

1^{er} trimestre
2020

LA MONDIALISATION

Suzanne Berger

La compatibilité entre mondialisation et démocratie n'est pas une idée utopique.

Jacques Mistral

Que nous réservent les noces inattendues de la mondialisation et du mercantilisme ?

Jean-Robert Pitte

La mondialisation doit être apprivoisée.

Suzanne Berger
Jean-Marc Daniel
Pascal Demurger
François Faure
Antoine Frérot

Pierre-Noël Giraud
Jacques Mistral
Jean-Robert Pitte
Jean-Luc Placet
Jeremy Rifkin



Jacques Mistral,
économiste



Suzanne Berger,
professeure de sciences politiques au MIT



Jean-Robert Pitte, secrétaire perpétuel de l'Académie des sciences morales et politiques

COMITÉ ÉDITORIAL

Paul Allibert,
Directeur général de l'Institut de
l'Entreprise

Gilles Bahda,
Directeur de l'EFAP Paris

Aude de Castet,
Directrice de Sociétal

Emmanuel Cugny,
Président de l'AJEF, éditorialiste à
Franceinfo

Jean-Marc Daniel,
Président de Sociétal

Fanny Guinochet,
Journaliste à *l'Express* et Franceinfo

Sylvain Henry,
Rédacteur en chef d'*Acteurs Publics*

Louis Lalanne,
Président de Newpolis

Emmanuel Lechypre,
Éditorialiste à BFM TV / BFM Business,
directeur de l'Observatoire BFM

Yann Le Galès,
Rédacteur en chef de Sociétal

Michel Pébereau,
Président d'honneur de l'Institut de
l'Entreprise et membre de l'Académie
des sciences morales et politiques

Jean-Robert Pitte,
Secrétaire perpétuel de l'Académie des
sciences morales et politiques

Jean-Luc Placet,
Associé chez PwC

Philippe Plassart,
Rédacteur en chef du *Nouvel économiste*

Jacques Richier,
Président d'Allianz France

Bernard Sananès,
Président du cabinet d'études et de
conseil Elabe

Blanche Segrestin,
Professeure à l'école des Mines
ParisTech

Rémy Simon,
Directeur de l'information économique
chez L'Oréal

Jean-Marc Vittori,
Éditorialiste, *Les Echos*

Prochaine conférence Sociétal à l'Institut de France avec Baudoin Roger sur le thème :



© Dominique_Lacaze_flickr



Raison d'être et gouvernance des entreprises.



Baudoin Roger,
co-directeur du
département de
recherche Économie,
Société du Collège
des Bernardins



À PROPOS DE SOCIÉTAL

Sociétal, média de l'Institut de l'Entreprise, a pour vocation d'analyser les grands enjeux de notre société en rassemblant des réflexions d'universitaires, de praticiens de l'entreprise et de dirigeants politiques.

Son objectif est triple :

1. faire connaître aux décideurs économiques, politiques et aux « influenceurs » de notre pays les meilleurs décryptages des enjeux présents et à venir de l'économie et de la société ;
2. permettre les échanges entre les mondes académiques et de l'entreprise;
3. faire progresser dans le débat public la compréhension d'une économie de marché équilibrée et pragmatique.

Sociétal se décline sous différents formats :

- des conférences de haut niveau ;
- une plateforme de débats ;
- des dossiers thématiques proposant

différentes contributions, émanant d'experts et de représentants des entreprises.

Sociétal diversifie ses formats et s'ouvre à de nouveaux partenariats prestigieux comme celui qui le lie à l'Académie des sciences morales et politiques (l'ASMP) en offrant la possibilité d'augmenter son audience grâce à l'Association des Journalistes Économiques et Financiers (AJEF) et à Newpolis, association créée par des étudiants de Sciences Po/HEC en lien avec d'autres universités en France et à l'international.

Sociétal est présidé par Jean-Marc Daniel et dirigé par Aude de Castet. Il est gouverné par un comité éditorial composé de personnalités issues des entreprises, d'experts académiques et de représentants des médias.

SOMMAIRE



ÉDITO



Antoine Frérot
Président de l'Institut de l'Entreprise
et PDG de Veolia
**PLAIDOYER POUR UNE MONDIALISATION
RESPONSABLE.**

6-7



DÉBAT



Jean-Robert Pitte
Secrétaire perpétuel de l'Académie des
sciences morales et politiques
**LA MONDIALISATION DOIT ÊTRE
APPROVOISÉE.**

28-33



LE REGARD DE...



Jean-Marc Daniel
Président de Sociétal
APOLOGIE DU LIBRE-ÉCHANGE.

8-9



ENTREPRISES



Pascal Demurger
Directeur général de la MAIF
**L'ENTREPRISE POLITIQUE OUVRE UNE VOIE
ALTERNATIVE À L'EUROPE.**

34-37

François Faure
Président de NewCode
**S'ÉMANCIPER DE LA DOMINATION DE
L'ACTIONNAIRE.**

38-39

Jean-Luc Placet
Associé chez PwC
**L'ANALYSE DES DONNÉES CHANGE LA MANIÈRE
DE DIRIGER.**

40-43



LE GRAND TÉMOIN



Suzanne Berger
Professeure de sciences politiques au MIT
**LA COMPATIBILITÉ ENTRE MONDIALISATION
ET DÉMOCRATIE N'EST PAS UNE IDÉE UTOPIQUE.**

10-13



ANALYSES

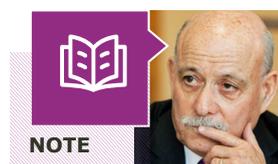


Jacques Mistral
Polytechnicien, économiste
**QUE NOUS RÉSERVENT LES NOCES INATTENDUES
DE LA MONDIALISATION ET DU MERCANTILISME ?**

14-19

Pierre-Noël Giraud
Professeur d'économie à Mines ParisTech,
Dauphine PSL
**LA PHASE LIBÉRALE DES GLOBALISATIONS
S'EST TERMINÉE AVEC DONALD TRUMP.**

20-27



NOTE
DE LECTURE



Jeremy Rifkin
Prospectiviste
LE NEW DEAL VERT MONDIAL.

44-47

Antoine Frérot

Président de l'Institut de l'Entreprise et PDG de Veolia

PLAIDOYER POUR UNE MONDIALISATION RESPONSABLE



La question de la mondialisation est à la croisée des chemins de l'économie et de la politique, au cœur des préoccupations des citoyens comme des chefs d'entreprise. Malgré les opportunités qu'elle a créées, et avec elle la croissance, les emplois ou encore la baisse des prix, elle est aujourd'hui largement critiquée. Après le rebond de 2017 suscité par l'enthousiasme de l'élection présidentielle, la mondialisation est à nouveau majoritairement considérée comme une menace pour la France pour 57% de nos concitoyens. Conséquence : 61% considèrent que « la France doit se protéger davantage du monde d'aujourd'hui »¹.

Le rejet croissant de la mondialisation exige de comprendre les raisons de ce phénomène. Nous devons admettre que la mondialisation engendre des inégalités et des laissés pour compte. Elle contribue également au réchauffement climatique et présente des risques en matière d'environnement. À l'inverse, ne pas dénoncer les fausses promesses du retour au protectionnisme national et à l'isolationnisme constituerait un abandon coupable de ce qui est, malgré tout, un facteur de croissance économique, de paix et d'échanges culturels inégalé dans l'Histoire.

Comme nous le rappellent les mesures prises par le président des États-Unis, ce ressentiment envers l'internationalisation des échanges et de l'économie peut se traduire par des reculs conséquents.

La mondialisation n'a donc rien d'un acquis, y compris en France.

Parce que les entreprises et leurs salariés seraient les premières victimes d'un tel recul, *Sociétal* a choisi de jouer son rôle : permettre à ses lecteurs de se nourrir de la diversité des approches et des points de vue pour se construire une opinion éclairée. Dans cette optique, Suzanne Berger, professeure au Massachusetts Institute of Technology (MIT), nous livre le



La mondialisation n'a donc rien d'un acquis, y compris en France.



regard de l'Histoire, démontrant que l'expansion de la mondialisation, pour être acceptée, doit s'accompagner de bénéfices perçus par l'ensemble de la population.

De son côté, Jean-Robert Pitte, secrétaire perpétuel de l'Académie des sciences morales et politiques, nous offre la vision du géographe qui, en s'appuyant sur l'empire romain comme modèle, nous propose d'aller vers une mondialisation heureuse. Celle qui ne peut se résoudre aux seuls échanges économiques mais passe par des traits communs à l'espèce humaine.

Nous retrouvons également, un contributeur historique de *Sociétal*,

Jacques Mistral. L'économiste décrypte les « *noces inattendues de la mondialisation et du mercantilisme* ». Il analyse les relations entre les États-Unis et la Chine qui provoquent le choc actuel entre « *les politiques libérales inscrites dans l'ordre multilatéral d'après-guerre et les politiques mercantilistes que la Chine a, avec quelle habileté, remises à l'ordre du jour* ».

Dans un monde en transition où se redistribuent à vive allure les cartes de la prospérité, de la puissance et de la technologie, le numéro du premier trimestre 2020 de la revue *Sociétal* apporte sa pierre à la construction d'une mondialisation plus responsable. ■

61% des Français considèrent que « la France doit se protéger davantage du monde d'aujourd'hui ».

1. Étude « *Fractures françaises 2019* », Fondation Jean Jaurès et IPSOS, septembre 2019



Participez à l'aventure de Sociétal :

- commandez des exemplaires
- devenez annonceur

SOCIÉTAL

4^{ème} TRIMESTRE 2019

Les inégalités

Un nouveau regard sur les inégalités
Pierre-André Chiappori, professeur à l'université de Columbia et membre de l'Académie des sciences morales et politiques

"Il faut réfléchir à une redéfinition du système de protection sociale"
François Dubet, professeur émérite à l'université de Bordeaux

Pourquoi les Français ont un sentiment d'injustice
Bernard Sananes, président du cabinet d'études et de conseil Elabe

Mesures et ressentis du pouvoir d'achat
Didier Blanchet, directeur des études et synthèses économiques de l'Insee

1^{er} trimestre 2020

LA MONDIALISATION

Suzanne Berger
La compatibilité entre mondialisation et démocratie n'est pas une idée utopique.

Jacques Mistrat
Que nous réservent les noces multiples de la mondialisation et du mercantilisme ?

Jean-Robert Pitte
La mondialisation doit être apprise.

Suzanne Berger
Jean-Marc Daniel
Pascal Demurger
François Faure
Antoine Frérot

Pierre-Noël Giraud
Jacques Mistrat
Jean-Robert Pitte
Jean-Luc Placet
Jeremy Rifkin



Suzanne Berger, professeure de sciences politiques au MIT



Jacques Mistrat, économiste



Jean-Robert Pitte, secrétaire perpétuel de l'Académie des sciences morales et politiques

Prochain dossier : Le climat

Contact :

Aude de Castet,
directrice de Sociétal
01 53 23 05 40
aude.de-castet@idep.net

LE REGARD DE...



Jean-Marc Daniel,

Président de Sociétal

APOLOGIE DU LIBRE-ÉCHANGE



Apparu dans les années 60, le terme de « mondialisation », copié sur l'anglais « Globalization », a progressivement remplacé dans le langage des commentaires économiques celui de « libre-échange ».

Néanmoins, à y regarder de près, les arguments contre la mondialisation restent ceux des protectionnistes d'antan contre le libre-échange. Ils consistent à déplorer sur le plan économique, les pertes d'emplois dues à une concurrence internationale systématiquement qualifiée de « déloyale » et sur le plan politique, la perte de souveraineté nationale.

Il est pourtant facile de contrer ce type d'arguments.

Économiquement parlant les prétendues menaces sur l'emploi ont été systématiquement démentées par la science économique. Nous avons choisi dans l'abondante littérature infirmant les thèses protectionnistes un extrait de *Theory of Political Economy*, livre publié en 1871 par William Stanley Jevons, un des fondateurs de la science économique moderne. Il écrit :

« Qu'advierait-il de nos ouvriers, si tout nous venait d'un autre pays ? Un tel état de choses, répondons-nous, ne peut exister. Les étrangers ne penseront à nous envoyer des marchandises qu'autant que nous les paierons, soit avec d'autres produits, soit en argent. Si nous les payons en marchandises, il faudra naturellement des ouvriers pour les fabriquer, et plus nous achèterons au dehors, plus nous devons produire à l'intérieur, pour l'échange. Ainsi donc, l'achat de marchandises étrangères encourage les manufactures du pays de la meilleure façon possible, parce qu'elle encourage justement les branches d'industrie pour lesquelles le pays est le mieux fait et à l'aide desquelles la richesse est créée le plus abondamment possible. »

Tout est dit ...et devrait être compris !

Reste l'argument politique. À ce propos, revenons vers une anecdote célèbre concernant Michel Chevalier. Ce professeur d'économie au Collège de France est le signataire, le 23 janvier 1860, du traité dit « traité Cobden-Chevalier » libéralisant le commerce entre la France et le Royaume-Uni. Il mesure personnellement l'impopularité du libre-échange lors d'une rencontre avec Victor Cousin. Celui-ci est le philosophe français le plus en vue de la première moitié du XIX^{ème} siècle. Il a connu son heure de gloire sous la Monarchie de Juillet. Hostile à Napoléon III, il est en froid avec Michel Chevalier. Chevalier souhaitant se réconcilier avec Cousin, les deux hommes se rencontrent en 1863. Victor Cousin reproche vertement à Michel Chevalier le traité de libre-échange et met fin à leur discussion en déclarant :

« Je comprends qu'un économiste soit partisan du libre-échange mais un patriote se doit d'être pour la protection » !

Victor Cousin a, hélas, aujourd'hui, des émules qui, de l'appel à la promotion de soi-disant « champions nationaux » à la nostalgie affichée pour la politique industrielle des années Pompidou, défendent moins les intérêts du pays que les multiples rentes qui étouffent la croissance et rognent le pouvoir d'achat. ■



À y regarder de près, les arguments contre la mondialisation restent ceux des protectionnistes d'antan contre le libre-échange.



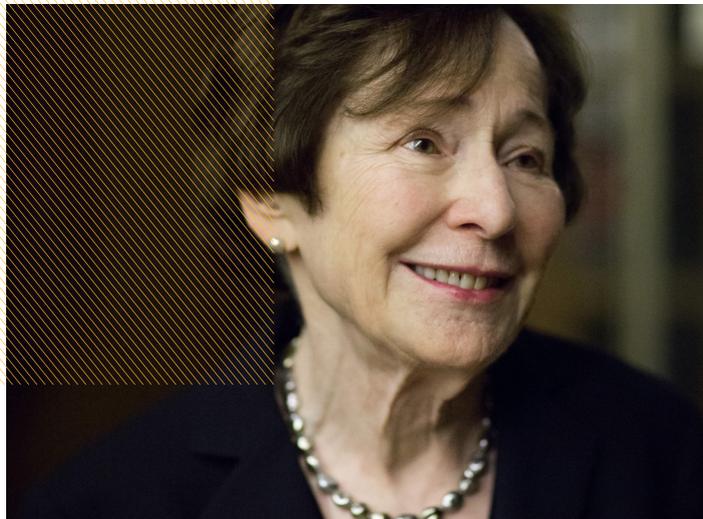
LE GRAND TÉMOIN

Suzanne Berger

LA COMPATIBILITÉ ENTRE MONDIALISATION ET DÉMOCRATIE N'EST PAS UNE IDÉE UTOPIQUE

Professeure de sciences politiques au MIT, Suzanne Berger était le grand témoin de la conférence organisée le 21 octobre 2019 à l'Institut de France par Sociétal en partenariat avec l'Académie des sciences morales et politiques.

Entretien réalisé par Sylvain Henry, rédacteur en chef d'Acteurs Publics et membre du comité éditorial de Sociétal.


SOCIÉTAL.- Que peuvent faire les décideurs publics pour rapprocher mondialisation et démocratie ?

Suzanne Berger.- Il est important de se souvenir que mondialisation et démocratie se sont déjà rejointes dans notre histoire entre 1870 et la Première Guerre mondiale. Ce fut une période de consolidation démocratique avec un suffrage élargi, l'instauration de taxes sur les capitaux et sur les revenus et le début de l'État providence. Cette compatibilité entre mondialisation et démocratie n'est donc pas une illusion ou une idée utopique ! Cela donne un certain optimisme pour la suite. La question qui se pose aujourd'hui est de renouveler la démocratie et de proposer autre chose que ce qui a été mené ces 30 dernières années et qui a conduit à une contestation de la démocratie.

Quelles sont les solutions ?

Il me semble qu'il faut en premier lieu imaginer une action publique

qui ne serait pas seulement menée au niveau national, à Washington ou à Paris, mais dans les territoires. Regarder ce qui se passe aux États-Unis avec notre président qui tente de bloquer certaines avancées en matière de politiques climatiques et de législation environnementale : ce sont les états, tels ceux de New York, de Californie ou du Massachusetts, qui avancent concrètement et qui aident des villes, qui ont été sinistrées après le déclin d'industries, à se reconstruire en intensifiant notamment le lien entre la recherche et le développement d'activités et d'industries nouvelles. Prenez l'exemple de la Pennsylvanie et de Pittsburgh : l'université Carnegie Mellon via ses recherches sur la robotique est par exemple parvenue à attirer Uber.

Vous aviez remis en 2016 un rapport sur les dispositifs de soutien à l'innovation en France aux ministres de l'époque, Emmanuel Macron (Économie, industrie et numérique) et Thierry Mandon (Enseignement supérieur et recherche) dans lequel vous releviez les conditions du rapprochement entre établissements de recherche et tissu entrepreneurial. Ce lien entre universités et industries peut-il être intensifié en France ?

La France dispose d'excellentes universités mais il existe aujourd'hui des « écrans », des structures intermédiaires qui se sont développées sous différentes formes et différentes appellations et qui sont davantage des freins que des accélérateurs. Il faudrait une intégration des processus de valorisation de l'innovation au sein même des universités et des établissements supérieurs de recherche. Et les laboratoires des universités

devraient être encouragés à davantage travailler sur les domaines des technologies nouvelles. La formation est essentielle. Pourtant en France comme aux États-Unis, on se concentre essentiellement sur les compensations financières aux chômeurs touchés par la fermeture des industries traditionnelles. En n'insistant pas suffisamment sur la formation, on ne permet pas à celles et ceux qui perdent leur emploi de se projeter dans de nouvelles perspectives professionnelles, de nouveaux métiers.

