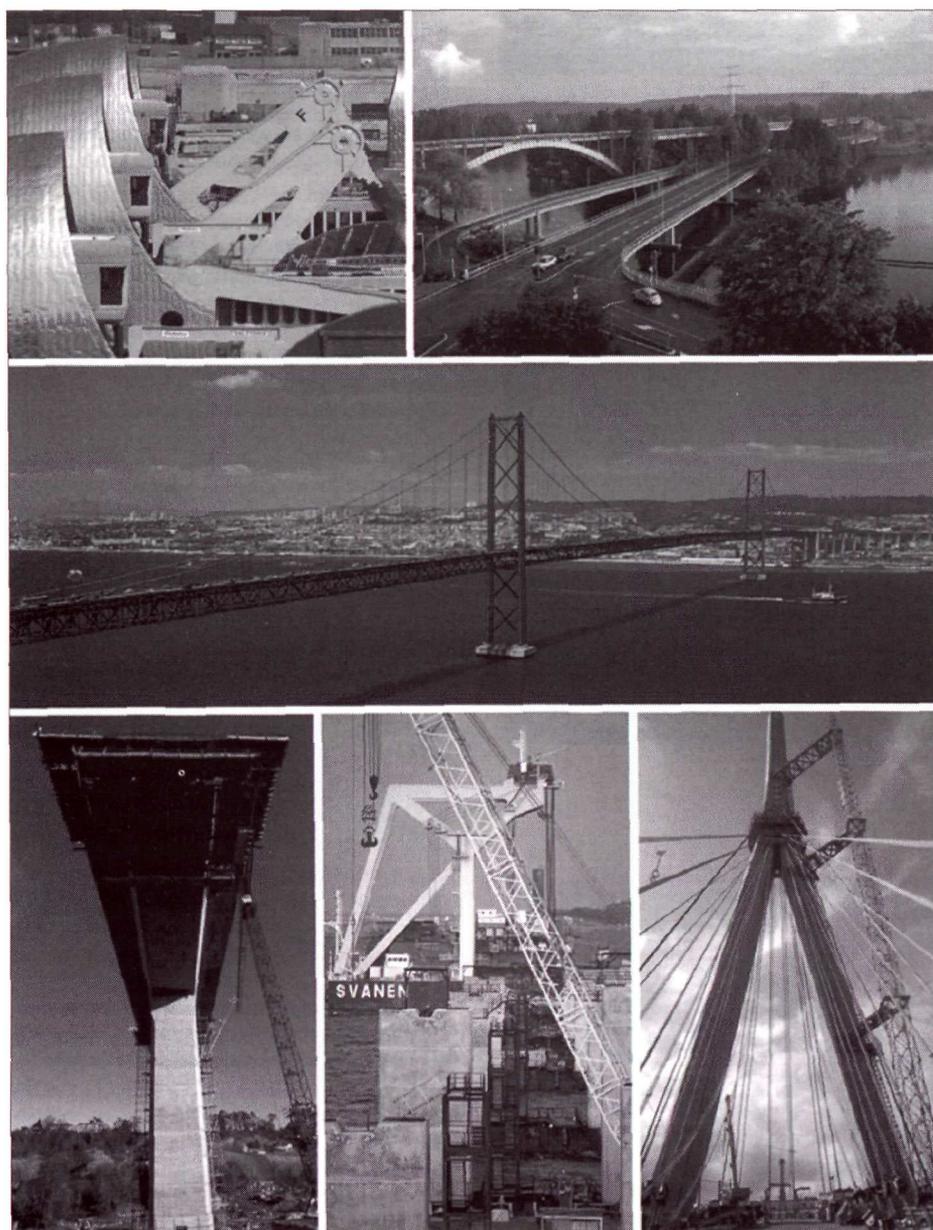
A la question de savoir s'il est justifié d'avoir des conventions sociales imposées de façon globale au niveau mondial et de lier ces discussions à celles du commerce international, **la réponse est évidemment loin d'être simple** et caricaturale. D'une certaine façon, on peut dire oui si on pense que des standards différents résultent de comportements stratégiques internationaux des états pour s'accaparer des gains de l'échange au dépend des autres. Oui encore si on pense à des pays où les flux migratoires sont relativement libres (ce qui, entre parenthèses, n'est pas le cas pour les migrations Nord-Sud).

