



N°12

LES CAHIERS DE
RECHERCHE

Commerce extérieur et globalisation des marchés

www.esce.fr



C.I.R.C.E.E.

*Centre Interdisciplinaire de Recherche
sur le Commerce Extérieur et l'Économie*

LES CAHIERS DE
RECHERCHE

Commerce extérieur
et
globalisation des
marchés

n° 12
mai 2009

COMITÉ DE LECTURE

Nicolas BERLAND

Professeur des Universités (Université Paris Dauphine)

Sylvain BIARDEAU

Professeur des Universités (Université Jean Moulin Lyon 3)

Frank BOURNOIS

Professeur des Universités (Université Paris II)

Jean-Jacques DURAND

Professeur des Universités (Université Rennes I)

Evelyne LANDE

Professeur des Universités (Université de Poitiers - Directeur de l'IAE)

Paul-Jacques LEHMANN

Professeur des Universités (Université de Rouen)

Fabrice ROTH

Professeur des Universités (Université Jean Moulin Lyon 3)

AVANT-PROPOS

Les « Cahiers de Recherches de l'ESCE » n° 12 sont consacrés à un thème dont l'actualité montre davantage, chaque jour, l'importance : « Le commerce extérieur et la globalisation des marchés ». Les enseignants-chercheurs de l'École Supérieure du Commerce Extérieur s'efforcent, dans leurs papiers, d'analyser les conséquences, dans différents domaines, de l'ouverture mondiale des marchés à la fois sur les relations économiques et commerciales des différents pays de la planète et sur un certain nombre de comportements des entreprises.

Ainsi, au niveau macroéconomique, sont présentés plusieurs thèmes de réflexion : les tendances actuelles et futures du commerce international ; l'influence des nouveaux systèmes de négociation salariale sur la compétitivité à partir de l'équilibre de Nash ; un modèle permettant de mesurer l'amplification de la pauvreté dans un pays en voie de développement à partir de l'hyperinflation qui y règne et son impact sur le secteur réel ; la substitution progressive des critères sociologiques en vigueur dans les pays de l'Est ou du Sud aux critères longtemps dominants des pays industrialisés ; la place du développement durable dans l'internationalisation des flux de marchandises envisagée par l'intermédiaire de l'analyse de la contestabilité.

Au niveau des transformations des habitudes de travail sont envisagés : la transformation de la régulation éthique frappant les entreprises avec l'émergence d'une fonction innovante, le référent interne du commerce extérieur ; les nouvelles méthodes de formation interne des sociétés qui

tiennent compte de l'évolution de la démographie de leurs salariés ; les techniques permettant d'améliorer la performance des firmes ; les nouveaux agissements des acteurs financiers à partir de l'exemple des fonds souverains ; la stratégie de communication à l'international du secteur financier ; la recherche des raisons de l'apparition d'un succès mondial dans l'édition.

Les apports théoriques de ces articles sur des questions souvent originales constituent des propositions intéressantes pour trouver les meilleures solutions face à une globalisation des marchés qui ne cesse d'inquiéter, mais que tout le monde espère la moins perturbante possible pour l'homme.

Paul-Jacques LEHMANN
Directeur de la Recherche

WHAT ARE THE EFFECTS OF GLOBALIZATION ON WAGE BARGAINING SYSTEMS?

Kirsten Ralf

ESCE, Ecole Supérieure du Commerce Extérieur, Paris,

E-mail: Kirsten.Ralf@esce.fr

Gabriele Kasten

ING Group, Location NA C,02, Hoekenrode 2, 1102 BR Amsterdam, The Netherlands,

E-mail: Gabriele.Kasten@mail.ing.nl

ABSTRACT:

In recent years, globalization led to an increase of international trade and an increase in the flow of commodities. With labour less mobile than capital and goods and the introduction of a common currency, two important observations about European labour markets can be made: First, collective bargaining on a national level became increasingly important and, secondly, real wages had a tendency to decrease. Politicians have argued that a competitive wage bargaining behaviour in Europe brings about an improvement in a country's competitiveness. In the present paper we show that underbidding is advantageous as a short-term strategy, but beggar-my-neighbour may not lead to a Nash equilibrium, and in the end all countries are worse off.

JEL classification: D43, F20, J50

Keywords: globalization, wage bargaining.

INTRODUCTION

Globalization is the process of the reduction and removal of trade barriers. This led worldwide to an increase of the flow of goods, services, capital and to a lesser extent also of labour. In European countries, the introduction of a common currency made prices and wages now directly

comparable and labour market conditions and wage settings become increasingly important. Many investigations conclude that EMU forces labour markets towards greater competitiveness. In order to increase national competitiveness, conventional macroeconomic thinking suggests to lower unit labour costs by moderating wage settlements.

In the face of these developments, European trade unions increasingly fear a move towards competition oriented collective bargaining policies. Since such policies are based on a 'beggar-my-neighbour approach', trade unions reject ideas of restrained wage policies to improve national competitiveness. These ideas are far from new. Joan Robinson (1937), in what is now a classic article, argues that in times of overall unemployment, countries try to increase their employment and total output by increasing their trade balance at the expense of other countries. What begins as a beggar-my-neighbour remedy for unemployment in one country might turn into an international beggar-thy-neighbour game. During the great depression this protectionist behaviour of countries made an end to the first vague of globalization that had started at the end of the 19th century.

The present paper analyses therefore how labour markets operate under conditions of collective choice of wages within two different types of wage setting regimes, a coordinated wage setting strategy as opposed to a competition orientated strategy between countries. At the broadest level the question that motivates this paper is: How will a certain wage setting strategy affect output and employment in the euro area since, with the common currency, devaluation is no longer an option?

While focusing on the two wage setting strategies, the paper presents a model of imperfect competition with two countries. When the two countries follow a coordinated strategy on a European level, both countries are treated equally in terms of utility and trade unions have therefore an incentive to pay attention to the overall economic development. When they maximise alternatively the utility of the domestic country, it is optimal for a single country to undercut wages of its trading partner. For the other country, however, this is an unfavourable solution since its production and employment will decline. This gives incentives to retaliate.

The rest of the paper is organized as follows: Section 2 surveys the empirical results on collective bargaining in Europe. Section 3 describes the imperfect competition model with two countries which enables us to examine the price-setting behaviour of the firms depending on nominal wages and labour productivity in the two countries. With regard to changes in output and employment, section 4 analyses first the case of European-wide wage coordination and secondly the case of competitive wage-setting behaviour. Section 5 concludes the paper and gives an outlook.

1. WAGE BARGAINING IN EUROPE

Income development in Western Europe is characterized by a declining trend in real income per worker; see European Commission (1997a). Whereas in the sixties and the first half of the seventies the increase in real income per worker was around 4%, a clear turnaround became evident in the second half of the seventies. In 1982, the increase in real income per worker dropped even to 0%. Only in the mid and late eighties the percentage change in real income per worker was again raising to almost 2%. For the time period from 2002 to 2006, Schulten (2006) reports that the average increase in real wages in the European Community has been 0.7 percent. Several countries, Belgium, Germany, Finland, Italy, Luxembourg, Portugal, Spain, Malta, Poland, and Slovakia, experienced decreases of real wages in at least one year within the period.

Crucial to the change of direction in real income per worker in EU 15 was the fact that - from 1980 onwards - collective bargaining policy was facing the necessity to improve the conditions of profitability for companies by reaching moderate pay settlements. In order to meet the requirements of a growing competitive environment, collective bargaining has increasingly been coordinated almost everywhere in Europe.

According to a statistical investigation of EMU countries, see OECD (1997), collective bargaining coverage has been raising to over 80 per cent of the labour force in Austria, Belgium, Finland, France, Germany, Italy and the Netherlands. It was above 70 per cent in Portugal and Spain. The

OECD (1997) gives also measures of coordination of wage bargaining within these nine countries. In none of them coordination has decreased between 1980 and 1994; in three of them, Portugal, Italy and France, it has even increased. In a comparative study on collective bargaining coverage in nine European countries, Tijdens and Van Klaveren (2007) observe that collective bargaining is highest in Finland with 88% and Denmark with 82.4% and lowest in Poland and the United Kingdom with only 10.9% and 25.5%, respectively. For the other countries, collective bargaining coverage ranges between 52 and 72 percent. Coverage is high in the utilities, transport/communications, health care and the public sector. Low coverage is reported for agriculture, wholesale, hotels and other commercial services. In all countries coverage was larger for large firms than for small firms.

Moreover, in the nineties, national social pacts and tripartite agreements were established. In its 'Report on Employment 1997' the European Commission observed that "in many countries ... (there are) agreements by the social partners that seek to lower the growth in real wages to a level below the growth in productivity, or to moderate the growth in real wages relative to the wage increase of major trading partners." (Kommission 1997b, p. 16)

Schulten (2002) describes various attempts of a European coordination of trade unions' collective bargaining policies. One of the most prominent examples is the "Doorn Initiative" established in 1998 by the trade unions from Belgium, the Netherlands, Luxembourg and Germany. Their aim was

- a supranational collective bargaining system at the European level,
- the interconnection of different national bargaining systems as to limit national competition on wages and labour costs.

Regarding a supranational collective bargaining system, Driffill and Van der Ploeg (1995) (1993) extensively discussed the effects of trade liberalisation on the behaviour of trade unions. Their analysis suggests that the removal of trade barriers between countries of a single currency union increases strongly the incentive for national unions to bargain on

a supranational level. Instead, if trade unions remain concerned with national objectives, wages are bidden downwards with negative effects on the welfare of the country concerned.

Since the emergence of a supranational collective bargaining system seems not to be very likely in the near future, European trade unions have started to develop an alternative strategy, see Schulten (2002). They no longer aim on centralised wage negotiations on a European level but on a European coordination of trade unions' collective bargaining behaviour.

2. FIRMS' BEHAVIOUR

An analysis of wage setting within the EMU requires taking the interdependencies between economies into account. These are a consequence of globalization of markets. There are powerful direct relationships and feedback mechanisms which bind economies with close trade links together. This implies that employment in one country is affected by such factors as labour cost developments in related economies. In this paper, we present a model of imperfect competition, inspired by Blanchard and Kiyotaki (1987) with two countries, called *A* and *B*. In each country we have a number of industries producing a single good. Both countries use the same currency. Labour is mobile across industries, but not across countries. Firms maximise profits taking into account the demand function for their goods and a production function. Demand depends on the prices of the domestic and the foreign good relative to the general price level in the country. It is assumed that the firms take the price of the competitor in the other country as well as the general price level of the home country as given when determining the optimal price. Apart from a differentiated product, both countries are similar and for firms in both countries we assume a similar behaviour. Then for each country we can derive a reaction function which gives us the optimal price of the country depending on the price of the other country and the domestic wage. The intersection of the two reaction functions leads to a Nash-equilibrium of the firms.

2.1 Decision problem of the firm

The problem of the firm is to maximise profits taking into account a production function and the demand for its good.

We assume the following demand function for the i -th industry in country A :

$$q_A^i = \gamma - \alpha \frac{P_A^i}{P_A} + \beta \frac{P_B^i}{P_B}$$

Demand decreases if the price in industry i relative to the general price level increases since households will adjust their demand in favour of other goods of the foreign competitor. On the other hand, if the price in industry i in country B -- producing a close substitute to the good of country A -- increases, demand in country A increases since households in country B now buy the domestic product of country A .

For country B we assume analogously:

$$q_B^i = \gamma - \alpha \frac{P_B^i}{P_B} + \beta \frac{P_A^i}{P_A}$$

Profits of industry i , Π_A^i , are given as revenues minus costs

$$\Pi_A^i = P_A^i q_A^i - W_A^i L_A^i$$

with W_A^i wages and L_A^i labour input in industry i in country A .

It is assumed that labour is not mobile across countries. The firm thus produces with domestic labour only. For the sake of simplicity, we assume a linear production function with denoting labour productivity in country

$$q_A^i = \sigma_A L_A^i$$

and for country B

$$q_B^i = \sigma_B L_B^i$$

Labour productivity may be different across countries.