Ce lien entre recherche et secteur privé est-il plus évident pour les startups, souvent fondées par des étudiants au sortir de l'université ?

Plus de la moitié des startups meurent quelques années après leur création et les emplois créés initialement sont alors supprimés. On a trop insisté sur les startups... Il faut aussi insister sur les entreprises déjà installées et qui ont des besoins de main d'œuvre spécifiques. Uber s'est rapproché de l'université de Pittsburgh parce que cette entreprise cherchait des ingénieurs pour porter son développement. Les universités doivent être capables de répondre à ce genre de sollicitation.

Quel rôle peuvent jouer les mobilités ?

Un rôle essentiel ! Des études sur cette problématique ont été menées, je pense notamment aux travaux de l'économiste de Harvard Raj Chetty sur le destin et le parcours de citoyens sur une période de 40 ans selon les quartiers de leurs naissances et de leurs écoles. Il a démontré que des enfants pauvres dans des villes pauvres peuvent avoir des trajectoires très, très différentes. Raj Chetty insiste sur les politiques de logement et la possibilité de relocaliser des familles là où l'on sait qu'elles auront de meilleures chances. Il ne s'agit pas de dire à certaines de ces familles de s'installer dans la Silicon Valley ou dans des quartiers où le logement est cher : cela n'aurait évidemment aucun sens. Mais il est possible de leur proposer des endroits où le logement est similaire et où elles auront davantage de chances de donner des perspectives à leurs enfants. Réactiver les mécanismes de mobilité sociale est possible et nécessaire. Car les Américains acceptent plus ou moins bien les inégalités sociales, mais seulement à condition que leurs enfants aient une vie meilleure que la leur.

Il faudrait une intégration des processus de valorisation de l'innovation au sein même des universités et des établissements supérieurs de recherche.

Retrouvez l'article dans Acteurs Publics



La répartition des gains de productivité vous paraît également primordiale...

Une petite partie de la population a capté l'essentiel des gains de productivité de ces 30 dernières années. Les familles pauvres et moyennes n'ont ainsi quasiment rien perçu en matière de progression de revenus. Jusque dans les années 1960, la répartition était favorable à celles et ceux qui travaillaient. Ce n'est plus le cas aujourd'hui et les gens en prennent conscience. Aux États-Unis, le président Trump a accentué ce constat en baissant les taxes et les impôts des plus riches et en augmentant taxes et impôts sur tout le reste. Ce fossé qui en matière de revenus sépare la petite fraction la plus aisée du reste de la population s'élargit au risque de fracturer définitivement la société.

Vos travaux portent également sur la représentation des travailleurs et des citoyens. Comment donner un souffle nouveau à la représentation alors que partis et syndicats sont en perte de vitesse ?

La représentation doit prendre des expressions nouvelles. Aux États-Unis, la législation a été très punitive pour les syndicats avec un contrôle plus fort sur les élections et sur les « règles du jeu ».

Cette législation pourrait être revue pour faciliter la syndicalisation qui aujourd'hui concerne moins de 10% des travailleurs. Certains grands patrons constatent que cet affaiblissement des syndicats contribue à nourrir le populisme. Car celles et ceux qui sont en colère n'ont plus de canal d'expression et leur colère peut prendre de fait des formes radicales. Cela tient aussi aux évolutions du monde industriel. Auparavant, les usines automobiles et industrielles rassemblaient plusieurs milliers de personnes au même endroit. Les industries sont aujourd'hui plus petites et plus éclatées, avec dans le secteur des services, des travailleurs indépendants qui peuvent plus difficilement communiquer et échanger entre eux.

Vous évoquez dans vos publications de nouvelles arènes d'expression. Quelles formes pourraient-elles prendre ?

L'échelle locale est le niveau pertinent. On a vu avec quel enthousiasme les discussions ont été menées en France après le déclenchement du mouvement des Gilets jaunes. Les gens se sont engagés de manière extraordinaire ! On pourrait imaginer que dans les villes, soient désormais systématiquement mis en débat quelques enjeux

essentiels pour le territoire. Il faudrait que cela devienne un mécanisme récurrent plutôt qu'un phénomène exceptionnel en réponse à une crise. Les maires et les élus locaux seraient les acteurs centraux du dispositif plutôt que le Président de la République, comme on l'a vu dans le Grand débat national organisé en France.

Le national ne doit donc plus contourner le local ?

Beaucoup se joue en effet dans les territoires. C'est la raison pour laquelle je suis hostile à l'utilisation des référendums. Le Brexit illustre les raisons pour lesquelles le référendum ne fonctionne pas, avec un choix limité à « oui » ou « non » alors que la décision publique est tellement plus complexe. Les gens ont voté en Angleterre sur la base d'informations fournies qui en grande partie étaient fausses. Le référendum est réducteur, il donne des résultats parfois lamentables... Il faut au contraire des instances locales permettant de disposer d'informations techniques venant

d'experts et mises en discussion, avec la possibilité d'échanger et d'apporter des regards croisés.

De manière générale, la participation citoyenne n'est-elle pas trop souvent

une caution pour des élus qui en bout de course prennent seuls les décisions ?

Si l'élu local propose de débattre sur des sujets d'importance pour le territoire et si ces discussions sont riches, contradictoires et forces de propositions, comment oserait-il aller contre ce qui aurait été formulé ? Dans certaines villes des États-Unis, je pense notamment à la Nouvelle-Angleterre, des réunions sont très régulièrement organisées permettant à chacun de participer et de s'exprimer sur la conduite des affaires publiques. Cela pourrait se décliner ailleurs, à l'échelle des quartiers dans les villes d'importance, sur des sujets précis. Par exemple : faut-il augmenter les impôts pour construire une nouvelle école ? Chacun peut venir s'exprimer et le conseil municipal, instruit de ces débats, peut prendre une décision éclairée qui en tient compte.

Mais comment toucher toute la population, y compris celles et ceux qui n'ont pas les outils ni les usages, telles peut-être les personnes âgées ou les personnes moins instruites ?

Aux États-Unis, les personnes âgées participent beaucoup aux affaires publiques et l'âge moyen

de l'électeur de Donald Trump est plus élevé que la moyenne. Ce sont des personnes plus âgées et ayant du temps à donner qui se sont investies dans le Tea Party, qui a précédé et préparé le phénomène Trump... Au-delà, il faut bien sûr faire en sorte de s'adresser à tout le monde. Et il ne faut surtout pas oublier les partis politiques. Les gens ont souvent des revendications très diverses : ils ne veulent pas payer d'impôts mais veulent trois nouvelles écoles... C'est le rôle des partis et des politicien(ne)s que de prendre en compte toutes les revendications, d'essayer d'en tirer une politique publique cohérente et de convaincre que les sacrifices en valent la peine. Prenez l'exemple du climat : aux politiques d'écouter les revendications actuelles mais aussi et surtout de considérer les enjeux de long terme dans un horizon dépassant les intérêts actuels de la population. Les femmes et les hommes politiques doivent avoir suffisamment de charisme pour convaincre et donner des perspectives. Ou comment agir en dépassant les envies de court terme. Ce n'est pas simple !

La tension sur la dépense publique oblige-t-elle à accélérer les projets de transformation au sein des organisations ?

Deux grandes universités se côtoient à Pittsburgh. Elles étaient en concurrence et n'avaient aucune raison de travailler ensemble. Les élus de la ville et de l'état de Pennsylvanie leur ont demandé de mener ensemble certaines actions pour bénéficier de crédits du Congrès, de Washington. L'État fédéral soutient des projets portés par les états, les villes ou les universités mais à condition que les élus locaux soient à fond derrière ces initiatives. La tension sur la dépense publique oblige à se rassembler et à changer nos manières de faire. Tant mieux !

Et à mener des projets en lien avec le secteur privé ?

Les universités américaines nous imposent, nous, professeurs, de travailler au maximum un jour par semaine pour une autre organisation. L'enseignant qui lancerait sa startup doit donc choisir entre l'université et la startup parce que l'université considère qu'il ne peut être concevable de lancer son entreprise et de n'y travailler qu'un seul jour par semaine. L'université Carnegie Mellon de Pittsburgh a modifié cette règle lorsqu'Uber est venu dans la ville pour développer son projet de voiture autonome. L'entreprise voulait embaucher ses enseignants à des salaires supérieurs à ce qu'ils touchaient. Pour les garder dans ses effectifs, elle a autorisé ses professeurs à travailler jusqu'à 75% de leur temps. L'université a fait des concessions, Uber également, qui aurait aimé disposer des enseignants à 100%. Donc oui : un rapprochement entre public et privé est possible. Je ne suis pas sûre qu'une telle

concession des deux côtés serait possible en France mais d'autres mécanismes sont envisageables, comme je l'avais proposé aux ministres Emmanuel Macron et Thierry Mandon lorsque j'avais remis mon rapport au gouvernement français voilà 4 ans. Il faut inventer des dispositifs selon les situations. À l'époque, les choses s'étaient focalisées sur la manière dont l'État pourrait bénéficier de l'argent des licences développées dans les universités. Mais ces licences ne rapportent pas autant d'argent que certains peuvent l'espérer. Ainsi aux États-Unis, peu d'universités ont gagné beaucoup. L'université du Wisconsin, qui avait découvert un anticoagulant dans les années 1940 utilisé pour les personnes victimes de crises cardiaques, ou encore l'université de Floride qui avait bénéficié de sa licence sur une boisson pour sportifs (ndlr : Gatorade, créée dans les années 1960 par une équipe de scientifiques) sont des exemples qui font figure d'exception. Mais il y a l'idée de rendre à la société ce qu'elle nous apporte car même une université privée comme le Massachusetts Institute of Technology est financée par des fonds publics. Donc comment ne pas avoir le sentiment qu'il faut rendre cela aux contribuables ? Par ailleurs, les chercheurs comprennent certainement mieux que quiconque la manière dont un produit peut servir la population. En cela, il est nécessaire de rendre les frontières entre entreprises, industries et universités plus poreuses, mais en instaurant des règles strictes de fonctionnement entre les uns et les autres.

La situation internationale est de plus en plus complexe, les choses se tendent à Washington comme à Paris... Comment voyez-vous la situation évoluer sur les deux prochaines années ?

Je suis très pessimiste sur ce qui peut nous arriver dans les deux ans à venir, mais je reste persuadée que nous disposons des leviers, des idées et des personnes pour avancer. Les candidats aux primaires démocrates ont de bonnes idées... Il faut y croire !





ANALYSES

Jacques Mistral

QUE NOUS RÉSERVENT LES NOCES INATTENDUES
DE LA MONDIALISATION ET DU MERCANTILISME ?

Polytechnicien, économiste, ancien Ministre conseiller financier à l'Ambassade de France à Washington, co-auteur du Rapport : *L'émergence de la Chine, Conseil d'Analyse Économique*, 2011 ; son dernier ouvrage *La science de la richesse* est paru dans la Bibliothèque des sciences humaines, Gallimard, 2019.



La date du 1^{er} Janvier 2000 marquera sans doute, avec le recul de l'histoire, le zénith du processus de mondialisation, le bref moment où certains purent dépeindre son avenir sous les couleurs les plus brillantes¹. Vingt ans plus tard, la mondialisation semble en panne. Sa légitimité est fortement contestée en Occident et c'est le Président Xi qui doit s'en faire le défenseur à Davos, les échanges internationaux plafonnent et le régime international libéral d'après-guerre subit mille coups de canif. Quant au Président Trump, il mène campagne en déclenchant une offensive stratégique tous azimuts contre la Chine et n'hésite pas à s'aliéner les alliés traditionnels de l'Amérique. Tout cela suffit pour

suggérer que les décennies à venir ne seront pas l'extrapolation du monde d'hier, mais cet avenir est terriblement opaque et les analyses de notre disposition bien insuffisantes. Est-il alors déjà temps de tourner casaque et de déclarer la mondialisation en péril? Cet article reprend la question à la racine en réexaminant la relation sino-américaine telle qu'elle se développe comme un choc entre mondialisation libérale et politique de puissance. Le multilatéralisme est en panne, c'est clair, mais il est trop tôt, même si cela peut paraître paradoxal, pour en conclure qu'à la mondialisation sous la forme que nous avons connue ne pourrait succéder que la démondialisation³.

Adieu au monde d'hier

La logique sous-jacente aux transformations de l'économie mondiale intervenant à partir des années 80 renvoie à ce que les économistes appellent la « *division internationale du travail* ». Cela signifie simplement qu'il existe d'excellentes raisons pour que les entreprises localisent, lorsque la chose est possible, leurs productions ici ou là. La percée des exportations industrielles en provenance des pays émergents a, dès les premiers succès des « *Tigres Asiatiques* » dans les années 80, semblé conforme à ce schéma. Suivant la formule à succès d'un chroniqueur du New York Times, Tom Friedmann, le monde est ensuite devenu « *plat* » ; la circulation des informations, des marchandises et des financements était tellement aisée qu'il devenait possible de décomposer à l'infini les activités de production en fonction des signaux de

prix et de recomposer ainsi, sans cesse, les chaînes de valeur. Fini le produit distingué par son lieu de production dans une sorte de géographie économique réputée immuable ; comme le proclamait le titre d'un ouvrage prémonitoire de Suzanne Berger, l'heure du produit « *made in monde* » avait sonné⁴.

Mais ce que l'on appelle la mondialisation telle qu'on l'a vu se développer depuis deux décennies n'est pas, comme on l'a cru dans un premier temps, la poursuite de la division internationale du travail. Les pays émergents, de manière générale, mais principalement la Chine, sont en peu de temps devenus capables de combiner leur avantage initial de bas coûts de main d'œuvre avec l'acquisition rapide de compétences techniques avancées (l'espace, la 5G), avec une énergie entrepreneuriale sans limite (les « *tycoons* », Huawei) et avec un accès aisé à une ressource financière abondante (les fonds souverains et la projection universelle de leur capital). C'est désormais tout le tissu industriel des pays dits « *avancés* », et même les services, qui sont concurrencés et donc menacés par les entreprises des pays émergents : l'électronique, l'automobile, les télécoms, le ferroviaire, le nucléaire, l'aéronautique ; cela fait la matière de la presse économique quotidienne. Mais ce qui est le plus frappant - et même stupéfiant si l'on ne raisonne qu'avec les catégories économiques usuelles - c'est le succès avec lequel ces ressources humaines, techniques, financières sont mobilisées, organisées, combinées et mises en œuvre par une volonté planificatrice. La Chine utilise de manière judicieuse les technologies de marché mais, pour l'essentiel, elle met en œuvre une stratégie d'État, elle poursuit une ambition nationale. Bref, ce qui caractérise la mondialisation au XXI^e siècle, ce n'est pas que la division internationale du travail ait été poussée plus loin, trop loin si l'on en croit les protestations populistes. Non, ce que nous vivons, c'est un choc entre les politiques libérales inscrites dans

l'ordre multilatéral d'après-guerre et les politiques mercantilistes que la Chine a, avec quelle habileté, remises à l'ordre du jour⁵.

Le mercantilisme est cette doctrine de politique économique qui lança au XVII^e siècle l'Europe à la conquête du monde en scellant l'alliance du capitalisme naissant et de la monarchie absolue⁶. Englué dans ses contradictions et, devenu moins utile au XVIII^e siècle dès lors que l'Angleterre affirmait une suprématie sans failles, le mercantilisme fut associé à la corruption et à la guerre, il fut déconsidéré par Adam Smith et écarté des manuels d'économie par l'ensemble de ses successeurs. Pourtant, son histoire ne s'arrête pas là, le mercantilisme refit surface dès le XIX^e siècle en Allemagne et au Japon où l'État mit en œuvre une politique économique (baptisée « *protection de l'industrie naissante* ») visant à rattraper puis dépasser l'Angleterre ; le succès économique fut au rendez-vous mais son association à deux nationalismes belliqueux accentua son discrédit. La Corée du Sud et Taïwan refirent pourtant appel dans les années 60 à cette inspiration et dupliquèrent ainsi la performance japonaise. C'est cette même trajectoire qu'allait enfin suivre la Chine sous l'impulsion de Deng Xiao Ping, dans les années 80. La différence la plus notable par rapport aux expériences précédentes, ce fut la rapidité fulgurante de ses progrès économiques ; la Chine dont le PNB ne représentait que 12% de celui des États-Unis en 2000 est devenue vingt ans plus tard la première économie mondiale (en termes de parité de pouvoir d'achat). Le monde occidental attendait que ses succès économiques, suivant en cela aussi l'histoire du Japon, de la Corée ou de Taïwan dans la seconde moitié du XX^e siècle, entraînent l'intégration de la Chine à l'ordre international libéral ce dont l'adhésion à l'OMC en 2001 avait donné un signal prometteur. Cette vision s'est révélée naïve⁷.



Ce que nous vivons, c'est un choc entre les politiques libérales inscrites dans l'ordre multilatéral d'après-guerre et les politiques mercantilistes que la Chine a, avec quelle habileté, remises à l'ordre du jour.

1. T. Friedmann : *The Lexus and the Olive Tree*, Harper Collins, 2000.
2. F. Lenglet : *La fin de la mondialisation*, Fayard, 2013.
3. P.A. van Bergeijk : *L'Europe à l'ère de la démondialisation*, Telos, 3 avril 2019 ; M. El-Erian : *Le spectre de la démondialisation est devant nous*, Les Echos, 1 janvier 2020.

4. S. Berger : *Made in Monde*, Seuil, 2006.
5. G. Arrighi : *Adam Smith in Beijing*, Verso 2007, a précocement souligné que la Chine reprenait la voie tracée par les politiques qu'avait sévèrement critiquées Smith sans voir qu'elles étaient de nature à bouleverser l'équilibre des puissances.
6. J. Mistral, o.c., chap. 2 : *La richesse et la puissance*
7. K.M. Campbell and E. Ratner : *The China Reckoning*, Foreign Affairs, 2018, #2.