Si on considère, par contre, que des réglementations sociales différentes reflètent des choix sociaux selon des préférences légitimes différentes ou des choix liés à des revenus différents pour de même préférences sociales, alors la réponse est plutôt non. Dans un premier cas, la différence de préférences sociales est justement la source d'un échange international bénéfique. Dans le deuxième cas, le problème essentiel est une élévation du niveau de revenu du pays et non un problème de standards différents sur le marché du travail. ■

L'EUROPE DU GENIE CIVIL

A WORLD TO SERVE

par F. G. Baron



Créé en 1985 à l'initiative d'Associations d'Ingénieurs, dont l'Institution of Civil Engineers, le Colegio de Ingenieros de Caminos et l'AAENPC, ECCE - EUROPEAN COUNCIL OF CIVIL ENGINEERS - s'est donné pour objectif le développement du Génie Civil en Europe, la promotion de la profession à travers la recherche, la formation et la protection de l'environnement. Regroupant désormais les principales Associations Européennes d'Ingénieurs de Génie Civil, ECCE a acquis une audience reconnue auprès des organisations de l'Union Européenne et du Conseil de l'Europe.

Le Génie Civil de l'Union Européenne est, de loin, le plus important au monde. Avec un chiffre d'affaires de 3 676 milliards de FF (1993), il constitue un secteur économique prépondérant représentant plus de 10 % du PIB Européen.

Important, ce secteur l'est aussi au niveau de l'emploi (8 000 000 de salariés) et du tissu économique (1 800 000 entreprises). Plusieurs millénaires après la construction des pyramides, deux scénarios sont envisageables pour le BTP en Europe.

Dans le premier, la construction est considérée comme une activité du futur mettant en œuvre les techniques les plus aptes à améliorer l'environnement et le cadre de vie en Europe et attirant de nouveaux ingénieurs et techniciens qualifiés.

Dans l'autre scénario, le BTP serait perçu comme une activité mineure de faible qualification, source de dépenses publiques et de pollution de l'environnement. ECCE a résolument opté pour le premier scénario et lancé un certain nombre d'initiatives pour revaloriser le Génie Civil en Europe.

Eau et environnement

Depuis toujours, les Ingénieurs de Génie Civil ont été impliqués dans l'environnement. La construction des routes sous l'empire romain, le développement des réseaux ferroviaires, la réalisation de grands ouvrages d'art ont amélioré la qualité de vie, non sans impact sur les paysages.

Le Génie Civil a également apporté une contribution décisive à la réalisation de réseaux d'adduction d'eau et d'assainissement.

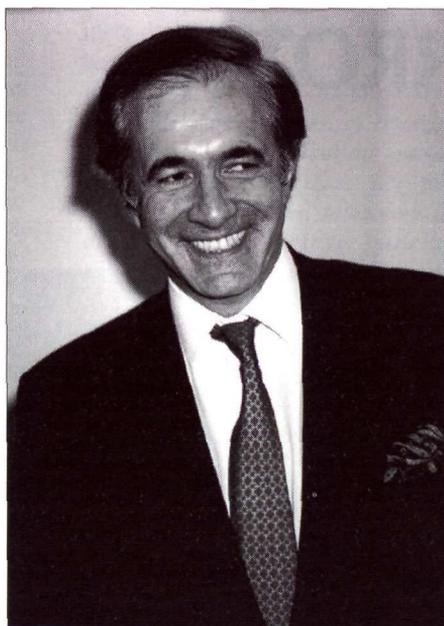
Toutefois, malgré cette implication, l'opinion publique estime généralement que l'Ingénieur de Génie Civil ne mesure pas assez l'impact de ses projets par rapport à l'environnement.

ECCE s'est fixé pour tâche :

- d'améliorer la perception du génie civil par le public les parlementaires et les médias ;
- de développer l'expertise des Ingénieurs de Génie Civil dans les métiers de l'environnement ;
- de proposer des activités concrètes dans le domaine du développement durable.

Malgré un effort d'équipement important depuis la guerre, l'eau et l'assainissement reste un domaine important dans tous les pays d'Europe pour plusieurs raisons.

Longtemps éloigné de ces questions, le



F.G. BARON (64)
Président d'ECCE
(European Council of Civil Engineers)

public est maintenant largement sensibilisé qu'il s'agisse de la pénurie, de la pollution ou de la privatisation de ce secteur.