Profit maximisation then leads to the usual condition that marginal revenues have to equal marginal costs. Price is a mark-up over marginal costs with the mark-up depending on the elasticity of demand with respect to the domestic price.

If all the industries within the country behave in the same way, prices are set equal to the general price level.

The profit maximizing condition for country *A* can then be stated as:

$$P_A = bP_B + c \frac{W_A}{\sigma_A}$$

with $b = \beta/(2\alpha - \gamma)$ and $c = \alpha/(2\alpha - \gamma)$. This gives the best reply of country *A* in setting the price P_A as a function of the domestic wage and the price of the competitor. It is called the reaction function of country *A*. Analogously, we have the best reply function or reaction function of country *B*:

$$P_B = bP_A + c \frac{W_B}{\sigma_B}$$

The general price level is a linear function of the wage in the domestic country and the general price level in the foreign country.

2.2 The firm's Nash equilibrium.

A Nash equilibrium is defined as a vector of prices (P_A, P_B) such that each price is maximizing domestic profits taking the price of the foreign country as given. It is a point of intersection of the reaction curves as depicted in figure 1.

Here we get:

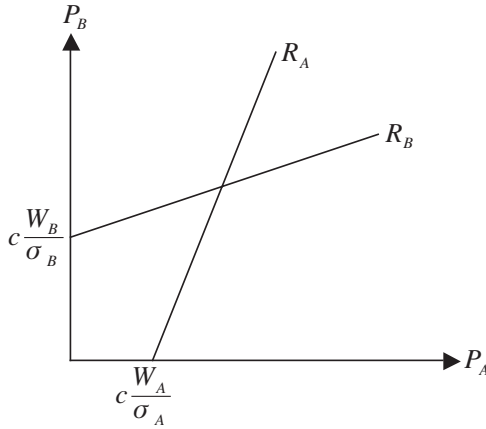
$$P_A = \frac{c}{1-b^2} \left(b \frac{W_B}{\sigma_B} + \frac{W_A}{\sigma_A} \right)$$

and

$$P_B = \frac{c}{1-b^2} \left(b \frac{W_A}{\sigma_A} + \frac{W_B}{\sigma_B} \right)$$

If marginal costs are the same in the two countries, the firms will choose the same price.

Figure 1: The firms' Nash equilibrium



Rearranging terms leads to:

$$P_A = W_A \frac{c}{1-b^2} \frac{1}{\sigma_A} \left(b \frac{W_B}{\sigma_B} \frac{\sigma_A}{W_A} + 1 \right)$$

and

$$P_B = W_B \frac{c}{1-b^2} \frac{1}{\sigma_B} \left(b \frac{W_A}{\sigma_A} \frac{\sigma_B}{W_B} + 1 \right)$$

The real wage in the country depends on the relation of marginal costs in the two countries. Employment can be derived by substituting demand in the production function:

$$L_A = \frac{1}{\sigma_A} \left(\gamma - \alpha + \beta \frac{P_B}{P_A} \right)$$

and

$$L_B = \frac{1}{\sigma_B} \left(\gamma - \alpha + \beta \frac{P_A}{P_B} \right)$$

Labour input depends on the general price level in the foreign country in relation to the domestic price level. In the firm's Nash equilibrium this relation is determined by the ratio of wages and the relation of marginal costs in the two countries.

3. DIFFERENT WAGE SETTING STRATEGIES:

IMPLICATIONS FOR ECONOMIC PERFORMANCE UNDER EMU

In the previous section we showed that labour demand depends on the relation of wages in country *A* and *B*. Wage negotiations of trade unions on the nominal wage thus affect both, the real wage and employment. Therefore, the trade union in each country faces the main question whether to pursue a coordinate or a competitive wage setting strategy in the single European currency area. In order to solve this problem in the above framework of imperfect competition in an open economy, we assume a utility function for the trade union which depends on the real wage and employment.

For country *A* the objective function is given as:

$$V_A = \begin{cases} \left(\frac{W_A}{P_A} - \bar{w}_A\right)L_A, & \text{if } \frac{W_A}{P_A} > \bar{w}_A \\ 0, & \text{if } \frac{W_A}{P_A} \leq \bar{w}_A \end{cases}$$

Utility is equal to the difference of the real wage $\frac{W_A}{P_A}$ to a minimum real wage times employment, if the real wage is larger than the minimum wage or reservation wage and zero otherwise.

For country *B* we have:

$$V_B = \begin{cases} \left(\frac{W_B}{P_B} - \bar{w}_B\right)L_B, & \text{if } \frac{W_B}{P_B} > \bar{w}_B \\ 0, & \text{if } \frac{W_B}{P_B} \leq \bar{w}_B \end{cases}$$

The assumption of a single union in each of the two countries can be thought of as reflecting the relatively high degree of coordination within each national system. Going even further, since all workers are in the bargain, unions are only concerned with the welfare of employed workers and do not take a strong interest in the unemployed, see Layard (1991), pp. 129.

3.1 Coordinated wage setting

As a coordinated strategy it is suggested that trade unions in both countries choose the nominal wages as to equal marginal labour costs in the two countries.

$$\frac{W_A}{\sigma_A} = \frac{W_B}{\sigma_B}$$

Assuming the firms to pursue a Nash strategy in setting their prices, the general price level is the same in both countries. This leads to a real wage in country *A*

$$\frac{W_A}{P_A} = \sigma_A \frac{1-b^2}{c} (1-b)^{-1} = \sigma_A \frac{1-b}{c}$$

and

$$\frac{W_B}{P_B} = \sigma_B \frac{1-b^2}{c} (1-b)^{-1} = \sigma_B \frac{1-b}{c}$$

in country *B*, respectively.

Employment is then derived as:

$$L_A = \frac{1}{\sigma_A} (\gamma - \alpha + \beta)$$

$$L_B = \frac{1}{\sigma_B} (\gamma - \alpha + \beta)$$

It turns out that for this choice the utility is equal in both countries, namely:

$$V_A = \frac{1-b}{c} (\gamma - \alpha + \beta) = V_B$$

Thus, by choosing a nominal wage which equals the costs of production, both countries are treated equally in terms of utility. There is no reason for a redistribution of wealth between workers of country *A* and *B*. This additionally justifies calling this strategy a coordinated wage setting strategy.

3.2 Competitive wage setting.

A competitive wage setting strategy is defined as a solution in which trade unions in both countries maximise the objective function given above. They take into account the labour demand function of the domestic firm and consider the wage in the other country as given. We then ask whether or not A Nash equilibrium for the trade unions exists.

For country A we have the following problem:

$$\begin{aligned} \max V_A &= \left(\frac{W_A}{P_A} - \bar{w}_A \right) L_A \\ \text{s.t. } L_A &= \frac{1}{\sigma_A} \left(\gamma - \alpha + \beta \frac{P_B}{P_A} \right) \end{aligned}$$

The solution leads to the necessary condition for a utility maximum:

$$\frac{W_A}{\sigma_A} = D \frac{W_B}{\sigma_B}$$

where D is a constant depending on the parameter values of the demand function. Thus it is optimal for the trade union in country A to choose a higher wage relative to productivity than in country B if the constant D is larger than 1 and to choose a lower wage relative to productivity if the constant D is smaller than 1. It turns out that the value of D is connected to the change of utility in the coordinated strategy. It holds true that D is smaller than one if and only if the utility increases by cutting the wage starting from the point of coordination.

In formal terms:

$$D < 1 \iff \frac{\partial V_A}{\partial W_A} \left(\frac{W_A}{\sigma_A} = \frac{W_B}{\sigma_B} \right) < 0$$

In this case undercutting is indeed the optimal behaviour⁽¹⁾.

For country B similar calculations lead to the result that the optimal wage in country B is also a linear function of the wage in country A .

(1) A proof of the proposition is given in the appendix.

We can therefore conclude that there exists no Nash equilibrium in which both trade unions are able to set their optimal wage taking the wage of the other country as given, besides from the point where both wages are set to the minimum wage. A Nash equilibrium in which the wages are different from the reservation wages is only possible if the parameter values of the demand function are such that the constant D is equal to one. Then the problem of wage setting is indeterminate. In this case trade unions pursue a strategy of wage coordination.

Now the undercutting strategy of the trade union in one country in order to secure a competitive advantage is analysed in more detail. Assume that the initial situation is the intersection of the two curves R_A and R_B depicted in figure (2) and that country A decides to lower the nominal wage. A decrease of the wage in country A shifts the reaction function R_A to R'_A .

Figure 2: Decrease of the wage in country A

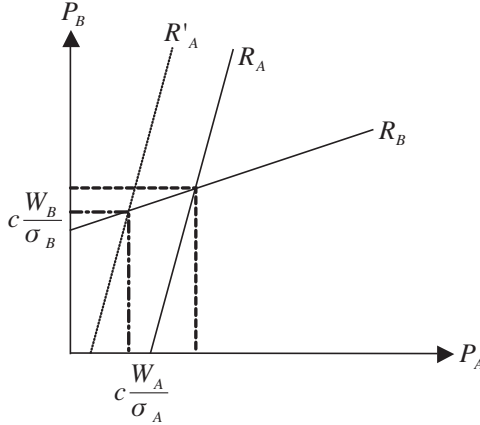


Figure 2 shows that undercutting in country A leads to decreasing prices in both countries. The decrease of the general price level in country A will be larger than the decrease of the price level in country B. For the real wage we get

$$\frac{W_A}{P_A} = \sigma_A \frac{1-b}{c} \left(1 + \frac{b}{D} \right)^{-1}$$

Comparing this with the real wage in country A when pursuing a coordinated strategy, the real wage is lower when an undercutting strategy is followed. As a consequence demand and employment in country A will increase as has been intended by the trade union in country A when cutting wages. The increase in utility is thus a consequence of higher employment which offsets the decrease in the real wage. On the other hand, demand and employment in country B will decrease. If country B reacts in a similar way by cutting the wage, a downward spiral of decreasing prices and wages will be the consequence which only stops when wages are at their minimum/reservation level.

CONCLUSION

In a model of imperfect competition, the effects of a coordinated and a competitive wage setting strategy on wages, output and employment are investigated. One way for a single country to counteract unemployment is one in which a competitive wage setting strategy is pursued. By stimulating output through wage undercutting, the country is increasing national employment. But for such a strategy to succeed, it is necessary that other countries do not retaliate. However, in times of general unemployment a country increasing its output through wage undercutting is faced by the retaliation of others. What begins as a beggar-my-neighbour remedy for unemployment in one country might turn into an overall beggar-thy-neighbour game with nominal prices and wages shrinking. The insight of the foregoing model is that both countries would have been better off, if social partners had followed a coordinated wage setting strategy on a supranational level. By choosing a wage which equals the costs of production, both countries are then treated equally in terms of utility.

Although the model of imperfect competition employed here suggests the implementation of a coordinated wage setting strategy, concrete attempts of European coordination of collective wage setting are still very much at the beginning. Structural as well as institutional difficulties hamper or even prevent the Europeanization of collective bargaining, see Schulten(2002).

First of all, trade union initiatives for European coordination of collective setting are purely voluntary. European trade union organisations have neither legal nor political power to ask its affiliated unions to follow a certain collective strategy. If only one single affiliated national trade union opts out from a joint European coordination, the competitive pressure on others to follow will increase dramatically.

Second, institutional settings of national collective bargaining systems often do not fit in the institutional setting of European wage coordination. In countries with more decentralised collective bargaining systems, as for example in France, the implementation of a European coordination rule is rather difficult.

From this perspective, the prospects for a Europeanization of collective bargaining seem not to be very promising. Instead, under the present situation of increasing unemployment in Europe, the arguments developed by Joan Robinson have a great deal of actuality, making her contributions as relevant as when she first formulated them in the 1930s.

References

Articles

Blanchard, O. J & Kiyotaki, N. (1987), 'Monopolistic competition and the effects of aggregate demand', *American Economic Review*, 77, 647–666.

Driffill, J. & Van der Ploeg, F. (1993), 'Monopoly unions and the liberalisation of international trade', *The Economic Journal* 103, 379–385.