Une rivalité de grandes puissances

En réalité, l'ampleur des succès économiques chinois et l'affaiblissement du leadership américain ont créé une situation géopolitique entièrement nouvelle. Comme dans les expériences historiques du XIX^{ème} siècle, l'utilisation habile du mercantilisme a admirablement servi le pouvoir souverain, en l'occurrence le PCC et l'État. La croissance du PNB a permis une augmentation fulgurante des dépenses militaires et la posture internationale de la Chine s'est corrélativement affirmée comme on le sait sur le plan géographique (en particulier en Mer de Chine du Sud) et sur le plan doctrinal : Deng recommandait à son gouvernement de toujours avancer avec retenue voire avec humilité mais il n'est plus question, depuis quelques années, que de redonner à la Chine la stature internationale qu'elle a occupée pendant deux millénaires. En résumé, la relation avec les États-Unis est passée en trois décennies par trois registres successifs. On salua d'abord l'adhésion de la Chine à l'OMC qui préparait une division naturelle du travail entre deux économies manifestement complémentaires et assurerait aux consommateurs américains des importations à bas prix ; le choc de la désindustrialisation dirigea le projecteur sur la montée en gamme des productions manufacturières, sur la manipulation du change, sur les pratiques déloyales en matière de propriété intellectuelle etc..., l'Amérique fit de la Chine une concurrente à surveiller ; le rattrapage en termes de PNB, et les marges de manœuvre immenses que cela ouvre à l'exercice d'une volonté souveraine, place désormais les deux grands pôles de l'économie mondiale en situation de rivalité⁸.

Si le retour du mercantilisme à l'heure de la mondialisation n'annonce pas nécessairement une tragédie guerrière, de quel avenir peut-il être porteur ?

La rivalité entre une puissance dominante et une puissance émergente est une vieille histoire. Le premier à avoir analysé cette situation est Thucydide, historien grec du IV^{ème} siècle avant notre ère qui ne s'est pas borné à nous livrer une chronique de la guerre du Péloponèse mais en fit une

analyse serrée en soutenant que cette guerre était en fait inévitable : Sparte, puissance militaire établie, ne pouvait accepter que sa prééminence soit remise en question par Athènes, puissance émergente. Cette référence est utilisée, plus près de nous, pour caractériser la rivalité à la fin du XIX^{ème} siècle entre la Grande-Bretagne et une Allemagne enivrée par ses succès, on évoque à ce propos la « rivalité wilhelminienne ». Il n'est pas surprenant que des politologues américains aient précocement actualisé le thème en se demandant si cette « malédiction des grandes puissances » pouvait se reproduire au XXI^{ème} siècle⁹. C'est une hypothèse à ce jour peu plausible.

La comparaison avec le bellicisme allemand du XIX^{ème} siècle, d'abord, n'a guère de sens car la Chine, confrontée à d'immenses difficultés internes, a (mis à part un geste jugé « agressif », transgressant par exemple l'accord implicite sur Taïwan) beaucoup de raisons de ne pas s'engager dans une aventure belliqueuse avec un ennemi dont la puissance militaire surpasse encore la sienne et de loin. À Washington, en revanche, la « tentation de Thucydide » était bien présente sous la présidence Bush, une minorité néo-conservatrice s'activant alors pour vanter les mérites de frappes préventives avant que la Chine ne soit en mesure de répliquer avec une force équivalente. Aujourd'hui, la balance des forces est moins déséquilibrée, sans doute plus proche sur le plan militaire de la situation de la guerre froide¹⁰. C'est rassurant, encore que l'on puisse craindre plus que par le passé une déflagration provoquée par inconscience, une donnée nouvelle en matière géo-politique. Mais au total, si le retour du mercantilisme à l'heure de la mondialisation n'annonce pas nécessairement une tragédie guerrière, de quel avenir peut-il être porteur ?

L'un des résultats les plus solides de l'économie politique internationale consiste à affirmer que la stabilité de l'ordre international est assurée au mieux par l'influence souvent qualifiée « d'hégémonique » qu'exerce une puissance dominante, c'est ce qu'illustrent les deux périodes de la pax britannica au XIX^{ème} siècle et de la pax americana dans la seconde moitié du XX^{ème}. L'existence de

deux puissances rivales est à l'inverse un facteur de fragilité, d'instabilité¹¹. Selon une interprétation largement admise, la gravité de la crise de l'entre-deux-guerres tient au fait que la puissance établie, la Grande-Bretagne, ne pouvait plus assumer le leadership et que la puissance émergente, les États-Unis, soucieux de leurs intérêts immédiats, ne le voulait pas encore¹². Aujourd'hui, le Président Trump illustre avec désinvolture les vellétés d'une puissance qui, ayant perdu sa grandeur ancienne, tourne le dos à l'ordre multilatéral qu'elle avait créé ; quant au Président Xi, il montre avec une insistance croissante l'inconfort stratégique dans lequel le place son intégration à l'ordre international occidental, il multiplie les initiatives dissidentes mais, puissance encore émergente, il n'est pas en mesure de prétendre à vues humaines à un leadership mondial¹³. Cela dit, le parallèle ne doit pas être poussé plus loin. L'aspect géopolitique n'a pas été dans l'entre-deux-guerres la cause de la catastrophe ; il explique pourquoi l'ordre international a pu s'effondrer parce qu'aucune puissance ne pouvait faire obstacle à la montée funeste de solutions protectionnistes ; mais celles-ci se sont à l'époque imposées parce qu'elles apparaissaient, partout, comme l'ultime recours face à la montée inexorable d'un chômage de masse que rien ne pouvait endiguer. Nous n'en sommes pas là : la Chine n'a aucun attrait pour un protectionnisme généralisé et celui que pratique l'administration américaine répond à des pratiques jugées « déloyales » mais n'est pour l'instant guère allé au delà de la tactique politicienne. La rivalité de grandes puissances est donc un scénario qui a une longue histoire, mais qui semble suivre de nos jours un script politico-économique sans précédent.

La mondialisation est un sport de combat

Il a fallu peu de temps après l'élection de Donald Trump pour que le monde découvre ce qu'est une superpuissance lorsque son comportement n'est plus canalisé par le respect de règles communes ou par les conseils et le consentement de ses alliés¹⁴. À vrai dire, la nouvelle administration était divisée et sa ligne directrice est restée confuse pendant quinze mois. Après quoi, le Président concentra son équipe autour des idées nationalistes auxquelles il se rattache d'instinct puisqu'il adhère sans réserve à la thèse mercantiliste de base suivant laquelle le commerce international est un jeu à somme nulle, ce que gagne l'un, un autre le perd. Il s'en est suivi une attaque en règle contre un système jugé

pervers et biaisé contre les intérêts américains. La manipulation des tarifs douaniers est devenue la tactique préférée de l'administration, « *I am a Tariff Man* » a-t-il tweeté un jour, et ce quel que soit l'objectif poursuivi ; le Président a par exemple menacé d'imposer au Mexique des tarifs douaniers pour extorquer des concessions en matière de politique migratoire ; il a invoqué la « sécurité nationale » et mis en péril les échanges avec le Canada pour protéger les ouvriers américains de la rustbelt. Le Président a défilé le traité de commerce nord-américain (NAFTA), ouvrant une renégociation dont le résultat (USMCA) a montré que la manœuvre n'avait pas d'autre objet que la promotion de son initiateur ; il est, contre toute logique stratégique, sorti du partenariat trans-pacifique (TPP) qui réunissait les alliés asiatiques des États-Unis dans leur face à face avec la Chine. Il a dénoncé l'accord avec l'Iran et réactivé les sanctions, froissant gravement les intérêts des Européens qui sont restés désarmés. Donald Trump



Les tarifs sont les armes du XIX^{ème} siècle, l'offensive se déporte au XXI^{ème} sur les infrastructures mêmes de la mondialisation.

enfin a fait de l'OMC une de ses cibles principales, conduisant l'institution à une quasi-paralyse faute de renouveler en décembre 2019 les représentants américains

à son organe d'appel qui juge en dernier ressort les contentieux commerciaux. Résumons. Le fonctionnement de l'OMC n'échappait pas à la critique mais la police du commerce mondial qu'elle assure ne blesse pas les intérêts américains et a au contraire donné sa fluidité au commerce mondial, le big business devrait lui en être reconnaissant ! Les tarifs douaniers, ne servant aucun intérêt d'avenir et payés in fine par les consommateurs américains, sont un acte d'auto-mutilation. En revanche, si l'objectif était de semer le doute chez les alliés des États-Unis sur la crédibilité et le leadership de l'Amérique, le succès est d'ores et déjà assuré. Tout cela n'obéit à aucune vision stratégique claire ; par comparaison avec le concurrent chinois, le nationalisme américain donne l'image d'un mercantilisme brouillon¹⁵.

S'en tenir là ne donnerait pourtant qu'une image superficielle de ce que l'on est tenté de qualifier de « concurrence mercantiliste ». L'enjeu en effet va bien au delà des tarifs, même si leur impact en communication est fort. Les tarifs sont les armes du XIX^{ème} siècle, l'offensive se déporte au XXI^{ème} sur les infrastructures mêmes de la mondialisation¹⁶. Celle-ci n'a pu se déployer comme elle l'a fait qu'en prenant appui sur un ensemble de réseaux qui permettent la circulation à bas prix des biens, des informations et des flux

8. C'est dès 2010 qu'a été perçu et analysé ce changement de posture ; voir par exemple : E.C. Economy : *The Game Changer*, Foreign Affairs 2010, #6.
9. J.J. Mearsheimer : *The Tragedy of Great Power Politics*, Norton, 2001. Plus récemment, G. Allison : *Vers la guerre, la Chine et les États-Unis dans le piège de Thucydide*, Odile Jacob, 2020.
10. Trente ans après la chute du mur de Berlin, l'idée que la guerre est possible a cessé d'être réservée à des cercles néo-conservateurs marginaux ; T.M. Fazel and P. Poast : *War is not Over, What the Optimists get Wrong about Conflict*, Foreign Affairs, 2019, #6 ; l'hebdomadaire *The Economist* lui a consacré un cahier spécial de 16 pages, intitulé *The future of war*, Jan. 27th, 2018.
11. R.O. Keohane : *After Hegemony*, Princeton University Press, 1984 ; J. Mistrail : *Guerre et paix entre les monnaies*, Fayard, 2014.

12. C.P. Kindleberger : *The World in Depression*, University of California Press 1973.
13. J.T. Matthews : *Can China Replace the West ?*, New York Review of Books, May 11, 2017.
14. C.P. Brown and D.A. Irwin : *Trump's Assault on the Global Trading System*, Foreign Affairs, 2019, #5.
15. W. Shan : *The Unwinnable Trade War, Everyone Loses but Especially Americans*, Foreign Affairs, 2019, #6.
16. H. Farrell and A.L. Newman : *Chained to Globalization*, Foreign Affairs, 2020, #1.

financiers. Rétrospectivement, on constate l'erreur souvent commise en considérant ces réseaux comme la concrétisation de « *libres marchés* » qui pourraient fonctionner indépendamment des États et sous la gouvernance bienveillante des ONG¹⁷. Ces réseaux sont bien plus que des marchés, ils sont ce qui rend opérationnel le fonctionnement des marchés ; ils constituent autant de points de passage sans lesquels les acteurs économiques ne pourraient ordonnancer leurs échanges. Et les États ont découvert que ces réseaux pouvaient être utilisés comme des armes ; l'exemple le plus achevé est l'utilisation politique du dollar. À l'origine se trouve la création dans les années 70 du « *réseau mondial interbancaire de télécommunication* » ; tout titulaire d'un compte courant y est intégré et le vérifie facilement puisqu'il est identifié par un compte SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication). C'est la diffusion de ce système qui a donné aux paiements internationaux une fluidité magique par rapport aux techniques antérieures (pensez à Western Union), c'est cette infrastructure qui canalise le torrent quotidien de paiements internationaux... en provoquant dans une immense majorité de cas un passage par le dollar. Depuis les

en menaçant de perturber les réseaux logistiques ou en utilisant les réseaux de communication à des fins politiques.

Cela dit, c'est évidemment dans la rivalité avec la Chine que se joue l'essentiel comme l'illustre la guerre ouverte menée contre Huawei dans laquelle Trump a cherché, sans grand succès, à enrôler tous ceux qui souhaitent rester « *amis de l'Amérique*¹⁸ ». Mais il est là aussi difficile de déceler l'image que se fait le Président de ce que pourrait être la fin de partie. Amorcée comme une querelle sur le déficit bilatéral, elle s'est transformée en une guerre tarifaire à rebonds avant de devenir une rivalité stratégique couvrant la technologie, le capital humain, la sécurité nationale et la géo-politique. Mais affirmer que la Chine représente une menace pour l'ordre international hérité du XX^{ème} siècle n'est guère plausible ; s'attaquer au déficit par des mesures tarifaires, c'est s'attaquer aux symptômes en ignorant les causes ; et décourager l'ensemble des alliés des États-Unis, c'est libérer la Chine des contraintes que pourrait lui imposer un front uni. Il ne semble pas, expérience faite, que l'administration américaine cherche véritablement un accord durable avec la Chine ; il ne s'agit que de déplacer quelques pions sur l'échiquier¹⁹. Mais alors, qu'est ce que mettre le roi en échec dans cette partie ? J'ai évoqué plus haut la « *tentation de Thucydide* », en mentionnant qu'elle était bien présente à Washington il y a 15 ans ; et bien cette hypothèse est de retour et s'exprime en évoquant un retour à la guerre froide²⁰. C'est d'ailleurs compréhensible que Donald Trump se donne ce type d'objectif : rien n'égale dans l'esprit des Américains l'image stellaire de Ronald Reagan identifié à la victoire contre l'Union soviétique. Simplement, le parallèle se révèle vite inadéquat. La guerre froide opposait bien deux superpuissances ; mais elle divisait aussi le monde en deux blocs entre lesquels les relations étaient réduites au minimum, en particulier sur le terrain économique. Rien de semblable aujourd'hui. L'idée de deux blocs, opposés par une intense rivalité stratégique et entre lesquels les interdépendances économiques seraient consciencieusement

L'utilisation politique du dollar est l'exemple le plus achevé.

attaques de 2001, le Trésor américain a systématiquement exploité la possibilité que lui donne le passage obligé par SWIFT pour mener d'abord « *la guerre contre le terrorisme* », affaiblir les États-voyous, menacer de sanctions (et les appliquer éventuellement) toute banque ou toute entreprise ne se pliant pas à ses directives. L'administration ne cesse d'étendre la liste des entités ainsi marquées au fer rouge et bannies du circuit des échanges. L'utilisation politique du dollar est l'exemple le plus achevé mais on comprend bien que les États-Unis, étant à l'origine des principaux réseaux qui organisent la mondialisation sont aussi les mieux placés pour en faire un usage stratégique,



Le monde n'est plus plat, ce n'est pas encore un champ de batailles, il faut savoir le cartographier pour y choisir son itinéraire.



dénouées n'a guère de sens à brève échéance. Les interdépendances créées par trois décennies de mondialisation sont si poussées que les détricoter dans la précipitation ne pourrait conduire qu'au chaos. On ne peut exclure que cela se produise dans des circonstances économiques ou politiques extrêmes mais il est difficile d'imaginer les gouvernements américains ou chinois prendre l'initiative d'un découplage radical. Si guerre froide il y a, elle sera plus subtile que celle que résumait le mur de Berlin, à moins qu'elle ne tourne, par inadvertance, tragiquement.

En conclusion,...

... quelques mots sur l'impact de cette analyse pour les entreprises. Jusqu'à présent, les entreprises globales ont réagi avec circonspection aux risques de démondialisation. La réaction la plus fréquente a consisté à considérer comme conjoncturelles les causes d'un ralentissement des échanges internationaux et comme limitées et temporaires les atteintes portées aux règles du jeu international libéral ; les entreprises n'ont modifié qu'à la marge leurs structures organisationnelles et leurs principes d'action²¹. Cette stratégie pourrait ne plus se révéler adéquate si le diagnostic porté dans cet article se confirmait. Le défi nouveau pour les comités exécutifs, c'est, à ce stade, la pérennité d'une forme de mondialisation qui n'obéit plus à la dynamique unique, cohérente, prévisible que l'on a connue mais qui s'inscrirait dans une multiplicité de contraintes et de rivalités réglementaires, sociales, tarifaires et politiques concurrentes. Préserver la vision ancienne et n'y apporter que lentement des modifications ponctuelles est une solution confortable mais qui placerait un jour l'entreprise à contre-pieds, obligeant alors à des révisions brutales et coûteuses. À l'inverse, se précipiter comme le préconisent certains gourous du management, vers la « *localisation* » comme alternative à une mondialisation d'ores et déjà condamnée conduirait à prendre des décisions stratégiques risquées dans un environnement mobile où rien d'irréversible n'indique encore ce que sera le cours futur des choses : les relocalisations sont bien sûr à l'ordre du jour chaque fois que les paramètres décisionnels le suggèrent mais elles ne résument sûrement pas les règles du jeu à venir. Il est en revanche vital d'accélérer le temps de réaction face à des événements inattendus : la rhétorique de Trump contre l'Iran n'était par exemple pas une gesticulation sans conséquences, et dès l'annonce des sanctions, il ne fallait pas hésiter à remettre en question une stratégie que l'on avait cru robuste. Il faut aussi développer un vocabulaire et une vision qui renoncent aux formules ronflantes, mobilisatrices (et parfois creuses) de la mondialisation heureuse : le monde n'est plus plat, ce n'est pas encore un champ de batailles, il faut savoir le cartographier pour y choisir son itinéraire. Surtout, c'est la compréhension que l'on a de la relation entre économie et politique qu'il faut renouveler pour prendre en compte la présence massive des États et des peuples. Mais ce qui était aux yeux des anglo-saxons une bizarrerie et une faiblesse bien françaises peut dans ce contexte devenir un atout : n'avons-nous pas depuis Colbert une intime familiarité avec le mercantilisme ?

