
congrès de l'entreprise

27 et 28 mars 1985

Jacques LESOURNE

**L'ENTREPRISE
DANS
10 ANS**



INSTITUT
DE L'ENTREPRISE

Résumé du rapport

P R E S E N T A T I O N

Pour préparer le Congrès de l'Entreprise sur le thème de

"L'Entreprise dans les dix prochaines années"

l'Institut de l'Entreprise a demandé à Jacques LESOURNE d'une part, à Michel CROZIER de l'autre, de diriger deux enquêtes : l'une sur les perspectives économiques de l'entreprise, l'autre sur les facteurs d'organisation qui permettront à l'entreprise de répondre aux enjeux et aux défis du futur.

Jacques LESOURNE a fondé son étude sur cent cinquante entretiens et témoignages de chefs d'entreprise réalisés spécialement pour l'Institut de l'Entreprise en France, en Europe, aux Etats-Unis et au Japon.

L'ensemble de son rapport sera publié très prochainement, sous forme de livre (1).

Voici, pour les participants au Congrès de l'Entreprise, le résumé de ce rapport et l'essentiel de l'introduction de l'auteur.

Michel DRANCOURT
Délégué Général de
l'Institut de l'Entreprise

(1) Dans la collection Institut de l'Entreprise des Editions Masson.

TITRES ET TRAVAUX DE J. LESOURNE

Jacques LESOURNE, né le 26 décembre 1928, est Professeur d'Economie et Statistique Industrielles au Conservatoire National des Arts et Métiers. Pendant longtemps Directeur Général puis Président de SEMA et de Metra International, il a été dans les années récentes Directeur du projet Interfuturs dans le cadre de l'OCDE, Président de la Commission de l'Emploi et des Relations du Travail du VIII^{ème} Plan, Membre de la Commission du Bilan et Président de l'Association Française des Sciences Economiques.

Il a publié de nombreux articles et une dizaine de livres, notamment Technique Economique et Gestion Industrielle (1958), Le Calcul Economique, Théorie et Applications (1972), Modèles de Croissance de l'Entreprise (1973). Deux de ses livres ont reçu un prix de l'Académie des Sciences Morales et Politiques : Les systèmes du Destin (1976 - Prix Rossi en 1977), Les Mille Sentiers de l'Avenir (1981 - Prix Emile Girardeau en 1981). Il vient de publier chez Robert Laffont Soirs et lendemains de fête ; Journal d'un homme tranquille, 1981-1984.

INTRODUCTION

UNE REFLEXION PROSPECTIVE SUR L'ENTREPRISE

Les dernières années ont vu se multiplier les thèmes de réflexion prospective : de l'économie mondiale à l'énergie, des mutations technologiques à l'Etat-protecteur, des systèmes d'armes à l'Asie du Sud-Est... Pourtant, cette littérature abondante ne contient aucun texte consacré à l'entreprise elle-même, qu'elle soit grande ou petite, privée ou publique, industrielle ou de service, transnationale ou locale.

En s'interrogeant sur L'ENTREPRISE DANS DIX ANS, ce rapport constitue donc une première et devrait contribuer à combler une lacune grave dans le panorama des études sur le futur. Aussi faut-il être reconnaissant à l'Institut de l'Entreprise d'avoir pris l'initiative de sa réalisation.

Un tel sujet peut être abordé de multiples manières, selon les informations dont on dispose. Mais l'un des intérêts de ce travail tient à l'originalité d'une partie de ses sources. Où trouver, en effet, de meilleurs renseignements sur l'entreprise de demain que dans l'entreprise elle-même, car, si les chefs d'entreprise n'ont guère d'avis spécifique sur les taux de croissance des économies nationales ou sur l'évolution future des taux d'intérêt, ils connaissent mieux que quiconque les perspectives de leurs marchés, les impacts probables des technologies sur leurs appareils productifs, les pays où ils essaieront d'investir, les catégories de personnes dont ils auront besoin... Aussi a-t-il été décidé, lors du lancement de l'étude, de procéder à une enquête approfondie auprès de cent cinquante chefs d'entreprise (une centaine en France une cinquantaine à l'étranger, en Europe, aux Etats-Unis et au Japon principalement). Cette enquête, qui s'appuyait sur un guide d'entretien couvrant tous les aspects de la vie de l'entreprise, a fait l'objet de réponses écrites qui ont parfois demandé plusieurs jours de travail et/ou de réponses orales qui ont exigé de la part de nombreux dirigeants qu'ils acceptent de passer plusieurs heures pour examiner avec l'enquêteur les problèmes d'avenir de leur firme. Les renseignements recueillis ont donc une valeur exceptionnelle, non seulement par leur abondance, leur variété, leur

contenu inédit, mais aussi leur caractère vivant et personnel. Sans doute depuis des années, jamais autant de chefs d'entreprise ne s'étaient exprimés aussi longuement et avec autant de franchise.

En dehors de cette source principale, l'étude a pris en compte trois autres catégories d'informations : tout d'abord, pour décrire l'environnement de l'entreprise, ont été élaborés, notamment à l'aide du modèle "Mini-DMS long terme", des scénarios socio-économiques de l'économie française jusqu'en 1995 ; ensuite, pour nourrir les analyses globales ou sectorielles, ont été utilisées de nombreuses études prospectives, certaines d'entre elles étant publiques, d'autres, confidentielles, ayant été obligeamment communiquées par leurs propriétaires ; enfin, pour compléter les données sur l'organisation et la gestion, ont été intégrés quelques-uns des résultats de l'étude effectuée simultanément sur ce sujet par Michel CROZIER pour l'Institut de l'Entreprise.

Voilà l'objet de ce rapport et l'origine de son contenu. Il se compose de quatre chapitres.

- Les entreprises contribuent à créer leur environnement, mais elles sont aussi très largement conditionnées par lui. Aussi était-il naturel de consacrer le premier chapitre aux évolutions futures -tant de l'économie mondiale que de l'économie et de la société française- qui semblent les plus cruciales pour le devenir des entreprises.

- Le deuxième chapitre aborde les évolutions que connaîtront, ou les problèmes que devront affronter, l'ensemble des entreprises, qu'il s'agisse de marchés et de produits, de recherche et de technologie, de ressources financières et de facteurs de production, de management et d'organisation, de propriété et de pouvoir. A travers tous ces sujets, transparait l'essentiel : la nature des relations entre les hommes qui, à des titres divers, concourent à la survie et au développement de cette cellule vivante qu'est l'entreprise.

- Mais si ce rapport se limitait à ce panorama d'ensemble, il escamoterait ce qui, dans les enquêtes, a souvent été l'apport le plus riche des chefs d'entreprise : la description précise des jeux stratégiques dans lesquels ils se sentent engagés à long terme. Des jeux qui, d'un secteur à l'autre, d'une entreprise à l'autre, diffèrent considérablement.

• Enfin, à l'heure où l'économie se mondialise, il eût été dangereux d'étudier l'entreprise dans ses relations avec la société française sans se demander quels regards, en dehors de nos frontières, portaient sur le devenir de l'entreprise des dirigeants venus d'ailleurs : dirigeants des Etats-Unis, du Japon, de la Communauté Européenne. Rien n'est plus intéressant que de constater, comme le montre le quatrième chapitre ce qui, dans leur vision du monde, les rapproche ou les éloigne des dirigeants français.

Pour aider le lecteur à suivre nos analyses, voici d'emblée quelques conclusions.

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Le premier enseignement porte sur l'environnement de l'entreprise : pour une bonne partie de la prochaine décennie, les entreprises européennes vont devoir opérer dans un contexte moins favorable que celui de leurs concurrentes américaines ou japonaises ; néanmoins, elles bénéficieront très probablement, à partir de 1990, d'une croissance plus soutenue des revenus nationaux, en France tout particulièrement. Cette croissance pourtant ne suffira pas à éliminer le chômage dont le niveau restera préoccupant dans notre pays jusqu'en 1995. Toutefois, si la Communauté Européenne se renforce, si le marché du travail retrouve sa flexibilité et si l'Etat redéfinit son rôle économique dans un sens libéral, ce niveau, après être passé par un maximum aux alentours de 1990, devrait ensuite décroître régulièrement.

Un second groupe d'enseignements concerne les entreprises dans leur ensemble. Il se résume à trois mots-clefs : vitalité, mutation, primauté de l'homme.

La VITALITE de l'entreprise : telle est l'impression dominante qui se dégage à la fois de l'analyse et des enquêtes. Nous sommes loin des visions qui annonçaient il n'y a pas si longtemps l'émergence prochaine d'une société post-industrielle reposant sur les services de l'Etat-protecteur et du secteur associatif. Quelle que soit l'importance future de ces deux formes d'organisation sociale, l'entreprise -une entreprise qui s'efforce de distribuer avec profit des biens et des services marchands- restera

d'ici la fin du siècle la cellule économique essentielle de la société française. Il n'est d'ailleurs pas impossible qu'elle assume même certaines activités précédemment dévolues au secteur non-marchand. En effet, elle devrait se révéler créatrice, conquérante, dynamique, adaptable. Cette volonté de vivre apparaît dans la tonalité des propos des dirigeants : sauf dans quelques branches particulièrement touchées par la restructuration de l'appareil productif, on ne sent percer dans leur discours aucun découragement. Ce qui domine au contraire, c'est le réalisme et la détermination.

Quant à la MUTATION en cours, son ampleur est à l'évidence considérable. Même si son étendue et sa nature diffèrent profondément d'un secteur à l'autre. Ses composantes ? Qui ne les connaît : possibilités nouvelles qu'offre la technologie, changements dans la structure de la demande, bouleversement des structures de concurrence, développement des nouveaux pays industriels. Mais contrairement à ce qu'affirment certains, cette mutation est déjà largement engagée dans les esprits et dans les faits.

Elle va consacrer la PRIMAUTE DE L'HOMME dans l'entreprise, car l'entreprise de demain, moins lourde en personnel, adoptera des organisations plus souples où l'initiative de chacun contribuera au succès de l'ensemble. Mais la décentralisation de la gestion supposera en contrepartie que les dirigeants, conscients de la spécificité de la culture de leur entreprise, s'efforcent de faire partager par tous le projet stratégique dont ils sont porteurs. Une évolution qui n'ira pas sans heurts, surtout dans les grandes entreprises où le phénomène bureaucratique risque de rester profondément enraciné.