Driffill, J. & Van der Ploeg, F. (1995), 'Trade liberalisation with imperfect competition in goods and labour markets', *Scandinavian Journal of Economics* 97, 223–243.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1997a), 'Gemeinsamer Bericht zur Beschäftigung', Brussels (Rev. 8).

Europäische Kommission Generaldirektion Wirtschaft und Finanzen (1997b), 'Europäische Wirtschaft', Grundzüge der Wirtschaftspolitik. 14

Layard, R., Nickell, S. & Jackman, R. (1991), *Unemployment*, Oxford University Press, Oxford.

OECD (1997), 'Economic performance and the structure of collective bargaining', OECD Employment Outlook.

Robinson, J. (1937), *Beggar-my neighbour remedies for unemployment*, in 'Essays in the Theory of Unemployment', London.

Schulten, T. (2002), 'Europeanization of collective bargaining', WSI Discussion Paper, 101, Düsseldorf.

Schulten, T. (2006), 'Europäischer Tarifbericht des WSI 2005/2006', WSI Mitteilungen 7, Düsseldorf.

Tijdens, K. & Van Klaveren, M. (2007), 'Collective bargaining coverage', WIBAR Report No.5.

Appendix

In this appendix we derive the properties stated in section 3 for the competitive wage bargaining behaviour of trade unions. Taking into account the definition of utility and labour demand derived from the optimal behaviour of firms, utility in country A is given as:

$$V_A(W_A) = \frac{1-b^2}{c} \frac{(\gamma-\alpha) \frac{W_A}{\sigma_A}}{b \frac{W_B}{\sigma_B} + \frac{W_A}{\sigma_A}} + \frac{1-b^2}{c} \beta \frac{b \frac{W_A}{\sigma_A} + \frac{W_A W_B}{\sigma_A \sigma_B}}{\left(b \frac{W_B}{\sigma_B} + \frac{W_A}{\sigma_A}\right)^2} - \frac{\bar{w}_A (\gamma-\alpha)}{\sigma_A} - \frac{\bar{w}_A \beta}{\sigma_A} \frac{b \frac{W_A}{\sigma_A} + \frac{W_B}{\sigma_B}}{b \frac{W_B}{\sigma_B} + \frac{W_A}{\sigma_A}}$$

The derivative of utility with respect to wages is

$$\begin{aligned} \frac{\partial V_A}{\partial W_A} &= \frac{1}{\sigma_A} \frac{1-b^2}{c} \frac{\frac{W_B}{\sigma_B}}{\left(b \frac{W_B}{\sigma_B} + \frac{W_A}{\sigma_A}\right)^3} \\ &\quad \times \left(\frac{W_A}{\sigma_A} \left((\gamma-\alpha)b + 2\beta b^2 - \beta + \frac{\beta c \bar{w}_A}{\sigma_A} \right) + \frac{W_B}{\sigma_B} \left((\gamma-\alpha)b^2 + \beta b + \frac{\beta c b \bar{w}_A}{\sigma_A} \right) \right) \end{aligned}$$

Necessary for a utility maximum is the condition

$$\frac{\partial V_A}{\partial W_A} = 0$$

This is the case if and only if

$$\frac{W_A}{\sigma_A} = D \frac{W_B}{\sigma_B}$$

with D given as

$$D = \frac{\alpha\beta + \alpha\beta \bar{w}_A / \sigma_A}{2\gamma^2 + 6\alpha^2 - 2\beta^2 - 7\alpha\gamma - \alpha(2\alpha - \gamma)\bar{w}_A / \sigma_A}$$

For the solution to be defined the denominator has to be larger than zero.

Additionally, we can ask under which conditions for the parameter values $D > 1$?

We find

$$\begin{aligned} D > 1 &\Leftrightarrow \alpha\beta + \alpha\beta \bar{w}_A / \sigma_A > 2\gamma^2 + 6\alpha^2 - 2\beta^2 - 7\alpha\gamma - \alpha(2\alpha - \gamma)\bar{w}_A / \sigma_A \\ &\Leftrightarrow \frac{\partial V_A}{\partial W_A} \left(\frac{W_A}{\sigma_A} = \frac{W_B}{\sigma_B} \right) < 0. \end{aligned}$$

For country B similar calculations can be made.

RISING POVERTY IN AN INCREASING
GLOBALIZED CONTINENT:
AN ECONOMIC MODELLING APPROACH OF THE
CRISIS IN ZIMBABWE

Alexandre Sokic
Ecole Supérieure du Commerce Extérieur
92916 Paris La Défense
E.mail: alexandre.sokic@esce.fr

ABSTRACT: *The aim of this paper is to explain the development of hyperinflation and its impact on the real sector of the Zimbabwean economy. A general setup of an optimizing monetary model is used where the transaction role of money is captured by a cash-in-advance constraint. Modelling monetary hyperinflation with perfect foresight is shown to be closely linked to the concept of money essentiality in the formal sense of Scheinkman (1980). The cash-in-advance model shows the possibility of hyperinflation development and the harmful effect of hyperinflation on the real side of the economy as experienced in Zimbabwe.*

JEL classification: N17, E31, E41

Keywords: Globalization, Africa, Zimbabwe, hyperinflation, cash-in-advance constrain

INTRODUCTION

During the ten last years globalization has affected the African continent in a large extent. Today, most African countries are extremely open to the international economy. Globalization mainly affected African countries

through the huge and increasing need of China for natural resources and the rise of commodity prices. However, as shown by Herbst (2005), most African countries have failed to take advantage of the opportunities offered by the globalized economy as they receive little foreign investment and still fail to produce many processed goods for export. Moreover, the situation prevailing in Africa is very uneven. Some countries didn't manage at all to take advantage of the globalized economy. Among them is Zimbabwe where the economic crisis has worsened since the past ten years. The cause of this economic crisis is the development of a severe hyperinflation.

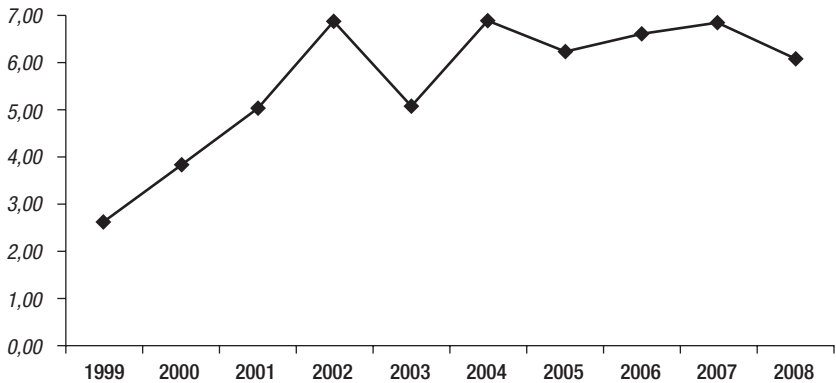
The aim of this paper is to explain the development of hyperinflation and its impact on the real sector of the Zimbabwean economy. Since explosive hyperinflations are not possible under perfect foresight in Cagan (1956) based inflationary finance models recent analytical studies abandon Cagan money demand function and consider optimizing monetary models. Therefore, this paper resorts to a general setup of an optimizing monetary model where the transaction role of money is captured by a cash-in-advance constraint. Modelling monetary hyperinflation with perfect foresight is shown to be closely linked to the concept of money essentiality in the formal sense of Scheinkman (1980). Results obtained in the cash-in-advance model show the harmful effects of the hyperinflationary process on the real sector of the economy as observed in Zimbabwe.

The paper is organized in the following way. Section 2 presents the recent evolution of Zimbabwean economy. Section 3 studies the general version of a cash-in-advance model providing a general characterization of agents' preferences compatible with explosive hyperinflation relying on money essentiality. Section 4 studies the impact of hyperinflation on the real sector explaining the current collapse of the Zimbabwean economy. Section 5 concludes.

1. GLOBALIZATION IN AFRICA AND ECONOMIC CRISIS IN ZIMBABWE

Globalization of world economy has benefited to the African continent. African countries take advantage of the globalization as natural resource producers. In particular, the fast development of Chinese economy has permitted African countries to take part in the globalized economy as commodity suppliers in a context of rising commodity prices. This evolution explains the sustained high growth rate of GDP registered by sub-Saharan countries in the last decade (see Figure 1).

Figure 1: GDP growth rate in Sub-Saharan Africa



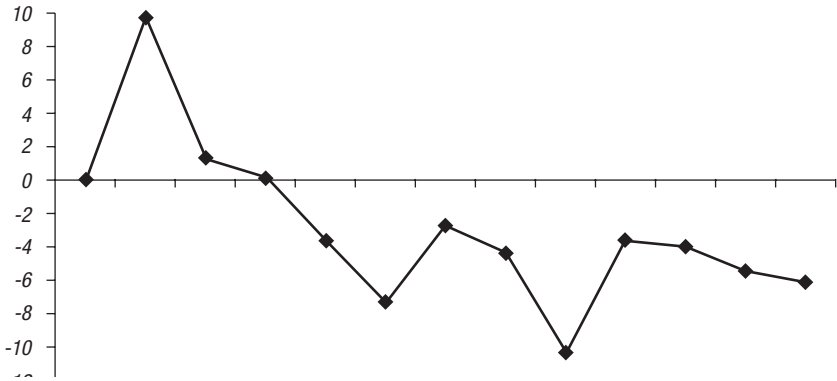
Source: IMF

Despite these positive effects of globalization due to the high Chinese demand for natural resources African countries fail to attract foreign direct investment and still suffer from not being able to produce many processed goods.

However, among African countries, Zimbabwe has followed a very particular path keeping the country apart from any possible benefit from globalization. Contrary to the average evolution in sub-Saharan countries, Zimbabwe has been experiencing a major contraction since 1999. This evolution led to a rising poverty with starving population, the breakdown

of the real economy and the increasing resort to barter to perform transactions. Figure 2 shows the evolution of the Zimbabwean GDP growth rate for the last decade.

Figure 2: GDP growth rate in Zimbabwe



Source: IMF

The cause of the severe economic crisis prevailing today in Zimbabwe is the runaway inflation that has occurred in this country. The runaway inflationary process moved into a hyperinflation in 2007 as illustrated in Table 1.

According to the classical definition of Cagan (1956) hyperinflation starts when the inflation rate exceeds 50% monthly. The latest official statistics put the country's inflation rate at per cent yearly overtaking Milosevic's Yugoslavia in 1994 and putting it just behind the world record of Hungary in 1946. In post second world war Hungary of 1946 the inflation rate reached per cent monthly meaning that prices doubled every 15.4 hours. Zimbabwean prices are currently doubling every 1.3 days.

In comparison the most famous hyperinflation of Germany in 1923 reached 'only' 29 525 per cent monthly meaning that prices doubled every 3.7 days.

Table 1:
Hyperinflation in Zimbabwe

Year	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Inflation, average consumer prices (annual percent change)	133,215	365,046	349,988	237,817	1 016,683	10 452,555 e	n/a

Source: IMF

The root cause of Zimbabwe hyperinflation is the government policy of financing its spending by creating money. There are two main reasons leading a government and monetary authorities to adhere to an inflationary finance policy. The first reason is that most hyperinflationary episodes are driven mainly by huge government spending after some destructive war or political turmoil. Second, printing money is usually the easiest way to finance huge government expenditure when it is difficult to increase taxes because of a context of poor political consensus or weak government. This context is the current political context of Zimbabwe. Resorting to economic modelling could be useful to understand the link between the monetary process of hyperinflation and the collapsing real sector of Zimbabwean economy.

2. HYPERINFLATION IN A CASH-IN-ADVANCE ECONOMY

Traditional inflationary finance models rely on famous Cagan (1956) model. This traditional approach of hyperinflation modelling won't be used in this paper for two reasons. First, it is well known in the literature since Buiter (1987) that Cagan based inflationary finance models fail to explain hyperinflation in the context of rational expectations or perfect foresight. Second, this type of model focuses on the monetary side of hyperinflation considering the real sector variables as constant.