17. A.M. Slaughter : *A New World Order*, Princeton University Press, 2004.

18. Le lecteur trouvera un aide-mémoire régulièrement actualisé sur l'évolution des différents fronts ouverts dans la guerre commerciale sino-américaine engagée en 2018 dans : Ch. Bown and M. Kolb : *Trump's Trade War Timeline, an Up-to-Date Guide*, Peterson Institute, Jan. 24, 2020.

19. L'accord bilatéral signé en janvier 2020, qui sera brandi comme une victoire importante jusqu'aux élections, contient un engagement chinois consistant à augmenter les importations en provenance des États-Unis pour un montant de 200 \$Mds dans les deux prochaines années ; sans pouvoir en donner un examen détaillé ici, je me borne à trois remarques : 1. Les objectifs sont irréalistes si l'on en juge d'après la capacité d'exportation américaine, le volume de produits manufacturés devrait par exemple doubler en 2 ans ; 2. L'accord ne prévoit aucun mécanisme de règlement du différend par un organe tiers (par exemple l'OMC) si la Chine n'atteint pas les objectifs ; on en reviendrait alors aux hostilités tarifaires ; 3. L'accord est purement un mécanisme de diversion des flux commerciaux (« *beggar-my-neighbour policy* ») dont l'Australie, le Brésil et la Nouvelle Zélande seraient les victimes sur le plan agricole, l'Europe, le Japon et la Corée pour les produits manufacturés ; voir Ch. Bown : *Unappreciated hazards of the US-China phase one deal*, Peterson Institute, Jan. 21, 2020.

20. R.D. Kaplan : *Why the US-China Cold War Will Be Different*, The National Interest, Jan. 19, 2020. On en trouve évidemment l'écho dans la presse chinoise, Shi Jiangtao : *Are US-China relations heading for a new cold war in 2020 ?* The South China Morning Post, 27 Dec. 2019 ; ce journal, basé à Hong Kong, publie une newsletter quotidienne sur la guerre commerciale en cours.

21. D. Moyo : *Are Businesses Ready for Deglobalization ?*, Harvard Business Review, Dec. 06, 2019



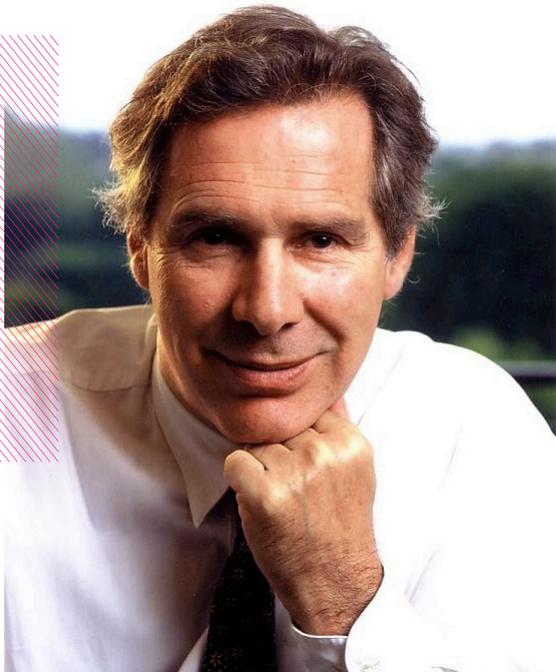
ANALYSES

Pierre-Noël Giraud

LA PHASE LIBÉRALE DES GLOBALISATIONS
S'EST TERMINÉE AVEC DONALD TRUMP

Professeur d'économie à Mines ParisTech, Dauphine PSL et UM6P (Maroc), Pierre-Noël Giraud s'interroge sur l'avenir de l'Europe face à la Chine et aux États-Unis.

Propos recueillis par Yann Le Galès.



SOCIÉTAL.- Vous avez publié le livre *Les Globalisations Émergences et Fragmentations* aux Editions Sciences Humaines en mai 2018. Pourquoi préférez-vous le mot « globalisations » au terme mondialisation ?

Pierre-Noël GIRAUD.- Le terme « mondialisation » a l'inconvénient de laisser entendre que nous tendons vers une « économie mondiale » unique où, pour reprendre le titre d'un essai du journaliste américain Thomas L. Friedman, le monde serait « plat ». Le monde n'est certainement pas devenu « plat ». Il n'en prend nullement le chemin.

La circulation des biens, des services et des capitaux est devenue de plus en plus libre pendant la phase libérale mais il demeure des obstacles, tout particulièrement à la circulation des hommes. Le monde reste constitué de territoires, séparés par des frontières et sous la souveraineté d'états qui contrôlent ces frontières. Si bien que tout le monde, loin de là n'est pas directement affecté, en bien comme en mal, par les globalisations.

Quelles sont les caractéristiques des globalisations ?

Le mouvement qui s'est déployé depuis les années 80, est caractérisé par trois globalisations : la globalisation des firmes, la globalisation de la finance et la globalisation numérique. Ce triple processus engendre de multiples fragmentations. Il morcelle le monde.

La mondialisation a aussi permis à des pays de se développer et d'améliorer le niveau de vie de leur population...

Les globalisations ont permis l'émergence de la Chine, de l'Inde dont le développement économique est plus lent que celui de la Chine. Elles permettront demain, espérons-le, celui de l'Afrique qui comptera 2,5 milliards d'habitants dès 2050 et 4 à 5 milliards d'habitants en 2100.

Les globalisations, en particulier des firmes et numériques, permettent en effet des transferts rapides et puissants de technologies et de la ressource productive fondamentale qui est la connaissance. Mais elles provoquent aussi des fragmentations. L'Amérique latine et le Moyen-Orient n'arrivent pas à rattraper les pays de l'OCDE en termes de PIB moyen par habitant.

La transformation des systèmes financiers est-elle la globalisation qui a eu les conséquences les plus importantes ?

Il s'agit sans doute de la transformation structurelle la plus profonde engendrée par la phase libérale de la mondialisation économique. N'importe quelle firme qui a recours aux marchés financiers se voit impitoyablement comparée à toutes les autres par les investisseurs institutionnels. Si elle ne présente pas le même niveau de rentabilité pour ses actionnaires que d'autres entreprises de niveau de risque équivalent, ses dirigeants sont sommés de s'en expliquer et de redresser la barre au plus vite, ou de subir une dépréciation

rapide des actifs financiers que la firme a vendus.

Quelle est la stratégie des firmes globales ?

Les firmes globales localisent leurs activités de plus en plus strictement en fonction des avantages que tel territoire, telle ville présente à leurs yeux pour tel genre d'activité. Elles mettent en compétition les territoires sur toute la planète pour décider

où elles localisent des emplois que je qualifie de « nomades ». Elles engendrent donc une compétition généralisée entre les territoires pour les attirer.

Les emplois nomades sont-ils de plus en plus nombreux

dans toutes les régions du monde ?

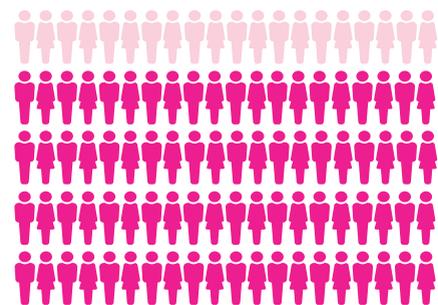
Les globalisations ne touchent qu'une couche limitée de la population mondiale. Environ 20%. Le nombre d'emplois nomades a diminué depuis 40 ans en Europe, même en Allemagne et aux États-Unis, car de nombreux emplois nomades ont été délocalisés en Chine.

Les emplois nomades sont donc minoritaires partout. La différence, c'est que leur part dans la population active a diminué en Europe et aux États-Unis, a augmenté en Chine et stagne en Afrique.

Il existe encore des emplois protégés de la mondialisation...

Oui, partout, les emplois protégés de la compétition internationale directe sont les plus nombreux. Je les appelle les emplois sédentaires. Ils concernent environ 80% de la population mondiale.

Les firmes globales mettent en compétition les territoires sur toute la planète pour décider où elles localisent des emplois que je qualifie de « nomades ».



20%

de la population mondiale est concernée par les **emplois nomades**

80%

de la population mondiale est concernée par les **emplois sédentaires**



La grande majorité des Français sont des « sédentaires » produisant des biens et services locaux qui ne sont en compétition qu'entre eux.

En Europe et aux États-Unis, les travailleurs nomades sont-ils de plus en plus qualifiés ?

Les nomades qui vivent en Europe et aux États-Unis sont désormais des personnes qualifiées et compétitives. Ils ont creusé l'écart en termes de revenus et de richesses avec les sédentaires.

Les Français sont-ils majoritairement des « sédentaires » ?

La grande majorité des Français sont des « sédentaires » produisant des biens et services locaux qui ne sont en compétition qu'entre eux. Entre 1999 et 2015 la proportion d'emplois nomades est tombée de 27,5 à 23,6%. Ces salariés et travailleurs indépendants sont en concurrence avec des emplois qui peuvent être situés en Chine, en Allemagne ou en Italie. Les nomades travaillent dans l'agriculture, l'industrie manufacturière et désormais pour plus de la moitié dans les services exportables, dont le tourisme.

Les nomades et les sédentaires vivent-ils dans les mêmes territoires ?

Les nomades vivent dans des réseaux de villes globales qui communiquent intensément entre elles. Les sédentaires se rassemblent dans des « *hinterlands* », des territoires situés autour des villes où les nomades sont installés. Ces zones sont de plus en plus déconnectées des villes globales. Elles sont handicapées par le vieillissement des infrastructures et le manque d'équipements. Cela contribue à fragmenter les territoires.

Pourquoi les inégalités s'accroissent-elles entre

les « nomades » et les « sédentaires » ?

Les revenus des sédentaires dépendent de ceux des nomades situés sur le territoire. Plus les nomades y sont riches et nombreux, plus ils achètent des produits et des services locaux aux sédentaires dont les revenus augmentent. Mais quand les nomades deviennent moins nombreux, ceux qui ont perdu leur emploi grossissent les rangs des sédentaires. Résultat, les nomades qui restent, commandent moins de biens et de services à des sédentaires plus nombreux, qui donc s'appauvrissent.

La mondialisation permet-elle à tous les hommes et femmes de gagner leur vie en travaillant ?

« *La misère d'être exploitée par les capitalistes n'est rien comparée à la misère de ne pas être exploitée du tout.* », affirmait Joan Robinson en 1962¹. Les « *damnés de la terre* » étaient aux XIX^{ème} et XX^{ème} siècles les colonisés et les surexploités. Au XXI^{ème} siècle, ce sont ce que j'appelle les « *hommes inutiles* ».

Les « hommes inutiles » sont-ils de plus en plus nombreux ?

Les hommes inutiles sont les hommes et les femmes qui ne sont pas intégrés dans le système économique, contre leur gré. Dans les pays du sud, ce sont les paysans sans terre ou exploitant peu de terres, les habitants des bidonvilles ne parvenant pas à vivre du secteur informel et dépendant donc de l'assistance de tiers. Dans les pays riches, il s'agit des chômeurs de longue durée, des préretraités qui pourraient encore travailler, des jeunes sans qualification qui n'arrivent pas à

trouver un emploi, des « *working poors* » et des personnes qui enchaînent des emplois précaires sans avoir l'espoir de faire progresser leur qualification, de celles et ceux qui ne se présentent plus sur le marché de l'emploi.

Leur nombre s'est accru dans tous les pays riches. Dans l'ensemble de l'OCDE, les inactifs dans la population masculine entre 25 et 54 ans, ceux qui ne se présentent plus sur le marché du travail, par exemple, ont plus que doublé entre 1990 et 2015, passant de 10,5 millions à 22,3 millions.

La mondialisation est accusée d'accroître les inégalités. Pourquoi le débat sur les inégalités est-il devenu aussi important ?

Pour des raisons psychologiques. Les individus perçoivent beaucoup mieux les richesses relatives, c'est-à-dire les inégalités, que l'évolution dans le temps de la richesse absolue. Au-delà d'un certain niveau de consommation qui satisfait les besoins fondamentaux en matière de nourriture, logement, santé et déplacements, on se perçoit riche ou pauvre essentiellement par rapport aux autres.

À titre d'illustration du caractère relatif des notions de richesse et de pauvreté, Dalton Conley², citant un sondage, rapporte qu'à la question : « *Quand vous constatez que d'autres personnes ont beaucoup d'argent, est-ce que vous vous sentez pauvres ?* », c'est le groupe des gens gagnants plus de 200 000 dollars par an qui donne le plus fort pourcentage de réponses positives !

Vous affirmez que l'économie mondialisée peut fonctionner avec un milliard d'hommes inutiles... Est-ce inéluctable ?

C'est un choix qui relève des États. La France peut-elle vivre avec des personnes inutiles de plus en plus nombreuses ? C'est possible à condition que la société leur donne du pain. Aucune société ne peut laisser des personnes mourir de faim délibérément. C'est pourquoi le débat est ouvert pour savoir s'il faut passer du RSA au revenu universel.

Que feront ces nouveaux assistés vivant des aides publiques ?

L'Europe et les États-Unis risquent fort de revenir aux pratiques de l'empire romain. Les États négocieront avec les firmes globales du numérique pour organiser des jeux, car l'oisiveté est la mère de tous les vices et des révoltes de la plèbe.



L'Europe et les États-Unis risquent fort de revenir aux pratiques de l'empire romain.

Élection de Donald Trump dont le slogan est « *America First* ». Affrontements commerciaux entre les États-Unis et la Chine. Retour de l'État interventionniste. Montée en puissance des partis populistes. Brexit. Est-ce la fin de la mondialisation ?

Le cycle des réformes libérales lancé dans les années 80 par Ronald Reagan s'est terminée avec l'élection de Donald Trump à la présidence des États-Unis. Le président Donald Trump a pris au sérieux l'hémorragie d'emplois nomades aux États-Unis. Il veut les faire revenir sur le territoire américain et il veut que les firmes chinoises cessent de piller les technologies américaines. Ces objectifs sont compréhensibles. Reste à savoir si les moyens sont les bons. Personnellement, je ne crois pas que la politique de Donald Trump soit efficace pour ramener des emplois dans les états du Midwest où il compte de nombreux électeurs.

Les politiques protectionnistes ne sont plus efficaces....

Le protectionnisme classique, fait de taxes douanières et d'obstacles non tarifaires, n'est plus adapté à la structure de l'économie mondiale, à l'éclatement des chaînes de valeur qu'a permis la globalisation numérique et qu'exploitent les firmes globales.

Mais Trump a donné le signal que les globalisations entrent dans une nouvelle phase, que je qualifie de mercantiliste. L'objectif d'une politique mercantiliste doit être d'attirer les emplois nomades dans les territoires en imposant un contenu local pour accéder au marché local. Les emplois nomades sont l'équivalent de « *l'or* » des mercantilistes du XVII^{ème} siècle.



Le capitalisme américain est entré dans une période de déclin. La Chine est arrivée à parité technologique avec les États-Unis.

La Chine va-t-elle devenir la première puissance mondiale au détriment des États-Unis ?

Le capitalisme américain est entré dans une période de déclin. La Chine est arrivée à parité technologique avec les États-Unis. L'Inde va devenir le pays le plus peuplé du monde. Le sous-continent indien comptera presque autant d'habitants que l'Afrique en 2050. Il va développer son propre capitalisme.

L'économie mondiale va-t-elle être dominée par le duopole Chine-États-Unis ?

Nous allons assister à une compétition entre deux modèles : le capitalisme anglo-saxon très globalisé et le capitalisme mercantiliste chinois contrôlé par l'État qui veut mettre en place un système industriel à la pointe dans tous les secteurs technologiques. Des firmes chinoises à vocation globale, mais contrôlées par l'État vont entrer dans le jeu. Ce qui peut être favorable à l'Europe, si elle sait jouer de cette compétition.

L'Europe est-elle menacée d'éclatement après le départ de l'Angleterre de l'Union Européenne ?

Les Européens sont à la croisée des chemins. Ils font face au Brexit, à la crise migratoire, à la menace de dissidence des pays de l'Est.

Quels sont les scénarios possibles ?

L'Europe peut connaître un éclatement. Des régions comme

la Catalogne peuvent faire sécession. Un pays comme l'Écosse peut réclamer à nouveau son indépendance. Chacun de ces acteurs est tenté par le modèle Singapour.

Dans un monde dominé par la compétition USA-Chine, une région, une grande ville même, peut décider de se spécialiser dans un domaine nomade d'excellence et de se séparer des travailleurs sédentaires des régions les plus pauvres d'un territoire plus vaste.

Autre voie possible : les grands pays fondateurs de l'Europe que sont la France et l'Allemagne forment un noyau avec la péninsule Ibérique, l'Italie et certains pays nordiques. Ce noyau met en place une quasi-fédération qui signe des accords avec un premier cercle de pays : l'Europe de l'Est et des Balkans, l'Angleterre sur le modèle du Mexique avec les États-Unis.

L'Europe peut-elle s'affirmer face à la Chine ?

L'Europe doit se doter d'une politique économique extérieure face au mercantilisme croissant du duopole États-Unis-Chine. Elle doit absolument s'organiser pour rester et devenir sur ses points faibles une puissance technologique et industrielle comment l'a fait la Chine, favoriser ses propres jeunes pousses et consolider ses firmes déjà globales, sans les soustraire pour autant à la compétition, un équilibre difficile. Elle doit poser ses conditions pour l'accès à son marché et attirer les investissements et la création d'emplois nomades par les firmes américaines et chinoises.

Comment convaincre les Chinois d'investir en Europe ?

L'Europe doit adopter la politique que la Chine a imposée aux firmes globales qui voulaient s'attaquer au marché chinois et profiter des avantages du territoire chinois. L'exemple le plus célèbre est Airbus. Les Chinois lui ont ouvert leur marché à condition qu'Airbus produise sur place une partie, y compris l'assemblage final, des avions destinés au marché chinois. Cette stratégie a réussi à Airbus puisqu'il est devenu le premier constructeur aéronautique mondial.