Pourtant, aussi importantes que soient les tendances générales qui vont affecter peu ou prou toutes les entreprises, elles ne doivent pas masquer -et c'est là le troisième enseignement- l'extraordinaire variété des problèmes stratégiques d'un carrefour à l'autre du système productif. Lorsque l'on décrit le paysage du futur auquel vont être confrontés le banquier, le fabricant d'automatismes ou l'entrepreneur de travaux publics, on en vient à se demander si ces trois hommes vivent sur la même planète tant différents les caractéristiques de l'avenir qui sont pertinentes pour chacun d'eux ! Aussi, le balayage d'un large spectre de situations est-il

indispensable à qui veut appréhender concrètement la genèse des structures économiques de demain. Et la diversité des cas rencontrés renforce une conviction : la perpétuelle "re-crédation" du tissu productif ne peut résulter que des efforts de milliers d'acteurs tentant en permanence de réaliser leurs projets, des projets qu'ils adaptent d'ailleurs continuellement à l'évolution de l'environnement. La fonction de l'Etat ? Elle ne peut être de se substituer à ces acteurs car, par rapport à eux, l'Etat, en dépit de ses avantages (des moyens financiers importants, le pouvoir réglementaire, la position d'arbitre entre les groupes sociaux, la possibilité de privilégier le long terme), cumule trop de handicaps : "difficulté à obtenir et à utiliser une information fine sur les marchés ou sur les techniques de production et par conséquent à replacer les problèmes dans leur cadre industriel concret ; temps de réaction lent ; dispersion du pouvoir entre agents administratifs multiples et aux avis divergents ; inconstance dans les objectifs industriels ; absence de suivi des problèmes une fois les crises passées, ..." (1) Mais il reste à l'Etat à fortifier les points-clés que les agents économiques ne sont pas en mesure d'assurer, à définir les règles du jeu, à informer, à inciter, à amortir les conséquences sociales.

Reste enfin un dernier enseignement que suggère le discours des chefs d'entreprises étrangers : aussi sensible que soit devenue la société française aux réalités internationales, elle continue à être une société particulariste, fermée sur elle-même et hantée par ses propres problèmes. D'une certaine manière, l'entreprise française en est le reflet et si ses équipes dirigeantes font dans l'ensemble preuve de pugnacité et de détermination, on ne sent pas en elles la sérénité, la force tranquille, l'ouverture au monde qui règnent chez leurs homologues des Etats-Unis, du Japon ou de l'Allemagne. Peut-être parce que depuis dix ans, l'entreprise n'a cessé, d'une manière ou d'une autre, d'être contestée en France. Mais avec l'acceptation par une large majorité de nos compatriotes du progrès technique, de la concurrence internationale et de la poursuite de l'efficacité, la prochaine décennie pourrait être celle d'une double réconciliation, celle de la société française avec son environnement, celle de la société française avec l'entreprise.

(1) Commission du Bilan : la France en mai 1981. Documentation Française 1981.

① LES DÉFIS ET LES ENJEUX

Le rapport sur l'entreprise dans les dix prochaines années commence par la présentation de données économiques fortes qui apparaissent au travers de scénarios socio-économiques de l'économie française jusqu'en 1995.

Cette partie sera largement développée dans le document à paraître. Nous en présentons ici des éléments très simplifiés et par conséquent sans nuances.

1. LES DONNEES FORTES POUR LES DIX PROCHAINES ANNEES

1) La mutation technique sera surtout marquée par l'évolution de l'électronique et des télécommunications, avec notamment des applications dans la productique et la bureautique.

2) Le centre de gravité du monde se déplace :

Le tandem USA-JAPON restera le coeur de l'économie mondiale.

L'Asie du Sud-Est détiendra la palme de la croissance.

L'avenir de l'Amérique du Sud est lié à l'évolution de son endettement.

Celui de l'Afrique sub-saharienne s'annonce difficile.

Le futur de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient restera lié au prix du pétrole, en baisse d'ici à 1990, probablement en hausse ensuite.

3) Le grand problème pour la CEE : l'Europe, qui avait cru plus vite que les Etats-Unis pendant les années 60, croîtra moins vite dans la prochaine décennie, surtout si elle se replie sur elle-même et ne surmonte pas ses rigidités.

2. POUR LA FRANCE, TROIS FACTEURS SERONT DETERMINANTS

1) Le coût marginal trop élevé du travail : avec la rigidité du marché de l'emploi, il est l'une des causes du chômage.

- 2) Les dépenses de l'Etat protecteur augmentent plus vite que le revenu national. Elles freinent l'investissement et, compte tenu de l'assiette actuelle des prélèvements, pèsent sur le coût du travail.
- 3) Le dirigisme : L'Etat a en mains tout le système de régulation de l'économie, ce qui rend plus difficile l'adaptation nécessaire des structures productives.

3. Ce rapport étudie six scénarios. Trois seulement sont présentés ici.

1. Vers une croissance américaine et japonaise forte mais une France et une Europe qui restent trop enfermées dans leurs rigidités. Autrement dit, le statu quo amélioré par la rigueur.
2. Une croissance américaine et japonaise forte, une France qui se libéralise vraiment et une Europe qui se débarrasse de ses rhumatismes, intensifie sa coopération tout en restant ouverte sur le monde. Autrement dit, le choix libéral tempéré.
3. Une croissance mondiale lente, une France et une Europe rigidifiées. Autrement dit, le scénario d'une réponse étatique à la crise.

Voici comment, dans ces scénarios, ces différentes hypothèses se traduisent en chiffres de croissance annuelle :

	1		2		3	
	85-90	90-95	85-90	90-95	85-90	90-95
France	2,2	3,2	2,5	4,2	1	2
Europe C.E.E.	2,0	2,7	2,2	3,2	1,5	1,4
USA	3	3	3	3	1,8	1,8
Japon	4,5	4	4,5	4	3,3	2,8

Dans les scénarios 1 et 2, les cinq prochaines années sont apparemment comparables, mais dans le scénario 2 (le choix libéral tempéré), la croissance s'accroît nettement sur la période 1990-95.

L'inertie des phénomènes économiques est telle qu'il faut du temps pour améliorer les choses. Mais les dégringolades vont vite.

Dans tous les scénarios, la situation de l'emploi reste préoccupante :

- dans le scénario du statu quo amélioré, le chômage augmente et passe à 3,3 millions de chômeurs en 1995.
- dans le scénario de crise et de réponse étatique, on atteint 4 millions de chômeurs à la même date.
- dans le scénario de libéralisme tempéré, le nombre d'emplois créés devient positif dès 1990 et le chômage commence à baisser, mais il reste tout de même 2,8 millions de chômeurs en 1995.

Ce sont les chiffres. Pour les faire mentir, il faudra la volonté des hommes, la flexibilité de l'économie et la compétitivité des entreprises.

Quant aux chefs d'entreprise interrogés, pour les dix prochaines années, ils prévoient :

- une politique économique de continuité mais infléchie dans un sens libéral,
- le maintien de taux d'intérêt élevés mais en baisse
- un renforcement lent et progressif de la coopération européenne
- de meilleurs profits aux Etats-Unis et de la croissance dans la zone Pacifique.

Ils souhaitent quasi unanimement : le libéralisme. Nul ne sera surpris de ce résultat. Mais l'étonnement vient de l'ampleur du consensus à ce sujet.

Depuis dix ans, un fossé s'est creusé entre l'Etat et les dirigeants d'entreprise. Pour la première fois depuis la guerre, avec la crise et l'expérience socialiste, apparaît chez les dirigeants en France la foi dans un libéralisme, certes tempéré par l'Etat, mais centré sur l'entreprise.

② LE PORTRAIT-ROBOT DE L'ENTREPRISE DE 1995

Huit thèmes sont abordés dans cette partie du rapport : la stratégie, l'internationalisation, les marchés, la technologie, le personnel, l'organisation, le financement, les partenaires extérieurs de l'entreprise. Ils ont été choisis, parce qu'ils apparaissent comme des dominantes (non hiérarchisées entre elles) dans les enquêtes et les entretiens qui ont été menés.

*

* *

LA STRATEGIE :

Le plan à long terme est désormais plus conçu comme un projet qu'un plan. Pour que ce projet réussisse, il faut qu'il soit compatible avec la culture de l'entreprise et que le personnel y adhère. Ce changement d'attitude devrait rendre moins nombreuses qu'entre 1965 et 1975 les diversifications hasardeuses.

La difficulté viendra de la nécessité de mobiliser le personnel autour d'un projet tout en menant une gestion très stricte (y compris pour les effectifs).

L'INTERNATIONALISATION :

Elle va se poursuivre. Les chefs d'entreprise sont convaincus que, vaille que vaille, les échanges seront maintenus. Les entreprises françaises vendront plus à l'extérieur, les firmes étrangères vendront plus en France. L'Europe est déjà un marché sur lequel les positions sont prises. Les nouvelles frontières sont les Etats-Unis et le Pacifique. Le Tiers-Monde ne fait plus recette, sauf parfois le Brésil. L'Europe de l'Est n'intéresse plus beaucoup d'entreprises. L'internationalisation sera notamment marquée par celle du secteur bancaire et des communications.

LES MARCHES :

Les perspectives de taux de croissance sont très variables d'un secteur à l'autre (entre - 2 % et + 15 % l'an !). Il y a aussi des entreprises qui espèrent croître de deux à quatre fois plus vite que leur secteur. D'ici à dix ans, la hiérarchie des branches en volume d'affaires et celle des entreprises seront fortement modifiées.

En tête du palmarès, l'électronique et les services (taux de croissance double de ce qui est observé ailleurs). Viennent ensuite l'hygiène et la santé. A l'autre bout : le BTP, la métallurgie et le pétrole.

Les produits évolueront de façon également très diverse. Certains seront stables. D'autres comme ceux qui sont liés à l'électronique seront transformés. Enfin il arrive que des secteurs entiers changent de nature, ainsi la photographie est en train de marier la chimie et l'électronique.

L'objectif qualité est et sera prioritaire. Mais la simple notion de "cercle de qualité" est dépassée. C'est l'ensemble de l'entreprise qui doit être irriguée par elle.

Les relations entre producteurs et distributeurs ne sont et ne seront pas de tout repos. On découvre aussi dans l'enquête que les relations entre banques et entreprises non financières risquent de se détériorer compte tenu des contraintes qui pèsent sur les deux catégories d'acteurs. De même, on peut prévoir des tensions entre entreprises et sous-traitants, si les grandes entreprises ne se considèrent pas responsables d'une constellation d'entreprises et si les petites, à leur tour, ne sont pas toutes très compétitives. Cela étant les entreprises sont de plus en plus convaincues que chacun doit bien faire son métier.