This section rather focuses on an extended setup of the cash-in-advance continuous time model presented in Gutierrez and Vazquez (2004) where the economy consists of a large number of identical infinitely-lived

forward looking households endowed with perfect foresight. Population is constant and its size is normalized to unity for convenience. There is no uncertainty. Each household has a non-produced endowment $y_t > 0$ of the non-storable consumption good per unit of time.

The representative household's preferences are represented by utility function depending only on per capita real consumption c_t . The household utility at time 0 is

$$(1) \quad \int_0^{\infty} e^{-rt} U(c_t) dt$$

It is increasing and strictly concave in its single argument, real good consumption. The rate r is the subjective discount rate which is assumed to be equal to the real rate of interest. Financial wealth and the nominal interest rate are defined as

$$w_t = m_t + b_t$$

$$i_t = r + \pi_t$$

respectively, where $m_t = \frac{M_t}{P_t}$ is real per capita monetary balances (M is the per capita nominal stock of money, P is the price level), b_t denotes real per capita government debt, and π_t is the inflation rate. The household's budget constraint is

$$(2) \quad \dot{w}_t = y_t - \tau_t + r w_t - (c_t + i_t m_t)$$

where τ_t is a lump-sum tax assumed to be constant. In a cash-in-advance economy the role of money as a medium of exchange is captured by a cash-in-advance constraint assuming that money holding is strictly essential to buy the consumption good. In order to consume c units of the consumption good at time t , the household must hold a stock of real cash balances, m , greater or equal to c :

$$m_t = c_t$$

Assuming the existence of an interior solution for c , and that the nominal interest rate i is greater than zero, meaning that money is return-dominated

by government bond, it follows that the cash-in-advance constraint must hold with equality:

$$(3) \quad m_t = c_t$$

The representative household optimization problem consisting of maximizing (1) subject to the constraints given by (2) and (3) leads to the following first order condition:

$$(4) \quad U'(m_t) = \lambda (1 + i_t)$$

The associated Lagrange multiplier λ is constant with respect to time because the agent's rate of time preference equals the real rate of interest, and real cash balances will indirectly enter the utility function according to (3). Equation (4) characterizes a demand for real money balances decreasing with respect to the rate of inflation (or the cost of holding cash balances) because the utility function U is strictly concave. The optimum solution is completed by the transversality condition:

$$(5) \quad \lim_{t \rightarrow \infty} e^{-rt} \lambda w_t = 0$$

Using the definition of the nominal interest rate, the first order condition (4) can be rewritten as follows:

$$(6) \quad \pi_t = \frac{U'(m_t) - \lambda (1 + r)}{\lambda}$$

In usual inflationary finance models a constant per capita share of government's budget deficit, d , is financed by issuing high-powered money:

$$(7) \quad d = \frac{\dot{M}_t}{P_t} = \dot{m}_t + \pi_t m_t$$

Substituting the value of π given by equation (6) in the latter expression leads to the inflationary finance model dynamics described by the following law of motion for real cash balances:

$$(8) \quad \dot{m}_t = d - \frac{1}{\lambda} (U'(m_t) - \lambda (1 + r)) m_t$$

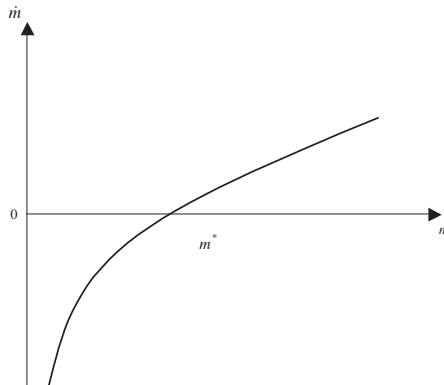
Differential equation (8) provides a complete characterization of real per capita money balances dynamics which will be studied by using the technique of phase diagram on $[0; +\infty[$. The main interesting point here is to examine whether this law of motion for real cash balances is able to produce hyperinflation paths. An explosive hyperinflation path will be observed if the law of motion presents a path leading to a zero level of real cash balances. Therefore, the conditions for this kind of paths should be identified. As the mathematical function representing the law of motion is continuous (which is true with standard assumptions on U) this kind of paths will be observed as long as (dropping index time for convenience):

$$(9) \quad \lim_{m \rightarrow 0_+} \dot{m} < 0$$

The calculation of $\lim_{m \rightarrow +\infty} \dot{m}$ will assess the existence of any steady state. Nevertheless, whatever the number of steady states, since we focus on possible explosive hyperinflation paths we are only interested in the paths starting at the left of the first possible steady state when the condition $\lim_{m \rightarrow 0_+} \dot{m} < 0$ is met.

Figure 3:

Monetary dynamics in a cash-in-advance economy with sufficient ‘money essentiality’



At this stage a second highly important point should be made clear. According to Obstfeld and Rogoff (1983) in the context of speculative hyperinflations issue, any path leading to a zero value of real cash balances and crossing eventually the vertical axis at some finite point should be ruled out on grounds that such paths would not be feasible because the real stock of money would eventually become negative. However, we would rather follow the point made by Barbosa and Cunha (2003) who contested the Obstfeld and Rogoff (1983) approach by arguing that on such hyperinflationary paths “when the real quantity of money reaches zero hyperinflation has wiped out the value of money and the opportunity cost of holding money has become infinite”, and “the economy is no longer a monetary economy” (Barbosa and Cunha 2003, p. 192). Therefore, we follow the point made by Barbosa and Cunha (2003) and consider the explosive hyperinflation paths corresponding to the condition $\lim_{m \rightarrow 0_+} \dot{m} < 0$ as relevant perfect foresight paths.

Moreover, it's important to stress that the possible explosive hyperinflationary paths are explosive monetary hyperinflations because along these paths the rate of growth of the money supply explodes. Rewriting government budget constraint as

$$\frac{\dot{M}}{M} = \frac{d}{m}$$

we see that along the paths of continuously declining m , given that $d > 0$ the growth rate of money supply increases continuously.

In this respect, according to the law of motion (8), the possibility of explosive hyperinflation in the cash-in-advance economy will depend on the condition

$$(10) \quad \lim_{m \rightarrow 0_+} [mU'(m)] > \lambda d$$

The latter condition is basically a condition about a sufficient level of money essentiality. In the sense of Scheinkman (1980) money is considered as essential if the inflation tax collected by the government

does not tend to zero when the rate of inflation explodes. The interpretation is that “no matter how expensive it becomes to hold money people still hold a large quantity of it; that is money is very necessary to the system” (Scheinkman 1980, p. 96). From (7) we see that seigniorage obtained by printing money can be decomposed into two components, the change in the real stock of money and the inflation tax πm which can be written, according to equation (6):

$$\pi m = \left(\frac{U'(m) - \lambda(1+r)}{\lambda} \right) m$$

Then, when the rate of inflation explodes we consider the following limit

$$\lim_{m \rightarrow 0_+} [\pi m] = \frac{1}{\lambda} \lim_{m \rightarrow 0_+} [mU'(m)]$$

Therefore, when $\lim_{m \rightarrow 0_+} [mU'(m)] > 0$ then $\lim_{m \rightarrow 0_+} \pi m > 0$ and money is ‘essential’. These findings point to the following proposition.

‘Money essentiality Proposition’: *In a cash-in-advance economy with a general class of utility function, explosive hyperinflations are possible only if money is sufficiently essential that is if $\lim_{m \rightarrow 0_+} [mU'(m)] > \lambda d$.*

Proof:

The proof relies on the previous arguments and can be illustrated by the phase diagram depicted on Figure 3. The precise shape of the phase diagram depends on the first and second derivative of \dot{m} with respect to m and then depends on the precise choice of the utility function U . Other shapes than that depicted on Figure 3 could be possible for the phase locus. However, as the important point for the analysis conducted here insists on the condition for $\lim_{m \rightarrow 0_+} \dot{m} < 0$, our analysis focuses only on the paths leading to a zero value of real cash balances. If $\lim_{m \rightarrow +\infty} \dot{m} > 0$, the locus \dot{m} will cross the horizontal axis at least once. We consider here a

unique unstable steady state m^* but the qualitative analysis for explosive hyperinflationary paths doesn't change in the case of more steady states. All paths originating at the right of m^* are hyperdeflationary paths that can be ruled out because violating the transversality condition (5). All paths starting to the left of m^* are explosive monetary hyperinflations paths. This completes the proof.

It should be noticed that the same kind of result can be obtained in the similar corresponding money-in-the-utility-function model with a general class of utility function $U(c, m)$ where it can easily be shown, using the same methodology developed above, that the possibility of explosive

hyperinflation paths depends on the condition $\lim_{m \rightarrow 0^+} \left[\frac{U'_m(c, m)}{U'_c(c, m)} m \right] > d$

which is the equivalent of condition (10) in the cash-in-advance model. In the same way as previously done in this section the latter condition can again be shown as being a discussion about a sufficient level of money essentiality in the Scheinkman (1980) formal sense.

3. CASH-IN-ADVANCE MODEL DYNAMICS AND THE REAL SECTOR

The setup is further completed by considering the equilibrium condition in the goods market. Following Barbosa et al (2006) or Vazquez (1998) “in the spirit of the traditional approach to the study of hyperinflationary phenomena, we assume that output and government expenditures are constant” (Vazquez 1998, p. 438). Therefore, the market for goods is in equilibrium when constant supply of good y equals household consumption and constant per capita government expenditures (g):

$$(11) \quad y = c_t + g.$$

Explosive hyperinflation paths in the cash-in-advance economy raise an important issue in the cash-in-advance model. According to the cash-in-advance constraint (3), household real consumption will fall along explosive hyperinflation paths characterized by the declining value of real money balances. The fall of households' real consumption will

cause an increasing loss of welfare and represent the harmful effect of hyperinflation on the cash-in-advance economy. There is some evidence supporting this result. As pointed out by Vazquez (1998), Webb (1989) in his Table 5.4 shows evidence that consumption fell dramatically during German hyperinflation. For instance, the consumption of butter, meat and sugar fell to 5%, 39% and 3% of the levels of consumption in 1913, respectively. Moreover, Bresciani-Turroni (1937) describes how certain classes were hit by poverty during German hyperinflation. The current Zimbabwean experience of rising poverty illustrates perfectly the harmful effect of the hyperinflationary process on the real sector of the economy as shown in Figure 2.

Nevertheless, the goods market equilibrium condition (11) questions the validity of explosive hyperinflation paths as equilibrium paths in the cash-in-advance economy. According to equilibrium condition (11) household real consumption c should be constant at the level $c = y - g$ because endowment in the non storable good is constant at level y and per capita government expenditures are constant at level g . Then, any explosive hyperinflation path in the cash-in-advance economy doesn't comply with goods market equilibrium condition and should be therefore ruled out as not being an equilibrium path.

Two solutions may be proposed to ensure the validity of explosive hyperinflation paths in the cash-in-advance economy. First, we could imagine that transactions not taking place in the monetary economy because of the declining value of real cash balances may be offset by an increasing resort to unofficial barter in the grey economy. Total per capita real consumption at time t could then be split into two components $c_t = c_{1t} + c_{2t}$ where c_{1t} would represent consumption constrained by holding of real cash balances, and c_{2t} would represent real consumption achieved through unofficial barter in the grey economy. In that respect, equilibrium condition on goods market could be written as $y = c_{1t} + c_{2t} + g$. Then, along an explosive hyperinflation path c_{1t} would decrease with the real value of money balances and c_{2t} would increase consistently with goods market equilibrium meaning that more and more transactions would be

performed in the grey zone. Eventually, the cash-in-advance monetary economy would collapse and switch entirely to an unofficial barter grey economy. Second, we could imagine that the fall of real consumption may generate the fall of goods supply leading eventually to the collapse of the economy. Then, at each time t goods supply y_t would adjust to the falling household real consumption c_t such that $y_t = c_t + g$. Current evidence provided by the collapsing Zimbabwean economy may support this possibility (see Figure 2 in section 2). Zimbabwean real GDP registered a drop of more than 50% since 1999.

