

LES CAHIERS DE

INSTITUT
D'ENTRE
PRISE

N° 8 OCTOBRE 1992

LE DOSSIER:

**MARCHE UNIQUE
MONNAIE UNIQUE
LES CONSEQUENCES
POUR LES
ENTREPRISES**

DOSSIER

Le 8 juillet dernier, l'Institut de l'Entreprise -après avoir officiellement pris position en faveur du oui à Maastricht- organisait une rencontre sur le thème:

"Marché Unique - Monnaie Unique; les conséquences pour les entreprises", avec les conseils de Raphaël HADAS LEBEL, qui, avec Philippe DULAC, suit les questions européennes au CNPF.

Beaucoup d'eau s'est écoulée sous les ponts européens et politiques depuis.

Mais les thèmes évoqués au cours du débat, centré sur l'entreprise, continuent d'être actuels.

Nous avons donc décidé de présenter dans ce dossier un résumé des interventions.

Bien entendu, il ne reflète qu'imparfaitement la richesse des exposés et des débats.

Mais il faut bien qu'il y ait, dans les colloques, une prime aux présents !

L'IMPORTANCE DES ENJEUX

PAR YVES CANNAC

Président de l'Institut de l'Entreprise

L'Institut de l'Entreprise a pris position en faveur de Maastricht parce que les entreprises ont intérêt à ce que les meilleures conditions de leur développement soient réunies.

L'intégration économique, à l'échelle de notre continent, n'est pas la solution à tous nos problèmes. Mais l'Union Européenne représente tout de même un facteur de progrès pour des raisons politiques autant qu'économiques.

Les raisons politiques l'emportent. Nous avons la volonté de construire une grande puissance pacifique, protectrice tout à la fois des identités nationales et des cultures respectives de chacun mais aussi du patrimoine commun à l'Europe, de sa façon de vivre, capable d'anticiper le progrès technologique, de participer à la gestion des affaires de la planète (notamment les relations avec les autres pays industrialisés et les pays en développement).

Les motifs économiques ont aussi leur importance. Force est de constater que, depuis trente ans, le progrès économique de la France s'est édifié, en grande partie, dans le cadre de la construction

communautaire. Sans l'Europe, nous n'aurions sans doute jamais accompli les mêmes progrès de compétitivité, ni fait que le dirigisme commence à battre en retraite.

Il faut prendre garde cependant que l'Europe n'est encore qu'en gestation. A tout prix, nous devons la poursuivre et l'achever :

- en consolidant les orientations libérales et sociales de la construction communautaire,
- en créant une monnaie unique. Si elle se concrétise, elle fera de l'Ecu la première monnaie du monde et elle sera une force supplémentaire pour nos économies,
- en répartissant mieux les tâches, notamment à travers la subsidiarité entre les Etats et la Communauté.

Les entreprises doivent s'interroger sur les conséquences formidables qu'exerceront de façon très concrète la mise en vigueur, dès janvier prochain, du Marché Unique, et aussi des mesures prises en vue de l'introduction d'une monnaie unique jusqu'à son adoption entre 1997 et 1999.

Les cartes vont être redistribuées. Tous ne gagneront pas. Il est clair que les gagnants seront ceux qui, ayant le mieux analysé les nouvelles règles du jeu, sauront anticiper sûrement sur les nouveaux facteurs de succès.

Le colloque de ce matin est une occasion, pour les chefs d'entreprise qu'il réunit, d'y voir plus clair. Et de porter témoignage, dans les secteurs variés qu'ils représentent.

LES CAHIERS DE
L'INSTITUT
L'ENTRE
PRISE

I-LES DONNEES ESSENTIELLES DU TRAITE DE MAASTRICHT (1)

1- LE CONTENU DU TRAITE D'UNION EUROPEENNE

Raphaël HADAS-LEBEL, Secrétaire Général, Elf Aquitaine.

L'exposé qui suit retient surtout du Traité de Maastricht, ce qui intéresse les entreprises. Pour camper le paysage, deux remarques préliminaires: sur la genèse des accords, sur la structure d'ensemble qui résultera du Traité.

La genèse des accords.

Un processus en cours. Signé officiellement à Maastricht, le 7 février 1992, le Traité d'Union Européenne n'intervient pas sur une table rase. Il s'insère dans la continuité d'un processus engagé depuis 40 ans si l'on remonte à la CECA, depuis 20 ans surtout, avec la signature du Traité de Rome dont il constitue le prolongement direct.

Le Traité de Rome a jeté les bases du Marché Commun et servi de cadre à de nombreuses politiques communes: agricole, commerciale, politique de la concurrence. L'autre étape décisive est l'Acte Unique de 1986 qui fixe les règles du jeu pour l'établissement d'un Marché Unique en 1993. A partir de là, comment en est-on arrivé aux accords de Maastricht ? Par l'affirmation progressive d'une double réflexion. Economique et politique.

La poursuite de l'effort d'intégration économique notamment par l'établissement d'une monnaie unique. Une volonté de renforcer l'unité politique européenne en matière de relations extérieures et de défense.

La structure d'ensemble.

La double extension des compétences européennes a tout naturellement conduit à redéfinir le cadre juridique et pratique dans lequel s'inscrivent les actions communes. Le Traité de Maastricht indique explicitement que la notion, nouvelle aussi, de "Communauté Européenne" se substitue à celle de "Communauté Economique Européenne" issue du Traité de Rome. A ce titre, le Traité se présente clairement comme intégrant, tout en les actualisant, les dispositions et acquis communautaires des traités antérieurs (depuis les traités fondateurs de Paris et de Rome jusqu'à l'Acte Unique). La Communauté inclut désormais le Marché Unique et ses mesures d'accompagnement, l'Union économique et monétaire. A côté de ce pas en avant de l'Europe d'inspiration plutôt fédérale, on trouve deux propositions relevant plutôt d'une approche confédérale:

- l'une vise à instaurer **une politique extérieure et de sécurité commune**. Elle doit permettre à l'Union Européenne d'affirmer son identité et son poids spécifique sur la scène internationale;

(1) S'appuyant sur les travaux de R. HADAS-LEBEL et de Ph. DULAC, Bruno VEVER est l'auteur d'une excellente synthèse sur le contenu des accords: "Les dispositions du Traité de Maastricht et leurs conséquences pour les entreprises" (CNPF - Juin 1992)

• la seconde a pour but de développer une coopération étroite dans **le domaine de la justice et des affaires extérieures**. En particulier pour le contrôle des personnes. C'est dans ce cadre qu'il faut comprendre la notion de "citoyenneté de l'union européenne" (avec notamment le droit de vote pour les Européens résidents dans un autre pays que le leur, dans les élections communales et européennes).

L e contenu du Traité.

La construction de Maastricht s'articule en quatre volets principaux:

1- L'Union politique avec des avancées en matière de:

- **politique étrangère et de sécurité commune,**
- **justice et affaires intérieures,**
- **citoyenneté de l'union.**

2- L'extension des compétences communautaires.

Leur champ d'intervention est élargi par rapport à celui de l'Acte Unique. Quatorze secteurs existaient explicitement dans les traités antérieurs. Dix sont nouveaux.

• **Les quatorze existants.**

Ils ont trait à l'union douanière, la politique commerciale commune, le marché intérieur des marchandises, personnes, services et capitaux, la politique agricole et de la pêche, les transports, la concurrence, le rapprochement des législations nationales en liaison avec le Marché Commun (dont la fiscalité), les politiques sociales, de l'environnement, de la recherche et de la technologie, la politique d'aide au développement, de l'énergie... Des domaines déjà familiers aux entreprises, car ils sont la trame de leur vie quotidienne.