D'autre part, les enjeux économiques et financiers de la normalisation de l'eau sont considérables. Plus de 700 projets sont à l'étude à la Commission de Bruxelles couvrant l'ensemble des étapes du cycle de l'eau.

Les marchés en résultant sont évalués, dans les cinq prochaines années à 12,5 % du PIB européen. En France, à titre d'exemple, il s'agit d'un budget de 20 Mds F par an sur la base actuelle. La directive en préparation pourrait augmenter de façon significative ces investissements.

Autre exemple, l'application de la directive relative aux eaux résiduaires représente - pour la seule France - 50 Mds pour les réseaux et 25 Mds pour les stations d'épuration.

L'abaissement du taux de plomb envisagé dans la directive de l'eau potable en préparation aurait pour conséquence directe des travaux de remplacement de canalisations domestiques évalués à 50 Mds d'Ecus pour les pays de l'Union Européenne.

Enfin s'il est technique, l'enjeu de la normalisation européenne de l'eau est aussi économique et politique, notamment à travers la directive de passation des marchés dans le secteur de l'eau.

Considérant le génie civil comme la pierre

angulaire du développement de ce secteur, ECCE a pris différentes initiatives.

Sous son égide et dans le cadre d'EUROFORM, un récent séminaire a réuni à Athènes plus de 250 participants autour du thème de la gestion moderne de l'eau.

Des experts internationaux y ont présenté les plus récentes technologies en matière d'optimisation de réseaux, de gestion automatisée des ressources, de maintenance et de réhabilitation de réseaux.

Par ailleurs, ECCE analyse régulièrement avec tous ses membres la rédaction et la portée des directives en préparation.

D'autres domaines de l'environnement font l'objet d'une concertation entre les membres de l'ECCE tels que l'incinération des déchets, la décontamination des sols, les risques naturels.

Recherche et formation

L'éclatement de la filière BTP en professions diverses - architectes, BET, entreprises, fournisseurs - et sa dissémination en 1 800 000 entreprises dont 97 % ont moins de 20 salariés, a pour conséquence qu'elle n'investit que très peu dans la formation, la recherche et le marketing, à l'exception de quelques grands groupes.

En raison de l'incertitude et de la volatilité des marchés, des attitudes à court terme et de la faible marge de nombreuses entreprises, l'innovation reste à un niveau beaucoup trop bas.

Le programme de RD de la Communauté (10 Mds d'Ecus pour le 4^e programme cadre) ne retient pas le Génie Civil en tant que tel.

Certes de nouveaux projets le concernant ont pu trouver place dans les programmes de RD (EUREKA, SPRINT, IMT, JOULE, STEP, THERMIE).

Il n'en reste pas moins que le budget global de la recherche dans le Génie Civil reste, en Europe, hors proportion avec son poids économique (1 %) et bien inférieur à celui des USA ou du JAPON.

Avenir de la profession, harmonisation des diplômes, développement durable, assurance des dommages naturels, autant de directions que s'est fixé ECCE pour faire du Génie Civil un métier du futur.

Une de ses plus récentes actions a été de promouvoir un intergroup « Built Environment » réunissant des députés européens passionnés par ce sujet.

En conclusion, selon ECCE, l'Ingénieur de Génie Civil ne doit pas se demander ce que la Société doit faire pour lui mais ce qu'il doit faire pour elle. ■

MICHELLE PERROT

HISTORIENNE



Réçue par Michel Juffé dans le cadre des conférences « Aux frontières du savoir », Michelle Perrot a, dès l'adolescence, été attirée par l'Histoire qui, au sortir de la guerre, « représentait pour (elle) le monde réel ». Proche des mouvements intellectuels des années 50, élève de Labrousse à la Sorbonne, elle effectue sa thèse sur les ouvriers en grève, trouvant là un accord entre ses choix militants et le domaine de la recherche : « Pour les jeunes intellectuels de cette époque, le monde ouvrier apparaissait comme un monde social très attirant : il représentait la grande figure de l'oppression et de l'aliénation. Pour moi qui sortait d'un milieu catholique et altruiste (...), il y eu comme un transfert du monde des pauvres à celui des ouvriers. (...) Le monde ouvrier devenait une terre de mission. »

O bjet à la fois quantitatif et sériel, la grève constitue une prise de parole non médiatisée, directement accessible. Au travers d'un bref historique, Michelle Perrot a montré en quoi l'évolution des mouvements de grève était révélatrice d'une transformation sociale profonde, expliquant ainsi la régression actuelle du syndicalisme par la montée de l'individualisme. Elle a, en outre, souligné que le retour à la fonction initiale de la grève – un mode d'expression – n'avait plus « *la même signification* » qu'au XIX^e siècle en ce sens que « *rien ne se répète jamais* ».