Les Européens peuvent demander au groupe aéronautique chinois COMAC qui construit et a fait certifier un concurrent de l'A320, le C919, que xx% à négocier de la valeur ajoutée des C919 qui atterrissent en Europe, soit réalisée en Europe à Toulouse ou à Hambourg. Ils le peuvent d'autant plus que COMAC travaille déjà avec des équipementiers partenaires d'Airbus pour l'A320.

Est-ce autorisé par les traités commerciaux ?

Nos traités actuels l'interdisent mais les Chinois et par d'autres moyens les Américains se l'autorisent et l'Europe doit réagir.

Quels sont les atouts des États-Unis à long terme ?

Les États-Unis restent la zone la plus attrayante pour les meilleurs cerveaux du monde entier même si les Chinois les concurrencent dans ce domaine.

Les grands atouts des Américains sont leurs firmes numériques et leurs universités qui sont des pôles d'excellence mondiale.

Le MIT, Harvard, Stanford seront de plus en plus attrayants. Ce qui va devenir un véritable problème pour l'Europe. Mes meilleurs étudiants partent aux USA et beaucoup ne reviennent pas.

Les États-Unis peuvent-ils être vainqueurs de l'affrontement commercial avec la Chine ?

Les Chinois ont extraordinairement bénéficié du libre-échange. Ils sont prêts à la guerre commerciale. Ils la gagneront et pourront affirmer ainsi une redoutable indépendance technologique totale. Forcer les firmes numériques, aéronautiques, spatiales, etc. chinoises à l'autonomie, c'est une lourde pierre que les Américains soulèvent et qui leur retombera sur les pieds, n'ayons aucun doute là-dessus.

La Grande-Bretagne de l'après Brexit est-elle tentée de tourner le dos à l'Europe ?

Les accords signés entre la Grande-Bretagne et l'Europe seront donc essentiels. La difficile négociation du Brexit n'était rien à côté. Les Européens n'ont pas

intérêt à tout casser avec la Grande-Bretagne. Mais celle-ci, l'Angleterre plus précisément, peut vouloir tenter un modèle Singapour collé à l'Europe comme une sangsue, ce qui susciterait d'autres vocations et pourrait faire éclater l'Europe.

L'Angleterre va-t-elle choisir le modèle Singapour ?

L'Angleterre possède avec la City un secteur nomade compétitif. Elle peut décider de développer ses emplois nomades qui exporteront leur savoir-faire avec à côté un secteur sédentaire dérégulé aux salaires bas.



L'Europe doit adopter la politique que la Chine a imposé aux firmes globales qui voulaient s'attaquer au marché chinois et profiter des avantages du territoire chinois.



La question climatique ne peut donc être traitée que si on réduit en même temps les inégalités.

Les États sont-ils capables de lutter contre le réchauffement climatique ? Les entreprises possèdent-elles les solutions ?

La transition climatique est un phénomène qui doit être traité au niveau des États. C'est à eux de mettre en place des politiques spécifiques.

Comment mettre d'accord les pays pauvres et les pays développés ?

C'est un sujet très difficile car les pauvres des pays pauvres et des pays riches ne peuvent pas admettre que les États leur demandent de consommer moins pour polluer moins. Les mouvements des bonnets

rouges et des gilets jaunes l'ont montré.

La transition climatique est un phénomène qui doit être traité au niveau des États.

Les pays

pauvres ne peuvent pas non plus accepter que les pays riches leur proposent de consommer moins. La question climatique ne peut donc être traitée que si on réduit en même temps les inégalités, tant internationales que sociales. Désormais, tout le monde le sait.

Est-il possible de réduire en même temps les inégalités et d'organiser la transition climatique ?

Les tendances actuelles sont inquiétantes mais il est possible de trouver des solutions.

En Europe et aux États-Unis, les dirigeants d'entreprises, d'établissements financiers, de fonds d'investissement multiplient les déclarations

en faveur d'un capitalisme responsable et de la transition climatique...

Les entreprises affirment leur responsabilité sociale et environnementale pour montrer aux opinions qu'elles se soucient de ce que recommandent les scientifiques. Elles le font par souci de bonne gestion, pour obtenir une meilleure adhésion de leur personnel, une meilleure coopération de leurs partenaires et de leurs parties prenantes, pour améliorer leur image auprès des consommateurs. Il y a beaucoup de communication dans ces déclarations qui, au delà de la démonstration que l'entreprise applique bien les réglementations en vigueur, sont une forme de « *greenwashing* » ou de « *socialwashing* ».

Les actions des États sont donc essentielles...

Au « *green washing* » de certaines firmes, il ne sert à rien de répondre par le « *firm bashing* » des entreprises « *brunes* ». Par exemple, les banques qui financent des mines de charbon et les centrales à charbon qui à la fin apportent tout de même de l'électricité dans les slums de Mumbai. Leurs habitants doivent-ils s'en passer, ou la payer trois fois plus cher parce qu'elle est verte, tandis que les riches climatisent à 20° des palais de 20 pièces en pleine mousson, alors qu'ils sont en villégiature dans l'Himalaya ? Les actions gouvernementales sont indispensables pour orienter le comportement des entreprises dans le domaine environnemental et dans la réduction des inégalités. C'est une illusion totale de croire que la finance, qui est dans le court terme et ne manipule que les actifs les plus

liquides possibles, puisse de sa propre initiative financer la transition énergétique qui est un enjeu de long terme.

Les banques attendent de connaître les nouvelles réglementations sur les investissements « *verts* » et les investissements « *bruns* ».

Aujourd'hui les grands groupes ont des activités « *vertes* » et des activités « *brunes* ». C'est par exemple le cas de Total et de PSA. Comment les distinguer ? Faut-il et comment augmenter le coût de leur financement ? Ne vaut-il pas mieux agir par taxes et subventions ?

Les banques attendent donc que les états prennent des décisions réglementaires pour évaluer les risques et prendre des initiatives. Et toutes les entreprises font de même, l'arme au pied.

Les décisions doivent-elles être prises au niveau de chaque état ou de l'Union européenne ?

Dans de nombreux domaines, il n'est pas nécessaire de prendre des décisions au niveau européen. L'Allemagne a décidé de développer le solaire et l'éolien. La France reste fidèle au nucléaire. Les deux pays visent les mêmes objectifs. Un état peut prendre des mesures pour encourager la rénovation thermique des bâtiments sans qu'une taxe européenne sur l'énergie soit mise en place. Ou limiter la vitesse sur les autoroutes pour réduire les émissions de gaz à effet de serre.

Les décisions doivent-elles être prises au plus près des besoins des citoyens ?

La COP 21 est un cadre général qui fixe des objectifs communs aux Européens. Mais pour être efficace, il faut décentraliser les décisions au niveau adéquat, jusqu'aux PME, aux mairies et aux citoyens. ■



Biographie Pierre-Noël Giraud

Professeur d'économie à Mines ParisTech, Dauphine PSL et UM6P (Maroc).

Né en 1949. Ingénieur Général des Mines. Professeur d'économie à Mines ParisTech et UM6P (Maroc) (Chaire UM6P/Mines ParisTech : Économie Industrielle de l'Émergence de l'Afrique) et à Dauphine PSL (Chaire Finance et Développement Durable). Membre fondateur de l'Académie des Technologies. Membre du Conseil Scientifique d'Orange.

Principaux ouvrages : « *L'Inégalité du Monde*. » (Gallimard, Folio, 2019). « *L'homme inutile* » (Odile Jacob, Octobre 2015, édition de poche 2017), « *Les globalisations : émergences et fragmentations* » (Editions Sciences Humaines 2018), « *Principes d'Économie* » (La Découverte. Septembre 2016), « *Économie des Matières Premières* » (avec Timothée Ollivier, La Découverte, Novembre 2015), « *L'Industrie française décroche-t-elle ?* » (avec Thierry Weil, La Documentation Française, 2013), « *Le Commerce des Promesses. Petit Traité sur la Finance Moderne* » (Seuil, Prix Turgot 2001, nouvelle édition augmentée : Points-Seuil, 2009).

En 2016, Pierre-Noël Giraud a reçu le « *Grand Prix Turgot pour l'ensemble de son œuvre* ».

1. J. Robinson, *Philosophie économique*, traduction B.Stora, Gallimard, 1967.
2. Article du New York Times du 2 septembre 2008 : « *Rich Man's Burden* ».



DÉBAT

Jean-Robert Pitte

LA MONDIALISATION DOIT ÊTRE APPRIVOISÉE

Jean-Robert Pitte, président de la société de géographie et secrétaire perpétuel de l'Académie des sciences morales et politiques, explique pourquoi la mondialisation est inéluctable et qu'il est possible d'en tirer un très bon parti pour l'humanité.

Propos recueillis par Yann Le Galès



SOCIÉTAL.- La mondialisation est accusée de tous les maux. Elle serait responsable de l'accroissement des inégalités, de la disparition des classes moyennes et de la destruction de la planète. Quel est votre regard de géographe ?

Jean-Robert PITTE.- La mondialisation est un fait contre lequel on ne peut pas aller. Il n'y a aucune raison d'en avoir peur. Il faut acquérir une meilleure maîtrise des nouveautés techniques qui se sont multipliées depuis cinq siècles, développer l'instruction de tous les habitants de la terre afin de leur donner le sens des responsabilités et de leur permettre d'utiliser à leur profit ces extraordinaires moyens que l'inventivité humaine met à leur disposition.

Est-elle un phénomène récent ?

La mondialisation a commencé dès le début de l'expansion de l'humanité à la surface de la terre par l'homme. Génétiquement, les hommes qui sont tous des homo sapiens dont les ancêtres ont vécu il y a 2 à 3 millions d'années dans la vallée de l'Omo qui se situe au sud-ouest de l'Éthiopie. En migrant, ils ont diffusé les techniques acquises ailleurs, mais ils en ont également imaginé de nouvelles et ont toujours échangé plus ou moins pacifiquement entre eux. Au fil des millénaires, et singulièrement des derniers siècles, ces mobilités humaines et ces échanges de biens, de services, de

monnaie et d'idées se sont accélérés et touchent désormais quasiment tous les espaces planétaires, même les plus reculés encore habités par des peuples dits « premiers ».

Quelles sont ses autres expressions ?

La mondialisation s'exprime aussi par des traits communs à l'espèce humaine. Des civilisations qui n'ont entretenu aucun contact entre elles, ont bâti des pyramides pour exprimer des idées de grandeur et de surnaturel. Des pyramides ont été construites en Égypte, en Chine, en Mongolie, chez les Mayas et les Aztèques. Il existe bien d'autres exemples que les anthropologues, les ethnologues et les archéologues connaissent bien. C'est le cas dans le domaine de l'agriculture et de l'élevage, ceux des cuisines, mais aussi des croyances religieuses, des structures familiales et sociales ou des systèmes politiques.

La mondialisation n'est donc pas liée uniquement aux échanges économiques ?

La mondialisation s'est bien sûr accélérée avec les échanges de biens visibles, de services, mais il ne faut pas oublier les migrations de personnes et d'idées. Aujourd'hui, les échanges d'informations sont instantanés grâce aux nouvelles techniques de communication. Ils obligent l'humanité à un discernement de plus en plus grand, lequel passe par un approfondissement de la culture qui, seul, permet de hiérarchiser les priorités de la condition humaine.

Est-il possible de lui échapper ?

Personne ne peut aller contre la mondialisation contrairement à ce que croient les altermondialistes. Il est bien entendu possible de se retirer du monde comme le démontrent les ermites ou les communautés monastiques du bouddhisme ou du christianisme. Mais le cénobitisme n'est pas un refus de la mondialisation. C'est le choix de basculer dans un univers spirituel. L'abbaye de Cîteaux fondée au milieu des marécages du val de Saône en 1098 a connu un rayonnement européen. Il est toujours possible de devenir ermite et de se retirer du maelstrom de la mondialisation, mais cela n'empêche pas la terre de tourner, ni surtout les flux impulsés par l'humanité de se

poursuivre et de s'accélérer. Chacun y participe selon ses capacités et ses souhaits. L'essentiel est de demeurer maître de ses choix, ce qui est difficile tant les stimulations sont nombreuses et constantes.

Comment mettre fin aux défiances et aux peurs ?

La mondialisation doit être apprivoisée et mise au service de l'humanité. Elle est comme le numérique, les OGM ou le nucléaire. Tout dépend de l'usage que nous en faisons. La modification génétique est un progrès technique fabuleux. La maîtrise de l'atome est une avancée extraordinaire. Elle permet de construire une centrale nucléaire ou une bombe atomique.

Nous devons appliquer les mêmes principes à la mondialisation : connaissons-là et maîtrisons-là pour comprendre le monde dans sa diversité et en tirer le parti le plus épanouissant possible. Il ne s'agit pas d'être dans le vent, ce qui est une préoccupation de feuilles mortes, comme le disait Gustave Thibon, mais de profiter intelligemment de ce que le vent nous apporte.

La mondialisation est-elle synonyme d'uniformisation ?

Au contraire, la mondialisation permet aux humains et aux groupes sociaux de se différencier et de cultiver leur originalité. Plus une entreprise affirme sa différence, plus elle peut espérer vendre ses produits.

Les exemples sont multiples. Dans le luxe, il se vend cent fois plus de parfums dans le monde qu'il y a un siècle parce qu'il existe d'innombrables variantes dont chacune d'entre elles fait rêver. Dans l'agro-alimentaire, le groupe américain McDonald's s'est adapté aux goûts des consommateurs selon les pays, qu'ils soient chinois, italiens ou français, pour continuer à croître. On constate le même phénomène de diversification avec le vêtement le plus mondialisé qui existe, le blue jean's, aujourd'hui décliné en de multiples modèles dont la dernière diversification consiste à pratiquer des trous de taille et d'emplacement différents sur des vêtements neufs !



La mondialisation doit être apprivoisée et mise au service de l'humanité. Elle est comme le numérique, les OGM ou le nucléaire. Tout dépend de l'usage que nous en faisons.



Il est indispensable de bien connaître sa culture pour vivre dans la diversité.

Mais la mondialisation a imposé l'anglais comme première langue...

C'est à nous Français de convaincre les anglo-saxons d'aimer la langue française. Nous sommes nombreux à l'Académie française, à l'Académie des sciences morales et politiques, à l'Académie des beaux-arts et à l'Académie des inscriptions et belles lettres à lutter contre la domination de l'anglais. Mais nous encourageons aussi les Français à apprendre l'anglais et à être plurilingues. Je suis navré de constater que les Américains des États-Unis sont peu nombreux à parler une langue étrangère (voyez les bibliographies des livres universitaires), à l'exception des Américains hispaniques qui maîtrisent l'anglais et l'espagnol, mais qui sont un peu moins influents que les WASP. Ils incarnent une voie positive pour l'avenir culturel du monde.

Est-il possible de concilier culture nationale et mondialisation ?

Nous devons être fiers de notre culture et ouverts à la culture des autres. Mais il ne faut pas se laisser submerger. J'ai beaucoup fréquenté le Japon depuis 40 ans. Ce pays qui était fermé sur lui-même, s'est ouvert sur le monde en 1868. Il a beaucoup emprunté à l'Europe, à l'Amérique, à la Russie parce qu'il était alors bien ancré dans sa culture, hautement curieux d'apprendre et qu'il a su sans se renier prendre le meilleur des techniques et cultures venues d'ailleurs. Son attitude illustre ce que doit être la mondialisation heureuse : un peuple peut emprunter aux autres cultures ce qu'elles ont de meilleur pour l'intégrer à sa culture. Car une culture ne doit pas être protégée. Elle doit vivre.

La mondialisation qui s'enrichit grâce à la diversité est-elle un phénomène récent ?

Non. L'empire romain est un modèle pour la mondialisation. Il a réussi à faire vivre ensemble des personnes de langues et de religions différentes. Il existait des citoyens et des esclaves, des riches et des pauvres. Mais tous avaient la volonté de vivre ensemble et étaient fiers d'appartenir à l'empire romain. C'est un bon exemple de la mondialisation de demain. Le christianisme en affirmant que la Révélation s'adressait à tous les peuples de la Terre en a été le prolongement. L'égalité des chances pour tous en est un avatar contemporain.

Vous ignorez les irréductibles gaulois Astérix et Obélix...

Contrairement à ce que raconte avec talent la bande dessinée Astérix et Obélix, les Gaulois qui vivaient à proximité des grandes voies de communication ont été séduits par Rome. Ils l'ont été d'autant plus qu'ils ont pu continuer de vénérer leurs dieux et parler leur langue. Ils sont devenus bilingues en apprenant le latin.

La diversité ne conduit-elle pas à l'oubli de ses racines culturelles ?

Il est indispensable de bien connaître sa culture pour vivre dans la diversité. Un slogan que nous avons beaucoup utilisé au festival international de géographie de Saint-Dié-des-Vosges (FIG) est le suivant : l'ignorance géographique est une arme de destruction massive. Nous détestons notre voisin si nous ne savons rien sur sa vie, son histoire, l'endroit où il habite, ses manières de penser. Les jeunes

militants islamistes qui basculent parfois dans la violence sont d'une inculture spectaculaire. Ils ne connaissent même pas les fondements de la religion dont ils se réclament.

Une langue doit-elle accepter des mots venant d'une autre langue ?

Une langue vivante est une langue qui accepte des mots nouveaux. Quand un mot français ne permet pas d'exprimer une idée, il est préférable d'utiliser un mot étranger, à condition qu'il puisse être compris par tous. Les intellectuels qui se piquent d'inventer des mots nouveaux dans chacune de leurs publications sont insupportables de suffisance. Ils écrivent pour eux-mêmes...

Par exemple...

Le mot *gastronomie* est un mot grec à l'origine qui signifie la loi de l'estomac, la norme de l'estomac. Ce mot a été utilisé comme titre d'un livre de cuisine écrit par Archestrates, le gendre de Périclès. Le livre a disparu, mais son titre a survécu dans des écrits antiques, puis il est tombé dans l'oubli. En 1801, le poète Joseph Berchoux publie un poème à la gloire du bien manger. Pour s'amuser, il choisit un titre pseudo-savant : la gastronomie. Ce texte connaît un grand succès. Et le mot grec devient mondial grâce à la langue française. J'aime aussi beaucoup le mot italien *farniente*. Sa traduction française, ne rien faire, lui donne un sens négatif. Il est donc préférable d'utiliser le mot italien qui s'est imposé en français, en anglais, en espagnol. Le *farniente* est proche du terme latin *otium*. Il évoque Le Banquet de Platon. Il signifie le loisir cultivé, l'art de pratiquer la conversation, l'amitié, la convivialité. De nombreux mots techniques sont également mondialisés.