• **Les dix nouveaux.**

Le premier concerne l'union monétaire, avec la coordination des politiques écono-

miques en vue d'une monnaie unique. A vrai dire, l'Europe monétaire se construisait jusqu'à présent en dehors des traités communautaires. Elle s'opérera à l'intérieur. Trois autres relèvent de l'accompagnement du Marché Unique: l'entrée et la circulation des personnes dans le marché intérieur, le renforcement de la compétitivité de l'industrie, l'établissement et le développement de réseaux trans-européens. Ce dernier point a suscité l'intérêt de nos négociateurs, en raison même de l'avance de la France dans ce domaine (chemin de fer, télécommunications, transports aériens).

Les six derniers intéressent la vie quotidienne: protection de la santé, éducation et formation, épanouissement des cultures, protection des consommateurs, protection sociale et civile, tourisme.

• **Le principe de subsidiarité.**

Le Traité introduit le principe de subsidiarité. Il stipule que "la communauté n'intervient que si et dans la mesure où les objectifs de l'action envisagée ne peuvent pas être réalisés de manière suffisante par les États". Il y a là matière à interprétation contradictoire. Les avis divergeront. Le traité en effet n'est pas allé plus loin dans la définition des procédures qui permettront de savoir si la subsidiarité commande ou non qu'une compétence soit exercée au niveau communautaire. La communauté va y travailler dans les mois à venir. Quoiqu'il en soit, l'intention est d'inciter les États à donner la priorité, dans leur action, à la convergence européenne.

• **La politique sociale.**

Un chapitre décisif, quoique pas entièrement nouveau.

La charte sociale, établie en 1989, fixait déjà des orientations. Mais plusieurs ont été contestées par les Britanniques, hostiles

à leur mise en oeuvre. Cela explique le caractère quelque peu inhabituel du Protocole de Maastricht sur la politique sociale. Il n'est qu'annexé au Traité et autorisé, dans certains domaines, après consultation du Parlement, l'**adoption à Onze et non pas à Douze** de décisions communautaires.

Les procédures d'adoption sont complexes et détaillées dans un accord, également annexé au Traité.

L'unanimité à Onze est indispensable dans les domaines sensibles que sont la Sécurité Sociale, la protection des travailleurs en cas de résiliation du contrat de travail et surtout la représentation de leurs intérêts dans les entreprises, les conditions d'emploi des ressortissants des pays tiers, les contributions financières visant à la promotion et à la création d'emplois.

Relèvent de la procédure à la majorité qualifiée des Onze les domaines suivants: santé et sécurité des travailleurs, conditions de travail, information et consultation des travailleurs, égalité entre hommes et femmes devant le travail.

Restent clairement en dehors : les rémunérations, le droit syndical, le droit de grève ou de lock-out.

3 - L'Union monétaire.

• Un engagement irréversible.

L'Acte Unique de 86 avait fixé l'objectif qui allait conduire au Marché Unique de 93. De même, le Traité de Maastricht conduira, par étapes et au terme d'un processus qualifié d'"irréversible", à l'adoption d'une monnaie unique.

L'irrévocabilité de l'engagement constitue une innovation majeure de Maastricht.

Deux autres caractéristiques sont d'importance.

• L'établissement de disciplines contraignantes instaure une coordination très

étroite des politiques économiques des Etats membres. Cela dans le respect d'une économie de marché ouverte, avec libre concurrence. Jalonnant les étapes, les critères de convergence exigés sont de plus en plus sévères. Par exemple, en matière de stabilité des prix et de déficits publics.

• La fixation d'une programmation précise. La seconde phase démarre le 1er janvier 1994. Elle se traduira notamment par la création d'un Institut Monétaire Européen (IME) qui se substituera au Comité des Gouverneurs de Banques Centrales.

Le passage à la 3ème phase constitue l'étape ultime. Avec la mise en place de la monnaie unique et la création d'une Banque Centrale Européenne, au lieu et place de l'IME. Elle est fixée au plus tôt pour le 1er janvier 1997, au plus tard pour le 1er janvier 1999, lorsque sera constatée la capacité des Etats à l'aborder. Deux critères sont requis: l'indépendance des banques centrales nationales et un degré élevé de convergence.

La situation la plus probable sera l'apparition d'un embryon d'Europe à deux vitesses. Car il est vraisemblable qu'une partie seulement des Etats membres satisferont aux conditions exigées. D'autres non (l'Italie, l'Espagne, voire la Grande-Bretagne, si les situations actuelles perdurent). La France par contre est assez bien engagée sur la voie.

Le nombre des Etats remplissant les conditions voulues n'étant pas déterminant, le passage à la phase finale aura tout de même lieu pour ceux qui auront réussi leur "examen de passage".

Le Conseil devra définir le statut de ceux qui restent à la porte et prévoir les dérogations dont ils pourront bénéficier (périodes de transition plus longues vers la troisième phase).

4 - Les aménagements institutionnels.

Contrairement aux apparences, ils intéressent les entreprises. Ne serait-ce que pour intervenir à bon escient aux différentes étapes du processus. Il faut surtout relever l'aménagement de certaines procédures et institutions.

• Les procédures.

L'extension du vote à la majorité qualifiée. Seul, un petit nombre de domaines relèvent encore de l'unanimité: les mesures à caractère fiscal, les actions en faveur des entreprises et de l'industrie (elles ne seront pas faciles à obtenir !), l'organisation des fonds structurels (transferts de ressources vers les pays les moins riches de la communauté), la culture, l'environnement, les mesures sociales déjà évoquées. A noter qu'il reste, pour les pays qui estiment leurs intérêts vitaux mis en cause, la faculté de recourir au compromis de Luxembourg (1). Mais pas pour longtemps sans doute.

L'apparition de la co-décision.

Cette procédure nouvelle modifie les rapports du Conseil et du Parlement dans le sens d'un élargissement du pouvoir législatif de ce dernier, à l'exception de la politique commerciale, où son rôle demeure consultatif.

• Les institutions.

Le Conseil européen. Officiellement, il prend plus d'importance. Principal organe politique de l'Union, son rôle directeur et fédérateur traduit bien la nouvelle dimension de l'Union.

Le Conseil des Ministres ne fait pas l'objet de modifications sensibles.

La Commission voit son mandat porté de 4 à 5 ans à partir de 95. Sa composition - aujourd'hui 17 membres - devrait être allégée.

(1) Possibilité pour un Etat de demander à sortir provisoirement du système pour cause exceptionnelle.

Le Parlement, on l'a vu, voit ses pouvoirs renforcés.

Le champ de consultation du **Comité Economique et Social** est renforcé du fait de l'extension des compétences communautaires en ce domaine.

La Cour de Justice, on l'a également vu, pourra infliger des amendes aux "mauvais élèves".

Des organes nouveaux apparaissent:

L'Institut Monétaire Européen en attendant la Banque Centrale Européenne (troisième phase de l'UEM).

Un fonds de cohésion (fin 1993) pour favoriser les réseaux trans-européens. En fait essentiellement en direction des pays à la traîne de la Communauté (Irlande, Grèce, Portugal...) dans l'optique d'une ratification des traités.

Un Comité des régions pour faciliter les contacts directs entre elles et la réalisation de projets communs.

Un **médiateur** sera désigné par le Parlement européen.

En outre, une **conférence des Parlements** permettra d'associer davantage les Parlements nationaux à la politique européenne.

C onclusion.