Réfléchir au pouvoir revient à réfléchir à la démultiplication des pouvoirs

Toujours dans le domaine social, Michelle Perrot a ensuite abordé le thème des prisons, sujet qui domine également son parcours, s'imposant « *comme une suite logique de l'étude du monde ouvrier* ». Ayant pris part, dans les années 70-75, aux grandes révoltes contre la condition des prisonniers, elle a été profondément marquée par l'ouvrage de Michel Foucault *Surveiller et Punir*, « *livre magistral sur le pouvoir et la discipline* », qui lui donne de nouvelles pistes de recherches : « *Cet ouvrage, qui fut pour moi comme un trait de lumière, m'a permis de réfléchir au processus de formation de la classe ouvrière et de travailler personnellement sur les prisons.* » Réfléchir au système carcéral amène nécessairement à repenser le pouvoir dans son ensemble. Là encore, Michel Foucault lui fournit de nouveaux outils, indispensables à sa recherche. Alors qu'il y a vingt ans, seule prévaut l'analyse marxiste du pouvoir – celle des appareils idéologiques d'État –, Foucault bouleverse le système de pensée : il « *reconnaissait que certes il y a l'État, mais que le pouvoir est beaucoup plus complexe, que c'est quelque chose d'inclus dans le corps social, avec une sorte de pyramide de pouvoirs, chacun exerçant un pouvoir sur quelqu'un d'autre : réfléchir au pouvoir revient donc à réfléchir à la démultiplication des pouvoirs. (...) Et, d'une certaine manière, la société démocratique fonctionne en démultipliant, en déléguant les pouvoirs. (...) C'était là une tout autre vision du pouvoir que je crois effectivement très productive pour nous comprendre nous-mêmes.* »

Ya-t-il une histoire des femmes ?

De cette nouvelle vision du pouvoir comme éclatement des rapports dominant/dominé, il résulte que le fondement même de la construction du pouvoir ? n'est pas l'État, mais au contraire la plus petite cellule, à savoir la famille et les rapports homme/femme qu'elle implique. Après avoir participé activement au mouvement fémi-

niste des années 70, se pose alors à l'historienne la question suivante : Les femmes ont-elles une histoire et si oui comment l'aborder ? « *Nous avons lu Lévi-Strauss, et on voyait les femmes à travers la reproduction que nous donne le modèle anthropologique. Les femmes sont des biens qu'on échange, elles sont liées à la reproduction et, en définitive, ont-elles une histoire, sont-ce des données qui changent ?* » Face au manque de documentation, l'histoire des femmes s'avère difficile, voire – pour certaines périodes – presque impossible à établir : « *On est alors réduit à faire l'histoire des représentations que la société donne des femmes. C'est le cas de l'Antiquité. On part des éléments en notre possession : le discours des philosophes, les tragiques, les vases grecs. L'historien doit alors faire un énorme effort de retournement du document, de décryptage.* »

Les femmes exercent un contre-pouvoir

S'il est sans doute des moments de l'histoire où les femmes ont un accès direct au pouvoir, « *les valeurs supérieures – en général du côté des philosophes ou des créateurs – sont toujours liées aux hommes.* » Or, malgré l'évolution des mœurs et en dépit de la parité entre les sexes vers laquelle tendent les sociétés démocratiques, « *demeure toujours au fond de notre construction symbolique ce schéma du + et du - (...), si important pour comprendre la construction du rapport entre les sexes à travers le temps.* » Le pouvoir des femmes, notamment au XIX^e siècle, est donc presque toujours limité à la sphère privée (la maison, la cuisine). Et l'historienne de souligner que « *ce système de pouvoir domestique par des femmes bourgeoises ou des ménagères est quand même globalement déterminé par le pouvoir masculin, ce qui l'apparente donc à un contre-pouvoir.* » Enfin, Michelle Perrot reprenant l'idée de Lacan qui va jusqu'à nier l'existence de la femme, a conclu : « *La Femme est un mythe. Il y a des constructions de rapports entre les sexes nés de la culture et de l'Histoire et, au fond, très peu liés à la nature que nos sociétés ignorent. Par conséquent, les caractéristiques propres à chaque sexe sont changeantes : L'Homme ou la Femme éternels n'existent pas. Les rapports entre les hommes et les femmes sont des rapports temporaires, singuliers, qui changent avec le temps. Ce qui constitue une chance en ce sens que les choses peuvent évoluer encore.* » ■