LA TECHNOLOGIE :

Le thème est permanent dans les enquêtes, mais il faut distinguer pour l'entreprise, les technologies générales qu'elle importe de l'extérieur et les technologies spécifiques dont elle est porteuse. Les chefs d'entreprise manifestent une grande vigilance pour le noyau technologique qui conditionne l'avenir de la firme (ainsi les composants en électronique).

La production est et sera marquée par la diminution des postes, l'augmentation de leur qualification, l'accroissement du volume de la conception et des logiciels, la transformation de l'organisation.

Les activités de bureau seront fortement changées en 1995. La simple dactylo aura rejoint l'O.S. comme figure de l'histoire.

L'importance de la recherche est soulignée avec ses implications mondiales. L'idée d'une collaboration entre centres de recherche et entreprises fait son chemin en France, mais moins qu'aux USA et Japon.

Les investissements immatériels sont croissants. L'intention est de les traiter comme des charges d'exploitation mais leur poids va modifier la nature des comptes. Le divorce va s'accroître entre l'image donnée par la comptabilité à travers le bilan et le compte d'exploitation et la réalité de la situation économique de l'entreprise.

LES HOMMES :

En ce qui concerne l'emploi, les réponses des chefs d'entreprise confirment la baisse future dans l'industrie, la hausse dans les services. Le nombre des O.S. employés se réduira encore, y compris les O.S. des Bureaux. Plus le marché du travail sera rigide et plus les coûts marginaux du travail seront élevés, plus les entreprises seront sévères dans la sélection de leur personnel.

Quant à la formation, les chefs d'entreprise espèrent que celle qui sera donnée à la base facilitera l'insertion professionnelle. Ils sont conscients du rôle de l'entreprise dans la formation.

Les cadres et la maîtrise vont connaître une mutation difficile. La hiérarchie se transforme, leur rôle se modifie. Ils étaient officiers ou sous-officiers. Ils se réveillent animateurs ou spécialistes. Pourra-t-on d'ailleurs encore parler de cadres ? Il y aura les managers et les autres qui seront, à des titres divers, des techniciens. Les hommes deviennent la préoccupation dominante des chefs d'entreprise.

LA SELECTION DES DIRIGEANTS :

Elle deviendra elle-même un problème majeur de la société française. Si les nationalisations sont maintenues, les dirigeants des entreprises nationales seront-ils désignés comme les préfets ? En tout état de cause est-il souhaitable que les grandes entreprises continuent à recruter un aussi grand nombre de hauts fonctionnaires ayant dépassé la trentaine ? Enfin comment améliorer, à tous niveaux, la formation au management ?

L'ORGANISATION :

Elle est en train de changer. L'enquête montre l'impact des procédures simplificatrices du "Prix de l'Excellence" : moins de hiérarchie, moins d'état-major, concentration sur les activités essentielles, changement fréquent des structures, généralisation de la flexibilité des formes d'emplois, développement de la participation du personnel aux opérations qui le concernent directement, priorité donnée à la promotion au mérite.

Les relations du travail seront de plus en plus centrées sur l'entreprise. Les syndicats auront à s'adapter mais aussi les responsables de la ligne hiérarchique qui n'auront demain d'autorité légitime que s'ils sont en fait acceptés par le personnel. Ce constat ne pousse cependant pas tous les chefs d'entreprise à accepter les techniques de la participation.

LE FINANCEMENT :

Si les hommes font, demain, la différence, encore faudra-t-il que soient mis à la disposition des entreprises des moyens de financement leur permettant de réaliser les investissements matériels et immatériels nécessaires. D'où le double problème du fonctionnement des marchés de capitaux et des relations entre l'entreprise et ses actionnaires.

Selon l'enquête, les chefs d'entreprise sont désormais plus sensibles aux intérêts de leurs actionnaires et à la nécessité du décloisonnement du marché des capitaux.

LES AUTRES ACTEURS :

Les chefs d'entreprise prennent leur distance vis-à-vis de l'Etat. La plupart d'entre eux et les cadres supérieurs n'ont pas vraiment accepté les nationalisations de 1981. Ils sont de plus en plus irrités par les réglementations. Ils réclament fortement les libertés de prix, de changes, de salaires, etc... Ils s'interrogent sur le rôle que jouera l'Europe dans le droit et dans les commandes publiques. Ils se méfient d'une décentralisation qui reporte l'esprit centralisateur au niveau du département. Ils ont conscience que l'avenir des organisations patronales et du CNPF dépendra de l'évolution des syndicats et de la conception qu'aura l'Etat de son rôle économique. Ils souhaitent que le fossé qui les sépare du système éducatif soit comblé. Ils sont toujours un peu préoccupés par l'attitude des media à l'égard de l'entreprise, mais surtout s'interrogent sur les bouleversements qui vont affecter le marché publicitaire avec l'explosion audio-visuelle. Ils savent qu'un nouveau droit coutumier des affaires se tisse tous les jours.

③ LA DIVERSITÉ DES JEUX STRATÉGIQUES

Dans le rapport, ce chapitre sert en quelque sorte de contrepoint au précédent. Au lieu de généraliser, il met en lumière les différences. Au lieu de simplifier, il illustre la complexité en mettant l'accent sur une série de carrefours et sur les orientations majeures qui s'y dessinent. Plutôt que de passer systématiquement en revue tous les secteurs, le rapport retient les activités sur lesquelles l'enquête a fourni des témoignages significatifs (étant entendu que le rapport n'apprendra rien aux professionnels de chaque secteur mais que l'intérêt du travail résulte plutôt de la juxtaposition des "carrefours").

BOULEVERSEMENTS DANS LE MONDE FINANCIER :

Dans tous les pays occidentaux, deux forces puissantes sont en train de modifier la structure des activités financières :

- 1/ l'internationalisation qui pousse les grands établissements à commercialiser partout les produits financiers qui ont réussi dans un pays ;
- 2/ le progrès technique qui libère progressivement la profession du contact physique avec une partie de la clientèle. Le décroisement fait tomber les frontières entre banques et compagnies d'agents de change ou compagnies d'assurance.

On verra un jour quelques grands réseaux internationaux offrir une palette complète de produits financiers (parmi eux, sans doute American Express et Nomura Securities) et, par ailleurs, des équipes mener des opérations d'investissements spécialisées.

Au niveau français, les banques devront d'autant plus maintenir leur rentabilité qu'elles subiront les effets de l'endettement international et du soutien aux entreprises en déclin. Elles seront obligées de poursuivre leur équipement informatique et la formation de leur personnel. La révolution technique s'accentuera avec des agences qui vont peut-être, pour certaines, se transformer en bureaux périodiques, le libre service et la banque à domicile. Elles devront faire un effort important pour développer l'éventail de leurs produits financiers dans le monde face aux banques américaines, japonaises ou anglaises.

Mais avec le développement des produits de retraite et d'assurance par capitalisation, le drainage de l'épargne des particuliers prendra des formes nouvelles. Il faudra mieux rémunérer les dépôts pour faire face à cette

concurrence. Les clientèles seront de plus en plus segmentées : la clientèle courante, la clientèle moyenne gamme exigeant plus de services et prête à le payer, la clientèle haut de gamme exigeant des services spécialisés. A terme, les banques ne pourront donc pas éluder la question de la réforme de leur tarification à l'ordre du jour depuis plusieurs années.

Les compagnies d'assurances connaîtront une quasi stagnation du marché de l'assurance des biens et une croissance forte (3 à 4 % l'an) de l'assurance des personnes. Les ménages devront sans doute accepter de nouveaux arbitrages en consacrant une part plus importante de leur budget à la couverture de besoins jusque-là socialisés.

Par ailleurs, de nouveaux risques vont bouleverser le paysage industriel (par exemple les activités biologiques).

Enfin, les conditions réelles de concurrence dépendront du fait de savoir si nous allons ou non vers un véritable Marché Commun -qui inclut, en principe, les capitaux.

Comme tous les métiers financiers, celui d'agent de change évoluera également avec la "délocalisation" des marchés, la constitution d'un marché central national connecté aux autres marchés boursiers européens et le risque de voir Paris supplanté par Londres.

De toute manière, les investisseurs institutionnels souhaiteront pouvoir en permanence équilibrer leurs risques en internationalisant leurs opérations et leurs participations.

Il y aura moins d'épargne immobilière et plus d'épargne financière, moins de courte et plus de longue. L'effort d'augmentation des fonds propres aura pour corollaire l'accroissement du nombre d'introductions en bourse.

L'ECONOMIE TRANSFORMEE PAR L'ELECTRONIQUE

On peut parler de l'univers des courants faibles. Son évolution sera l'une des dominantes des dix prochaines années. Elle modifiera de fond en comble l'architecture technique de l'économie.

L'évolution sera commandée par le rythme "explosif" des progrès techniques. Chaque année, la conjonction de la miniaturisation et de l'effondrement des coûts rendra possible de nouveaux produits et ouvrira de nouveaux marchés. En contrepartie, les firmes du secteur ont des budgets de recherche très importants (THOMSON, en France, a le premier budget de recherche et développement : six milliards de francs ; HEWLETT PACKARD, aux Etats-Unis, y consacre 10,5 % de son chiffre de ventes).

Les frontières entre les domaines techniques s'effondrent. Autrefois, les fournisseurs de centraux téléphoniques ou d'ordinateurs, par exemple, opéraient dans des domaines distincts. Aujourd'hui, les systèmes d'information font intervenir simultanément de nombreuses activités. La plupart des "grands" tentent de se placer sur plusieurs domaines à la fois : ainsi IBM entre dans les télécommunications et ATT dans les ordinateurs. Les groupes multiplient entre eux des alliances, essentiellement autour de ces deux pôles. Simultanément apparaissent une multitude d'acteurs plus petits qui, grâce à une compétence de pointe sur des créneaux étroits, s'insèrent entre les grands.

Cette évolution d'ensemble est marquée par la déréglementation, c'est-à-dire la suppression des monopoles en matière de télécommunication, réalisée aux Etats-Unis, probable en Europe en dépit de combats acharnés d'arrière garde des organismes d'Etat. Cette évolution submerge les frontières géographiques. C'était déjà vrai pour l'informatique en dépit des résistances nationalistes. Ce le sera pour les télécommunications.

La croissance vraisemblable des marchés de la communication est "explosive". Pour John YOUNG, le Président de HEWLETT PACKARD, l'industrie électronique qui était la septième industrie mondiale en 1984, sera la deuxième dans quinze ans.