Il faut réinsister sur la nature du Traité de Maastricht. S'il s'inscrit dans la continuité d'une construction antérieure, il ne représente qu'une étape dans un processus qui n'est pas arrivé à son terme. D'autres paliers suivront. Dont l'un est déjà fixé pour 1996, date à laquelle le Traité sera soumis à révision. Ce sera l'occasion de "revoir la copie" et de hiérarchiser les urgences européennes. Un impératif d'autant plus nécessaire que se profile l'élargissement imminent de la Communauté avec l'arrivée de quatre nouveaux membres et qu'avec l'Union économique et monétaire apparaissent au grand jour les disparités

entre les pays membres. Dans une Europe immuables est révolu.
qui bouge, le temps des traités européens

2- LA SIGNIFICATION DE MAASTRICHT

Henri FROMENT MEURICE, Ambassadeur de France.

Maastricht est une étape dans un processus dont on sait quand il a commencé mais dont on ignore quand ni comment il va finir.

Il constitue par ailleurs un compromis. Si les douze États signataires partagent un objectif commun, ils n'ont pas nécessairement les mêmes intérêts, ni la même conception de la méthode à utiliser pour atteindre cet objectif.

L'important, c'est qu'au-delà des préoccupations de politique intérieure, le degré de solidarité entre les États membres soit suffisamment fort pour que l'on puisse parler d'objectif commun.

Les composantes de l'objectif commun.

On peut tenter de définir le projet européen autour de trois idées-force: Paix-Prospérité-Puissance. Autrement dit, les trois "P".

• La paix:

Dans les années 50, au début du processus communautaire, la paix, qu'en priorité il fallait faire entre la France et l'Allemagne, fut la motivation principale. L'objectif est atteint. Il n'y a pas plus stable aujourd'hui que la zone communautaire.

• La prospérité:

Prospère assurément on ne l'est jamais assez. Le niveau de vie des Européens est cependant parmi les plus élevés du monde. Il est remarquable de voir que le niveau de vie des pays les plus pauvres intégrés à la Communauté s'élève.

• La puissance:

A l'évidence, il ne faut pas entendre par là une puissance de type impérialiste. Il s'agit de la puissance d'exister, en tant qu'Européens. De la puissance pour assurer notre sécurité. De celle enfin d'exercer une influence sur le cours des événements et de l'histoire. Face aux super-puissances, économiques et militaires, nées de la seconde guerre mondiale, face aux menaces d'un monde changeant, multiple et incertain, les Européens ne veulent pas être vulnérables. Ils veulent exercer sur le cours des choses le rôle qu'ils estiment être le leur.

Dans ce désir d'influence, il y a bien sûr le sentiment aigu qu'à l'Europe d'être le centre majeur des civilisations et de la culture, une zone privilégiée où les droits de l'homme et de la démocratie ont pu s'épanouir. Le Général de Gaulle parlait du rang de la France. Aujourd'hui, les Européens ont à assurer le rang de l'Europe.

Les trois "P" sont étroitement interdépendants. Si la prospérité n'existe pas, les liens de solidarité s'estompent au profit d'un processus de dislocation sociale. L'exemple de l'Est suffit hélas à le démontrer. La paix peut-être menacée de l'extérieur par défaut de puissance. La faiblesse engendre la vulnérabilité.

Dans ce contexte, toute la question est de savoir dans quelle mesure Maastricht rapproche de l'objectif européen tel qu'il vient d'être défini.

L'apport de Maastricht.

Il est considérable. Il renforce les instruments dont nous disposons pour atteindre les trois "P".

• Les institutions:

Elles vont devenir plus fortes, plus efficaces, plus démocratiques. Les rapports entre le Conseil et la Commission restent explicitement basés sur le dialogue. La Commission propose. Le Conseil dispose.

Maastricht cependant continue de faire coexister un double type d'institutions : les institutions communautaires et les organes inter-gouvernementaux. Il faudra bien un jour trancher.

• Les compétences:

Deux innovations majeures méritent d'être soulignées de nouveau:

- l'apparition du chapitre industrie, avec l'idée, admise pour la première fois, d'une stratégie industrielle commune. Elle figurait à peine dans l'Acte Unique,

- la mise en avant du principe de subsidiarité, contrepoids naturel au renforcement des compétences communautaires.

• Les instruments de la prospérité:

Avec la politique économique et monétaire commune, l'Europe se dote d'un instrument qu'on attendait depuis vingt ans. Il est le complément indispensable de la politique commerciale commune, dans un espace économique libéré par la circulation des biens, des services et des capitaux.

Les seules règles du marché ne suffisant pas, les disciplines et contraintes que les deux politiques, économique et monétaire, introduisent dans le Traité, sont autant de mesures qui vont permettre de renforcer la politique économique européenne. D'autant qu'elles sont toutes inscrites sous le signe de la stabilité des prix. Et donc de la prospérité.

Un mot sur la méthode du calendrier. Elle a

fait ses preuves dans le passé. En vertu de quoi y renoncerions-nous aujourd'hui ?

• Les instruments de la puissance et de la paix:

La paix intérieure tout d'abord. Son meilleur garant sera la citoyenneté européenne. Car elle implique davantage de solidarité. Pas seulement entre les gouvernements, les administrations, les acteurs économiques. Mais entre les citoyens. Nous resterons citoyens de nos Etats nationaux. Nous serons, en plus, citoyens de l'Europe. Il va falloir nous y habituer.

Autre facteur de paix: dans l'exercice de nos droits professionnels, nous pouvions librement devenir avocats, médecins, entrepreneurs chez les partenaires de notre choix, au sein de la Communauté. Mais nous étions privés des droits civiques. Désormais, ils sont acquis.

La paix à l'extérieur ensuite. Il est devenu courant de brocarder l'impuissance européenne. Ce qui est vrai, c'est qu'il manque à l'Europe un bras exécutif et une force d'intervention.

Lorsque les disciplines prévues par Maastricht produiront leur plein effet, autrement dit lorsque le Traité entrera en vigueur, les choses vont changer. Les Etats, dans le respect d'un concept d'action commune, ne pourront plus faire n'importe quoi ni continuer à jouer les cavaliers seuls. Ils devront s'informer, se consulter et, au bout du compte, agir ensemble.

Avec l'Union européenne de défense (UED), l'Europe disposera-t-elle un jour du bras exécutif qui lui manque et qui garantirait son identité de grande puissance ?

L'avenir dépendra:

- de la solidarité du couple franco-allemand;

- de notre pouvoir de convaincre les Américains que plus de solidarité européenne

ne signifie pas moins de solidarité avec les Etats-Unis. Faire l'Europe, ce n'est pas démolir l'alliance atlantique.

Ce qui reste à faire.

Maastricht on l'a dit est une étape. De nouveaux pas sont nécessaires dans quatre directions:

• **Les institutions.** Leur aménagement n'est qu'amorcé.

• **Le volet extérieur du marché intérieur.** Avec l'espace unique, l'Europe offre aux acteurs économiques tiers de grandes facilités, sans contrepartie. Que nous donne-t-on en échange ? La réciprocité devrait devenir une règle absolue. Aux Européens de l'imposer.

• **La monnaie.** Nous progressons dès à présent vers la monnaie unique. Ce faisant, nous offrons à l'extérieur une zone de stabilité monétaire sans précédent. Mais que se passe-t-il avec les autres monnaies ? Nous nous imposons des règles. Pas nos concurrents. Il est urgent que l'ordre européen devienne, à part entière, une composante de l'ordre économique et monétaire international.

• **La politique d'armement.** Il est illusoire de penser que sans une force d'intervention à sa mesure l'Europe puisse affirmer sa puissance politique à l'extérieur. La communauté doit à tout prix parvenir à s'entendre sur ce point.

Et l'élargissement de l'Europe?

C'est une dernière question, en forme de conclusion.

Beaucoup le redoutent.

Mais supposons que le Traité de Maastricht soit mis en vigueur, avec toutes ses potentialités. Supposons que les Européens aient la volonté d'avancer dans les différentes pistes proposées. Nul doute que les dangers que comporte l'élargissement en seraient atténués. En tout cas plus sûrement que si nous laissons les choses en l'état.