LU POUR VOUS

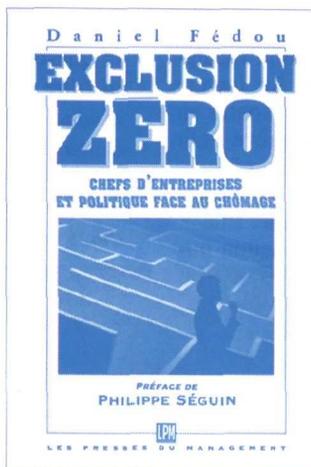
EXCLUSION ZERO CHEFS D'ENTREPRISES ET POLITIQUE

par DANIEL FÉDOU

« Une véritable révolution économique et sociale passe par une stratégie de changement qui ne peut être que politique. J'entends par politique, non pas les petites combinaisons des partis, mais cette grande affaire qu'est l'intérêt général et dont l'État a vocation à être le garant. Et c'est bien là qu'il faut chercher la vertu ultime de la réflexion conduite par Daniel Fédou, qui marque la nécessaire restauration de l'État républicain, et ne cache rien des efforts qui devront être demandés à tous pour casser la machine à fabriquer le

chômage et l'exclusion. De sa riche expérience de chef d'entreprise et de serviteur de l'aménagement du territoire, Daniel Fédou sait pleinement tirer parti de sa connaissance du terrain (...). C'est sans doute dans cette trajectoire personnelle qu'il faut aussi chercher la qualité principale de son livre qui est beaucoup mieux qu'un témoignage intéressant et original, un vibrant appel à la mobilisation générale contre le chômage. »

PHILIPPE SEGUIN
(Extrait de la préface)



Comment concilier le droit individuel à l'emploi et le libéralisme économique ? Telle est la question cernée par Daniel FÉDOU dans son livre... Après avoir détruit bon nombre d'idées reçues sur le chômage (progrès technologique, formation initiale, réduc-

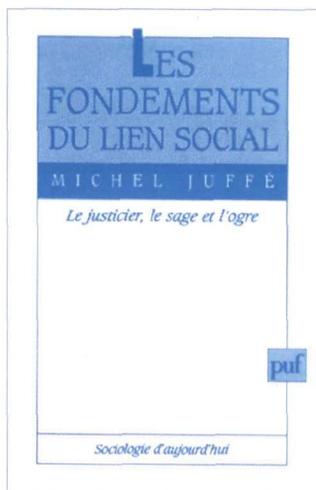
tion du temps de travail, emplois de services, croissance...), il analyse la nouvelle donne internationale et constate que le monde est devenu un village économique... sans foi ni loi. Il nous amène ainsi à formuler autrement la question : Comment concilier l'indépendance économique des pays et le libre-échange international ? L'auteur avance alors ses propositions pour mener une autre politique en France, orienter le développement de l'Europe et contrôler le système monétaire international.

Alliant une volonté constante de faire comprendre, une argumentation très structurée et des propositions anti-conformistes, ce livre constitue un mélange explosif, un témoignage de ce que les chefs d'entreprises peuvent apporter à la politique.

128 F. Les Presses du Management, 7, rue de Malte, 75011 Paris. Tél. : 40.21.67.59.

LES FONDEMENTS DU LIEN SOCIAL

par Michel JUFFÉ



La science positive et objective ne nous est pas d'un entier secours lorsque nous cherchons à nous comprendre les uns les autres. C'est que, loin d'agir rationnellement, nous sommes agités par de multiples passions que nous savons mal discipliner.