CONCLUSION

This paper shows how the current collapse of the Zimbabwean economy can be explained in a cash-in-advance monetary optimizing model. Two main results have been achieved. First, Zimbabwean hyperinflation can be explained in an optimizing monetary model with perfect foresight as the consequence of an inflationary finance policy followed by the government. Second, the hyperinflationary process occurring in Zimbabwe implies the collapse of the real economy of this country.

More precisely, the paper shows, firstly, that the possibility of explosive hyperinflation paths in a general cash-in-advance setup with perfect foresight depends on a sufficient level of money essentiality defined in the formal sense of Scheinkman (1980). The sufficient level of money essentiality is conveyed by the representative agents' preferences. The sufficient money essentiality requirement is relevant for hyperinflationary paths analyse beyond technical arguments. As pointed out by Gutierrez and Vazquez (2004), money becomes more essential for purchasing goods during hyperinflation than during stable periods "because extreme inflation dramatically decreases credit transactions and in general the use of long term contracts". Moreover, a sufficient level of money essentiality is crucial in inflationary finance models of hyperinflation since the government needs the money to be essential to the system in order to get sufficient inflation tax when inflation explodes. Therefore, the paper

may contribute to the understanding of the well known failure of Cagan inflationary finance models with perfect foresight.

The second result of the paper is to explain the harmful effects of the hyperinflationary process on the real sector of the economy. The cash-in-advance setup is particularly adapted to deal with that issue. The model used in the paper clearly shows the development of hyperinflation and its consequences on the real per capita consumption and real goods supply. The combination of the hyperinflation trajectory, the cash-in-advance constraint and the goods market equilibrium condition highlight the effects of the hyperinflationary process on the real sector. Hyperinflation causes the collapse of both real per capita consumption and real supply. The cash-in-advance model is particularly well suited to explain the collapse of the current Zimbabwean economy. The diagnosis and recommendation produced by this approach are quite simple. As long as the current political turmoil will last in Zimbabwe the lack of political consensus will prevent the government from stopping its inflationary finance policy and will keep the country apart from any possible benefit from globalization.

REFERENCES

- Barbosa, F.H., and A.B. Cunha (2003), "Inflation Tax and Money Essentiality", *Economics Letters*, 78, 187-195.
- Barbosa, F.H., A.B. Cunha, and E.M. Sallum (2006), "Competitive Equilibrium Hyperinflation under Rational Expectations", *Economic Theory*, 29, 181-195.
- Bresciani-Turroni, C. (1937), *The Economics of Inflation: a Study of Currency Depreciation in Post-War Germany 1914-1923*, George Allen & Unwin: London.
- Buiter, W., (1987), "A Fiscal Theory of Hyperdeflations? Some Surprising Monetarist Arithmetic", *Oxford Economic Papers*, 39, 111-118
- Cagan, P. (1956), "The Monetary Dynamics of Hyperinflation", pp. 25-117 in: M. Friedman (ed.), *Studies in the Quantity Theory of Money*, The University of Chicago Press: Chicago.

*Rising poverty in an increasing globalized continent:
an economic modelling approach of the crisis in Zimbabwe*

Gutierrez, M.J., and J. Vazquez (2004), “Explosive Hyperinflation, Inflation Tax Laffer Curve and Modelling the Use of Money”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160, 311-326.

Herbst, J. (2005), “Africa and the challenge of globalization”, *Conference on Globalization and Economic Success: Policy Options for Africa, Singapore*.

Obstfeld, M., and K. Rogoff (1983), “Speculative Hyperinflations in Maximizing Models: Can We Rule Them Out”, *Journal of Political Economy*, 91, 675-687.

Scheinkman, J. (1980), “Discussion”, pp. 91-96 in: Kareken J. and Wallace N. (eds.), *Models of Monetary Economies*, Federal Reserve Bank of Minneapolis: Minneapolis.

Vazquez, J. (1998), “How High Can Inflation Get During Hyperinflation? A Transaction Cost Demand for Money Approach”, *European Journal of Political Economy*, 14, 433-451.

Webb, S.B. (1989), *Hyperinflation and Stabilization in Weimar Germany*, Oxford University Press: New York.

LES NOUVELLES TENDANCES DU COMMERCE INTERNATIONAL

Frédéric Teulon

Professeur et chercheur à l'ESCE

Mots clés : Commerce international, commerce intrabranche, multilatéralisme et régionalisme, déficits commerciaux, mondialisation.

INTRODUCTION

Depuis 2001, un nouveau cycle de négociations internationales appelé « Doha round » a été lancé, il porte sur de nombreux dossiers restés en suspens, notamment l'épineuse question de la réduction des aides à l'agriculture. Les pays membres de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sont obligés de tenir compte de leur situation intérieure sur le plan de l'emploi et de l'action de leurs lobbies. Le Japon souhaite continuer à protéger son riz, l'Europe son boeuf et les États-Unis leur arachide, produits sensibles qu'ils souhaitent continuer à protéger. L'Argentine et le Brésil veulent que les pays du Nord ouvrent leur agriculture sans détruire leur propre industrie. L'Afrique défend ses bananes contre les assauts de celles de l'Amérique du Sud, etc. De nombreux pays pensent qu'ils n'ont pas nécessairement besoin d'un accord dans le cadre du cycle de Doha et que des accords bilatéraux pourront faire l'affaire.

Dans un contexte de regain des tensions protectionnistes, plusieurs tendances peuvent être dégagées :

- une concentration géographique du commerce ;
- une déformation marquée des structures d'échange ;
- des déficits commerciaux américains et des excédents asiatiques
- une régionalisation du commerce mondial.

1. UNE CONCENTRATION GÉOGRAPHIQUE DU COMMERCE

Le commerce mondial de marchandises augmente depuis 1950 à un rythme plus rapide que le PIB mondial. Ce constat général s'applique aussi à toutes les catégories de pays. Corrélativement, les diverses économies sont de plus en plus "extraverties".

Cet âge d'or du commerce international s'explique (notamment) par la baisse des coûts de transport et par le spectaculaire désarmement douanier intervenu au cours de la période sous l'impulsion du GATT<D> : le taux moyen des droits de douane est passé d'environ 40 % à la fin des années 1940 à environ 3 % aujourd'hui. En valeur, le commerce international a ainsi été multiplié par un coefficient multiplicatif supérieur à 200, passant de 48 milliards de dollars en 1948 à 12 000 milliards de dollars aujourd'hui (services exclus), tandis qu'il était multiplié par 16 en volume.

L'intégration des pays du Sud dans le commerce mondial se fait en ordre dispersé : dynamisme de l'Asie qui contraste avec le recul relatif de l'Amérique latine et de l'Afrique. La part de marché des pays du Moyen Orient dépend étroitement de l'évolution du prix du pétrole et de la part de marché de l'OPEP au sein de la production globale d'or noir. Les problèmes d'insertion commerciale des pays africains et de nombreux pays d'Amérique latine renvoient à des spécialisations peu pertinentes et à la faiblesse des échanges intra-régionaux.

Les exportations de marchandises depuis 1948 (Mds de \$ et %)

Zone	1948	1973	1993	2007
Monde en valeur (Mds de \$)	48	580	3600	11 700
PDEM (%)	62,7	70,7	71,9	62,4
Amérique du Nord	27,2	16,9	16,6	10,6
Europe	31,4	45,3	43,9	44,2
Japon et Océanie	4,1	8,5	11,4	7,2
PED et pays en transition (%)	37,3	29,3	28,1	37,6
Amérique latine, dont	13,1	5,1	4,4	5,5
Mexique	0,9	0,4	1,4	2,1
Brésil	2,0	1,1	1,0	1,2
Argentine	2,8	0,6	0,4	0,4
Asie hors Japon, dont	13,6	8,5	16,2	20,5
Chine	0,9	1,0	2,5	7,5
Inde	2,2	0,5	0,6	0,9
Six pays Asie du Sud-Est	3,2	3,4	9,7	9,7
Moyen-Orient	2,0	4,1	3,5	5,2
Afrique	7,3	4,8	2,5	2,8
Ex-URSS et Comecon	1,3	6,8	1,5	3,2

Source : WTO.

Six pays de l'Asie du Sud-Est : Corée, Taïwan, Hong-Kong, Singapour, Malaisie et Vietnam.

La concentration du commerce mondial de marchandises est très forte : à eux seuls les cinq premiers pays représentent près de 40 % des échanges. Le commerce mondial n'est pas vraiment mondial ! Certains pays sont fortement déficitaires (États-Unis), d'autres fortement excédentaires (Japon, Chine, Russie).

La hiérarchie des puissances exportatrices se modifie sur le long terme. Le Royaume-Uni, première puissance au XIX^e siècle se situe aujourd'hui au 7^e rang mondial. L'accentuation de la concurrence sur le plan international se traduit par une remise en cause perpétuelle des avantages acquis. Après la guerre, dans le contexte très particulier de reconstruction,

les exportations américaines représentaient près de 25 % du total des exportations mondiales. Dès le début des années 1970, on est passé à 15 %, pour descendre de nos jours jusqu'à 9 %.

Les années 1960 et 1970 ont vu les États-Unis perdre la position de domination sans partage qui était la leur au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, l'Allemagne leur discutant le leadership, tandis que le Japon opérait une remarquable remontée (au 3^e rang à partir du début des années 70. A partir des années 70, on assiste à la montée en puissance des pays émergents, notamment les quatre " dragons " asiatiques (Hong-Kong, Taïwan, la Corée et Singapour) et deux pays d'Amérique latine (le Brésil et le Mexique). La part des exportations de ces pays dans le commerce mondial progresse spectaculairement (elle double en dix ans).

Au début des années 1990, Hong-Kong pénètre dans le " club " des dix premières puissances commerciales du monde, la Chine, Taïwan et la Corée étant dans une position similaire alors que leur contribution aux échanges internationaux était infime vingt à trente ans plus tôt. Cette première vague de nouveaux pays exportateurs a été suivie par une seconde constituée également, pour l'essentiel, de pays asiatiques : Thaïlande, Malaisie, Indonésie, Philippines et surtout la Chine dont la percée est tout à fait remarquable, puisqu'elle occupe le 11^e rang au début des années 1990 et le 3^e rang aujourd'hui.

Désormais les pays émergents (Chine, Mexique, Singapour...) représentent presque un tiers du commerce mondial (contre un cinquième en 1995). Dans le « Top 25 », plusieurs pays sont des exportateurs majeurs de gaz et/ou de pétrole : Russie, Mexique, Arabie Saoudite, Emirats arabes unis.

La France, dépassée par la Chine, se maintient à un rang honorable (5^e puissance exportatrice). N'oublions pas que les quatre premiers pays sont plus peuplés que l'Hexagone. La faiblesse commerciale des États-Unis n'est que relative. Beaucoup d'importations proviennent de firmes américaines installées à l'extérieur des frontières nationales. Les États-Unis, 4 % de la population mondiale, assurent 25 % de la production mondiale de biens et de services. Plus marquante encore est la domination sur le plan militaire, 35 % de toutes les dépenses militaires reviennent au

Pentagone. Le budget américain de la défense égale celui des neufs pays suivants réunis. À lui seul ce pays a obtenu 70 % des prix Nobel dans les domaines scientifiques de 1975 à nos jours.

Principaux pays exportateurs de marchandises en 2007

Rang	Exportateurs	Valeurs (Mds de \$)	Part de marché (%)
1	Allemagne	1 112	9,5
2	États- Unis	1 038	9,3
3	Chine	968	8,0
4	Japon	649	5,9
5	France	490	4,4
6	Pays-Bas	462	3,8
7	Royaume-Uni	448	3,7
8	Italie	410	3,3
9	Canada	389	3,2
10	Belgique	369	3,1
11	Corée	325	2,7
12	Hong-Kong	322	2,7
13	Russie	304	2,5
14	Singapour	271	2,2
15	Mexique	250	2,1
16	Taiwan	223	1,9
17	Arabie Saoudite	209	1,7
18	Espagne	205	1,7
19	Malaisie	160	1,3
20	Suisse	147	1,2
21	Suède	147	1,2
22	Autriche	140	1,2
23	Émirats arabes unis	139	1,2
24	Brésil	137	1,1
25	Thaïlande	130	1,1

Source : WTO, rapport 2008.