Pour les semi-conducteurs, l'enquête confirme que la croissance moyenne annuelle des dix prochaines années sera de l'ordre de 20 %.

L'existence de ces tendances lourdes n'exclut pas une lutte entre les groupes. Si l'on réduit l'univers électronique à cinq métiers : composants, électronique grand public, électronique professionnelle, médical et télécommunication, et à trois zones (Europe occidentale, Amérique du Nord, Japon... le reste ne compte pas) ne subsisteront dans dix ans sur la trentaine de sociétés actuelles que cinq à six groupes américains, autant de japonais et peut-être trois européens, couvrant tous deux métiers au moins et opérant au minimum dans deux zones.

LE ROYAUME DU PETROLE

Malgré les changements spectaculaires survenus sur la scène pétrolière dans les dernières années, l'énergie restera dans l'avenir l'un des points névralgiques de l'économie mondiale.

Pour nombre de groupes pétroliers, les activités ne se limitent pas au pétrole. Ils sont présents dans la chimie, le charbon, voire la pharmacie. Toutefois le pétrole reste la source essentielle de leur rentabilité. Certains mêmes, déçus par les essais de diversification, ont tendance à recentrer leur stratégie sur leur activité principale.

Côté offre, les grands thèmes de la profession sont et resteront : l'évolution du prix du brut, la recherche et l'exploitation des gisements, les orientations de la recherche et du développement. On s'attend à ce que la demande de pétrole stagne dans les pays développés mais augmente fortement dans les pays en développement. Si d'ici à trois ans le prix du brut continue à baisser en valeur réelle, dans cinq ans, et a fortiori à dix ou quinze ans, la hausse des prix est probable avec le retour en force de l'OPEP.

Côté demande, les compagnies pensent que l'Amérique Latine a de l'avenir ainsi que le bassin du Pacifique. Mais le marché américain continue de garder un grand attrait.

La situation du raffinage est difficile en Europe. Le développement des raffineries saoudiennes notamment contraint les compagnies à fermer des raffineries européennes. Par ailleurs, il faut les adapter pour accroître la proportion de produits légers au détriment du fuel lourd. Les réglementations par pays dépendent des rentabilités très différentes : le raffinage a une rentabilité forte au Japon, catastrophique en Italie et mauvaise en France.

Quant à la distribution, elle s'oriente vers des stations-services sans personnel.

Pour la France, l'enquête a mis en évidence les points suivants : faibles variations de la consommation d'essence et de supercarburant, croissance modérée du gaz-oil, forte baisse du fuel domestique, chute rapide des fuel-oils lourds. Au total un marché en régression ou faible progression selon les secteurs, très concurrentiel (concurrence de l'électricité notamment) et caractérisé par des surcapacités de raffinage et un réseau de distribution surdimensionné. On s'attend à une réduction du nombre des points de vente de 30 à 40 % sur dix ans.

LES MULTIPLES FACES DE LA CHIMIE

La chimie a été, avec l'automobile, l'un des grands secteurs porteurs des dernières décennies (doublement de la capacité mondiale entre 1965 et 1975). Les distinctions entre chimie lourde et fine subsistent mais recouvrent des stratégies très nombreuses.

A grands traits, on peut dire que les grandes sociétés chimiques sont réellement internationales. Leur activité recouvre plusieurs familles de produits. Il résulte de la nature des marchés une large dispersion des taux de croissance et des rentabilités par produits, une extrême variété de situations de concurrence par produits, une extrême complexité des données de la concurrence entre groupes, et enfin des écarts importants entre les taux de croissance et les résultats des principaux groupes.

Toutefois, il existe des préoccupations communes aux groupes chimiques : l'importance de la recherche (ainsi en quatre ans, les dépenses de recherche d'un groupe comme SOLVAY sont passées de 2 à 6 milliards de francs belges) ; le développement des biotechnologies au niveau de la recherche et des activités de production ; la part croissante de la chimie fine dans le chiffre d'affaires de la plupart des groupes, les produits sophistiqués étant souvent les plus rentables ; l'apparition de nouveaux concurrents, notamment dans les matières plastiques (Arabie Saoudite) et les engrais. L'instabilité des taux de change préoccupe les directions. Les implantations nouvelles se font surtout aux Etats-Unis et en Asie. L'énergie et les matières premières représentant 25 % du chiffre d'affaires ; on s'efforce de réduire fortement les consommations d'énergie. Enfin, et l'affaire de Bhopal n'a fait que renforcer le mouvement, on se préoccupe d'améliorer en permanence la sécurité des installations.

La pharmacie constitue l'une des branches importantes de l'industrie chimique. Peu de secteurs sont aussi tributaires des marchés mondiaux mais peu sont autant enserrés dans un tissu de réglementations nationales.

Le marché mondial se situe aux trois quarts en Amérique du Nord, au Japon et dans la Communauté Européenne. La consommation pharmaceutique moyenne d'un Japonais est 75 fois supérieure à celle d'un habitant de l'Inde. Dans les pays développés, le marché ne cesse de croître. Les dépenses de santé y représentent désormais de 8,5 à 10 % du PIB. En France, par exemple, la consommation des produits pharmaceutiques a été multipliée par 2,7 de 1970 à 1983. Même si le développement du marché se ralentissait, le taux de croissance continuerait à rester élevé, les chiffres cités dans les enquêtes se situant autour de 10 % l'an. Mais les réglementations nationales qui autorisent les mises sur le marché (et en France la fixation des prix) pèsent lourd.

Actuellement, 8 à 15 ans s'écoulent entre la découverte et la mise sur le marché d'un produit nouveau et l'allongement de ce délai réduit la période de protection d'un médicament par des brevets. La sécurité sociale souhaite des prix bas, mais l'industrie a besoin de marges pour assurer l'activité des laboratoires. Le conflit est particulièrement aigu en France.

A l'échelon mondial, la concurrence est vive : les cinq premiers groupes mondiaux ne couvrent pas 2 % du marché mondial. Mais les chimistes se lancent dans la pharmacie. Les nouveaux affluent : plus de 200 entreprises aux Etats-Unis depuis dix ans. En fait, les laboratoires se spécialisent par créneaux et dans chaque domaine, le partage du marché s'effectue souvent entre

deux ou trois médicaments. Les grands groupes cependant s'efforcent de se diversifier pour éviter les contraintes gouvernementales, profiter des synergies commerciales (industries et services liés à la santé). Le pont biotechnologie peut les conduire vers l'agro-alimentaire.

Pour la France, l'avenir de ce grand secteur est très dépendant de ce que sera la politique gouvernementale.

LES INCERTITUDES DE LA CONSTRUCTION

Très diversifié, le monde de la construction a connu une incontestable prospérité après la guerre mais traverse une période difficile depuis 1975, avec des variations importantes d'un secteur à l'autre.

A la suite de la baisse de la demande et, depuis 1981, de la politique gouvernementale, les effectifs salariés du secteur du bâtiment ont, en France, chuté de 25 % en dix ans. Le nombre des mises en chantier de logements est passé de 549 000 en 1974 à 300 000 environ en 1984. Tandis que les études à long terme et les scénarios examinés dans cette enquête aboutissent à la nécessité d'un rythme de construction de 400 000 à 450 000 logements par an pour que le parc immobilier soit, à la fin du siècle, satisfaisant en qualité et quantité, le nombre réel de mises en chantier restera sans doute durablement en-dessous de ce chiffre (tout en s'améliorant après 1990).

Certes les marchés potentiels à l'exportation sont considérables mais incertains et souvent fermés sauf dans le domaine des bâtiments techniques. Dans ces conditions, on pourrait voir s'accroître l'évolution actuelle : de grandes entreprises "techniciennes" à vocation internationale, des industriels de la maison individuelle intégrés ou non aux précédents, de petites entreprises à vocation locale. On assistera aussi sans doute à un décloisonnement des acteurs du bâtiment pour aboutir, comme dans d'autres pays, à un rôle renforcé de l'entreprise dans la conception et la réalisation.

Pour les travaux publics, les perspectives ne sont bonnes ni sur le marché intérieur, ni à l'exportation. En France, les crédits resteront limités. Dans les pays en développement, l'endettement pèsera lourd. Les stratégies des entreprises interrogées sont de se concentrer, d'accroître la flexibilité ("nous sommes des nomades appelés à nous déplacer très vite d'un marché à l'autre"), d'augmenter la technicité, d'élargir la palette des activités et d'accepter des participations étrangères pour disposer d'une assiette technique et financière plus large.

Les évolutions décrites incitent les grands fabricants de matériaux de construction à s'internationaliser plus encore soit par des implantations dans les pays développés et en Asie, soit par la coopération industrielle et l'assistance technique dans les pays en développement.

L'INDUSTRIE AUTOMOBILE A L'APPROCHE DE LA MATURITE

A l'échelle mondiale, l'automobile est encore loin du seuil de saturation, mais elle ne connaîtra plus des taux de croissance aussi spectaculaires que ceux des années 60 et sera de plus en plus sensible aux variations de conjoncture. Le taux de croissance tendanciel pour les prochaines années est de 2 à 2,5 % par an. Le développement est freiné dans les pays développés par la saturation du parc (on est en marché de renouvellement), et dans les autres pays -dont ceux de l'Est- par la limitation des importations et la faiblesse des capacités de production.

La conception des produits évolue en profondeur (baisse de la consommation de carburant, aérodynamique, sécurité, réglages électroniques). Elle est également très liée aux modes et aux goûts des consommateurs. On attendait la voiture mondiale, ce sont les modèles personnalisés qui se sont le mieux vendus. Il est possible que les goûts continuent d'être très diversifiés et changeants, ce qui réduirait l'importance des économies d'échelle. Quant aux technologies, si l'on pense beaucoup à l'automatisation, il faut aussi penser aux progrès de l'organisation qui ont permis aux Japonais de supprimer les stocks (et donc d'alléger les coûts). Cette approche et les améliorations de productivité modifient les prévisions que l'on avait faites sur la délocalisation : les coûts de production sont souvent plus élevés dans les pays sous-développés.

Face aux concurrents japonais -qui ne cessent d'accroître leurs parts de marché- et américains qui sont décidés, pour GENERAL MOTORS, à affirmer sa suprématie hors des Etats-Unis, et FORD, à maintenir ses positions internationales, les constructeurs français sont contraints de revoir profondément leur stratégie. Il faut augmenter la productivité (de 7 % l'an dans les prochaines années), réduire le personnel, réorganiser le système productif, améliorer la qualité, trouver des capitaux. Les équipementiers dont le sort est lié à celui de l'automobile auront à faire face à des exigences comparables.