Un autre savoir est pourtant là, abondant, disponible. Dans les contes, les récits héroïques, les fables, les légendes et les mythes qu'enfants nous aimions entendre et lire. Ils nous disent comment nous sommes liés les uns aux autres et comment se tissent ces liens. Sans calcul et sans schéma mais en nous invitant à suivre des intrigues.

A les relire, nous découvrons que toutes nos actions s'inscrivent dans un jeu de reconnaissance

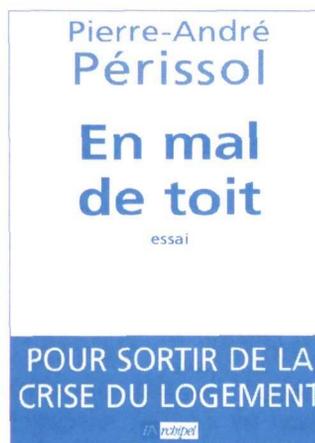
forte et complexe, qui se déroule dans un temps (celui des filiations) et dans un espace (celui des dépendances) entièrement humains.

Nous y rencontrons trois manières d'être ensemble, auxquelles on peut donner les visages de l'Ogre, du Justicier et du Sage. A méconnaître ce qui les constitue, ce qui les unit et ce qui les sépare, nous avons toutes les chances, comme nous le montre l'implosion de bien des sociétés que l'on croyait civilisées, de retomber dans l'autodestruction.

Michel Juffé est professeur à l'École nationale des Ponts et Chaussées et professeur associé au Conservatoire national des Arts et Métiers.

EN MAL DE TOIT

par Pierre-André PÉRISSOL



Réquisitions, expulsions, drame des sans domicile fixe...

Les crises du logement sont au cœur de l'actualité : l'exclusion progresse, l'accession à la propriété est de plus en plus difficile, les propriétaires privés se découragent.

Et pourtant, depuis dix ans, les plans de relance succèdent aux plans d'urgence : mais une politique de soutien à la construction doublée d'une politique « humanitaire » ne constitue pas une politique du logement.

Faute d'avoir été réformé, le système d'aide au logement, conçu

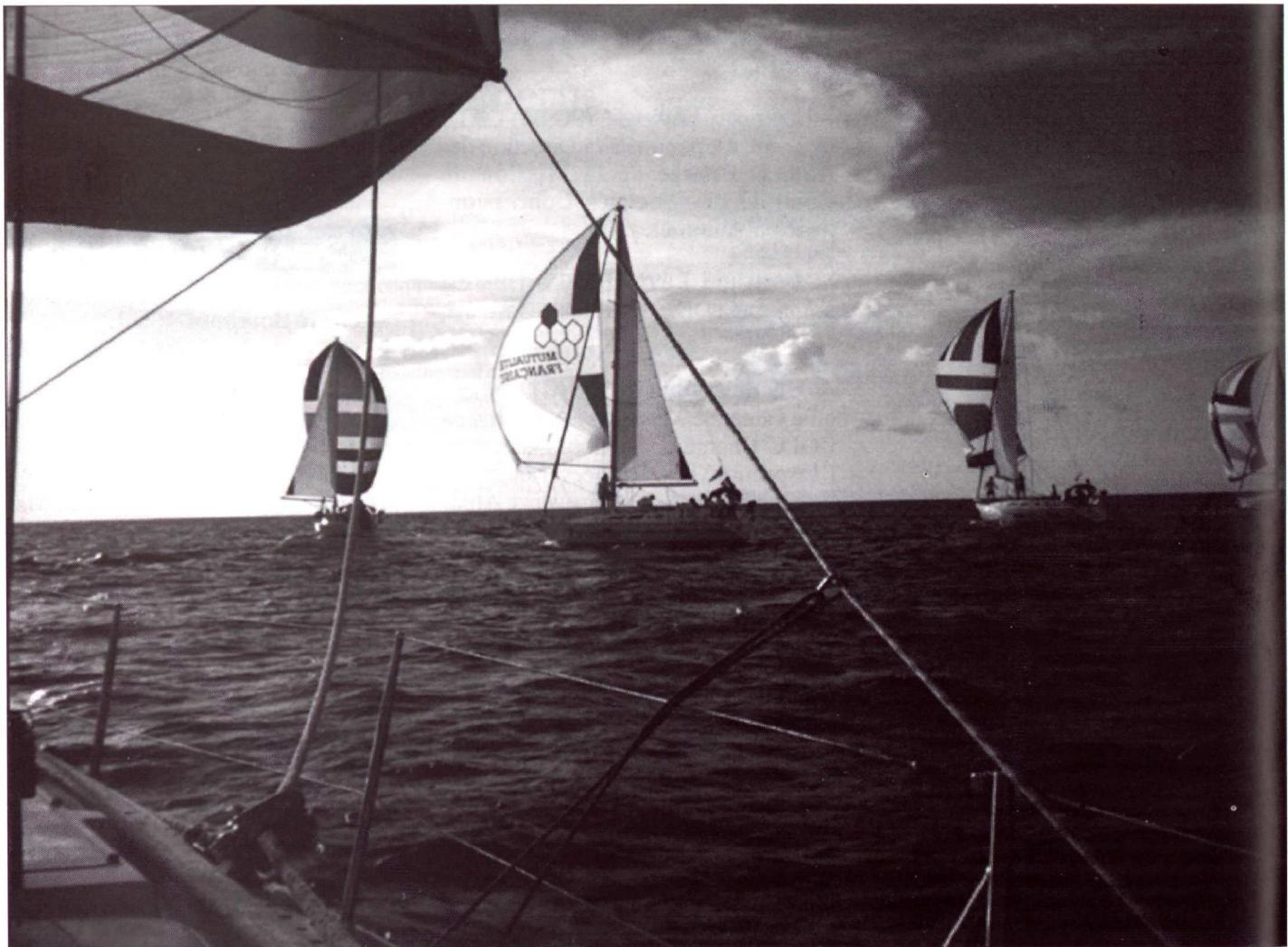
voici vingt ans, est désormais inadéquat, donc dispendieux et inefficace. Une nouvelle politique s'impose. Pierre-André Périsso présente ici un ensemble de mesures concrètes en se fondant sur des analyses sociologiques, économiques et culturelles. Tout en étant budgétairement maîtrisée, cette politique devra garantir à chacun ses droits au logement.