Le vrai danger, pour la Communauté Européenne, c'est la division. L'Europe, inéluctablement, redeviendrait une simple zone de libre échange, politiquement modeste dans le concert des nations.

II-LES CONSEQUENCES SUR LA MARCHE DES ENTREPRISES

*Thème de la 1ère Table Ronde présidée par Philippe DULAC (Membre du Directoire de Paribas).
Modérateur: Michel DRANCOURT, Délégué Général de l'Institut de l'Entreprise.*

Ont apporté successivement leurs témoignages:

- Philippe SIGOGNE, Directeur du Département des Diagnostics, OFCE,
- Dominique JACOMET, Secrétaire Général, Devanlay SA,
- Richard BOURGEOIS, Chargé des Affaires Européennes, Groupe Casino,
- Jean-Daniel LE FRANC, Directeur Général, Assurances Générales de France,
- Gilles de CALAN, Président, Calan Ramolino et Associés,
- Philippe DULAC, Membre du Directoire, Paribas.

LA CROISSANCE ET L'EUROPE

Philippe SIGOGNE, Directeur du Département des Diagnostics, OFCE

La difficulté, lorsqu'on veut apprécier les retombées de Maastricht, dans le cadre du Marché Unique puis de la monnaie unique, sur la marche des entreprises, c'est de séparer les tendances longues de l'actualité:

Des anticipations optimistes.

Il y a quelques années -en 1988, au moment du lancement du Marché Unique- les prévisions européennes à 5 ans étaient optimistes. On prévoyait un mieux pour l'emploi, la maîtrise de l'inflation, les échanges intra-communautaires et les investissements. Tout cela n'est pas pleinement réalisé, notamment pour l'emploi. Mais les investissements, les échanges se sont effectivement développés, plus qu'ils ne l'auraient fait sans la préparation du Marché Unique.

La réalité actuelle.

Le décor a changé. Le pessimisme a succédé à l'optimisme. La conjoncture actuelle confirme les difficultés de la transition vers le Marché Unique même si, à terme, il est certain que les gains seront élevés. Les investissements ont été dopés grâce aux perspectives de retournement conjoncturel, les gains de productivité réussis grâce aux fusions et aux économies d'échelle. Mais ils ont aussi eu pour conséquence première de faire baisser l'emploi.

Les monnaies, jusqu'à présent, pouvaient être considérées comme des remparts nationaux. En matière de concurrence surtout. La disparition de ces remparts avec la monnaie unique changera les données de la compétition entre les entreprises.

LES BIENS DE CONSOMMATION

Dominique JACOMET, Secrétaire Général, Devanlay SA

Devanlay est un grand groupe européen, opérant dans le textile-habillement. Ce qui s'y passe est représentatif d'un secteur de biens de consommation. Quelles en sont les caractéristiques ? Que peut représenter Maastricht ?

Le Marché Unique n'est pas encore une réalité.

Aujourd'hui, nous ne vivons pas vraiment dans un marché unique, mais plutôt dans un système pluraliste qui se caractérise par

une interconnexion étroite des marchés. La structure industrielle des textiles est atomisée, puisqu'elle représente, sur l'ensemble de la Communauté, quelques 100 000 entreprises de plus de 20 personnes pour un chiffre d'affaires de 160 milliards d'Ecus.

Il est à noter cependant que 50 % des échanges se font d'ores et déjà au niveau intra-communautaire et que ce pourcentage ira en s'accroissant. Depuis 1986, près de 10 points ont été gagnés. En Europe du

Sud, des pays jusqu'alors fermés, car ils bénéficiaient de protections comme la Grèce, le Portugal ou l'Espagne, sont devenus ouverts. Les entreprises industrielles françaises savent en profiter.

En dépit de cette évolution, il reste que le dualisme est l'une des caractéristiques dominantes du marché des biens de consommation (textiles et autres). D'un côté, des produits que l'on peut déjà qualifier d'européens car ils sont demandés dans toute l'Europe. De l'autre, une large gamme de produits régionaux liés à des habitudes de consommation spécifiques ou à des particularismes dans les structures de distribution. Longtemps encore, il faudra compter avec ces composantes régionales.

L'effet Maastricht **Trois observations:**

- Maastricht a commencé de susciter des restructurations industrielles. Le phénomène s'accélérera encore. Des réseaux et des alliances inter-entreprises se nouent et

prennent des formes diverses, notamment dans les pays "latins" de la Communauté.

- Les lacunes du Marché Unique s'observent surtout vis-à-vis de l'extérieur. L'Europe manque d'une politique commerciale extérieure clairement affichée. L'Europe est moins bien armée que les Etats-Unis ou le Japon. Elle ne dispose pas encore de moyens réellement efficaces pour faire face à une concurrence internationale souvent anormale et déloyale, marquée par le dumping, les subventions et les contrefaçons. De plus, l'Europe n'a pas obtenu la réciprocité commerciale, d'où un handicap dans la compétition pour l'accès au marché des pays tiers.

- Le dernier point a trait à la monnaie unique. Une monnaie européenne de référence, stable vis-à-vis du dollar, représente un élément important de compétitivité externe. Lorsque la monnaie unique se sera imposée face à un dollar volatil, l'Europe bénéficiera d'un atout décisif.

LA DISTRIBUTION

Richard BOURGEOIS, Chargé des Affaires Européennes du Groupe Casino.

La distribution en Europe.

Par ordre d'importance, ce secteur est le second après l'industrie manufacturière, avec vingt millions d'emplois et six millions d'entreprises, des plus modestes aux très grands groupes multinationaux.

Casino met déjà tout en oeuvre pour préparer l'avenir et construire des alliances solides avec ses partenaires, partout en Europe.

Que va signifier le Marché Unique pour la profession ?

Il est synonyme d'opportunités à saisir, de devoirs à respecter, d'obstacles à surmonter.

Les opportunités: les premières opportunités vont naître d'une fluidité accrue des transports dans l'espace européen. Elle facilitera d'autant la circulation des marchandises et des capitaux.

Les secondes concernent les hommes, en particulier l'encadrement. Tant dans leur développement personnel que dans leurs possibilités de carrière.

Les devoirs:

• Selon le rapport CECCHINI, la mise en oeuvre du marché unique devrait conduire à une baisse de prix de l'ordre de 5 % vis-à-vis des consommateurs.

Les distributeurs ont un rôle important à jouer dans ce domaine en recherchant les sources d'approvisionnement les plus directes d'une part et, en rationalisant, d'autre part, leur logistique d'approvisionnement.

- Vis-à-vis des consommateurs, les distributeurs devront présenter une offre alternative aux grandes marques globales.
- Ils devront soutenir les producteurs régionaux qui sont souvent de taille moyenne et qui auront comme politique de se protéger

contre les plus grands groupes multinationaux, en se positionnant dans des "niches" répondant à des demandes régionales et spécifiques.

Les risques: Les distributeurs devront se montrer capables, soit de résister aux nouveaux arrivants des autres pays européens, soit de sortir de leur marché. La bataille se situera sur le terrain du marketing.

Autre combat: l'obligation d'établir de nouvelles relations avec une industrie de plus en plus concentrée. Dans le domaine de l'agro-alimentaire aujourd'hui, quinze industriels contrôlent 50 % du marché. Cette concentration se poursuivra.

Au total: un challenge passionnant.

LES ASSURANCES

Jean-Daniel LEFRANC, Directeur Général des AGF.

Les enjeux sont considérables. L'assurance européenne pèse en effet trois cent milliards d'euros et représente le quart du marché mondial. Les Etats-Unis en occupent 1/3, le Japon 20 % et la France, pour sa part, à peu près 5 %. Un peu moins de 50 % concernent les assurances-vie, un peu plus, les assurances-dommages. Il y a, dans l'assurance, deux types de métiers et donc deux natures de risques différents : les risques "internationaux" et les risques des particuliers.