Pourquoi la mondialisation fait-elle peur ?

Les altermondialistes sont responsables de cette peur. Ils expliquent que la mondialisation ne bénéficie qu'aux grandes entreprises, qu'elle est au service de la Chine et des États-Unis, qu'elle

privilegie les riches, qu'elle écrase les pauvres, la classe ouvrière et les paysans, qu'elle broie les différences culturelles. Voilà pourquoi de nombreux Français et les jeunes en particulier jugent la mondialisation effrayante et dangereuse.

Les enseignants ont-ils également une part de responsabilité ?

Trop d'enseignants idéologues ont en effet jeté le trouble dans les esprits. Comment peut-on enseigner l'économie en détestant l'argent et l'entreprise qui ne sont que des instruments neutres qu'il importe de mettre au service de l'humanité ?

Au XX^{ème} siècle les marxistes défendaient l'internationalisation des luttes...

Beaucoup d'altermondialistes auraient été des marxistes s'ils avaient vécu dans les années 60. Ils auraient défendu le marxisme qui est une idéologie mondialiste comme l'affirme son célèbre slogan « *Proletaires de tous les pays, unissez-vous !* ».

J'ai vécu en Mauritanie dans les années 70. J'ai pu constater combien l'URSS et la Chine étaient actifs auprès des jeunes Mauritanais. Leurs représentants leur distribuaient le petit livre



Un peuple peut emprunter aux autres cultures ce qu'elles ont de meilleur pour l'intégrer à sa culture. Car une culture ne doit pas être protégée. Elle doit vivre.

rouge de Mao, les pensées de Lénine et de Marx. J'ai pu alors constater, comme à la Sorbonne en 1968, combien le marxisme est aliénant, alors qu'il a bâti son succès en martelant l'idée que seule l'économie libérale est aliénante. Et cela marche encore avec la montée de l'idéologie verte de la décroissance.

La mondialisation permet-elle aux « petits » et aux indépendants de vivre ?

M'intéressant à la gastronomie, je suis un grand défenseur des producteurs locaux. Je suis d'accord avec José Bové, qui est d'une inculture économique majeure, quand il défend le petit paysan, le producteur de viande d'agneau du Limousin. Mais contrairement à lui, je pense que le paysan doit vendre ses produits à l'international pour ne



Nous devons rester confiants en l'avenir et œuvrer pour qu'il soit ce que nous voulons qu'il soit.

plus dépendre de subventions.

Je suis heureux quand je découvre les produits du producteur de Roquefort Carles dans un magasin à Tokyo. C'est cela la bonne mondialisation. Les meilleurs vins de Bourgogne sont vendus à Tokyo. La Romanée-Conti qui est produite sur 1,8 hectare en Bourgogne, est connue dans le monde entier et se vend plusieurs dizaines de milliers d'euros la bouteille tant ce vin fait rêver.

Mais ce sont des produits de niche...

Ce sont d'abord des produits d'excellente qualité. Les altermondialistes ne comprennent pas que la première condition pour s'imposer dans la mondialisation est qu'il faut exceller aussi bien dans le produit que dans la commercialisation. Les vignobles d'appellation contrôlée s'en sortent très bien. Aucun vigneron français ne touche de subvention. La mondialisation impose de savoir se remettre en cause.

Suffit-il d'améliorer le niveau de vie pour réduire l'influence des altermondialistes ?

L'amélioration du niveau de vie que j'ai constatée dans les Brics et les dragons d'Asie est bien entendu essentielle. Mais la mondialisation ne se réduit pas aux enjeux matériels. Il est tout aussi essentiel que nous réfléchissions aux raisons pour lesquelles nous sommes sur terre et pourquoi nous sommes heureux d'y vivre. Nous sommes aussi des êtres faits d'idéaux et de rêves. N'avoir qu'une vision économique de la mondialisation crée de la frustration et du malheur.

Est-ce le rôle de la famille ? De l'éducation ?

La transmission et l'école ont un rôle majeur pour permettre aux enfants et aux adolescents de se construire. Ceux-ci ne doivent pas uniquement choisir un métier parce qu'il est bien payé. Ils doivent nourrir leur réflexion et leur imaginaire, approfondir leur culture et trouver des raisons de vivre.

Les Français croient-ils encore aux vertus de l'école ?

L'école n'est plus une valeur majeure dans notre société comme elle l'était pendant la troisième république. Par contre, elle l'est dans les pays d'Asie quel que soit le système économique. Cela devrait nous faire réfléchir.

Pourquoi les Français sont-ils les champions du pessimisme ?

C'est une tendance qui existe depuis plusieurs décennies. Les Français ont perdu leur raison de vivre ensemble. Ils privilégient le négatif au positif. Ils sont de plus en plus individualistes et sensibles aux inégalités. La France s'effondrera si elle s'abandonne au pessimisme qui touche aussi les jeunes. Il est donc essentiel de réfléchir aux causes de cette mentalité pour la changer. À quoi sert d'être tous égaux si nous sommes plus malheureux que nos parents et nos grands-parents ? Je suis originaire d'un milieu modeste de la région parisienne. Mes parents qui étaient employés de bureau, croyaient à l'ascenseur social. Ils m'ont encouragé à faire des études.

La réforme des retraites a montré que les Français avaient une vision négative du travail.

Faut-il réfléchir sur leur relation au travail ?

C'est un sujet essentiel. Les Français ont en effet une méfiance vis-à-vis du monde du travail, une haine même. Ils considèrent que le travail est une souffrance, qu'il ne leur permet pas de s'épanouir. C'est un héritage de notre culture judéo-chrétienne. Je crois au contraire que bien faire son travail permet de s'épanouir. La règle de Saint Benoît l'a bien exprimé il y a quinze siècles.

Dans son livre *L'argent*, Peguy écrit qu'il est entouré de rempailleurs de chaise qui travaillent aussi bien que les constructeurs des cathédrales. J'admire cette idée. Je crois que le travail aussi humble soit-il permet de s'épanouir.

La mondialisation est-elle responsable du réchauffement climatique ?

J'ai publié avec 15 autres géographes le livre *Le Ciel ne nous tombera pas sur la tête* il y a quelques années. Nous expliquions que l'Homme n'est pas le seul responsable du réchauffement climatique et que tout ne va pas si mal à la surface de la terre. Nous avons été durement attaqués par un certain nombre de journalistes qui préfèrent les croyances aux faits.

Faut-il lutter contre le réchauffement climatique ?

Il faut bien entendu lutter contre la pollution de l'air, des sols, des sous-sols, de l'eau, des mers. Défricher la forêt amazonienne n'est pas mauvais en soi à condition de pratiquer une agriculture intelligente qui permet de fixer du carbone. Mais le réchauffement climatique offre aussi des opportunités. Des vignerons français pourraient en bénéficier à condition de changer leurs méthodes de vinification et de viticulture. Il sera possible de faire de bien meilleurs vins dans le nord de la France, en Bourgogne, en

Alsace, en Champagne. Le chauffage des appartements et des bureaux sera moins gourmand en énergies fossiles. Le nucléaire est une énergie propre qui a de l'avenir. Le projet Iter de Cadarache est porteur d'espoir. La fusion nucléaire permettra de produire de l'énergie bon marché. Espérons que l'application industrielle survienne vite !

La planète pourra-t-elle nourrir des hommes et des femmes de plus nombreux ?

En 1965, quand j'étais étudiant, la terre était peuplée de 3 milliards d'êtres humains. Des experts affirmaient qu'un milliard de personnes mourraient de faim en 2020. Nous sommes aujourd'hui 7,5 milliards d'êtres humains. 900 millions souffrent certes de malnutrition. Mais la terre peut nourrir 10 milliards d'hommes et de femmes, comme l'écrivait Klatzmann en 1975. Nous devons rester confiants en l'avenir et œuvrer pour qu'il soit ce que nous voulons qu'il soit.





Pascal Demurger

L'ENTREPRISE POLITIQUE OUVRE UNE VOIE ALTERNATIVE À L'EUROPE

Le directeur général de la MAIF explique pourquoi l'entreprise à mission permet à l'Europe de ne pas être prise dans l'étau de la concurrence entre les États-Unis et la Chine.

Propos recueillis par Yann Le Galès.



SOCIÉTAL.- La MAIF va devenir en 2020 la première entreprise à mission en France. Une possibilité offerte par la loi Pacte votée en avril 2019 par le Parlement. Votre statut de mutuelle n'est plus adapté à l'économie de marché ?

Pascal DEMURGER.- Absolument pas. Ce changement est au contraire la conséquence logique des transformations engagées depuis plusieurs années. Nous pratiquons un management par le sens, la confiance et l'envie. Nous investissons nos 20 milliards d'euros de placements en prenant en considération des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Nous entretenons une relation de long terme avec nos 3 millions de clients, nos sociétaires dont la fidélité est sans pareille sur le marché.

Quel est l'objectif ?

Devenir une entreprise à mission va permettre de poursuivre notre transformation et de rendre public notre engagement. Nous allons faire entrer dans nos statuts la raison d'être de la MAIF, la placer au cœur de chacune de nos décisions et actions. Nous enracinons le changement dans la durée. Nous sommes en passe d'inventer un nouveau modèle qui nous permet de concilier l'exigence éthique et l'exigence économique.



Les pouvoirs publics sont de plus en plus impuissants. Ils sont enfermés dans leurs frontières alors que les problèmes doivent se traiter au niveau mondial. Ils sont paralysés par des contraintes budgétaires.

Qui vérifiera les engagements de la MAIF ?

Nous allons nous doter d'un organe de gouvernance qui vérifiera la réalité de nos engagements. Nous serons également audités par une agence de notation indépendante.

Vous avez écrit le livre *L'entreprise du XXI^{ème} siècle sera politique ou ne sera plus*, préfacé par Nicolas Hulot aux éditions de l'Aube. Les entreprises vont-elles prendre en charge des missions qui sont celles de l'État ?

Les frontières qui séparaient le monde de l'entreprise, celui des États et du politique, s'estompent progressivement car les problèmes auxquels nous sommes confrontés ont changé de nature et trouvent souvent leur source dans l'activité économique.

Comment définissez-vous le rôle politique de l'entreprise ?

L'entreprise a un rôle politique, dans le sens où elle a un impact sur tout ce qui crée du lien social, sur l'environnement, sur les sujets de société. Elle peut servir le bien commun.

Mais les entreprises ont toujours eu un impact sur l'environnement et la société.

Oui, mais elles n'ont pas toujours eu conscience de la responsabilité qui accompagne cet impact. Aujourd'hui, elles sont nombreuses à utiliser une partie de la richesse qu'elles produisent pour réparer ou compenser les conséquences négatives de certaines de leurs actions, à travers une fondation ou des actions de mécénat. On réalise aujourd'hui que la question de l'impact n'est plus accessoire, elle doit être placée au cœur même



Les choix en matière de rémunération façonnent les comportements. Notre système de rémunération valorise la réussite collective plutôt que la mise en avant de l'individu.

de l'activité de l'entreprise et elle conditionne sa performance durable.

Voter une loi était-il nécessaire pour que les entreprises servent le bien commun ?

La Loi Pacte est en tout cas un symptôme d'attentes de plus en plus fortes à l'égard de l'entreprise. Elle peut permettre à toutes celles et ceux qui souhaitent donner du sens à leur consommation de reconnaître les entreprises qui font le choix de s'engager, à travers le dispositif de société à mission. Plus largement, elle contribue à la prise de conscience collective.

Votre démarche est-elle dans le sillage des travaux du collège des Bernardins et de Mines ParisTech ?

Notre démarche est très convergente avec les travaux du collège des Bernardins et de Mines ParisTech, dont la MAIF est l'un des partenaires, mais c'est le fruit d'un cheminement plus ancien. La recherche d'une contribution positive sur la société est une caractéristique presque originelle de la MAIF, que l'on retrouve dès nos premières publicités au début des années 2 000. Depuis 5 ou 6 ans, nous avons cherché à donner un nouveau souffle à cet engagement en le plaçant véritablement au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Servir le bien commun améliore-t-il les performances de l'entreprise ?

J'en suis convaincu. Mon expérience depuis 10 ans à la tête de la MAIF nourrit cette conviction. Il est possible de créer un cercle vertueux dans lequel plus d'engagement pour les parties prenantes - les salariés, les clients et les fournisseurs -, pour l'environnement et pour le monde crée plus de performance pour l'entreprise. Ce qui permet encore plus d'engagement.

Changer les comportements oblige-t-il à modifier les modes de rémunération ?

Les choix en matière de rémunération façonnent les comportements. Notre système de rémunération valorise la réussite collective plutôt que la mise en avant de l'individu. Nous maintenons un éventail de rémunérations raisonnable. L'écart entre le salaire



« L'entreprise peut servir le bien commun », affirme Pascal Demurger, directeur général de la MAIF.





Les plus jeunes générations sont en train de faire évoluer les comportements de leurs propres parents.

Le plus bas et celui le plus élevé est maintenu dans un rapport de l'ordre de 1 à 20. C'est 10 fois plus en moyenne dans les entreprises de notre taille.

Pourquoi un écart de 1 à 20 ?

L'important est moins le niveau que le symbole. Cette modération permet de se conformer à une certaine idée des écarts de richesse acceptables dans une société, de maintenir la réalité de l'appartenance des dirigeants au corps social de l'entreprise et de s'assurer de la qualité de leur motivation. L'équipe de direction n'est pas une équipe de « mercenaires » mue par l'appât du gain. Elle reste parce qu'elle est attachée à l'entreprise et qu'elle croit à son projet.

Une entreprise du CAC 40 qui réalise l'essentiel de son chiffre d'affaires à l'international, qui est cotée en bourse et doit convaincre des investisseurs anglo-saxons, chinois, japonais ou saoudiens peut-elle adopter ce nouveau modèle ? Une entreprise familiale ?

Je ne crois pas au déterminisme du statut. Le statut de mutuelle est clairement un atout, mais ne constitue ni une condition nécessaire ni une condition suffisante à l'engagement de l'entreprise dans la société.



L'entreprise politique est fidèle à une tradition européenne de prise en compte de l'intérêt général.

Le modèle que nous défendons n'est pas la coquetterie d'un acteur protégé mais un choix conscient qui produit de la performance dans la durée. Dès lors, il est transposable à tous types d'entreprises.

Et il y a urgence à agir. Le monde brûle et l'entreprise est attendue à son chevet.

Les entreprises peuvent-elles se transformer « pour servir le bien commun » si les règles de l'économie de marché et de la finance ne changent pas ?

Je ne crois pas à une transformation à grande échelle qui viendrait uniquement de la prise de conscience de quelques dirigeants. La clé réside dans la capacité de l'entreprise à aligner son intérêt sur celui de ses parties prenantes, à faire de l'attention qu'elle porte à son environnement la source de sa performance.

Est-ce la fin de l'entreprise actionnariale qui privilégie la profitabilité et qui « a pour unique responsabilité d'accroître ses profits » selon l'expression de Milton Friedman ?

Oui et je pense même qu'un dirigeant qui s'en tiendrait à une vision « friedmanienne » mettrait en danger la pérennité de son entreprise.

Les entreprises européennes « politiques » ne risquent-elles pas d'être affaiblies face aux géants américains et chinois ?

Je crois au contraire que l'entreprise politique permet d'éviter d'être pris dans l'étau de la concurrence entre les États-Unis et la Chine. Elle ouvre une voie alternative pour l'Europe et l'économie européenne qui se cherche. Elle offre la possibilité de développer un facteur de différenciation réel tout en étant fidèle à une tradition européenne de prise en compte de l'intérêt général.

Quel est le rôle du dirigeant ?

Pour moi, un dirigeant a deux missions essentielles. La première est ce que l'on pourrait appeler la « vision ». Dans un monde devenu à la fois complexe et incertain, la responsabilité première du dirigeant est de projeter une vision de l'avenir et de formuler une stratégie pour y répondre. La seconde est le leadership, c'est-à-dire la capacité à fédérer la communauté humaine que forme l'entreprise autour d'un projet pour l'entreprise et à la mettre en mouvement.

Sur quels critères l'action d'un dirigeant doit-elle être jugée ? Quand il est en poste ? Une fois qu'il a quitté l'entreprise ?

La plupart des systèmes d'évaluation de la performance surpondèrent les critères financiers et le court terme. À la MAIF, nous avons pris l'habitude de mesurer la performance de



Il m'a fallu du temps pour mesurer la force du collectif, apprendre à écouter, préférer la bienveillance à l'émulation, et piloter l'entreprise autant avec le cœur qu'avec de froids objectifs.

l'entreprise à la lumière d'un « quadriptyque » composé à parts égales de l'épanouissement des salariés, la satisfaction des clients, l'impact positif sur notre environnement et la performance économique. C'est aussi sur la base de ces 4 familles de critères que le conseil d'administration évalue mon action.

Diriger s'apprend-il ? Vous avez rejoint la MAIF en 2002. Vous avez été nommé directeur général en 2009. Avez-vous changé votre manière de travailler ?

Énarque ayant servi l'État, je ne connaissais pas le monde de l'assurance et n'avais pas une réelle expérience du monde de l'entreprise. À mon arrivée, je me suis rattaché à des repères très classiques et j'ai adopté une posture qui ne correspondait ni à ma personnalité ni à la culture de la MAIF. J'ai changé mais il m'a fallu du temps pour mesurer la force du collectif, apprendre à écouter, préférer la bienveillance à l'émulation, et piloter l'entreprise autant avec le cœur qu'avec de froids objectifs.

L'intuition peut-elle jouer un rôle dans une prise de décision ?

Oui. Dans toute décision, en particulier lorsqu'elle comporte une dimension humaine, il existe une part qui n'est pas réductible au champ de la raison.

Et l'éthique ?