Des droits qui permettent aux exclus de se loger, à ceux qui sont en situation de précarité de conserver un logement, aux familles de devenir propriétaires et aux investisseurs de retrouver la confiance dans la pierre. Un droit au logement pour assurer, dans une société fragilisée, une nouvelle cohésion.

Pierre-André Périsso, ICPC 71, est député de l'Allier et secrétaire national au logement du RPR. Il est en outre président du Crédit Immobilier de France et vice-président de l'Union HLM. Il est à la fois un responsable politique et un professionnel reconnu.



LE CLUB VOILE DES PONTS REMPORTE LE TROPHÉE DES CARAÏBES



Six élèves de l'école sont partis courir du 3 au 12 mars le Trophée des Caraïbes sous les couleurs de GTM Caraïbes, Jean Lefebvre et Booz allen & Hamilton.

Dirigé par Luc Pillot, médaillé d'or aux jeux de Séoul, l'équipage a remporté 6 victoires sur les 9 manches et a gardé la tête du classement général, qui comptait 17 bateaux, après le troisième jour.

L'épreuve, organisée par l'ESC Rouen, a alterné parcours côtiers et parcours techniques au sud de la Martinique pendant 9 jours. Grâce au plateau des skippers présents : Luc Pillot, Yves Pajot, Dominic Vittet, Jimmy Pahun, Franck Camas... le Trophée des Caraïbes s'est désormais fait un nom dans le monde de la voile.

Il faut de plus noter que l'organisation fut menée de main de maître par l'ESC Rouen : le voyage, l'assistance, les cocktails, les repas et soirées sur la plage furent très appréciés.

Afin de mettre en évidence les entreprises partenaires, une journée sponsors s'est aussi déroulée avant l'étape de nuit où l'équipage a pu défendre les couleurs des sponsors : de nombreux lots (Tshirts,



casquettes, porteclés...) GTM et Jean Lefebvre ont récompensé les participants du concours de... châteaux de sable !

Les conditions soleil, mer, vent, ambiance furent excellentes et tous sont revenus avec résignation à Orly en félicitant les organi-

sateurs et en pensant déjà à l'année prochaine.

Alors bon vent et à bientôt !