Les risques internationaux.
Appartiennent à cette catégorie la réassurance, les transports internationaux et, de plus en plus, les assurances des entreprises. Leurs implantations, du moins pour les plus grandes, étant largement

réparties à travers le monde, elles sont à la recherche de couvertures les plus internationales possibles.

L'évolution à laquelle on assiste est surprenante.

La concurrence européenne et même mondiale, très ouverte depuis longtemps, conduit les grandes entreprises industrielles à ouvrir leurs consultations et à rechercher des interlocuteurs de plus en plus lointains, avec le souci d'obtenir des conditions plus favorables.

La conséquence en est que, partout en Europe et notamment en Allemagne, la couverture de ce type de risques est devenue déficitaire, pertes naguère compensées par les assurances de particuliers.

En Allemagne, notamment, ce sont les particuliers qui ont, en quelque sorte, subven-

tionné l'industrie. Là où le bât blesse, c'est que les particuliers ne veulent plus payer pour l'industrie. Une situation nouvelle s'amorce. Les assureurs qui allaient s'installer ailleurs que chez eux pour répondre aux besoins de couverture de leurs entreprises clientes, depuis peu, se retirent. En France, le développement du grand marché de l'assurance a fait reculer les implantations des concurrents européens. Un résultat pour le moins paradoxal.

Les risques des particuliers.

La situation est totalement différente. Car l'Europe des assureurs se fait beaucoup plus vite que l'Europe des assurés.

Aujourd'hui, le grand marché de l'assurance des particuliers n'existe pas encore. Pourquoi ?

Sauf cas exceptionnel, ce type d'assurance n'est porteur ni d'innovations ni de technologies rares qui font que, comme pour l'industrie, il faille parfois les rechercher très loin.

Cette forme d'assurance est avant tout liée au contexte local. Comme pour tout ser-

vice de proximité, l'important est de se trouver sur place, d'avoir un contact direct avec le client, de le satisfaire avec une qualité de service maximum. Cela explique les grandes batailles entre opérateurs - et ce n'est pas fini - pour accéder à des réseaux de distribution les plus larges possible et pour conquérir des parts de marché.

On est loin de la libre prestation de service qui faisait craindre à beaucoup le déferlement des voisins. La réalité est plutôt : "chacun chez soi". Nous redoutions par dessus tout l'invasion des Britanniques. C'est l'inverse qui s'est produit. Ce sont les compagnies françaises qui sont allées à la conquête de l'Europe y compris dans des pays réputés difficiles d'accès comme l'Allemagne.

Dernière remarque: l'Europe compte encore trop de compagnies d'assurances strictement locales, à la spécificité insuffisamment définie. Elles seront sans doute destinées soit à s'agréger à des ensembles plus vastes pour survivre, soit à disparaître. L'assurance, tout simplement, est en train de devenir une véritable industrie.

LES SOCIÉTÉS D'AUDIT ET DE CONSEIL

Gilles de CALAN, Président de Calan Ramolino et Associés.

L'international existe depuis longtemps (influence du Commonwealth et de la puissance anglaise, relayée par la puissance américaine). Aujourd'hui, six cabinets réunissent entre cinquante mille et cent mille personnes dans le monde. C'est donc moins au niveau européen qu'au niveau mondial que les problèmes se posent. Cela étant, quels éléments retenir des évolutions en cours ?

1 - Au plan mondial, l'inquiétude vient des États-Unis.

Les procès s'y multiplient. Les condamnations, de plus en plus grandes, entre trois à six mois du chiffre d'affaires d'un cabinet. Quelles répercussions en attendre, tant aux États-Unis qu'en Europe ? Y aura-t-il encore des rapprochements (les "big eight" sont devenus les "big six"), des mutations, des faillites ?

Le septième cabinet américain, qui regroupait quinze mille personnes - ce qui est considérable - a déposé son bilan.

2 - En Europe, que retenir ?

• **le renforcement des liens internationaux inter-entreprises:** le Marché Unique a fait prendre conscience aux Européens de la nécessité de se rapprocher. Petits et moyens cabinets ont désormais la volonté de nouer des contacts avec leurs homologues étrangers. Les maillages sont plus fréquents.

• **le rééquilibrage de la puissance anglo-saxonne:** les Européens reprennent du poids. Certains deviennent même "patrons" de réseaux non seulement européens mais mondiaux.

• **la naissance d'un marché en Europe centrale:** les grands cabinets et réseaux s'y implantent, bien qu'avec prudence.

3 - Une profession en mutation.

L'un des effets du Marché Unique mais aussi de la crise économique qui sévit actuellement est que le métier "bouge". Les

taux de croissance, à l'échelle européenne, ont été longtemps de 10 à 20 %. Ils se situaient encore, l'année passée, entre 5 et 10 %. Un taux dont beaucoup d'industriels se contenteraient ! On enregistre surtout un courant de restructuration des cabinets. Trois types de cabinets apparaissent:

- les très grands cabinets travaillant avec les multinationales;
- les cabinets moyens dont la clientèle est plutôt la grande société familiale, la société cotée moyenne, à vocation internationale;
- les cabinets plus petits, à vocation nationale, voire régionale.

Les mutations sont également sensibles dans le personnel des cabinets (audit, conseil, associés). Il reste impératif d'être un excellent technicien. Mais il faut en plus parler plusieurs langues.

Il reste à évoquer l'un des problèmes majeurs de la profession: elle va devoir répondre à des exigences croissantes d'interdisciplinarité du fait de l'ouverture des professions juridiques au sens large.

LE SECTEUR BANCAIRE

Philippe DULAC, Membre du Directoire de Paribas.

Le grand événement, pour les banques, n'est pas le Marché Unique. La deuxième directive bancaire qui entre en vigueur le 1er janvier 1993 n'a pour effet que de parfaire la liberté d'établissement et d'autoriser la libre prestation de services. Ce n'est pas cela qui va engendrer des changements majeurs dans les activités bancaires. Le grand événement, c'est la Monnaie Unique. Elle va avoir quatre séries de conséquences.

La disparition de certaines sources de recettes: en particulier, de celles qui proviennent des opérations de change (1/3 des recettes de change chez Paribas), des facultés d'arbitrage (dont le rôle est considérable dans les métiers de marché) et de la gestion du "float" en douze monnaies. De façon instantanée, la conjugaison de ces trois effets sera incontestablement négative pour le compte d'exploitation des banques. C'est, pour une part, la contrepar-

tie des avantages que les entreprises trouveront dans une monnaie unique.

Une concurrence accrue: les métiers de marché étaient déjà très largement ouverts au grand vent de la concurrence mondiale depuis l'apparition de l'euro-marché et le développement de la dérégulation. Il fallait néanmoins compter avec une forte rémanence des marchés domestiques, avec des habitudes nationales et pratiques cartellaires relativement importantes. Si l'on voulait émettre en DM, on ne pouvait se passer d'une banque allemande, en liras, d'une banque italienne... Dès lors que la monnaie sera devenue unique, cet avantage national va disparaître -en tout cas se réduire. Les activités des banques commerciales travaillant avec les grandes entreprises seront moins touchées. Elles reposent sur des savoir-faire très particuliers. Ces banques sont déjà pleinement confrontées à la concurrence, leurs clients n'hésitant pas à s'adresser à qui ils veulent, là où ils se trouvent. Néanmoins, leurs clients seront tentés de focaliser leur relation sur un nombre plus restreint d'établissements, capables de leur fournir un service véritablement européen. Quant aux banquiers généralistes -ceux qui servent à travers un réseau les particuliers et les PME-, ils tirent avantage d'un certain nombre d'usages locaux qui ne sont pas neutres. Certes l'effet proximité équivaut à un effet "protection". Il va jouer encore un certain temps. Cependant le passage à la monnaie unique conduira inévitablement à la remise en question progressive des usages locaux sous l'effet d'une offre de services plus large et plus diversifiée.