En dépit de crises financières à répétition, le commerce a continué de progresser dans toutes les zones. L'Asie représente désormais près d'un tiers des échanges internationaux, du fait de l'envolée des exportations de produits manufacturés des pays émergents (Singapour, Malaisie, Chine, Thaïlande, Inde...). Le poids commercial de l'Europe s'est renforcé à la suite de l'ouverture des pays d'Europe centrale et orientale, pays longtemps pris dans un mode de développement autarcique.

L'Afrique est marginalisée dans le commerce mondial, les pays africains ayant des spécialisations similaires (exportations de matières premières) sont peu incités à échanger les uns avec les autres. L'Afrique du Sud - première puissance commerciale du continent - arrive au 39^e rang. Le poids commercial des pays du Moyen Orient est lié aux exportations de pétrole et de gaz (Arabie Saoudite, Émirats Arabes Unis, Koweït...). Enfin, les performances commerciales des pays d'Amérique du Sud paraissent quelque peu décevantes : Brésil 24^e rang, Chili 40^e rang, Argentine 45^e rang...

La montée en puissance de la Chine et de l'Inde se traduit par une augmentation de leurs exportations de produits manufacturés et de services, et également par une hausse de leurs importations de produits primaires. Ce double mouvement a provoqué un changement important dans les prix relatifs mondiaux. Celui-ci a bénéficié aux exportateurs de matières premières et de produits agricoles et il a été à l'origine d'un regain de demande de la part des pays « rentiers » (Russie, Chili et Brésil parmi les pays émergents, pays du Golfe persique...) dont les revenus proviennent principalement de la valorisation de leurs ressources en matières premières. Même si la Chine et l'Inde ont une spécialisation marquée dans le textile, ces deux pays ne sont pas positionnés sur les mêmes créneaux. La Chine est plus spécialisée sur l'habillement, l'Inde sur les tissus et le linge de maison. Les deux secteurs dans lesquels ces deux pays émergents ont le plus progressé, l'électronique (Chine) et les services informatiques (Inde), ont des caractéristiques communes : ils sont liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC), segments du commerce international particulièrement dynamiques.

Dans les deux cas ces secteurs sont fortement internationalisés et leur développement doit beaucoup aux stratégies de délocalisation des firmes multinationales.

Chine et Inde :
spécialisations à l'exportation sur la seconde partie des années 2000

CHINE	INDE
Articles en cuir 5,4	Services informatiques 15,4
Électronique grand public 4,3	Autres services 11,5
Habillement 4,2	Bijouterie, oeuvres d'art 10,4
Tapis 3,9	Minerais de fer 7,2
Bonneterie 3,8	Tapis 5,8
Matériel informatique 3,8	Ciment 3,8
Articles manufacturés divers 3,8	Habillement 3,5
Electroménager 3,7	Céréales 3,4
Meubles 3,4	Minerais bruts 3,0
Structures métalliques 2,0	Fils et tissus 2,7

Source : CEPII, base de données Chelem.

Note : La spécialisation à l'exportation est ici mesurée par le ratio « part du produit dans les exportations du pays/part du produit dans les exportations mondiales ». Seuls figurent les dix premiers avantages comparatifs (ratio>1) pour chaque pays.

2. UNE DÉFORMATION MARQUÉE DES STRUCTURES D'ÉCHANGE

Les produits manufacturés sont les produits les plus dynamiques (+7,5 % en volume de croissance annuelle).

La place des matières premières dans les importations des pays développés décline en pourcentage du total des échanges au profit des produits manufacturés. Ceci reflète :

- la baisse des protections douanières sur les produits industriels ;
- une extension de l'aire géographique des activités industrielles vers les pays en développement ;
- une demande mondiale de produits agricoles facilement saturable ;
- une évolution défavorable des termes de l'échange des matières premières.

Notons que le poids des combustibles dans le commerce international s'est fortement accru en 1973/74, puis en 1979/80 à la suite des deux chocs pétroliers, avant de revenir au niveau de la fin des années 1960 sous l'effet de la chute du prix de l'or noir (contre-choc pétrolier de 1985), puis ce poids s'est à nouveau accru au début des années 2000 sous l'impact d'une demande croissante d'énergie de la part es pays émergent (notamment de la Chine).

Depuis une vingtaine d'années, on observe une nette progression des exportations de produits manufacturés des PED<D>. Cette "industrialisation périphérique" est l'une des transformations les plus impressionnantes de la structure des échanges internationaux. La rapidité du changement est étonnante puisque la part des produits manufacturés dans les exportations des PED<D> est passée de 7 % en 1960 à 14 % en 1970, 20 % en 1980, pour atteindre 58 % aujourd'hui. Globalement, les PED<D> sont ainsi devenus principalement <D> exportateurs de biens manufacturés depuis le début des années 1990.

De là résulte l'opinion largement répandue selon laquelle l'ancienne division internationale du travail (DIT) - fondée sur l'échange des produits de base des PED<D> contre les produits manufacturés des pays développés

- céderait la place à une “nouvelle DIT<D>”, les PED<D> se spécialisant dans des productions fortement utilisatrices de main-d’œuvre et les pays industriels se redéployant vers des activités à haute technologie. Les pays asiatiques sont, là encore, à la pointe du mouvement. Une analyse plus fine montre que le mouvement n’est pas restreint à cette région du monde.

Commerce mondial de marchandises par produits

Produits	Valeur en Mds de \$	
Produits agricoles	997	soit 8 %
<i>biens alimentaires</i>	754	
<i>matières premières</i>	190	
Combustibles et produits des Industries extractives	2 327	soit 20 %
<i>Combustibles</i>	1770	
<i>Minerais</i>	200	
<i>métaux non ferreux</i>	307	
Produits manufacturés	8 459	soit 72 %
<i>Fer et acier</i>	374	
<i>Produits chimiques et pharmaceutiques</i>	1247	
<i>Informatique, électronique et équipements de télécommunication</i>	1451	
<i>Matériel de transport</i>	1464	
<i>Textiles</i>	218	
<i>Vêtements</i>	311	
Total	11 780	soit 100 %

Source : WTO, 2008.

L’expérience montre que l’intensité des échanges d’un pays avec ses partenaires commerciaux dépend étroitement du degré de similitude en ce qui concerne leurs demandes respectives. C’est pourquoi le commerce international se développe avant tout entre des populations ayant des niveaux de vie proches.

Paradoxalement les pays développés sont à la fois importateurs et exportateurs de produits manufacturés issus des mêmes branches de production (échanges intra-branches). L’essentiel des échanges commerciaux se fait entre pays développés. Toute proportion gardée,

ceux-ci échangent peu avec les pays du Tiers Monde (à l'exception d'une quinzaine de pays émergents) alors que les différences dotations en facteur de production sont très élevées entre ces deux catégories de pays. Les échanges intrabranches ont été étudiés par Linder (1961). Son analyse repose sur deux hypothèses centrales :

- l'efficacité de la production augmente avec la demande captée par la firme (du fait d'économie d'échelle et d'économies d'apprentissage qui modifie la fonction de production). Les conditions de la production ne sont pas indépendantes des conditions de la demande ;
- la firme produit avant toute chose pour une demande interne, appelée " demande représentative ". L'exportation n'intervient que dans un second temps, lorsque l'entreprise devient compétitive au niveau international. Le marché extérieur n'est rien d'autre que le prolongement du marché national.

Par conséquent, les entreprises d'un pays sont compétitives pour les produits à forte demande interne et exportent prioritairement vers des pays où la structure de la demande est similaire. Les pays qui ont des niveaux de revenu et de développement proches ont donc vocation à échanger entre eux.

Examinons le cas du Japon.

On constate un poids énorme des produits manufacturés dans les exportations japonaises et un poids tout aussi énorme des produits agricoles et miniers dans les importations (dotation factorielle défavorable voire inexistante). L'absence de richesses naturelles du sous-sol place le Japon dans une situation de forte dépendance vis-à-vis de l'extérieur.

Le pays est spécialisé principalement sur les biens d'équipement et sur le matériel de transport. La production de vêtements et de produits textiles – point fort du Japon dans les années 1960 – a été en grande partie abandonnée à la concurrence des pays à faibles coûts salariaux. Pour les automobiles, l'excédent dépasse les 100 Mds de dollars (le marché intérieur nippon est presque totalement fermé à la concurrence).

Les échanges extérieurs de marchandises du Japon (en Mds de \$ courants)

	Exportations en 1963	Importations en 1963	Exportations en 2007	Importations en 2007
Valeur totale	5,5	6,7	649,0	579,0
Produits agricoles	0,5	3,0	6,5	75,4
Minerais et combustibles	0,1	2,2	20	206,1
Produits manufacturés	4,9	1,5	608,6	297,0
<i>Fer et acier</i>	0,71	0,1	29,8	6,3
<i>Chimie et pharmacie</i>	0,32	0,37	57,7	40,5
<i>Circuits intégrés</i>	-	-	41,5	24,9
<i>Informatique et télécommunications</i>	-	-	57,7	44,0
<i>Biens d'équipement</i>	0,46	0,50	147,5	50,9
<i>Automobiles</i>	0,1	0,03	138,8	13,8
<i>Autres matériels de transport</i>	0,48	0,13	38,9	8,7
<i>Textiles</i>	0,92	0,04	7,1	6,3
<i>Vêtements</i>	0,21	0,01	0,6	23,7

Source, WTO, rapport 2008.

Le cas des services appelle des commentaires particuliers. Les services sont la plupart du temps non stockables et ils sont souvent produits à proximité des consommateurs. En outre, des services comme l'éducation, la communication ou les spectacles participent à la formation des identités nationales : il faut donc s'adapter aux usages et habitudes des consommateurs. Ces contraintes font que les échanges internationaux de services semblent par nature limités. Ainsi jusqu'à une date récente, les économistes n'étaient pas loin d'assimiler les services à des biens non échangeables.

En fait, le commerce mondial de services progresse plus rapidement que celui des marchandises, même si sur les décennies 1990 et 2000, cette tendance n'est pas très marquée. L'écart reste néanmoins important : 2 750 milliards de dollars pour les services contre 11 780 milliards de dollars pour les marchandises. Le commerce international de marchandises entraîne des flux d'échange de services (il faut transporter les biens, fournir un service après-vente...), mais les services sont aussi échangés pour eux-mêmes. À l'avenir le commerce de services sera essentiel dans

la mesure où la maîtrise et l'accès à certains services conditionnera la compétitivité d'un grand nombre de branches. Ainsi, dans des domaines comme les logiciels informatiques, la recherche et développement, l'ingénierie, la matière grise devient un facteur de production fondamental à la base des échanges immatériels (échanges de brevets, de licences...). De nouveaux services échangeables apparaissent régulièrement. C'est le cas, aujourd'hui, des services en ligne accessibles par le biais des réseaux du câble et du téléphone (télématique, autoroutes de l'information).

Valeur des exportations de services en 2007 (Mds de \$)

Monde	2 750
Europe	1 180
Asie	660
Amérique du Nord	461
Amérique latine	114
Afrique	61

Source : WTO, 2007.

La hiérarchie des puissances exportatrices de services n'est pas la même que pour les marchandises. Le Royaume-Uni est mieux placé (2^e rang mondial), ceci est lié à des positions de force dans les services financiers et les assurances. Sur ce créneau, le Royaume-Uni est en concurrence directe avec la Suisse qui a des spécialisations similaires.

La domination des pays du Nord est encore plus forte que pour les marchandises. Dans le « Top 25 » des services n'apparaissent aucun pays africains et aucun pays d'Amérique du Sud. La marginalisation de l'Afrique est encore plus forte que pour les marchandises (l'Afrique représente 2,7% du commerce mondial de marchandises et 2,2% du commerce de services).