LES EQUIPEMENTS LOURDS ENTRE LE MARCHE NATIONAL ET LE TIERS-MONDE

Les sociétés d'équipement lourd ne sont pas transnationales. Elles agissent sur deux marchés : le national quasi-captif, l'international fortement concurrentiel. Plusieurs facteurs défavorables interviennent, le ralentissement du taux de croissance de la consommation mondiale d'électricité, la baisse des constructions de centrales nucléaires. Partout le nationalisme joue. Dans le Tiers-Monde l'insolvabilité rendra souvent impossible la conclusion de contrats dans les cinq prochaines années. La conjonction de ces facteurs se traduira à l'échelle mondiale par une large sous-utilisation des capacités existantes et une concurrence acharnée entre les firmes et les Etats qui les soutiennent. Les pays de l'Europe de l'Est sont des concurrents agressifs pratiquant un fort dumping et les pays d'Extrême-Orient disposent de coûts salariaux faibles (notamment pour la construction navale).

Au-delà de cinq ans cependant, on peut espérer une croissance mondiale plus soutenue, l'amélioration de la situation financière de certains pays du Tiers-Monde, la nécessité un peu partout de renouveler les équipements.

Les changements de structure dans les entreprises concernées sont inévitables, mais, comme dans la sidérurgie, ils se heurtent à la résistance des syndicats de la "vieille industrie".

LE MARCHE DE LA COMMUNICATION

Il sera dominé par les transformations techniques et par l'internationalisation. Pour la recherche, pour la vie des affaires, pour l'information politique, pour la vie politique, l'internationalisation de la communication sera sans doute plus importante encore que la croissance des flux de biens de services et de capitaux.

Les monopoles nationaux éclatent. L'histoire se répète : des imprimeries occultes de l'Ancien Régime aux journaux clandestins de l'occupation, des radios libres d'aujourd'hui aux télévisions privées de demain, chaque fois que le progrès technique a fortement réduit le droit d'entrée sur le marché de l'information, les offreurs se sont multipliés, dans l'illégalité d'abord, en plein jour ensuite.

Notre siècle est celui du cinéma, de la vidéo, de la télévision et des ordinateurs (imagerie électronique). L'explosion des marchés multiplie les catégories d'acteurs et d'entreprises dont beaucoup ne survivront pas. Le marché est potentiellement immense, mais peut-être très segmenté si les clients acceptent de payer des services sur mesure ou presque.

Des formes culturelles et informationnelles nouvelles font désormais partie de l'économie marchande. Mais chaque producteur d'information doit se situer sur son marché et s'adresser à un public ni trop restreint, ni trop large. Si les quotidiens japonais comme le YOMIURI ou l'ASAHI SHIMBUN tirent à 14 millions d'exemplaires, il n'en est pas de même des quotidiens parisiens qui tentent de diffuser une information polyvalente à une clientèle chétive.

La concurrence ne peut que s'accroître entre tous les offreurs de services culturels et informationnels. Les coûts fixes y sont lourds. D'où la recherche incessante de positions de monopoles sur des créneaux particuliers. Il ne sera donc pas étonnant de voir se développer les groupes de presse, les centrales d'achat d'information, les coopératives de services et les groupes multimedia. Les profits ne seront pas au bout de toutes les tentatives.

La publicité devra s'adapter à la fois à l'internationalisation de la conception, de la fabrication et de la commercialisation des produits et à la multiplication et à l'internationalisation des media. Elle s'internationalisera donc elle-même largement. Un taux d'augmentation du marché de 3 à 10 % par an en termes réels, selon les pays, apparaît réaliste. Mais il sera plus difficile d'accroître la rentabilité.

Moins que tout autre, l'histoire future du contenu des communications n'est écrite mais ce domaine constitue dans le changement de nos structures productives un carrefour essentiel.

LES PROMESSES DES PMI DE HAUTE TECHNOLOGIE

Elles représentent en France de 300 à 500 entreprises ayant moins de dix ans d'âge. Il s'en crée cependant une centaine par an. Il en meurt un tiers au moins dans les deux premières années. Fondées souvent par des équipes plus que par un individu, leurs responsables, au lieu de se concentrer sur la technique comme dans le passé, adoptent de plus en plus des stratégies centrées sur le marché.

Les créateurs sont souvent passés dans des universités américaines et viennent plus souvent de firmes étrangères que de firmes ou d'organismes français (un peu de l'INSERM, du CNET, du CNES, très rarement du CNRS). Les domaines choisis relèvent, dans quatre cas sur cinq, de l'électronique et un peu des biotechnologies.

D'emblée le marché est le monde. Comment pourrait-il en être autrement puisque le marché français représente de 5 à 7 % du marché de l'instrumentation scientifique et 2 à 3 % de celui de la micro-informatique. D'où l'impératif d'une réussite sur le marché américain.

Les créateurs sont de plus en plus conscients de la nécessité des fonds propres. Les apporteurs de capitaux se sont multipliés : l'Association Française des Investisseurs en capital-risque regroupe désormais 23 sociétés auxquelles viennent s'ajouter 35 fonds communs de placement à risques et des sociétés d'investissement à capital étranger. Les PMI de haute technologie, en revanche, ne font pas la course aux subventions. La vitalité des PMI de haute technologie est la preuve d'une régénération en cours du tissu industriel français.

LE KALFIDOSCOPE DES PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION

Le rapport examine surtout l'évolution des groupes de l'alimentation. Plusieurs préoccupations se font jour :

La croissance en valeur réelle des pays développés devrait être modeste. Elle portera surtout sur l'amélioration de la qualité des produits. Ainsi en France, alors que le marché des produits alcoolisés est pratiquement stagnant, celui des boissons sans alcool pourrait connaître un taux de croissance de 5 % par an.

Les groupes sont en permanence à la recherche de nouveaux créneaux porteurs. Les transformations sociales et les habitudes de vie (repas pris en dehors de la maison) en font apparaître de nombreux.

Le Tiers-Monde est un marché potentiel considérable avec des croissances vraisemblables de consommation de produits alimentaires de 6 à 8 % par an en volume.

Tous les groupes interrogés mentionnent le renforcement de leur implantation américaine.

Enfin revient comme un leitmotiv le problème des relations entre producteurs et distributeurs. Beaucoup de producteurs regardent avec intérêt la législation du Patent Act américain qui apporte un début de solution en obligeant les vendeurs à traiter tous les clients de la même manière.

Il faudrait aussi parler du rôle des marques qui ont souvent besoin d'une base nationale solide pour l'exportation ; du prix des matières premières où certains chefs d'entreprise envisagent avec intérêt l'hypothèse d'un effort de

stabilisation des prix ; le rôle des biotechnologies qui auront d'abord pour intérêt de favoriser la constance de qualité des produits de grande consommation alimentaire.

LA TOILE D'ARAIGNEE DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Le rôle du commerce est désormais reconnu comme déterminant.

Le commerce est et sera particulièrement concerné par l'électronique. Elle favorise les modes rapides de paiement et l'information des clients (téléshopping). L'informatique est en train de modifier la gestion des points de vente (gestion des stocks et accélération de l'adaptation de l'offre aux variations de la demande). Les cartes magnétiques modifieront dans le moyen terme, en aval le rapport de la fonction commerciale avec les consommateurs, en amont avec les systèmes bancaires. Le paiement à domicile est concevable avec le videotex. Mais l'avenir du commerce est aussi conditionné par les révolutions géographiques (baisse d'activité des régions d'industries traditionnelles et montée des villes moyennes, par exemple). D'une façon générale cependant, les grands distributeurs envisagent des croissances à rythme faible.

Les commerces "généralistes" connaîtront un rythme de développement moins spectaculaire que dans les dernières années, mais il y a encore place en France pour 150 à 200 hypermarchés. Les supermarchés, quant à eux, ont tendance à remplacer les magasins de proximité et augmentent régulièrement leur part de marché.

Mais les commerces spécialisés vont peut-être connaître une avancée plus spectaculaire, par exemple dans l'alimentaire (classiques comme les crèmeries, ou nouveaux comme les épicerie exotiques).

Les formes d'organisation de l'ensemble du commerce sont en évolution et progrès rapides. De toute manière, au sein même de la distribution, la concurrence promet d'être très vive et se répercutera sur les rapports entre producteurs et commerçants à propos des achats, des prix, des délais de paiement, des marges.

LES SOCIETES DE SERVICES ET DE CONSEIL

Le rapport y fait allusion en raison de l'importance qu'elles vont avoir dans les prochaines années, mais la place manque pour procéder autrement qu'en donnant quelques exemples.

Ainsi dans l'hôtellerie assiste-t-on au développement de groupes récents qui sont désormais de dimension internationale. C'est une activité où il faut voir loin. Un hôtel programmé aujourd'hui sera construit dans deux ans, mis en service dans trois, atteindra son niveau d'équilibre dans six et son plein épanouissement dans dix ans. Il faut prévoir l'évolution du Pacifique et des pays en développement, choisir les créneaux qui ont le plus d'avenir, calculer la rentabilité à dix ans en dépit des incertitudes qui pèsent sur l'avenir des législations sociales et des coûts du travail.

Autre exemple, les sociétés de services et d'ingénierie en informatique. Elles ont réalisé, en 1984, un chiffre d'affaires de l'ordre de 16 milliards de francs et connaissent depuis quelques années une croissance moyenne d'environ 12 % en volume par an. Les activités de logiciels et d'ingénierie se développent rapidement.

La concurrence est entre les sociétés elles-mêmes mais peut venir aussi des constructeurs. L'un des problèmes majeurs de la période, qui sera sans doute discuté au GATT l'an prochain, sera la politique des Etats en matière de flux d'informations transfrontières.

Une certitude : ce secteur connaîtra dans les dix prochaines années des bouleversements permanents, par concentration, par créations de sociétés nouvelles, par interventions des constructeurs d'ordinateurs ou des sociétés de presse et d'audiovisuel.

*

* *

Aussi incomplète, succincte, inégale qu'elle soit, cette description des jeux stratégiques et de certains carrefours devant lesquels l'avenir place les entreprises françaises a du moins un mérite : elle montre combien reste superficiel le seul énoncé des grandes tendances. Il masque l'extraordinaire diversité des contextes d'une branche à l'autre, d'une firme à l'autre et occulte la création du futur par la mise en oeuvre, à l'échelle microéconomique, des projets d'une multitude d'acteurs.