Les besoins nouveaux: l'avènement de la monnaie unique obligera les

banques à faire face à des besoins nouveaux de leur clientèle. Elles devront perfectionner le traitement des paiements transfrontaliers qui sont aujourd'hui longs et coûteux pour la clientèle car encore largement non automatisés et non normalisés au sein des établissements. Elles auront à développer des outils nouveaux de cash management intégrant les nouvelles possibilités de la télématique. Elles devront aussi savoir répondre à une urgence accrue des investissements en matière de global custody en sachant gérer des portefeuilles véritablement européens.

Un élargissement du marché des instruments de taux: les banques européennes vont avoir à gérer un très vaste marché, de loin le premier dans le monde. La capitalisation obligataire des douze pays européens est proche de 4 000 milliards de dollars alors qu'elle est de 2 000 aux Etats-Unis et encore plus faible au Japon. Que va-t-on observer?

- une homogénéisation des produits, avec la disparition progressive des particularismes nationaux et le développement d'autres marchés qui, par contre, auront vocation à s'étendre ("commercial paper" ou "futures");
- le développement du marché secondaire des créances bancaires, négligeable en Europe, et de la titrisation qui n'en est encore qu'à ses balbutiements;
- un renforcement de la prise en compte de la qualité des signatures des émetteurs.

L'ensemble des évolutions qui sont à l'œuvre vont finalement mettre un terme à nombre d'aberrations qui subsistent actuellement ici ou là. Le marché, en se rationalisant, deviendra plus homogène, plus liquide et surtout plus sophistiqué qu'aujourd'hui.

III-LES CONSEQUENCES SUR L'ORGANISATION DES ENTREPRISES

*Table ronde présidée par Michel PEBEREAU, Président Directeur Général du CCF.
Modérateur : Michel DRANCOURT, Délégué Général de l'Institut de l'Entreprise.*

Ont pris la parole:

- Michel BIEGALA, Vice-Président Directeur Général, Si SA,
- François PERRIN PELLETIER, Président, Gaipare, Président, Gefco,
- Albert MERLIN, Directeur des Etudes Economiques, Saint-Gobain,
- Gérard PEDRAGLIO, Membre du Directoire, Publicis,
- Laurent COHEN-TANUCCI, Avocat International, Cabinet Cleary, Gottlieb, Steen and Hamilton,
- Michel PEBEREAU, Président Directeur Général, Crédit Commercial de France,

LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Michel BIEGALA, Vice-Président Directeur Général, Si SA.

Pour les moyennes entreprises, l'adaptation au Marché Unique oblige une révolution.

Révolution dans la manière de penser la stratégie.

De nombreuses moyennes entreprises se sont développées et ont prospéré en exploitant un créneau très spécifique. Dans chaque pays d'Europe, ces créneaux correspondaient à des goûts ou des habitudes bien particulières. Ils étaient souvent protégés.

La révolution des communications gommant progressivement les habitudes et les différences de goût des consommateurs, cette politique de niche, à l'échelle de l'Europe, va être de plus en plus difficile à pratiquer.

Non seulement, la moyenne entreprise ne pourra plus prétendre rester seule sur sa niche et devra s'attendre à y être concurrencée fortement, mais encore la dite niche va

se banaliser. D'où l'accroissement important des politiques d'alliances, à travers fusions et acquisitions, dans le monde des PME.

Révolution dans les objectifs marketing et technologiques.

En terme marketing, le Marché Unique européen devient un marché domestique. A l'échelle d'une niche PME, il sera cinq ou six fois plus important et, même si les goûts se rapprochent progressivement, avec des habitudes de consommation et des comportements différents. Cela signifie une complexité croissante des concepts commerciaux, de la logistique et aussi, de la communication vers des consommateurs beaucoup plus divers.

En terme de technologie, marché européen signifie adaptation à des normes nouvelles plus rigoureuses, à des coûts de recherche et de développement accrus.

Révolution dans les structures. C'est là peut-être que la révolution sera la plus forte. Notamment dans les domaines humains et financiers. Globalement, de meilleures méthodes et un plus grand professionnalisme de la gestion ont permis aux patrons de PME de passer d'une gestion de "bon père de famille" à un véritable management stratégique. Chaque affaire va devoir intégrer les différences culturelles pré-existantes dans les pays européens et avoir des collaborateurs comprenant ces besoins et ces goûts. Les équipes vont devoir s'internationaliser.

Certaines situations protégées vont disparaître. Les structures financières médiocres ne pourront perdurer. Cela conduira à une plus grande rigueur dans la gestion et à un nécessaire renforcement de la solidité des bilans. Cela conduira même, dans les PME, à une relative internationalisation de l'actionariat et à une politique d'alliances financières.

Pour les entreprises faisant partie d'un portefeuille comme celui de 3i SA, ces propos ne sont pas théoriques. La réalité européenne a véritablement envahi leur quotidien.

LE SECTEUR AUTOMOBILE

François PERRIN-PELLETIER, Président du Gaipare, Président de Gefco.

Les structures. Les entreprises veulent s'europeaniser. Pour ce faire, elles vont devoir rechercher des alliances, développer leurs réseaux, s'organiser par gestion de projets. Les chefs de projets jouent un rôle de plus en plus important en raison de la nécessité d'accélérer les délais de lancement. Au plan externe, on assiste à un développement significatif des structures en réseaux. Car si l'on travaille par projet, on travaille surtout en partenariat. Il implique des échanges d'ingénieurs croissant, notamment avec les fournisseurs. Ce sont des dizaines qui vont réciproquement chez les uns et les autres. L'entreprise finalement ne doit plus être considérée comme une entreprise française, environnée de pays étrangers, mais comme une entreprise européenne, basée en France.

Les fonctions. Le 1er janvier 1993, il n'y aura plus de frontières. Dans le cas de Gefco (entreprise de transports) c'est tout à fait important. Puisque cela voudra dire que, d'un seul coup, la fonction de commissaire en douane pour l'exportation européenne disparaît. Bilan: 15 000 emplois, beaucoup d'argent en moins (les marges sur ces opérations n'étaient pas négligeables) et des mutations de fonctions.

L'entreprise va devoir s'organiser autrement, développer ses documentations statistiques et fiscales pour, notamment à l'intérieur de son système de comptabilité, pouvoir assurer les fonctions autrefois tenues par d'autres.

Dans le domaine logistique, pour l'automobile, l'observation des délais de livraison, de lancement et en général tous les objectifs liés au temps vont prendre une impor-

tance capitale. Pour assurer la compétitivité des entreprises, il faudra appréhender le marché européen comme le marché français. Le concessionnaire allemand n'acceptera plus d'être traité autrement que celui de Toulouse qui, en temps normal, peut espérer recevoir sa voiture en trois ou quatre jours.

L'intégration de nouvelles procédures entraînera à son tour des répercussions sur

la fonction informatique et les fonctions personnel en général.

L'eupéanisation des dirigeants va se faire progressivement. Pour l'heure, ce sont surtout les entreprises américaines qui sont le plus européennes.

Il est nécessaire enfin que Bruxelles arrive à préciser sa politique vis-à-vis des concurrents extérieurs et notamment des Japonais.

LES GRANDS GROUPES A PARTIR DE L'EXEMPLE DE SAINT-GOBAIN

Albert MERLIN, Directeur des études économiques de Saint-Gobain.