Quand je suis devenu directeur général, le conseil d'administration et l'équipe de direction arbitraient en fonction de considérations économiques et éthiques. Chaque décision était le fruit d'un compromis entre ces deux visions et au final, ce n'était complètement satisfaisant, ni sur le plan de la performance, ni sur celui de l'éthique... Nous avons appris à dépasser cette tension, à construire un modèle dans lequel plus l'entreprise prend des décisions éthiques, plus elle est performante.

Vos valeurs personnelles sont-elles en accord avec celles de la MAIF ?

La transformation de l'entreprise à laquelle j'ai contribué est le reflet de ma propre transformation. J'ai la chance aujourd'hui de ne pas avoir à jouer un rôle lorsque je franchis les portes de l'entreprise, de pouvoir être la même personne en tant qu'homme et en tant que dirigeant d'entreprise.

Vous expliquez dans votre livre que vos enfants ont contribué à votre cheminement professionnel...

J'ai toujours été attentif au regard de mes trois enfants. J'avais pu constater il y a quelques années qu'ils ne comprenaient pas mon travail de dirigeant. Je me suis interrogé sur les raisons de cette incompréhension. J'ai compris que je faisais fausse route si je dessinais les contours d'un monde dont mes enfants n'attendaient rien. Ils m'ont aidé à retrouver la manière de voir le monde qui était la mienne à leur âge et qui est la mienne aujourd'hui.

Que pensez-vous de l'engagement des jeunes pour sauver la planète ?

Je crois que nous sommes en train de vivre un moment très particulier où les mécanismes de transmission s'inversent. Les plus jeunes générations constituent la pointe la plus avancée de notre conscience collective et sont en train de faire évoluer les comportements de leurs propres parents.

Le phénomène Greta Thunberg est-il inquiétant ?

Je pense qu'elle aura été un aiguillon utile et qu'elle a contribué à la prise de conscience collective sur la question du changement climatique. L'enjeu désormais est de réussir à passer de l'indignation à l'action.

Lisez-vous des livres de management ?

Je lis beaucoup et parfois même des livres de management ! Il y a quelques années, j'avais été marqué par la lecture de *Delivering happiness*, dans lequel le fondateur de Zappos explique comment son obsession de la satisfaction client l'avait conduit à s'intéresser à la culture de son entreprise.

Comment votre livre a-t-il été accueilli par les autres dirigeants ? Par les salariés ? Par les clients ?

Il a suscité un intérêt allant bien au-delà de toutes mes attentes. Je crois que l'heure était venue pour un message de cette nature. Le hasard a voulu qu'il paraisse quelques jours seulement après le vote de la loi Pacte. Je pense aussi que le chemin parcouru par la MAIF depuis de longues années donne à son dirigeant une légitimité et une crédibilité particulière pour s'exprimer sur ces sujets. ■





ENTREPRISES

François Faure

S'ÉMANCIPER DE LA DOMINATION DE L'ACTIONNAIRE

Le président de NewCode Conseil plaide pour un nouveau contrat entre l'entreprise et l'investisseur en capital.



Il pourra être nécessaire de mettre en place une représentation plus directe des enjeux planétaires.

La transition énergétique et la sauvegarde de l'habitabilité de la planète sont des enjeux majeurs. Ils doivent être adressés au travers de la mobilisation des acteurs de l'économie : l'État, les individus, les entreprises.

Cette mobilisation ne peut résulter simplement de la contrainte exercée par l'un sur les deux autres. On peut bien sûr légiférer, mais cela ne suffira pas. Les efforts nécessaires pour résoudre la question planétaire sont trop importants, ils ne seront possibles qu'avec l'établissement d'un réseau de volontés concordantes soutenu par plutôt que résultant de la réglementation.

Pour l'État comme pour les individus, cette volonté sera politique. Réjouissons-nous qu'elle semble bien née, et gageons qu'elle prospérera, en tous cas tant qu'on pourra différer une révision drastique des modes de vie.

Reste la troisième composante, l'entreprise. C'est la plus importante puisqu'elle produit les biens et services consommés par les individus, paie les salaires et retraites qui permettent aux individus d'acquiescer ces biens et services, et pour ce faire consomme l'énergie et produit les déchets dont il faut maintenant réduire l'impact.

Accessoirement, l'entreprise est aussi l'endroit où les individus passent une grande partie de leur temps conscient pendant une grande partie de leur existence. C'est donc là que les individus pourraient avoir le plus d'impact sur la question planétaire, pour peu que leur volonté puisse influencer celle de l'entreprise.

Oui mais voilà, les entreprises peuvent-elles vouloir ? Comment faire en sorte que les entreprises veuillent contribuer à résoudre la question planétaire, au-delà de leur simple conformité réglementaire ?

Pour vouloir il faut d'abord exister.

Dans notre système pourtant fondé sur la libre entreprise, cette dernière n'existe qu'au travers d'un statut juridique a minima, la société par actions, qui en fait le prolongement de la volonté de l'actionnaire. Elle ne peut rien vouloir qui ne soit conforme à l'intérêt de ce dernier. Or l'actionnaire considère sienn la valeur de l'entreprise, et ne souhaite pas la voir réduite par la prise en compte d'une responsabilité énergétique et environnementale qui dans certains cas pourrait aisément en emporter la moitié.

Il en va donc du péril climatique et environnemental comme des autres vices majeurs de notre système - le désengagement des employés, la pression sur notre système de protection sociale, la négligence des territoires. Ils ne peuvent être corrigés efficacement par des entreprises structurellement obsédées par la performance financière.

Il nous faut donc une transformation existentielle, l'émancipation de l'entreprise de la domination de l'actionnaire, et la naissance en elle d'une volonté autonome d'agir selon son intérêt propre, un intérêt déterminé dynamiquement au travers de la concertation régulière de l'ensemble de ses parties prenantes, au premier rang desquelles la planète. Attention cette émancipation doit être réelle, il faut non seulement une gouvernance équilibrée, mais il faut aussi la libérer de son objectif statutaire de maximiser le profit. Il faudra donc redéfinir le contrat qui lie l'entreprise et son investisseur en capital, en y instituant une relation de client à fournisseur. L'investisseur est le fournisseur d'une ressource essentielle de l'entreprise, il peut demander une rémunération satisfaisante mais l'entreprise doit pouvoir contrôler contractuellement cette dernière.

Ce ne sera pas le plus facile, mais à bien y réfléchir c'est déjà le cas pour la ressource financière externe la plus importante en volume, c'est-à-dire l'endettement. On demandera donc à

l'infrastructure financière de mettre à disposition des entreprises une ressource financière « junior » non hégémonique.

Une fois cette étape franchie comment faire s'exprimer la planète dans l'organe de gouvernance d'une entreprise émancipée ?

On peut déjà compter sur les parties prenantes non financières, employés, territoires, système de protection sociale, pour faire valoir, au travers de leur intérêt propre, celui de la planète. Voyez le projet Jéroboam, initiative originale des syndicats CGT et CFE CGC à l'occasion de la mise en bourse de Verallia, gros producteur de bouteilles en verre. Au premier rang des propositions avancées, l'adoption d'un statut d'entreprise à mission, avec une mission centrée sur l'amélioration de la performance environnementale des produits et processus de production...

Mais il pourra être nécessaire de mettre en place une représentation plus directe des enjeux planétaires, s'assurer de la présence dans l'organe de gouvernance d'un représentant qualifié, aux cotés peut-être d'un représentant de l'autre grand absent des conseils d'administration, notre système de protection sociale.

Ainsi nous mettrons fin à ces stratégies et plans d'affaires dépassés qui négligent, pour ne pas dire parfois maltraitent, employés, territoires, politiques et planète pour satisfaire les actionnaires. Ils céderont la place à des projets d'entreprise consensuels, qui replaceront en leurs centres les enjeux sociétaux, environnementaux et humains, en s'assurant bien sûr - mais cela doit être une disposition contractuelle, plutôt qu'un objectif statutaire -, d'offrir une rentabilité satisfaisante, plutôt que maximale, à des investisseurs responsables.

L'avenir de notre système, et celui de la planète, ce n'est plus la course à la valeur financière, c'est l'émancipation de l'entreprise. ■



ENTREPRISES

Jean-Luc Placet

L'ANALYSE DES DONNÉES CHANGE LA MANIÈRE DE DIRIGER

Associé chez PwC, Jean-Luc Placet décrit comment le numérique transforme le métier de dirigeant. Il plaide pour un humanisme de l'ère numérique.

Propos recueillis par Yann Le Galès.

**SOCIÉTAL. - Les technologies numériques bouleversent-elles le métier de dirigeant ?**

Jean-Luc PLACET.
- Les nouvelles technologies ont un impact considérable sur la manière de diriger une entreprise. La gestion des données est devenue un enjeu essentiel pour les directions générales.

Ce phénomène s'est accéléré de manière spectaculaire depuis trois ans. Nous sommes à l'aube de changements spectaculaires. L'exigence financière est bien entendu toujours présente. Les patrons vivent sous le diktat de l'impératif financier depuis quarante années. Mais le niveau d'exigence s'est élevé. Les salariés et les nombreuses parties prenantes qui se font de plus en plus entendre, ont accès à une masse d'informations considérable. Ils peuvent tout savoir.

Quelles sont les nouvelles exigences qui s'imposent aux dirigeants ?

Les notions d'exigence, de vitesse, de transparence, de vigilance et de confiance sont devenues essentielles. Le temps des plans à 5 ans est révolu. Aujourd'hui, il est difficile de prévoir ce qui va se passer dans 18 mois. Le dirigeant ne peut plus être pétri de certitudes. Il doit diriger dans l'incertitude.

Les dirigeants ne peuvent plus travailler en solitaire, en homme ou femme unique et providentiel, se contenter d'avoir des flashes et prendre des décisions fondées sur leurs seules convictions et intuitions, les politiques aussi d'ailleurs.

Mais les dirigeants sont très souvent de fortes personnalités...

J'ai connu des dirigeants qui étaient de fortes personnalités. Je me souviens que des collaborateurs avaient bloqué les portes de l'ascenseur avec des poubelles après avoir vu leur président sortir de son bureau. Ils voulaient lui éviter d'attendre. Cela peut paraître anecdotique. Mais ce genre d'attitude fait un peu vieille société ! La société a changé. Certains comportements ne sont plus tolérés. Un dirigeant ne doit pas accepter certaines attitudes de la part de ses collaborateurs. Il ne peut pas imposer à ses équipes des règles qu'il ne respecte pas.

Carlos Ghosn était un patron tout puissant quand il présidait l'Alliance Renault-Nissan. Est-il le modèle à suivre ?

Carlos Ghosn incarne un certain type de patron classique, providentiel et dépassé.

Un patron qui dirige une entreprise depuis 10 ans ou plus est-il encore opérationnel ?

Même s'il a réussi, le dirigeant doit désormais conforter ses intuitions en recherchant et en vérifiant des

informations très diverses avant de prendre des décisions.

Quel est le rôle du dirigeant à l'ère de la mondialisation numérique ?

Le dirigeant doit avoir une vision et la faire partager. Il dispose pour cela de moyens extraordinaires grâce au numérique. Mais ces moyens peuvent se retourner contre lui s'il ne partage pas les informations dont il dispose avec ses équipes et les salariés.

Quel est l'apport du numérique ?

Son impact est colossal. Il permet d'échanger les informations, de travailler en collectif, de vérifier comment les informations sont comprises, partagées et acceptées. Le nombre de personnes qui connaissent les informations permettant de prendre une décision est beaucoup plus élevé qu'il y a quelques années.

Mais les salariés de niveau N-3 ne disposent pas d'informations sur la manière dont les décisions sont prises...

Ces collaborateurs n'ont pas plus d'informations sur le pourquoi des décisions qu'avant mais ils participent beaucoup plus qu'avant à la mise en place de ce qui a été décidé. Le dirigeant d'un constructeur automobile ou d'une banque doit se demander comment les salariés de tel ou tel service vont réagir à sa décision.

Les dirigeants sont-ils préparés à travailler en équipe ?

Les dirigeants sont souvent diplômés des grandes écoles. Ils sont issus d'un système scolaire très sélectif fondé sur le succès individuel. Ils ont donc le même comportement dans l'entreprise. Pendant très longtemps, les écoles de commerce ont enseigné les « *hard skills* » et un peu l'art du commandement. Elles ont ignoré les « *soft skills* », c'est-à-dire le comportement, l'impact, l'écoute, le travail en collectif, l'échange d'informations, le respect des idées des autres. Ce que j'appelle l'humanisme. Elles commencent à changer. Elles font faire des stages à leurs étudiants qui peuvent ainsi découvrir combien les hommes et les femmes ont un rôle essentiel dans l'entreprise. Mais elles doivent

encore beaucoup évoluer et accomplir une véritable révolution intellectuelle.

Qu'apporte le travail collectif ?

Le succès d'une entreprise dépend de la qualité du travail en équipe. Le travail collectif joue un rôle fondamental dans la prise de décision. Il permet de relativiser, de séparer le bon grain de l'ivraie, de se protéger des « *fake news* ». Le chef d'entreprise ne peut pas se contenter d'avoir une approche technique des dossiers. Il a besoin que ses collaborateurs lui donnent des explications et des justifications. Les chiffres doivent être tamisés à l'aune de l'homme qui va les utiliser, les évaluer, les juger, les analyser pour comprendre les conséquences sur l'organisation et la création de nouveaux produits. Le dirigeant en a d'autant plus besoin que la rapidité de l'information est un enjeu majeur dans la prise de décisions et qu'il doit redoubler de vigilance.

Un dirigeant peut-il encore imposer ses décisions sans explication ?

Un dirigeant doit s'interroger pour savoir si l'entreprise qu'il dirige a une culture adaptée aux évolutions stratégiques qu'il souhaite prendre. Le groupe Total l'a bien compris. Un grand groupe français a, par exemple, accepté que les équipes de PwC recueillent des informations auprès de 250 groupes de salariés dans le monde afin de capter leurs idées et leurs impressions. Il y a dix ans, le dirigeant de ce groupe aurait imposé sa décision.

Quel est l'objectif de cette démarche ?

Les salariés ont pu comprendre pourquoi les décisions étaient prises, comment leur travail était modifié. Ils ont pu faire passer leurs idées, identifier les gains et les pertes, les gagnants et les perdants. Il ne suffit plus de faire des calculs économiques pour prendre des décisions. La rationalité ne doit pas être le seul paramètre de la prise de décision. Une usine qui connaît des difficultés, peut ne pas être systématiquement fermée. Jean-Dominique Senard, alors président de Michelin, a ainsi décidé d'accorder un sursis de deux ans à une usine américaine en difficultés spécialisée dans la fabrication de pneus pour camions. Les faits lui ont donné raison 18 mois plus tard.



Un dirigeant doit s'interroger pour savoir si l'entreprise qu'il dirige, a une culture adaptée aux évolutions stratégiques qu'il souhaite prendre.



Le dirigeant doit avoir une vision et la faire partager. Il dispose pour cela de moyens extraordinaires grâce au numérique.



L'intelligence artificielle n'est pas infaillible. Elle est un formidable facilitateur. Elle ne remplacera jamais l'esprit critique des hommes et des femmes qui est indispensable pour prendre les bonnes décisions.

Le numérique prépare-t-il l'avènement des robots et des machines intelligentes ? Est-ce la fin des relations personnelles ?

Le numérique est un humanisme. Il ne sépare pas les hommes. Il nous contraint au contraire à échanger. Le dirigeant ne peut plus vivre dans un olympe. Il doit partager ses doutes et ses réflexions tant la masse d'informations est grande sur des sujets de plus en plus variés. Il doit avoir un comportement d'humaniste à l'écoute des autres.

Si on réfléchit bien, jamais l'individu n'aura autant eu les moyens de se défendre que depuis l'avènement du numérique. Dans quel autre contexte une écolière suédoise aurait-elle pu mobiliser les jeunes du monde entier pour le climat ? Quand bien même un choc passerait les mailles du filet, l'humain possède aujourd'hui des capacités de réactions et d'organisations sans précédent. À lui d'être à l'écoute des signaux que charrie le numérique.

L'intelligence artificielle va-t-elle permettre d'éviter de prendre de mauvaises décisions ?

L'intelligence artificielle n'est pas infaillible. Elle est un formidable facilitateur. Elle ne remplacera jamais l'esprit critique des hommes et des femmes qui est indispensable pour prendre les bonnes décisions.

Une société comme la nôtre dans laquelle tout le monde a accès à tout est une société qui va vite. Puisqu'il est facile de comparer, d'évaluer, de trouver des réponses, le vrai risque n'est plus de prendre de mauvaises décisions mais de sortir du jeu.

Les algorithmes sont-ils les nouveaux maîtres de l'entreprise ?

Absolument pas. Prenons la profession d'audit et de commissariat aux comptes. Les commissaires aux comptes sont des tiers de confiance. Ils travaillent avec des échantillons de chiffres à partir d'une certaine taille d'entreprise. Ils pourraient donc craindre l'arrivée de l'intelligence artificielle en expliquant qu'elle risque de faire disparaître « *les petites mains* » de la profession. L'associé responsable de cette activité chez PwC a parfaitement réagi face à cette menace potentielle. Il a constitué une équipe d'experts qui

sont capables d'analyser les algorithmes utilisés par ses clients. Ses collaborateurs procèdent par sondage.

Les managers et de nombreux professionnels vont-ils être remplacés par des algorithmes ?

Certains experts nous prédisent le pire. L'intelligence artificielle serait un nouveau Léviathan, un monstre détruisant les emplois. Les avocats seraient réduits à des tâches mécaniques puisque la jurisprudence est analysée par des algorithmes.

Je ne crois pas du tout que nous allons assister au triomphe de la machine et de la technique. Je crois, au contraire, que l'entreprise ne peut fonctionner que si les dirigeants sont animés d'un esprit critique surtout et de bienveillance donc d'humanisme.

Comment ce nouvel humanisme s'exprime-t-il ?