Qui ne sent, au contraire, à travers les pages qui précèdent, le frémissement de la vie des affaires avec ses entreprises, grandes ou petites, qui luttent pour leur développement ou leur survie dans un univers où rien n'est jamais définitivement acquis et où il n'y a d'espérance que dans le changement ? Qui ne perçoit la complexité des transformations en cours dans cette économie développée qu'est l'économie française ? Qui ne mesure la vanité de la régulation d'un tel ensemble par des actions ponctuelles des administrations centrales et la nécessité d'avoir recours au contraire à des dispositions globales facilitant la création par les entreprises de surplus économiques ?

④ LE REGARD DES DIRIGEANTS ÉTRANGERS

Dans le portrait-robot de l'entreprise de 1995, la vision de l'avenir des chefs d'entreprise français a constamment nourri l'analyse. Toutefois, à l'heure de la mondialisation de l'économie, il est indispensable de chercher à saisir par contrepoint le regard que portent les dirigeants étrangers sur l'entreprise de demain. L'attention se portera sur les Etats-Unis d'abord, puis sur le Japon, quelques notations étant consacrées, pour terminer, à la Communauté Européenne.

DE NEW-YORK A LA CALIFORNIE (1)

La première impression que dégagent les entretiens avec les dirigeants américains, quel que soient le domaine d'activité ou la taille de leur entreprise, est leur conviction que l'Amérique vit un moment particulier, car elle voit s'ouvrir devant elle un espace nouveau qui est celui de l'aventure scientifique et technique.

Une vision mondiale

Dans les grandes entreprises américaines, prévaut une conception unitaire du monde. Un monde non seulement considéré comme un marché unique, mais aussi comme un espace à l'échelle duquel doivent s'envisager approvisionnement et fabrication. Certes, les dirigeants savent que la réalité d'aujourd'hui est plus complexe, mais ils sont déterminés à faire leur possible pour élargir le cercle des nations pleinement intégrées à ce système économique. Du monde soviétique ou de l'Afrique, ils parlent peu, car ils jugent le développement des échanges avec ces régions comme peu prometteur, mais ils suivent de près l'évolution chinoise, s'inquiètent de la situation mexicaine, déplorent que le Brésil, par un souci excessif de protection de ses industries nationales, s'interdise de participer aux mutations en cours. Inutile d'ajouter qu'ils attachent la plus grande importance au Japon et à l'Asie du Sud-Est. En revanche, la perplexité l'emporte à l'égard de la CEE dont on ne sait si elle opètera à terme pour l'ouverture ou la fermeture.

La conscience de cette internationalisation en marche conduit les dirigeants américains à aborder dans cette optique nombre de problèmes : par exemple le

(1) Ce paragraphe s'est très largement inspiré d'un texte rédigé par Armand Braun à la suite des entretiens qu'il a réalisés aux Etats-Unis.

rôle des normes qui, selon l'usage qui en est fait, facilitent l'ouverture ou contribuent à la protection ou l'impact de la télévision sur la mondialisation des marques... Mais surtout, par suite des économies d'échelle, du niveau des investissements en R et D, des caractéristiques des fournisseurs, les grands américains envisagent souvent de remplacer une structure avec des centres nationaux ou régionaux de production par un système unitaire à l'échelle du monde avec une spécialisation extrême des usines. Dans ce contexte, ils reconnaissent que pour préserver l'autonomie stratégique, échapper aux DPA ou dégager les ressources nécessaires aux investissements ou à la R et D, les entreprises peuvent avoir intérêt à des participations croisées, à des investissements en commun, ou même à des fusions.

Un plaidoyer pour l'autonomie

Chez tous les chefs d'entreprise se retrouve la même obsession pour l'autonomie de la décision. Autonomie à l'égard des banques ; autonomie à l'égard des pouvoirs publics dont la légitimité des interventions est de plus en plus discutée. Ce qui fait la personnalité propre de l'entreprise, c'est la possibilité qu'ont les dirigeants de définir la stratégie et c'est autour de ce thème, quelle que soit la taille de leur société, que les chefs d'entreprise se rencontrent et dialoguent...

Une autonomie, pour quoi faire ? Pour participer à l'ouverture scientifique et technique mondiale, cette aventure qui contribuera à la solution des problèmes de l'humanité, en mettant en oeuvre toutes les possibilités qu'offriront les connaissances.

De nouvelles attitudes à l'égard du personnel

Moins apparentes, les évolutions dans ce domaine semblent pourtant aussi profondes. Elles se traduisent à la fois par une rupture avec le passé, par une prise de conscience du rôle de chacun et par l'instauration de nouvelles pratiques.

La rupture ? Elle se traduit par un triple refus ; refus de la dichotomie entre travailleurs et management, refus d'une vie d'entreprise rythmée périodiquement par des grèves, refus des rigidités induites par le syndicalisme. Il est symptomatique de voir les industries qui naissent s'installer à bonne distance des industries classiques. Elles recherchent un environnement universitaire de qualité, la présence de personnel qualifié, des conditions de vie professionnelle de "style tertiaire", l'absence de syndicats.

La prise de conscience concerne le rôle des individus. Par leur motivation et par leur qualification, ce sont eux qui décideront du succès de l'entreprise. Aussi, l'entreprise doit-elle chercher à mobiliser en faveur de son devenir l'intelligence et l'énergie de chacun. Naturellement, ce discours des dirigeants d'Outre-Atlantique doit être interprété en fonction de la vieille tradition américaine de primauté de l'individu, mais d'un individu qui doit se prendre en charge.

C'est cette prise de conscience qui engendre des pratiques nouvelles en matière de politique de personnel. Puisque rien n'est plus essentiel que la qualité des ressources humaines, c'est l'accès à ces ressources qui détermine la localisation des activités.

DE TOKYO A OSAKA

Malgré les différences de contexte culturel, on retrouve, lorsque l'on passe d'une rive à l'autre du Pacifique, de nombreuses attitudes communes. Avec naturellement des nuances qui s'expliquent largement par les spécificités de la société japonaise et de son insertion géoéconomique dans le monde.

- 1/ Une vision optimiste de la technologie : La confiance dans le progrès technique, telle est l'une des convictions que les dirigeants japonais expriment avec le plus de force.
- 2/ Une ouverture progressive au monde : Pendant longtemps, les grands groupes japonais ont privilégié le marché intérieur, un marché sur lequel ils se font une concurrence sévère. Puis est venue la période de l'exportation, mais d'une exportation essentiellement conçue comme une aventure japonaise de conquête de marchés extérieurs. Les enquêtes montrent qu'émerge maintenant une vision plus large de l'économie internationale. Ainsi pour leur développement hors du Japon, les entreprises nippones semblent accepter davantage que précédemment de signer des accords et de monter des opérations communes avec l'étranger. De même, elles sont conscientes du risque que représenterait pour elles la montée du protectionnisme et commencent à comprendre que leur attitude de défense du marché japonais peut se révéler contraire à leurs intérêts à long terme.

Sur la carte du monde, les Etats-Unis, l'Asie du Sud-Est, le Pacifique-Sud, la Chine constituent la zone qui les intéresse en priorité.

- 3/ La recherche des formes d'organisation innovatrices : Ce thème réapparaît constamment dans le discours des dirigeants japonais. Ils sont persuadés que les innovations résultent souvent de l'interaction entre des personnes de disciplines et de formations différentes. Ils sont donc décidés à encourager les équipes pluridisciplinaires et pensent que l'aptitude japonaise au travail en commun peut rester, demain comme hier, l'un des atouts de leurs entreprises dans la concurrence internationale.
- 4/ La confiance dans l'entreprise : Les chefs d'entreprise japonais font preuve dans les entretiens d'une grande sérénité. Ils ne semblent guère éprouver d'inquiétude majeure quant à l'environnement international et n'expriment aucune crainte quant à l'évolution de la société japonaise. Les relations avec l'Etat ne font pour eux guère problème, car ils attendent peu de l'administration et n'envisagent aucun changement du cadre institutionnel actuel. Ils ont confiance dans la capacité concurrentielle de leurs entreprises et abordent donc l'avenir avec tranquillité.

AU SEIN DE LA COMMUNAUTE EUROPEENNE

L'Europe est un monde trop complexe et le nombre d'entretiens réalisés dans les autres pays de la Communauté trop limité pour que l'on puisse tenter une esquisse, même sommaire, des attitudes à l'égard de l'avenir des dirigeants européens. Quelques remarques se dégagent néanmoins des réponses :

- 1/ Les dirigeants des entreprises européennes sont fortement attachés au développement de la construction économique européenne. Tous, sans la moindre exception, considéreraient comme une véritable catastrophe le fractionnement de la Communauté. Au contraire, ils appellent de leurs vœux la poursuite de la réalisation d'un marché commun véritable et l'instauration d'une monnaie commune. Ils n'en mesurent pas moins les difficultés de l'opération et en tiennent compte dans leurs stratégies.
- 2/ Pour beaucoup d'entre eux, l'évolution de la France en 1981 et 1982 a été un véritable traumatisme et c'est avec effarement qu'ils ont suivi à l'époque la politique française. Beaucoup plus rassurés depuis 1983, ils espèrent que les politiques actuellement en vigueur redonneront aux entreprises françaises leur dynamisme et permettront à l'économie française -qui est l'un de leurs grands marchés- de retrouver des taux de croissance significatifs.

3/ La force tranquille : Ce slogan devenu célèbre caractérise assez bien l'impression qui se dégage des propos des dirigeants des grandes entreprises allemandes. Les perspectives industrielles de la République Fédérale leur paraissent tout à fait rassurantes et ils ne semblent pas partager la crainte, souvent exprimée en France à l'égard de la CEE et même de l'Allemagne, d'un retard dans le développement des nouvelles technologies. L'un de leurs sujets d'inquiétude concerne, en revanche, l'influence que pourraient acquérir les Verts dans la vie politique allemande...

Que l'on croie ou non aux cycles longs de Kondratieff, ce rapide tour du monde des chefs d'entreprise des pays industriels suggère une conjecture : actuellement se mettent en place dans les économies de l'OCDE des attitudes et des structures qui peuvent permettre au cours des années 90, une fois assouplies les contraintes de l'endettement, le retour à une croissance soutenue.

CONCLUSION

VERS UN RÔLE CROISSANT DE L'ENTREPRISE DANS LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE ?