Certains pays émergents sont devenus des puissances exportatrices à l'image de l'Inde (cinéma, services liés à l'informatique, sous-traitance financière) ou de Hong-Kong de Singapour (services financiers et transport maritime). Notons que certains pays en développement ont une activité économique qui dépend étroitement du tourisme international, mais ces nations (Cuba, Égypte...) ont un faible poids à l'échelle internationale.

La France, l'Italie et l'Espagne sont aux premiers rangs mondiaux dans le domaine du tourisme.

La Chine est fortement déficitaire au titre des brevets et redevances, situation qui indique une dépendance du pays à l'égard des technologies étrangères.

Principaux pays exportateurs de services en 2007

Rang	Exportateurs	Valeurs (Mds de \$)	Part (%)
1	États- Unis	388	14,1
2	Royaume-Uni	227	8,3
3	Allemagne	168	6,1
4	Japon	122	4,4
5	France	114	4,2
6	Espagne	105	3,8
7	Italie	97	3,5
8	Chine	91	3,3
9	Pays-Bas	82	3,0
10	Inde	73	2,7
11	Hong-Kong	71	2,6
12	Irlande	68	2,5
13	Autriche	58	2,1
14	Canada	57	2,1
15	Belgique	57	2,1
16	Singapour	57	2,1
17	Danemark	51	1,9
18	Luxembourg	51	1,9
19	Suisse	50	1,9
20	Corée	50	1,9
21	Suède	49	1,8
22	Grèce	35	1,3
23	Norvège	32	1,2
24	Australie	32	1,2
25	Russie	30	1,1

Source : WTO, rapport 2008.

L'analyse de la hiérarchie des pays importateurs de services montre que quelque pays dégagent des excédents importants : États-Unis, Royaume-Uni et Inde.

Principaux pays importateurs de services

Rang	Importateurs	Valeurs (Mds de \$)	Part (%)
1	États- Unis	307	11,6
2	Allemagne	219	8 ,3
3	Royaume-Uni	172	6 ,5
4	Japon	144	5,4
5	France	108	4,1
6	Chine	100	3,8
7	Italie	96	3,7
8	Irlande	78	3,0
9	Pays-Bas	78	2,9
10	Espagne	77	2,9
11	Canada	71	2,7
12	Corée	69	2,6
13	Inde	63	2,4
14	Singapour	60	2,3
15	Belgique	54	2,0
16	Autriche	53	2,0
17	Danemark	45	1,7
18	Russie	45	1,7
19	Suède	39	1,5
20	Hong-Kong	36	1,4
21	Taiwan	32	1,2
22	Thaïlande	32	1,2
23	Australie	31	1,2
24	Luxembourg	30	1,2
25	Norvège	30	1,2

Source : WTO, rapport 2008.

2. DES DÉFICITS COMMERCIAUX AMÉRICAINS ET DES EXCÉDENTS ASIATIQUES

Les États-Unis ont un déficit commercial béant. Le commerce extérieur américain a fortement progressé en valeur, mais il est devenu fortement déficitaire.

Les États-Unis sont déficitaires vis-à-vis de toutes les zones. Même s'ils échangent avant tout avec les autres pays d'Amérique du Nord (Canada et Mexique), la moitié de leur déficit est lié aux relations commerciales avec l'Asie (le commerce avec la Chine représente à lui seul près de 30 % du déficit total).

Les États-Unis — ayant perdu leur position de leader sur le marché des biens manufacturés au profit du Japon et de la Chine — abandonnent peu à peu leur philosophie libre-échangiste. Dès 1985, les États-Unis adoptent le programme bicep (Bonus Incentive Commodity Export Program), qui distribue des crédits à l'exportation en représailles aux pratiques jugées discriminatoires de l'Union européenne. Washington a adopté des armes de rétorsion unilatérale (article 301 et « super 301 » des Trade Act). La section 301 du Trade Act de 1974 autorise le président des États-Unis à engager des représailles contre toute nation dont les pratiques commerciales sont jugées trop restrictives et contraires aux intérêts américains. La section « super 301 » de l'Omnibus and Competitiveness Act de 1988 est un amendement de l'article précédent : les autorités publiques établissent une liste de pays jugés coupables de pratiques discriminatoires. Ceux-ci disposent d'un délai maximal de dix-huit mois pour les modifier. Si les négociations n'aboutissent pas, une plainte est déposée auprès de l'OMC et enfin en cas d'échec des mesures de rétorsion peuvent être prises.

Dans *Protectionism*, Bhagwati analyse la montée du protectionnisme aux États-Unis et la volonté de ce pays de contraindre ses partenaires commerciaux à accepter l'ouverture de leurs marchés aux produits américains. C'est ce qu'il appelle un « protectionnisme des exportations ».

Le déficit commercial est lié à la faiblesse du taux d'épargne des ménages américains (sur-consommation), à une perte de compétitivité des produits

industriels et aux stratégies de délocalisations des grandes firmes. Ce déficit est financé par un excédent des échanges de services (+80 Mds de \$), par des entrées de capitaux et par un endettement extérieur.

Décomposition du déficit commercial des États-Unis par zones en 2007
(Mds de \$)

	Exportations	Importations	Déficit
Amérique du Nord	365	508	143
Asie	280	716	436
<i>Japon</i>	59	152	93
<i>Chine</i>	55	303	248
Europe	238	370	132
Amérique du Sud	88	140	52
Moyen Orient	39	74	35
Afrique	19	83	64
Russie et ex Républiques URSS	7	25	18
Total	1 038	1 919	881

Source : WTO, 2008.

L'examen de la structure des échanges des États-Unis fait apparaître clairement les faiblesses commerciales du pays. Les États-Unis demeurent une puissance exportatrice de produits agricoles. On note l'importance du commerce intrabranche dans la Chimie/pharmacie et dans les Biens d'équipement (ce sont les mêmes types de produits qui sont à la fois importés et exportés).

**Les échanges extérieurs de marchandises des États-Unis
(en Mds de \$ courants)**

	Exportations en 1963	Importations en 1963	Exportations en 2007	Importations en 2007
Valeur totale	22,9	17,0	1 038,0	1 919,0
Produits agricoles	6,8	5,6	92,3	103,0
Minerais et combustibles	1,9	3,9	70,5	397,2
Produits manufacturés	14,1	6,9	829,3	1 350,9
<i>Fer et acier</i>	0,5	0,65	12,4	40,3
<i>Chimie et pharmacie</i>	1,9	0,56	135,9	145,8
<i>Circuits intégrés</i>	-	-	52,9	28,8
<i>Informatique et télécommunications</i>	-	-	83,0	226,4
<i>Biens d'équipement</i>	4,2	0,65	178,5	213,0
<i>Automobiles</i>	1,7	0,6	87,1	207,2
<i>Autres matériels de transport</i>	1,3	0,2	92,3	49,8
<i>Textiles</i>	0,5	0,68	12,4	23,0
<i>Vêtements</i>	0,1	0,4	5,1	82,5

Source, WTO, rapport 2008.

Les difficultés de l'industrie automobile américaine (en crise depuis le début des années 1980) sont très visibles ici. Les « Big Three » (General Motors, Ford et Chrysler) sont en gagés dans une course de vitesse pour adapter leurs coûts et leurs gammes de produits. Leur part de marché sur le territoire américain est tombée en dessous de 50 %. En revanche, on constate la force de l'industrie aéronautique (autres équipements de transport) et de l'industrie chimique (existence d'entreprises exportatrices de premier plan comme Dupont). Les secteurs moteurs de la première révolution industrielle (acier, textile, vêtements) sont aujourd'hui marginalisés dans le commerce extérieur des États-Unis (abandon des biens technologiquement dépassés). Pour les biens liés à la révolution technologique des années 1980/2000, la situation est contrastée : les États-Unis conservent des positions fortes dans les circuits intégrés, mais leur industrie informatique et du matériel de télécommunications a été largement délocalisée.

3..UNE RÉGIONALISATION DU COMMERCE MONDIAL.

La réalité du terrain montre que le libre-échange n'est vraiment appliqué qu'au sein d'espaces géographiques qui se sont constitués selon une logique continentale : zone de libre échange ou union douanière. Notons que les résultats commerciaux obtenus par les pays membres d'une même association régionale, dépendent directement du nombre de pays impliqués, de leur taille, mais aussi de l'ancienneté des accords d'association. Les accords qui ont associé dans le Tiers Monde des économies identiques et relativement peu diversifiées n'ont pas permis d'obtenir une plus grande part pour les échanges internes à la zone. C'est le cas du Mercosur ou de la Communauté des États d'Afrique de l'Ouest.

De nombreux économistes (Krugman, Hufbauer, Frankel...) ont montré que l'accroissement spectaculaire, depuis les années 1970, du nombre d'accords régionaux soulève d'importantes questions sur la signification de cette tendance pour les relations commerciales multilatérales. D'autres auteurs se sont intéressés aux effets des droits douane et des unions douanières sur les termes de l'échange, le bien-être mondial et le volume des échanges internationaux (Viner, Johnson, Scitovsky...).

Enfin les auteurs les plus libéraux sont favorables à une plus grande ouverture des marchés régionaux à la concurrence et redoutent la constitution de blocs commerciaux fermés (voir Bhagwati, 1991 et Sapir, 2004).

Les exportations de marchandises au sein des zones commerciales privilégiées en 2006

	Total exportations (Mds de \$)	Commerce interne à la zone	Commerce externe à la zone
Union européenne	4 532	67 %	33 %
Alena	1 678	54 %	46 %
Asean	770	25 %	75 %
Mercosur	190	14 %	86 %

Source : WTO, rapport 2008.

La formation de blocs régionaux est à l'origine d'une réflexion renouvelée sur l'espace, sur l'importance du territoire et sur la localisation des activités. Ces blocs entraînent la disparition progressive des frontières économiques entre les nations et le transfert de la politique commerciale à un échelon plus large. Le commerce intra-régional est spécifique, il correspond à une réalité différente de celle du commerce international.

Les accords commerciaux privilégiés concernent tous les continents (à l'exception de l'Océanie), ils ont donné naissance à une dizaine d'associations qui sont en règle général des zones de libre-échange (certaines d'entre elles fonctionnent au ralenti). Les plus connues et les plus dynamiques sont : l'UE, l'Alena, l'Asean et le Mercosur.

L'accord de libre échange nord américain (Alena) est un exemple d'accord commercial privilégié. L'Alena rassemble 440 millions d'habitants. Cet accord est centré sur les États-Unis puisque l'économie canadienne ne représente qu'un dixième et l'économie mexicaine qu'un vingtième de l'économie américaine. En 1992, cet accord était révolutionnaire puisqu'il associait un pays du tiers Monde (le Mexique) avec les États-Unis et le Canada. En 1982, le Mexique était le symbole du Tiers Monde en crise. Dix ans plus tard, il apparaît comme un partenaire naturel pour les États-Unis et aujourd'hui, il représente une puissance productive et commerciale

L'Alena en chiffres (2008)

	Mexique	Canada	États-Unis
Population (millions)	107	33	302
Population active (millions)	30	17	146
PIB (Mds de \$)	600	1 200	11 000
Revenu par habitant (\$)	5 600	33 000	36 000

Source : IMF.

Décomposition du commerce mondial de marchandises par régions en 2007
(Mds de \$)

Monde	11 780
Amérique du Nord	1 678
Amérique du Sud	429
Europe	4 963
Asie	3 377
Afrique	363
Moyen Orient	645

Source : WTO, 2008.

Si nous considérons l'Union européenne comme une seule entité commerciale (en excluant donc les échanges internes à l'Union), le classement international est très différent puisque la Chine devient la 3^e puissance commerciale mondiale et la Corée du Sud la 6^e.

Principaux pays exportateurs de marchandises (à l'exclusion du commerce intra-européen)

Rang	Exportateurs	Valeurs (Mds de \$)	Part (%)
1	Union européenne	1 481	16,4
2	États-Unis	1 038	11,5
3	Chine	968	10,7
4	Japon	649	7,2
5	Canada	389	4,3
6	Corée	325	3,6

Considérée comme un bloc unifié, l'Union européenne est la première puissance commerciale mondiale, avec une balance commerciale légèrement déficitaire. Le fait de ne pas considérer les échanges intra-européens comme des échanges internationaux propulse la Corée au sixième rang mondial des pays exportateurs.