Cet humanisme se caractérise, par exemple, par la capacité à comprendre les situations. Les dirigeants doivent en effet faire face à un nombre grandissant d'acteurs qui passent au crible leurs décisions ou ne les comprennent pas. Les jeunes, les managers intermédiaires qui s'interrogent sur leur place dans l'entreprise car ils ne sont plus les seuls à détenir l'information comme il y a quelques années. Qu'il soit aux commandes d'une petite, d'une moyenne ou d'une grande société, le dirigeant doit accepter les personnes, les écouter, les rabrouer. Il doit aimer les gens.

Quel dirigeant incarne cet humanisme ?

Jean-Dominique Senard, président du conseil d'administration de Renault. C'est un grand dirigeant parce qu'il a un esprit critique et l'intelligence des situations, parce que sa démarche personnelle est exemplaire. Il exige des collaborateurs ce qu'il exige de lui-même.

Le numérique va-t-il accentuer le fossé entre les générations ? Entre les jeunes et les « babyboomers » nés entre 1946 et 1965 ? Les seniors sont-ils condamnés à ne plus travailler ?

C'est au contraire une chance pour donner un

nouveau rôle aux seniors. Les entreprises doivent faire appel à leur expérience, à leur savoir-faire, à leur expertise, à leur esprit critique. Elles doivent leur proposer de nouveaux métiers.

De plus en plus d'entreprises mettent en place des politiques RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises). Ne renouent-elles avec des pratiques du début du XX^{ème} siècle ?

Lorrain d'origine, j'ai connu enfant l'époque où la famille Wendel était encore un acteur économique important dans la région. Ce capitalisme familial pratiquait déjà la RSE. Les ouvriers naissaient et étaient soignés dans les hôpitaux Wendel. Ils travaillaient dans les usines Wendel. Ils pratiquaient le sport dans les clubs soutenus par la famille Wendel.

Quand j'ai commencé à travailler, c'était l'avènement des managers purs et durs les yeux fixés sur la rentabilité du capital. Mais cette époque touche à sa fin.

Aujourd'hui une entreprise, grande, moyenne, petite qui ne se préoccupe pas du rôle qu'elle a dans son environnement, commet une erreur tactique et stratégique.

Les données peuvent-elles aider l'entreprise à jouer un rôle sociétal ?

Bien entendu. Les échanges de données peuvent lui donner des informations sur son rôle sociétal. Le groupe L'Oréal dispose des outils les plus avancés dans ce domaine. Il les utilise dans le monde entier.

Les entreprises peuvent-elles défendre l'intérêt général ?

En France, les responsables politiques et les administrations affirment défendre l'intérêt général et réduisent les entreprises à un rôle : dégager des bénéfices et financer le modèle social ! Les présidents de la République rencontrent peu de patrons français. C'est d'autant plus regrettable que les responsables politiques et les administrations ne donnent pas l'exemple en matière de confiance, de transparence et d'échange. C'est pourquoi les entreprises ont et auront de plus en plus leur mot à dire pour la défense de l'intérêt général.

Quelle est la cause de ce divorce ?

Il faut remonter à la Révolution et à la loi Chapelier promulguée le 14 juin 1791 qui a notamment

interdit les corporations des métiers. L'entreprise s'est ainsi coupée de la société pour se concentrer sur son marché.

Quelles actions sont au service de l'intérêt général ?

Les entreprises doivent développer les liens avec les écoles, les collèges, les lycées, encourager l'apprentissage, faciliter les stages, tisser des liens avec les jeunes et les seniors. Elles ne doivent plus se limiter à mener des actions philanthropiques. Elles doivent participer à des financements pour recréer des liens sociaux et de la confiance.

Quand j'étais président d'une association regroupant 25 établissements d'insertion en France

j'avais été étonné de découvrir que 80% des 3000 jeunes qui étaient accueillis dans ces centres, avaient quitté l'école à 14 ans alors que la loi impose de suivre une scolarité jusqu'à 16 ans. Aujourd'hui, PwC participe avec d'autres grandes entreprises à une

opération en Seine-Saint-Denis qui met en relation des jeunes déscolarisés pour leur donner une formation et leur permettre de trouver un emploi dans des entreprises petites ou moyennes.

Le capitalisme peut-il trouver un nouveau souffle ?

Le capitalisme a de formidables opportunités pour changer positivement la vie des hommes et des femmes. Il y parviendra si le nouveau dirigeant se comporte en humaniste.

Etes-vous un dirigeant récemment converti à l'humanisme ?

Non. J'ai toujours été un humaniste. Quand j'ai débuté ma carrière professionnelle, j'ai travaillé à l'organisation de l'hôpital de Clermont-Ferrand. Un vendredi soir, François Michelin, le président du groupe Michelin, était assis à côté de moi dans l'avion qui nous emmenait à Paris. Il m'a adressé la parole. J'étais très impressionné de rencontrer ce grand patron. Il m'a demandé quel était le personnage le plus important de l'entreprise. Il a répondu en me disant : « *C'est le client jeune homme* ».

S'il m'avait posé la même question une quinzaine d'années plus tard, je lui aurai répondu que les exigences du client étaient bien entendu importantes mais que l'entreprise devait aussi prendre soin de ses collaborateurs. ■



L'entreprise ne peut fonctionner que si les dirigeants sont animés d'un esprit critique surtout et de bienveillance donc d'humanisme.

NOTE
DE LECTURE

Jeremy Rifkin

LE NEW DEAL VERT MONDIAL

Jeremy Rifkin est l'auteur de plusieurs best-sellers, dont *Une nouvelle conscience pour un monde en crise*, *Le Rêve européen*, *L'Âge de l'accès*, *L'Économie hydrogène* ou *La Fin du travail*. Ses livres ont été traduits en plus de trente-cinq langues. Jeremy Rifkin conseille l'Union européenne et des chefs d'État du monde entier. Il est maître de conférences au Programme de formation des dirigeants d'entreprise de la Wharton School (université de Pennsylvanie) et président de la Fondation sur les tendances économiques (Foundation on Economic Trends, Washington, DC).

Yann Le Galès



Au XXI^{ème} siècle, chaque État, chaque ville, chaque comté des États-Unis, ainsi que chaque localité dans le monde, peut espérer produire assez d'électricité pour être autosuffisant et résilient. Le soleil brille partout et le vent souffle partout.

« Nous avons besoin d'une vision économique nommée New Deal Vert pour l'Amérique et le monde », affirme Jeremy Rifkin dans les premières lignes de son dernier livre *Le New Deal Vert Mondial*.

L'économiste américain qui conseille des régions dont les Hauts-de-France et des gouvernements dont les dirigeants chinois, prédit la fin de la civilisation fossile d'ici à 2028 et l'avènement de la troisième révolution industrielle née de la rencontre de l'Internet intelligent et des énergies renouvelables. Cette transformation a déjà commencé, constate le prospectiviste. Les études montrent que « l'effondrement de la civilisation industrielle fondée sur les combustibles fossiles est imminent. Il pourrait se produire entre 2023 et 2030 puisque ce sont des secteurs essentiels qui se séparent de ces combustibles et qui reposent de plus en plus sur des énergies moins onéreuses, solaires, éoliennes et autres énergies renouvelables et sur les technologies zéro carbone qui les accompagnent ».

La transition énergétique n'est pas un renoncement au progrès comme le répètent certains mouvements écologistes. Elle est au contraire rendue possible par les dernières innovations technologiques et l'inventivité des entreprises et des hommes. « La communication Internet numérique converge

avec l'énergie Internet numérique renouvelable alimentée par une électricité d'origine solaire et éolienne et l'Internet de mobilité et de logistique numérique, composé de véhicules autonomes électriques équipés d'une pile à combustible, alimentés par une énergie verte, outre une plateforme IdO (Internet des Objets) présente dans le parc immobilier commercial, résidentiel et industriel ».

Sa mise en place n'est pas rendue possible grâce à une politique qui a fait ses preuves dans les années 30 contrairement à ce que peut laisser croire l'expression « New Deal Vert ». « Nous sommes à mille lieues du New Deal de Roosevelt qui a vu le gouvernement fédéral construire et superviser de gigantesques barrages pour produire et distribuer de l'électricité bon marché dans toute l'Amérique. Le New Deal Vert est centré sur des énergies renouvelables exploitées localement et gérées par des infrastructures régionales connectées entre elles au-delà des frontières, telles que le Wi-Fi. Au XXI^{ème} siècle, chaque État, chaque ville, chaque comté des États-Unis, ainsi que chaque localité dans le monde, peut espérer produire assez d'électricité pour être autosuffisant et résilient. Le soleil brille partout et le vent souffle partout ». Ce saut technologique est poussé par la prise de conscience d'un nombre grandissant de citoyens, de responsables politiques et de dirigeants.

Les jeunes ont pris fait et cause contre le réchauffement climatique. « Le 15 mars 2019, plus d'un million d'étudiants de la génération Z ont rejoint les rangs de leurs aînés de la génération Y, et sont sortis de leurs campus pour descendre dans la rue et imposer une grève exceptionnelle d'une journée : on a vu plus de 2000 manifestations dans 128 pays pour protester contre l'inaction de nos gouvernements et exiger que l'on bascule vers une ère postcarbone verte ». Des chefs d'État, les PDG des plus grandes entreprises mondiales qui se réunissent à Davos, des maires sont conscients des enjeux.

Balayant un lieu commun selon lequel la finance est l'ennemi de la planète, Jeremy Rifkin démontre que ce mouvement de « destruction créatrice » selon l'économiste Joseph Schumpeter (1883-1950), est

au contraire souhaité par les marchés. « Beaucoup d'investisseurs institutionnels liés aux fonds de pension ont commencé à retirer de l'argent des énergies fossiles pour investir dans les énergies renouvelables, créant ce qui est en train de devenir la plus grande campagne désinvestir/investir de l'histoire du capitalisme ». L'auteur de best-sellers qui a été très critique vis-à-vis du capitalisme, écrit « que pour une fois, la disruption est telle que le marché fait figure d'ange gardien de l'humanité ».

Multipliant les exemples notamment sur les initiatives prises aux États-Unis, Jeremy Rifkin souligne que les plus grandes institutions financières ont tiré la sonnette d'alarme et s'engagent en faveur de la troisième révolution industrielle dont la mise en place demande du temps. « L'infrastructure de la première révolution industrielle a été déployée aux États-Unis en trente ans, de 1860 à 1890. Celle de la deuxième révolution industrielle en vingt cinq ans, de 1908 à 1933, soit cinq années de moins, cela est dû au fait que la deuxième révolution industrielle a bénéficié de celle de la première. Il est donc logique de se dire que la troisième révolution industrielle peut être mise en place en vingt ans - une génération - à partir de deux infrastructures existantes qui faciliteront la transition ».

Mais « la main invisible du marché ne suffira pas ». Les États ont un rôle essentiel à jouer. Ils doivent investir dans les nouvelles infrastructures, fixer le cadre réglementaire, créer des banques vertes, émettre des obligations vertes, mettre en place des incitations pour permettre aux régions de réussir leur transition écologique.

Cette disruption technologique peut être une chance pour l'Europe en lui permettant de s'imposer face aux États-Unis et peut-être de faire jeu égal avec la Chine qui a tous les atouts pour jouer les premiers rôles. « La Chine s'éloigne progressivement de la vision géopolitique qui déterminait les liens entre les nations à l'ère de la première révolution industrielle et de la deuxième révolution industrielle, aux XIX^{ème} et XX^{ème} siècles, pour adopter la vision de la biosphère propre au XXI^{ème} siècle, qui signale l'aube de l'âge écologique ».



La race humaine a un calendrier serré pour réorienter radicalement la civilisation.

À contrario, la patrie de Donald Trump, qui a fait la course en tête lors de la première et la deuxième révolution industrielle, est en retard. Le pays des Gafa n'a pas les infrastructures de qualité et n'investit pas assez pour rattraper son handicap. Il n'est « *qu'au dix-neuvième rang mondial pour les connexions internet large bande... Quant à la formation d'un réseau internet digital d'énergie renouvelable et d'un réseau internet autonome de mobilité, les États-Unis ne sont même pas présents autour de la table* ».

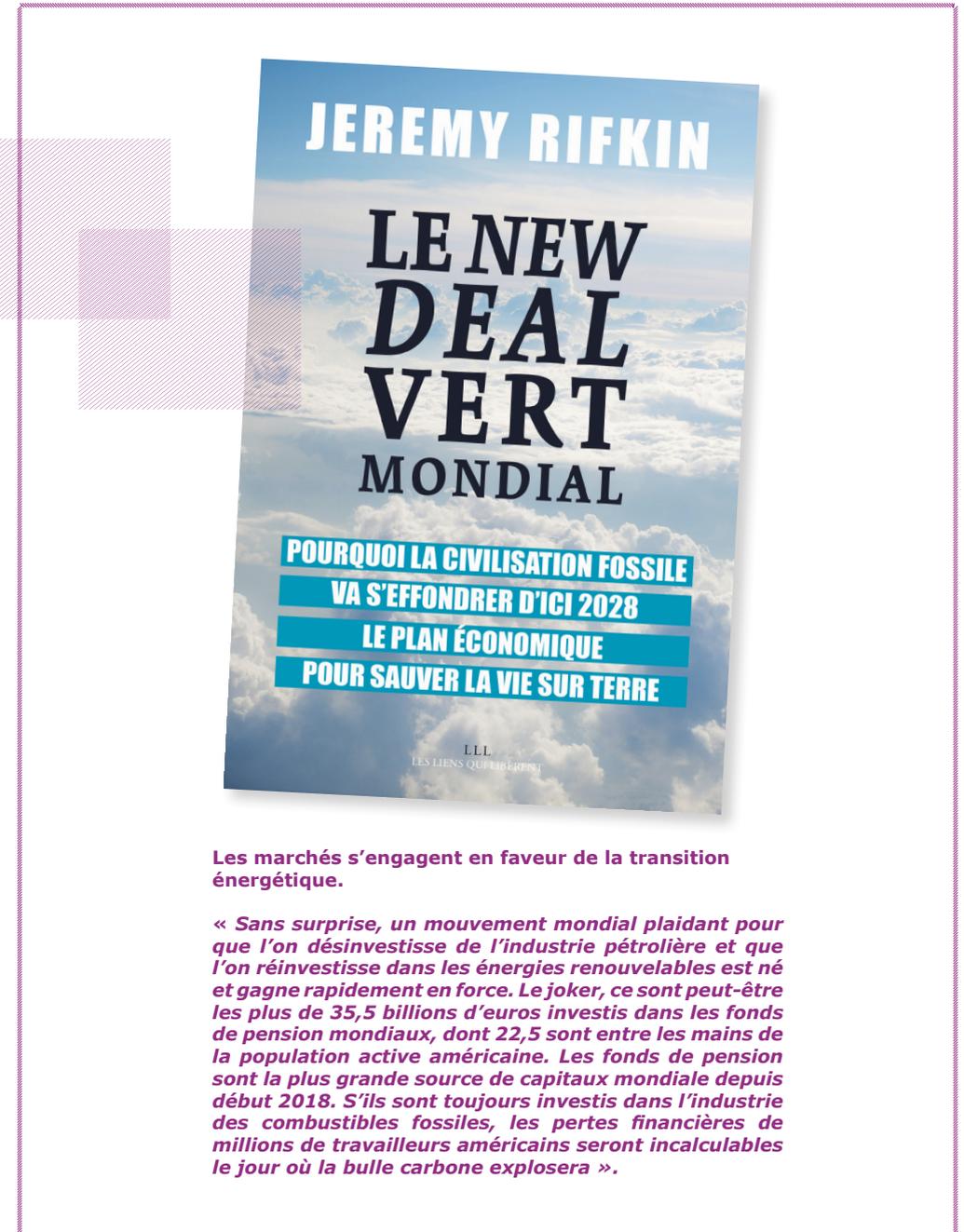
La raison ? L'absence d'un partenariat solide entre le gouvernement, le monde des affaires et la société civile qui a permis de réussir la première révolution industrielle au XIX^{ème} siècle et la deuxième révolution industrielle au XX^{ème} siècle et de changer la vie des Américains.

La nouvelle révolution énergétique va métamorphoser l'économie, les entreprises et la société. « *Dans cette économie verte numérique, le coût marginal de certains biens et services sera proche de zéro, ce qui obligera à un changement radical du système capitaliste* ». La troisième révolution industrielle pour laquelle milite Jeremy Rifkin ne sera pas seulement une nouvelle manière de produire et de consommer. Elle ouvre une nouvelle ère de l'histoire de l'humanité. « *Nous devons apprendre à vivre avec les richesses de la Terre plutôt que de les exploiter, à renoncer à la domination pour adopter une gestion économie, à abandonner notre anthropocentrisme*



au profit d'une participation active et consciente au vivant. Le respect de la biosphère passe par un bouleversement de nos repères spatio-temporels ».

Alors que le réchauffement climatique échappe aux experts et aux scientifiques pour devenir un enjeu sociétal et passionnel qui déclenche des oppositions irrationnelles, que la bataille du climat est devenue une nouvelle manière d'accuser le capitalisme et la mondialisation de tous les maux, Jeremy Rifkin plaide pour une approche raisonnée et rationnelle de la transition énergétique. Même si l'auteur se livre à des prophéties quand il affirme que « *la race humaine a un calendrier serré pour réorienter radicalement la civilisation* », ce livre a l'immense mérite d'expliquer comment les marchés, la technologie et la volonté politique peuvent apporter des solutions à l'un des plus grands défis des prochaines années. ■



Les marchés s'engagent en faveur de la transition énergétique.

« Sans surprise, un mouvement mondial plaidant pour que l'on désinvestisse de l'industrie pétrolière et que l'on réinvestisse dans les énergies renouvelables est né et gagne rapidement en force. Le joker, ce sont peut-être les plus de 35,5 billions d'euros investis dans les fonds de pension mondiaux, dont 22,5 sont entre les mains de la population active américaine. Les fonds de pension sont la plus grande source de capitaux mondiale depuis début 2018. S'ils sont toujours investis dans l'industrie des combustibles fossiles, les pertes financières de millions de travailleurs américains seront incalculables le jour où la bulle carbone explosera ».





29, rue de Lisbonne
75 008 Paris
+33 (0)1 53 23 05 40

www.societal.fr



ISBN 979-10-236-1497-8



10€