Le message le plus important figure, dans le titre de cette conclusion, mais ce titre mérite explication : comme ses soeurs occidentales, la société française obtient les biens et les services que recherchent ses membres par l'intermédiaire de trois systèmes qui vivent en étroite symbiose : le marché, l'Etat-protecteur et l'économie informelle. A chacun de ces systèmes correspond un agent économique dominant : l'entreprise pour le marché, le service public pour l'Etat-protecteur, l'association ou la famille pour l'économie informelle. Les dix dernières années ont consacré la montée de l'Etat-protecteur et la crise a opportunément rappelé tout l'apport de l'économie informelle, qu'elle soit légale comme dans le bénévolat ou souterraine comme dans le travail au noir. Nul doute que la solidarité collective et l'épanouissement individuel n'impliquent demain un bon fonctionnement de ces deux systèmes. Mais, ce que l'expérience des dernières années a montré, c'est qu'à l'heure de l'internationalisation de l'économie, il est impossible de répondre aux aspirations individuelles sans des entreprises vigoureuses, capables grâce à leur efficacité et à leur créativité, de dégager année après année un surplus économique.

Ce sentiment tout nouveau de voir reconnue l'importance de leurs fonctions renforce sans doute le tonus des dirigeants d'entreprise. Il ne le fonde pas car leurs postes ne sont pas de ceux auxquels on accède, à l'exception de certaines nominations faites par l'Etat, sans une solide détermination et une perception aigüe des réalités. Néanmoins, sur la scène internationale, le monde des chefs d'entreprise français, en dépit de sa vitalité, conserve son particularisme. Nulle trace chez lui de la sérénité des dirigeants américains et japonais.

Ce "provincialisme" s'explique sans doute pour partie par les caractéristiques de l'environnement auquel seront confrontées les entreprises françaises dans les dix prochaines années :

- 1) Avec les bouleversements de la technologie, les transformations dans la composition de la demande, les modifications dans les structures de concurrence, l'internationalisation des marchés, le développement des nouveaux pays industriels, considérables seront les mutations auxquelles les entreprises devront s'adapter d'ici 1995.
- 2) Les firmes européennes seront plongées, au moins pendant la première moitié de cette période, dans un environnement moins favorable que celui de leurs concurrentes américaines et japonaises : la Communauté connaîtra en effet un taux de croissance plus faible et un volume de chômage plus élevé.

En France en particulier, l'état de l'endettement extérieur exclura pour plusieurs années toute croissance soutenue tandis que le chômage restera un problème grave sur l'ensemble de la décennie. Toutefois, la conjonction d'un environnement international porteur et d'une politique économique stricte en matière de coût du travail pourrait permettre le retour à des taux de croissance soutenus au-delà de 1990.

Il n'en reste pas moins que trois aléas continuent à peser sur l'avenir des entreprises françaises :

- L'aléa de l'évolution de la Communauté. En effet, l'enquête met en évidence que si les gouvernements ne prennent pas rapidement des mesures permettant de transformer le Marché Commun en réalité, l'intégration des économies communautaires risque de stagner et même de se dissoudre dans l'interpénétration des économies de l'OCDE.
- L'aléa du fonctionnement du marché du travail. Les gouvernements futurs et les groupes organisés continueront-ils à privilégier les rigidités génératrices de chômage ou accepteront-ils que le marché du travail retrouve sa flexibilité, des dispositions étant prises par ailleurs pour assurer un revenu garanti aux familles les plus démunies ?
- L'aléa des formes d'intervention de l'Etat dans la vie économique. Quels choix feront les majorités de demain quant à la réforme de l'Etat-protecteur, quant à l'avenir des nationalisations et quant aux relations de l'Etat avec l'entreprise ?

Si, de l'environnement, le regard se tourne maintenant vers l'entreprise elle-même, les dix prochaines années apparaissent comme une période de transition, même si cette transition est déjà amorcée et ne s'achèvera pas au coup de gong du 31 décembre 1995.

D'un côté, l'entreprise d'hier, avec une exportation importante, mais des produits conçus pour le marché national. Une entreprise aux effectifs nombreux et à la structure pyramidale. Une entreprise déchirée par des conflits dans lesquels interviennent de l'extérieur les états-majors syndicaux. Une entreprise où d'année en année tendent à se multiplier les règles. Une entreprise sans beaucoup de fonds propres, lourdement endettée, aux profits étriqués. Une entreprise néanmoins dynamique, tournée vers la croissance, disposée à l'investissement, recherchant en permanence l'augmentation de productivité et acceptant de distribuer à son personnel l'essentiel des surplus économiques qu'elle engendre.

De l'autre, l'entreprise de demain. Avec des produits conçus d'emblée pour le marché international et une implantation dans plusieurs pays. Avec des effectifs plus restreints et composés pour l'essentiel de techniciens de niveaux variés ayant chacun leur compétence propre. Avec une politique active de formation et d'introduction de technologies nouvelles. Avec une gestion très décentralisée déléguant au maximum les responsabilités. Avec un projet qui tient compte de la culture de l'entreprise et sert de support à la stratégie élaborée par la direction générale. Avec des structures souples et qui se modifient fréquemment. Avec des représentants du personnel privilégiant l'appartenance à l'entreprise. Avec un consensus beaucoup plus large sur la nécessité de profits abondants et de fonds propres suffisants. Une entreprise où les hommes ont beaucoup plus conscience de faire la différence mais qui impose à chacun un engagement plus personnel.

Mais il ne faudrait pas croire que le passage de l'entreprise d'hier à celle de demain se fera sans conflits. L'entreprise de demain devrait à la fois faciliter l'épanouissement des hommes et se nourrir de cet épanouissement, mais la transition sera rude car plus nombreux seront les Français qui, en assumant des responsabilités, devront accepter de subir les conséquences de leurs échecs, d'être rémunérés selon leurs mérites et de faire preuve de mobilité. Si l'on n'y prend pas garde, la France à deux vitesses n'est pas loin.

Mais il est un autre message qui constitue l'intérêt de ce rapport : celui du danger des généralisations. Il n'y a pas une entreprise, mais des milliers, grandes, petites, locales, transnationales, industrielles, commerciales, de services... Les dimensions mêmes qui définissent les stratégies changent

lorsque l'on passe d'un groupe à un autre. Dans ces conditions, le succès de l'adaptation à l'avenir d'un appareil productif aussi complexe que celui de la société française résultera moins de la poursuite simpliste d'objectifs dits nationaux que de la construction par de nombreuses entreprises de réponses adéquates à l'environnement concret par lequel se traduiront pour elles les grandes transformations de l'extérieur ou de l'intérieur.

Si cette réalité est largement reconnue par l'ensemble de nos compatriotes, par les pouvoirs publics, par les leaders syndicaux, par les dirigeants des entreprises eux-mêmes, les chances d'une adaptation réussie de l'appareil productif français à l'environnement de la fin du siècle seront grandement accrues et le jour viendra où l'on pourra dire définitivement adieu au gallo-pessimisme des dernières années.

ANNEXE 1

Liste des entreprises ayant participé
à l'enquête

ACCOR	CALLENS LESAGE	CREDIT DU NORD
A.G.F.	CANON CO LTD	CREPELLE
AGFA-GEVAERT	CAP GEMINI SOGETI	
AJINOMOTO K.K.	CASINO GUICHARD PERRACHON	DARTY
ALSTHOM ATLANTIQUE	CEGOS	DOLLFUS MIEG ET CIE
S.A. ANDRE BOET	C.F.A.O.	
ARJOMARI-PRIOUX	CHAGNAUD	ECCO S.A.
ARTOIS,	CHAUSSURES ANDRE	ENTREPRISE ET PERSONNEL
ATOCHEM	CHEMICAL BANK	EPEDA BERTRAND FAURE
AUCHAN	CIMENTS D'ORIGNY	EQUITABLE LIFE ASSURANCE
	CIMENTS FRANCAIS	ERICSSON
BANQUE INDOSUEZ	CITIC ALCATEL	EUREQUIP
BANQUE LOUIS DREYFUS	CLEMESSY	
BASF	C.N.P.F.	FACOM
BALLY FRANCE	COMMITTEE	FICHET BAUCHE
BLANCHE PORTE	DEVELOPMENT	F.I.M.T.M.
B.N.P.	COMPAGNIE BANCAIRE	FINANCE ET DEVELOPPEMENT
B.P. (Société Française)	COMPAGNIE LA HENIN	FORD MOTOR COMPANY
BOSSARD Consultants	COMPTOIRS MODERNES	FOUGEROLLE
BOUVARD PONSAR	CORDENNEX	FUJITSU LTD

GALVANOPLASTIE INDUSTRIELLE	MOBIL OIL	SEB S.A.
GENERAL MOTORS	MOET HENNESSY	S.G.P.M.
GRANDS MOULINS DE PARIS	MOTOROLA	SHELL FRANCAISE
G.T.M. ENTREPOSE		SHOWA DENKO K.K.
	NEC	SNEA (Elf Aquitaine)
HEWLETT PACKARD	NESTLE	SOCIETE FRANCAISE D'ORGANO SYNTHESE
HITACHI	NIPPON STEEL	
	NISSAN	SOCIETE GENERALE DE BELGIQUE
IBERDUERO S.A.	NIVARD FLORNOY	
I.B.M.	NOMURA TOKEN K.K.	SOCIETE LYONNAISE DE BANQUE
I.B.M. FRANCE	NORD FRANCE	
IMETAL	NORTHERN TELECOM	SOFINOVA
IMPERIAL CHEMICAL INDUSTRIES	N.S.M.	SOLVAY
INSTITUT MERIEUX		SONY CO LTD
	OLIVETTI	SUMITOMO METALS
KASHIMA	OPTISCHE WEERKE	SVENSKA HANDELSBANKEN
KODAK	S. RODENSTOCK	
KOJIMA CORPORATION	OREAL (L')	T.B.F.
		TDK
LABORATOIRE SERVIER		TECNOR
LABRUYERE EBERLE	PECHINEY	TELEMECANIQUE
LAFARGE COPPEE	PERNOD RICARD	THOMSON
LESAFFRE	PFIZER FRANCE	TOSHIBA
LOCATEL	PLACOPLATRE	TORAY INDUSTRIES
	PSA	TRANSGENE
MAISON FAMILIALE	PUBLICIS	3 M
MAULDE ET RENOUE		
MATRA	ROUSSELOT	UNILEVER
MATSUSHITA ELECTRIC	ROYAL DUTCH SHELL	USINOR
MINES ET PRODUITS CHIMIQUES DE SALSIGNE	R.T.L.	U.T.A.
MITSUI	SAINT PAUL MINNESOTA	VALEO
MITSUBISHI	S.C.T.T.	VORWERK WUPPERTAL