**Pour la section voile,
Philippe Aubain.**



SAUVONS LES LIONS DE SERENGETI



La réserve nationale de Serengeti en Tanzanie abrite la plus grande concentration de lions de toute l'Afrique avec plus de 3 000 animaux. Il y a neuf mois, les premiers symptômes d'une maladie virale touchant habituellement les chiens, se sont manifestés au sein de la population féline. Aujourd'hui l'épidémie affecte presque 30 % des lions.

Une équipe de cinq vétérinaires américains a été mise en place pour tenter d'enrayer le fléau. Elle est assistée, de façon intérimaire par des étudiants d'universités américaines.

Sensibilisés par ce problème nous avons

constitué une équipe composée de deux ingénieurs polytechniciens assurant leur formation complémentaire à l'École Nationale des Ponts et Chaussées et de trois vétérinaires récemment diplômés de l'École Nationale de Vétérinaire d'Alfort et habitués au travail de terrain.

Pendant deux mois (juillet-août 1995), nous proposons d'aider l'équipe de chercheurs travaillant sur place par :

- la réalisation d'un logiciel d'analyse statistique de données épidémiologiques à partir de modèles dynamiques adaptés (travaux du Dr. Roy M. Anderson),

- l'apport de matériel de travail (matériel de prélèvement et d'analyse d'échantillons sanguins et histologiques, matériel d'observation, ordinateur portable...).

Cette expérience est sans aucun doute le moyen de créer un contact international sans précédent entre des formations scientifiques très différentes. Il va sans dire que nous projetons de prolonger ce lien, par la suite, sous forme de stages répétés.

Nous avons obtenu l'accord d'organiser des expositions photographiques et des conférences dans nos écoles et dans plusieurs organismes d'administration publique. Pour la diffusion de notre expérience,



des promesses d'articles dans plusieurs éditions (anciens élèves, éditions municipales, hebdomadaires nationaux) nous ont été accordées.

Cette expérience extraordinaire, prolongeant le champ traditionnel du travail de l'ingénieur, ne pourra être réalisée qu'avec votre soutien financier et matériel... Si votre image est conforme au souci de la protection de l'Environnement et à un esprit d'initiative et d'originalité,

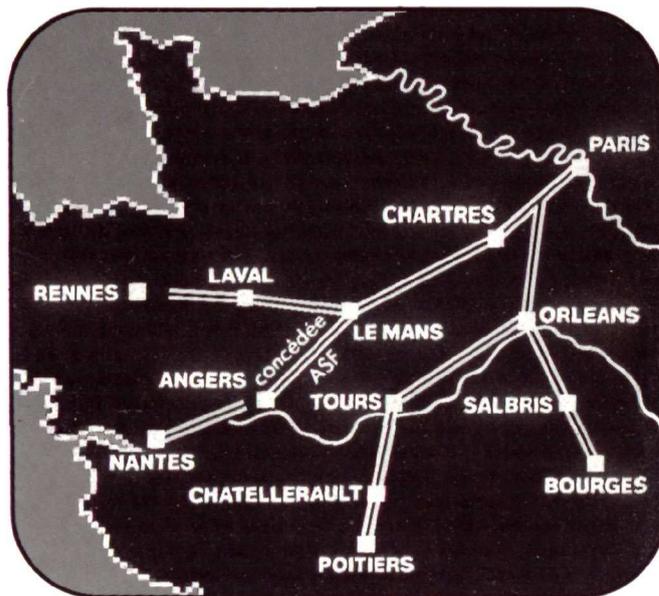
AIDEZ NOUS.

**Pascal BENSOUSSAN,
Charles-Edouard VINCENT
14 rue Valentin HAÛY 75015
PARIS
Tél : 43.06.22.82
Fax : 44.58.28.91**



Cofiroute.

Le Savoir-Faire autoroutier



740 kilomètres en service

L'Océane : Paris-Le Mans/Angers-Nantes/Le Mans-Vitré (A81).

L'Aquitaine : Paris-Orléans-Poitiers/Orléans-Bourges (A71).

Un financement approprié

10 milliards de francs déjà mobilisés.

Des constructeurs de qualité

Campeon Bernard SGE, GTM, Colas, Eiffage, Entreprise Jean Lefèbre

Une exploitation efficace

7 secteurs chargés de la viabilité et de la perception des péages.

Une amélioration constante

des prestations de service

indispensables au confort et à la sécurité des usagers

(aires de repos, aires de service, stations de gonflage, restauration, information, entretien dépannage).

COFIROUTE