Les grandes entreprises, dans leur majorité, sont favorables à l'Europe et à Maastricht en particulier. Tous les problèmes, pour autant, ne s'en trouvent pas résolus.

Saint-Gobain et le choix du mondialisme.

Le choix européen de Saint-Gobain ne date pas d'aujourd'hui. Il remonte à quelque cent cinquante ans. Pourquoi ce choix ? En simplifiant, parce que l'entreprise voulait être mondiale. Il n'y avait pas d'autre solution, compte tenu de la taille de ses concurrentes et des technologies en jeu.

Cela voulait dire: disposer d'un marché intérieur vaste, solide, capable de lutter à armes égales avec les marchés japonais et américain.

Pour des raisons d'économies d'échelle ou d'avantages comparatifs, toutes les grandes branches du groupe sont internationales (verre plat ou creux, tuyaux, fibres, céramiques...). Toutes sont dirigées depuis la France.

L'évolution organisationnelle du groupe.

Longtemps Saint-Gobain s'est contenté de juxtaposer ses établissements, pays par pays, au fil des acquisitions.

Depuis quelques années, l'optique change pour devenir plus européenne. Au moins dans certaines branches, le groupe a introduit la division du travail, en organisant production et commercialisation de telle façon que tout le monde ne fasse pas la même chose et que chacun puisse donner le meilleur de lui-même. Il s'ensuit une optimisation des investissements, des prix de revient plus compétitifs, des fabrications de meilleure qualité.

Les exigences de l'entreprise "citoyenne"

Cette division du travail ne va pas sans difficultés liées aux différences culturelles.

Aussi bien Saint-Gobain qui dispose d'une certaine ancienneté dans la pratique des organisations internationales a-t-il fait le

pari de développer la notion de "citoyenneté" de groupe. A travers le monde, la "culture" Saint-Gobain est partagée par tous ceux qui y travaillent. Si chacun se sent français, allemand ou italien, il est aussi conscient de participer à un ensemble dont la vocation dépasse largement les frontières.

Les normes.

Sur ce terrain, on avance lentement. Les directives ne suffisent pas. Il y a beaucoup de résistances, la tendance caractéristique étant que les plus forts veulent imposer leur volonté aux plus faibles. La

France n'est pas mal placée. Mais il faut savoir tout de même que l'harmonisation prendra des années. On aborde 1993 sans que le problème soit résolu.

La monnaie unique.

D'aucuns disent qu'après tout "le SME a fait les 3/4 du chemin". On peut en douter. Le passage à la monnaie unique représente pour Saint-Gobain un pas considérable et souhaitable : ce sera la source d'économies, la fin du casse-tête des conversions, la possibilité de fixer et de comparer les prix directement. C'est le corollaire indispensable du marché unique.

LA PUBLICITE

Gérard PEDRAGLIO, Membre du Directoire, Publicis SA.

Publicis est le second groupe publicitaire en Europe (fait de nombreuses petites entreprises).

L'Europe étant un marché complexe, cette complexité rejaillit sur l'organisation. Elle doit répondre tout à la fois à des exigences d'unité (conceptualisation et mise au point de stratégies d'ensemble à l'échelle européenne) et de décentralisation très poussée (par lignes de produits ou de marchés).

Centralisation.

L'Europe, marché complexe, nécessite dans l'entreprise:

- une unité de commandement,
- une unité de procédures et de pratiques,
- une pensée stratégique européenne, qu'il s'agisse des annonceurs ou des agences.

La recherche des concepts publicitaires doit se situer d'emblée au niveau européen, alors que la tendance générale est de les

concevoir, pays par pays, puis de les étendre ensuite. Pour les annonceurs, la préoccupation majeure, c'est la gestion des marques. S'il est courant d'affirmer que les habitudes de consommation sont diverses, il reste que la marque est le dénominateur commun nécessaire à la différenciation des usages et des produits. Elle doit être gérée très fortement. On peut parler différemment de tel ou tel produit de consommation selon les pays. Mais la marque doit être présentée, dans les supports internationaux, de la même manière. C'est elle qui, au-delà de la diversité des perceptions nationales, rassemble.

Décentralisation.

Unité donc. Mais aussi exigence de différenciation par marchés et lignes de produits. D'une part, des courants d'homogénéisation sont à l'oeuvre, par grands

groupes socio-culturels: les jeunes, les vieux, les intellectuels... Transversalement, ces courants se croisent avec d'autres tendances, tout aussi fortes, d'implantation et d'enracinement dans les cultures locales. On ne s'adresse pas aux Bretons comme on s'adresse aux Corses. Les Américains pensent généralement : "le monde est un même univers, les hommes ont les mêmes droits et les mêmes besoins". Les Européens disent le contraire. Il faut veiller à ce que les messages soient bien perçus par les différents marchés.

Cela étant, l'élément fédérateur entre les lignes de marchés et produits, ce sont les structures d'organisation transversales par grands clients internationaux.

Quelles conséquences tirer de cette évolution ?

- la concurrence s'accroît. Elle est complexe du fait de sa dimension universaliste et régionaliste;
- si pour plaire à chaque pays, on retient le plus petit commun dénominateur, on dira des banalités. La qualité étant universelle, le problème, ardu, consiste à s'emparer de ce qui, dans les racines culturelles des uns et des autres, peut être généralisé;
- le management devient complexe;
- ce qui ne se fait pas assez vite, c'est l'Europe des esprits, des comportements, des attitudes.

UNE COMMUNAUTE DE DROIT

Laurent COHEN-TANUGI,

Avocat International, Associé, Cabinet Cleary, Gottlieb, Steen and Hamilton.

La CEE étant une communauté de droit, le Marché unique n'aurait pas vu le jour si le droit n'en avait été le moteur, grâce notamment à l'action de la Cour de Justice.

Les arrêts fondamentaux de l'Europe du droit remontent aux années 60. Ils instaurent la primauté du droit communautaire sur les droits nationaux et son "effet direct", c'est-à-dire la possibilité, pour les particuliers et les entreprises, de se prévaloir, contre les Etats, des dispositions du Traité de Rome et du droit dérivé, sous certaines conditions.

Le grand marché.

Il consiste avant tout à mettre en place des règles de droit capables de garantir une harmonisation suffisante des conditions de la concurrence entre

entreprises de la Communauté. Il doit assurer la liberté de circulation des biens, des services, des capitaux et des hommes. En termes concrets, cela représente quelque 285 directives, soit une énorme masse de textes.

Les grandes caractéristiques du droit européen.

Il est le produit d'un processus d'élaboration complexe, entre des intervenants multiples, communautaires et nationaux, dont les intérêts sont souvent divergents. Le résultat final est un compromis. Le processus reste relativement ouvert, notamment avec l'influence des lobbies. Cela suppose d'intervenir très en amont et rend impératif pour les entreprises une présence suffisante à Bruxelles. La notion d'arbitrage politi-

que, familière à la France, n'a pas cours en raison du caractère plurinationnel de la construction communautaire. Au-dessus des stricts intérêts nationaux, le droit est l'arbitre et le régulateur.

Il est largement **jurisprudentiel**, évolutif et pragmatique. C'est dans certains domaines un "droit des juristes", produit d'un dialogue entre experts.

C'est aussi un droit **libéral au plan économique**. Le droit européen prohibe nombre de pratiques qui, en France particulièrement, n'ont jamais été découragées. Or, la concurrence est le maître mot du droit européen.

Il est **stratégique**, et souvent utilisé comme une arme de concurrence entre les mains des entreprises, notamment contre les réglementations nationales protectionnistes ou contre les aides d'Etat bénéficiant

à des concurrents.

Les évolutions prévisibles à **moyen terme.**

Le droit communautaire prend une **importance croissante dans la vie des affaires**. Il n'y a plus de restructuration ou d'acquisition importante sans une dimension européenne.