ANNEXE 2

Résultats chiffrés des scénarios
macroéconomiques

Tableau 2.1	Croissance mondiale soutenue : Scénario de continuité
Tableau 2.2	Croissance mondiale soutenue : Scénario de libéralisme
Tableau 2.3	Croissance mondiale lente : Scénario de continuité
Tableau 2.4	Croissance mondiale lente : Scénario de l'Autre réponse
Tableau 2.5	Croissance mondiale lente : Scénario de dirigisme

Tableau 2.1
Croissance mondiale soutenue : le scénario de continuité
TCAM en % sauf indication contraire

	1985/90	1990/95	
I. ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL			
PIB étranger (volume)	2,7	3,4	
Demande étrangère adressée à la France en produits industriels	7,4	8,5	
II. BIENS ET SERVICES (volume)			
PIB marchand	2,2	3,2	
Consommation des ménages	1,7	3,0	
Consommation des administrations publiques	2,8	2,8	
Investissements productifs	4,3	6,2	
Investissements en logements	- 1,6	2,2	
FBCF des administrations publiques	1,1	1,3	
Exportations de biens et services	6,1	7,0	
Importations de biens et services	5,9	7,5	
III. EMPLOI ET REVENUS			
Effectifs des branches marchandes	- 0,5	+ 0,1	
dont industrie	- 1,8	- 1,4	
autres branches	- 0,3	+ 0,5	
Productivité horaire du travail			
industrie	5,0	5,5	
autres branches	2,5	2,8	
Prix de détail	3,7	3,5	
Prix de production	3,8	4,0	
Pouvoir d'achat du salaire horaire	1,2	2,3	
	1985	1990	1995
Chômage au sens du BIT (en millions)	2,320	2,990	3,350
Durée du travail (en heures)			
industrie	37,4	36,9	36,3
autres branches	38,4	37,8	37,3
Taux de profit des entreprises	5,2	6,8	7,5
IV. ECHANGES EXTERIEURS ET EQUILIBRE FINANCIER			
Capacité de financement de la France (en % du PIB)	- 0,9	+ 0,0	+ 0,7
Capacité de financement des administrations (en % du PIB)	- 3,2	- 3,6	- 3,7

Tableau 2.2
Croissance mondiale soutenue : les scénarios du libéralisme
TCAM en % sauf indication contraire

	1985/90	1990/95	
I. ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL			
PIB étranger (volume)	2,7	3,7	
Demande étrangère adressée à la France en produits industriels	7,4	9,2	
II. BIENS ET SERVICES (volume)			
PIB marchand	2,5	4,2	
Consommation des ménages	1,5	3,4	
Consommation des administrations publiques	1,8	1,8	
Investissements productifs	5,9	7,5	
Investissements en logements	- 1,9	3,8	
FBCF des administrations publiques	0,1	0,3	
Exportations de biens et services	7,3	9,0	
Importations de biens et services	6,2	8,8	
III. EMPLOI ET REVENUS			
Effectifs des branches marchandes	- 0,4	+ 0,8	
dont industrie	- 1,4	- 0,3	
autres branches	- 0,2	+ 1,3	
Productivité horaire du travail			
industrie	5,6	5,0	
autres branches	2,6	3,0	
Prix à la consommation	1,5	1,5	
Prix de production	1,4	1,9	
Pouvoir d'achat du salaire horaire	1,1	2,2	
	1985	1990	1995
Chômage au sens du BIT (en millions)	2,330	2,960	3,080
Durée du travail (en heures)			
industrie	37,4	36,9	36,3
autres branches	38,4	37,8	37,2
Taux de profit des entreprises	5,5	7,9	8,5
IV. ECHANGES EXTERIEURS ET EQUILIBRE FINANCIER			
Capacité de financement de la France (en % du PIB)	- 0,9	0	0,7
Capacité de financement des administrations (en % du PIB)	- 2,9	- 3,5	- 4,2

Tableau 2.3
Croissance mondiale lente : le scénario de la continuité
TCAM en % sauf indication contraire

	1985/90	1990/95	
I. ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL			
PIB étranger (volume)	1,7	2,2	
Demande étrangère adressée à la France en produits industriels	5,2	5,7	
II. BIENS ET SERVICES (volume)			
PIB marchand	1,0	2,0	
Consommation des ménages	0,3	1,0	
Consommation des administrations publiques	2,8	2,8	
Investissements productifs	3,1	6,5	
Investissements en logements	- 5,1	- 2,4	
FBCF des administrations publiques	1,1	1,3	
Exportations de biens et services	4,5	5,7	
Importations de biens et services	4,0	5,3	
III. EMPLOI ET REVENUS			
Effectifs des branches marchandes	- 1,3	- 0,6	
dont industrie	- 2,8	- 2,0	
autres branches	- 1,2	- 0,6	
Productivité horaire du travail			
industrie	5,0	5,5	
autres branches	2,3	2,8	
Prix de détail	2,7	1,1	
Prix de production	2,6	1,0	
Pouvoir d'achat du salaire horaire	2,3	0,9	
	1985	1990	1995
Chômage au sens du BIT (en millions)	2,370	3,350	4,000
Durée du travail (en heures)			
industrie	34,7	36,9	36,3
autres branches	38,4	37,8	37,3
Taux de profit des entreprises	4,8	6,3	7,1
IV. ECHANGES EXTERIEURS ET EQUILIBRE FINANCIER			
Capacité de financement de la France (en % du PIB)	- 0,9	0	0,6
Capacité de financement des administrations (en % du PIB)	- 3,0	- 2,9	- 2,8

Tableau 2.4
Croissance mondiale lente : le scénario de l'autre réponse
TCAM en % sauf indication contraire

	<u>1985/90</u>	<u>1990/95</u>	
I. ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL			
PIB étranger (volume)	1,7	2,0	
Demande étrangère adressée à la France en produits industriels	5,2	5,2	
II. BIENS ET SERVICES (volume)			
PIB marchand	1,0	1,9	
Consommation des ménages	0,3	0,6	
Consommation des administrations publiques	1,8	1,8	
Investissements productifs	3,6	6,8	
Investissements en logements	- 5,0	- 2,8	
FBCF des administrations publiques	0,1	0,3	
Exportations de biens et services	4,6	5,7	
Importations de biens et services	4,0	5,1	
III. EMPLOI ET REVENUS			
Effectifs des branches marchandes	- 1,0	- 0,5	
dont Industrie	- 2,0	- 1,1	
autres branches	- 0,9	- 0,4	
Productivité horaire du travail			
Industrie	5,2	5,7	
autres branches	2,9	3,3	
Prix de production	2,2	0	
pouvoir d'achat du salaire horaire	1,1	1,4	
	<u>1985</u>	<u>1990</u>	<u>1995</u>
Chômage, au sens du BIT (en millions)	2,350	3,190	3,740
Durée du travail (en heure			
branche 1	37,1	34,7	32,5
branche 2	38,0	35,6	33,4
Taux de profit des entreprises	5,0	6,6	7,8
IV. ECHANGES EXTERIEURS ET EQUILIBRE FINANCIER			
Capacité de financement de la France (en % du PIB)	- 0,9	0,1	0,7
Capacité de financement des administrations (en % du PIB)	- 3,0	- 2,9	- 2,9

Tableau 2.5
Croissance mondiale lente : le scénario dirigiste
TCAM en % sauf indication contraire

	<u>1985/90</u>			<u>1990/95</u>																									
I. ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL																													
PIB étranger (en volume)	1,7			1,9																									
Demande étrangère adressée à la France en produits industriels	5,2			4,9																									
II. BIENS ET SERVICES (volume)																													
PIB marchand	0,8			1,6																									
Consommation des ménages	0,3			0,7																									
Consommation des administrations publiques	3,0			3,0																									
Investissements productifs	2,4			5,9																									
Investissements en logements	- 5,2			- 3,2																									
FBCF des administrations publiques	1,3			1,5																									
Exportations et biens et services	4,0			4,8																									
Importations des biens et services	3,8			4,7																									
III. EMPLOI ET REVENU																													
Effectif des branches marchandes	- 1,4			- 0,9																									
dont industrie	- 3,1			- 2,5																									
autres branches	- 1,3			- 0,9																									
Productivité horaire du travail																													
industrie	4,9			5,4																									
autres branches	2,3			2,8																									
Prix de production	3,3			1,6																									
Pouvoir d'achat du salaire horaire	0,8			0,5																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;"><u>1985</u></th> <th style="text-align: center;"><u>1990</u></th> <th style="text-align: center;"><u>1995</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Chômage au sens du BIT (en millions)</td> <td style="text-align: center;">2,370</td> <td style="text-align: center;">3,400</td> <td style="text-align: center;">4,160</td> </tr> <tr> <td>Durée du travail (en heures)</td> <td colspan="4"></td> </tr> <tr> <td> industrie</td> <td style="text-align: center;">37,4</td> <td style="text-align: center;">36,9</td> <td style="text-align: center;">36,3</td> </tr> <tr> <td> autres branches</td> <td style="text-align: center;">38,4</td> <td style="text-align: center;">37,8</td> <td style="text-align: center;">37,3</td> </tr> <tr> <td>Taux de profit des entreprises</td> <td style="text-align: center;">4,7</td> <td style="text-align: center;">5,8</td> <td style="text-align: center;">6,9</td> </tr> </tbody> </table>						<u>1985</u>	<u>1990</u>	<u>1995</u>	Chômage au sens du BIT (en millions)	2,370	3,400	4,160	Durée du travail (en heures)					industrie	37,4	36,9	36,3	autres branches	38,4	37,8	37,3	Taux de profit des entreprises	4,7	5,8	6,9
	<u>1985</u>	<u>1990</u>	<u>1995</u>																										
Chômage au sens du BIT (en millions)	2,370	3,400	4,160																										
Durée du travail (en heures)																													
industrie	37,4	36,9	36,3																										
autres branches	38,4	37,8	37,3																										
Taux de profit des entreprises	4,7	5,8	6,9																										
IV. ECHANGES EXTERIEURS ET EQUILIBRE FINANCIER																													
Capacité de financement de la France (en % du PIB)	- 0,9	0	0,7																										
Capacité de financement des administrations (en % du PIB)	- 3,0	- 2,8	- 2,7																										