Les parlements nationaux vont devoir s'impliquer davantage dans l'élaboration des normes.

Les entreprises ont un rôle à jouer dans la définition du principe de **subsidiarité**, qui a toutes les chances d'être au centre des débats des prochaines années. Elles auront à se forger un point de vue sur ce qui doit relever des droits nationaux ou du droit communautaire.

LES CONSEQUENCES SUR LA GESTION DES ENTREPRISES

Michel PEBEREAU, Président Directeur Général, Crédit Commercial de France.

Deux constats se dégagent de la confrontation des expériences: l'Europe avance à des rythmes différents et a des implications différentes pour les entreprises selon que l'on se situe dans l'industrie ou dans les services, selon qu'il s'agit des petites et moyennes entreprises ou des plus grandes. Il est donc délicat de dégager des conséquences de la construction européenne sur la gestion des entreprises qui soient valables pour toutes.

Trois thèmes émergent néanmoins du débat.

Le nombre des interlocuteurs **publics de l'entreprise:**

A leurs interlocuteurs publics traditionnels, et en particulier les administrations d'Etat, auxquels elles sont très habituées, les entreprises craignent d'avoir à en ajouter un nouveau: l'administration européenne. C'est un motif d'inquiétude parce qu'elles ne connaissent pas les arcanes de la Commission, et d'agacement, parce qu'elles espéraient que la promotion du marché allait les libérer de plus en plus de l'interventionnisme administratif.

Il faut les rassurer, en précisant bien les responsabilités respectives de l'Europe, des États nationaux, de chacune des collectivités locales. Et surtout en expliquant le principe de subsidiarité, qui limite strictement le champ de compétence des autorités communautaires.

En outre, les entreprises doivent s'organiser (en général au niveau professionnel), pour assurer les contacts avec Bruxelles, afin de connaître et d'intégrer la réglementation européenne, de faire prendre en compte leurs préoccupations dans l'élaboration des textes à venir, comme elles le font au niveau de l'État.

Le cadre juridique:

La construction européenne va faire évoluer l'ensemble du cadre juridique de l'entreprise : le droit des sociétés et de la concurrence, et les normes techniques.

Il faut bien intégrer le droit européen, tel que le construisent les directives et règlements, mais aussi la jurisprudence. C'est un droit spécifique, dont la personnalité va se construire progressivement en s'inspirant à la fois du droit latin et du droit anglo-saxon.

Les implications de l'Europe en matière de normes sont particulièrement importantes pour l'entreprise. Il faut se préparer à l'harmonisation, chaque fois qu'elle est envisagée, et travailler à l'influencer en fonction des intérêts de l'entreprise. Il faut aussi tirer le meilleur parti des reconnaissances réciproques des normes nationales, pour défendre ses parts de marché sur le territoire national, et pour attaquer les marchés des pays partenaires.

Le marché:

Chaque entreprise doit analyser soigneusement les implications de la mise en

place du grand marché européen intégré au niveau de chacun de ses produits et services, mais aussi de chacun de ses facteurs de production et de chacune de ses fournitures. L'ouverture des frontières peut en effet avoir des implications très contrastées selon les cas. Les changements en termes de conditions de concurrence, de risques au niveau des prix et des positions acquises, d'opportunités de développement et de profit, diffèrent profondément d'un secteur à l'autre, d'un métier à l'autre, et même d'un produit à l'autre. Le marché unique n'est qu'un cadre à l'intérieur duquel coexistent un très grand nombre de sous-marchés qui peuvent rester géographiquement très segmentés.

L'une des premières préoccupations des chefs d'entreprise face au fait européen doit être de ne pas se tromper dans l'analyse des marchés auxquels ils veulent s'adresser; de ne pas se tromper aussi dans le jugement qu'ils portent sur l'aptitude de leur entreprise à prendre une part significative et durable sur ces marchés.

Les variables fondamentales à intégrer sont:

- le cadre géographique exact des marchés de l'entreprise: il peut être fondamentalement changé par la réalisation du grand marché intégré, ou n'être que peu ou pas affecté à vue humaine. Si certaines entreprises doivent absolument intégrer le fait européen, d'autres pourraient prendre des risques inutiles en cherchant à sortir du cadre des frontières dans la mesure où dans leur activité, par nature, le marché a vocation à rester géographiquement segmenté.
- Les atouts ou les handicaps de l'entreprise pour élargir son champ géographique d'activité, au niveau de ses dimensions, de ses structures financières, et de ses ressources humaines et managériales. Dans le passé,

bien des entreprises, florissantes au niveau d'une ville ou d'une région, ont sombré du fait d'une extension trop hâtive de leur activité à l'échelon national. Le risque est plus grand encore pour le passage de la dimension nationale à la dimension européenne, compte tenu des différences considérables entre pays au niveau des conditions d'activité, des pratiques commerciales, etc...

En un mot, l'accélération de la construction européenne implique, au niveau de chaque chef d'entreprise, une véritable réflexion stratégique: comment vont évoluer mes marchés au cours des années à venir? Quelles sont mes marges de manœuvre? Que puis-je faire et que dois-je faire? Et comment dois-je adopter les structures de l'entreprise à cette stratégie?

L'exemple du monde bancaire permet d'illustrer ce propos.

L'émergence d'un nouvel interlocuteur public et la nécessité de nouer avec lui un contact efficace sont clairement apparues à propos de la carte bancaire, dont s'est saisie la Commission à Bruxelles sur le thème de la concurrence.

Le changement de cadre juridique est manifeste: ratios prudentiels européens, directives européennes sur l'activité bancaire.

La nécessité de la réflexion sur les dimensions du marché, et l'aptitude à acquérir une vraie dimension européenne sur tel ou tel de ses segments, peut être illustrée par les déboires de la plupart des banques qui ont cherché à s'internationaliser en *wholesale banking*, c'est-à-dire en banque de gros, dans les deux dernières décennies.

Seules les banques ayant une dimension financière suffisante et une très longue tradition des marchés étrangers, avec tout ce que ceci peut impliquer au niveau de la

culture d'entreprise, des hommes, de la connaissance des marchés, ont vraiment réussi à l'étranger, et ont pu engager avec quelques chances de succès des stratégies européennes de très grande envergure, c'est-à-dire concernant l'ensemble de leurs activités.

Encore ce succès global s'est-il accompagné, ici ou là, hier ou aujourd'hui, de nombre de difficultés ou d'échecs.

L'exemple bancaire illustre aussi la nécessité de bien distinguer les métiers. Par exemple, la banque d'affaire, ou les activités de trésorerie-change, travaillent depuis longtemps sur des marchés dont la dimension dépasse les frontières nationales: leur marché est international, et l'entreprise doit s'adapter ou renoncer. En revanche, l'activité de banque commerciale de réseau peut être exercée à l'échelle d'une région ou d'un pays, de façon différente, mais finalement aussi rentable qu'à l'échelle de l'Europe, ou de l'ensemble du monde industrialisé: c'est une question de taille, et de méthode.

Selon son histoire, ses aptitudes et ses dimensions, chaque entreprise bancaire doit choisir les métiers qu'elle va assurer et le cadre géographique qui en résulte. C'est ce qui explique que la plupart des entreprises choisissent une politique de "niche" ou de "créneau". Ce n'est d'ailleurs pas sans risque, car sur chacune de ces niches, sur chacun de ces créneaux, les concurrents peuvent être nombreux, au départ, ce qui signifie que certains ont vocation à disparaître.

Le fait européen impose à chaque entreprise une stratégie, c'est-à-dire des choix. Il crée de nouvelles opportunités, mais aussi de nouveaux risques, et en tous cas, de nouvelles occasions d'entreprendre.