Principaux pays importateurs de marchandises (à l'exclusion du commerce intra-européen)

Rang	Importateurs	Valeurs (Mds de \$)	Part (%)
1	États- Unis	1 919	20,5
2	Union européenne	1 697	18,1
3	Chine	791	8,5
4	Japon	579	6,2
5	Canada	357	3,8
6	Hong Kong	335	3,6

Source : WTO, 2008.

BIBLIOGRAPHIE

Balassa Bela, *The Structure of Protection in Developing Countries*, John Hopkins Press, 1971.

Balassa Bela (1975), *European Economic Integration*, North Holland.

Baldwin R. (1992), « Are Economists' traditional trade policy views still valid ? », *Journal of Economic Literature*.

Baldwin R. et Wyploz C. (2003) *The Economics of European Integration*; McGraw-Hill.

Ben-David D., « Equalizing Exchange : Trade Liberalization and Income Convergence », *Quarterly Journal of Economics*. 1993.

Bhagwati Jagdish, *Protectionnisme*, Dunod, première édition américaine en 1988.

Bhagwati Jagdish, *The World Trading System at Risk*, Princeton. 1991.

Bhagwati Jagdish et Panagariya Arvind, « Reshaping the WTO », *Far Eastern Economic Review*. 1996

Brander J. et Spencer B., « Export Subsidies and International Market Share Rivalry », *Journal of International Economics*, 1985

Krugman Paul et Helpman Elhanan, *Market Structure and Foreign Trade* (1985).

- Frankel Jeffrey, *The Regionalization of the World Economy*, University of Chicago Press, 1997.
- Johnson Harry, *Aspects of the Theory of Tariffs*, Allen and Unwin. 1971.
- Lafay Gérard et Siroën Jean-Marc *Maîtriser le libre échange*, Economica, 1994.
- Lancaster Kevin, « Intra-Industry Trade under Perfect Monopolistic Competition », JIE, 1980.
- Linder Burenstam, *An Essai on Trade and Transformation* (1961).
- Lipsey Robert, « The Theory of Customs unions : trade diversion and welfare », *Economica*. 1957
- Maddison Angus, *L'économie mondiale, une perspective millénaire*, 2002.
- Mead James, *The Theory of Customs Unions*, North Holland, 1955
- Mucchielli Jean-Louis et Sollogoub Michel, *L'échange international : fondements théoriques et analyses empiriques*, 1^o éd. 1980, Economica.
- Rainelli Michel, *Le commerce international*, Coll. Repères, La découverte, 9^o éd. 2007
- Riezman Raymond , « Do Big countries Win Tariff Wars ? » (*International Economic Review*, 1988.
- Rodrik Dani, *Has Globalization gone too far ?*, 1997.
- Sandretto René, *Le commerce international*, Armand Colin, 1998
- Sapir André (2004), *An Agenda for a Growing Europe : The Sapir Report*, Oxford University Press.
- Scitovsky Tibor, « A Reconsideration of the Theory of Tariffs », *Review of Economics Studies*, 1942.
- Stiglitz Joseph, *Making Globalization work* (2006).Thurrow Lester, *Head to Head, the Coming Battle among Japan, Europe and America*, Allen and Unwin., 1992.
- Viner Jacob, *Studies in the Theory of International Trade*, Harper and Brothers, 1937
- Whalley John, *Trade Liberalization among Major World Trading Areas*, 1985.
- World Trade Organization, rapports 2007, 2008.

RÉGULATION ÉTHIQUE POUR UN COMMERCE EXTÉRIEUR REDESSINÉ

Michel Joras

CIRCEE

Enseignant chercheur à l'École Supérieure du Commerce Extérieur

E-Mail : joras.m@noos.fr

RÉSUMÉ :

La crise de confiance, crise éthique qui accompagne l'effondrement de l'économie néolibérale de marché devait amener début avril 2009 les dirigeants des 20 plus grandes économies mondiales à repenser la régulation des flux et titres financiers et rendre lisible les valeurs échangées et possédées, et par conséquent ce qui concrétise les activités du commerce extérieur. Des prémices de cette résilience peuvent être déjà observées, sous la forme de certaines prises de position :

- *Mise en cause du modèle néolibéral de marché*
- *Tentation ou refus du protectionnisme*
- *Régulation étatique et éthique des flux financiers*
- *Recours à la médiation éthique*
- *Projet d'un cadre normatif pour une gouvernance universelle, ISO/CD 26000.*

Ces constats communs préfigurent le besoin d'imaginer un nouveau poste au sein de la fonction commerce extérieur de l'entreprise : le référent interne du commerce extérieur.

Mots clefs : commerce extérieur - éthique - gouvernance - médiation - norme - régulation - référent.

INTRODUCTION

Dans le contexte actuel où la communauté internationale des affaires doit faire face aux crises financière, économique, écologique, sociale l'enseignant chercheur en éthique des affaires ne doit-il pas, tant mener

ses recherches pour révéler des pratiques et comportements inéthiques, causes de la crise totale⁽¹⁾ présente, tant déceler les prémices confluentes d'un modèle économique à redessiner⁽²⁾ ou à refonder, à repenser, et « bâtir une nouvelle architecture financière globale »⁽³⁾.

Cette recherche devrait également permettre de dégager des pistes résilientes pour tracer une gouvernance éthique de la fonction commerce extérieur de l'entreprise. Cette gouvernance aura à observer une régulation éthique, sur les décombres de la bulle immobilière des subprimes, née de la triple globalisation, financière, numérique, des firmes internationales lors des dernières décennies.

Le commerce extérieur, ensemble des échanges de biens et services entre un pays et le reste du monde, selon un double processus ventes/clients, achats/fournisseurs se concrétise par des flux financiers et une réalité tangible des valeurs échangées et possédées (De Soto H. 2007). La crise financière impacte donc directement les flux du commerce extérieur, qui en premier devront s'intégrer au nouveau paradigme économique se substituant à celui du *Consensus de Washington* qui vient de s'effondrer (Williamson J. 1999)⁽⁴⁾.

Dans leur effort de relance, les mondes économiques, pour éviter des heurts sociaux dramatiques, ont recours à de nouvelles formes de régulation, croisant contraintes réglementaires étatiques nouvelles et médiations éthiques, pour une gouvernance de résilience.

La *médiation*⁽⁵⁾, « processus de communication éthique », est l'intervention indépendante apte à résoudre dans un esprit de justice et d'équité des dilemmes éthiques, des conflits commerciaux naissants opposant des

(1) Expression du Président Poutine lors du Forum mondial de Davos, janvier 2009

(2) Slogan du Forum économique mondial, Davos 2009

(3) Lettre adressée par Angela Merkel et Nicolas Sarkozy le 17 mars 2009 aux membres du Conseil européen des 19 et 20 mars 2009

(4) Expression née en 1989 par John Williamson pour résumer les modalités financières pour adorer les Etats en difficulté prises par les institutions financières internationales sises à Washington

(5) Hofnung M. 2007 rapport à l'Assemblée nationale COM 2004/718.n°3696

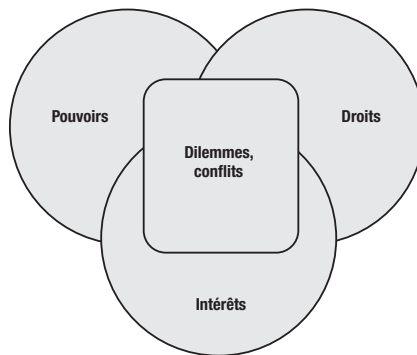
parties prenantes (Joras M. 2009)⁽⁶⁾ qui doivent s'entendre avant de s'en remettre à la justice des États ou à l'arbitrage national, ou international.

Cette médiation éthique considère que « de la justice il est attendu mesure, point d'équilibre entre transgression de la loi et sanction, rupture dans un contrat et sanctions pécuniaires, intérêts individuels et intérêt général⁽⁷⁾. De la justice il est attendu équité, droit égal pour chacun, et raisonnable » (Rawls J. 1971).

La résolution des *dilemmes éthiques* (figure 1), ou conflits commerciaux naissants entre individus, leurs représentants et autres parties prenantes, repose sur une médiation éthique entre les pouvoirs, c'est-à-dire la « capacité qu'a une partie prenante à obliger une autre à faire quelque chose qu'elle ne ferait pas autrement », ses intérêts c'est-à-dire ses désirs, attentes, et les droits dont elle est porteuse, c'est-à-dire des « critères objectifs dans la valeur est globalement reconnue »⁽⁸⁾.

Ces dilemmes éthiques, face à la crise éthique du capitalisme néolibéral, pourraient être résolus, mitigués, à l'aune d'un degré d'inégalité acceptable (Fitousi J.P. 2009) obtenu par médiation après consensus de toutes les parties prenantes impactées.

Figure 1
Dilemmes, conflits et parties prenantes



(6) Expression du Président Poutine lors du Forum mondial de Davos, janvier 2009

(7) Et si l'éthique n'était que médiation, Joras M. in Revue éthique CEA avril 2009

(8) Selon Gérer les conflits autrement, Ury W., Brett J., Goldberg S., Mancy F. éditions A2CMedias 2009

Après un essor fulgurant et ininterrompu, le commerce mondial, passant de 60 Md dollars en 1948 à 1 200 en 2008 (soit un multiplicateur de 200) se détériore brusquement début 2008 par une baisse de 20 à 30 % selon les États du G20⁽⁹⁾.

De son côté le commerce extérieur de la France tout en poursuivant un déficit chronique, 40 Md € en 2007, 56 en 2008, subit cet effondrement aux conséquences néfastes encore insoupçonnées.

Cette situation désastreuse, après avoir interpellé les dirigeants de l'Union Européenne réunis en G4⁽¹⁰⁾ le 20 février 2009 à Berlin, devait être le sujet de la réunion plénière du G20 à Londres le 2 avril 2009, destinée à réduire la crise et tracer un nouveau modèle économique mondial, capable de concilier les travaux de l'OMC inachevés du cycle de DOHA et un ordre financier à redéfinir, au regard des principes indérogeables du développement durable. Ces contraintes devraient insérer le commerce extérieur dans une *croissance verte* telle que soulignée⁽¹¹⁾ par le Secrétaire Général de l'ONU, et Al Gore, ancien Vice-Président des USA.

Dans ce sens, dans une économie monde en devenir, le commerce extérieur pour un État, une entreprise, une profession, doit contribuer à la plus grande équité possible des échanges, et des transactions, d'une part en répondant aux principes de la responsabilité sociétale exigés de toutes les parties prenantes et d'autre part en écartant, réprimant, la corruption, la fraude sous toutes ses formes (Pons N., Berche V. 2009), constamment dénoncées par l'ONG Transparency internationale (www.transparence-france.org).

À partir d'un concept des droits humains fondamentaux soutenu consensuellement dans un état de droit (Joras M. Lepage J. 2005) l'éthique

(9) Le G20 regroupe les membres du G7 (Allemagne, Canada, États-Unis, France, Grande-Bretagne, Italie et Japon) plus l'Afrique du Sud, l'Arabie Saoudite, l'Argentine, l'Australie, le Brésil, la Chine, la Corée du Sud, l'Inde, l'Indonésie, le Mexique, la Russie, la Turquie et l'Union Européenne.

(10) Allemagne, France, Royaume-Uni, Italie, Espagne, Pays-Bas, République Tchèque (présidence de l'UE), Commission européenne, Eurogroupe, BCE.

(11) Interview in *Libération* 23 février 2009.

applicable au commerce extérieur, est en premier lieu l'expression de l'observance de la conformité (compliance UK) à ses règles et en second lieu à ses coutumes, et aux principes volontairement souscrits⁽¹²⁾. Cette gouvernance devra satisfaire un profit juste et équitable entre les trois acteurs que sont les pouvoirs publics, le marché et la société civile, et devra répondre aux préoccupations conjointes de l'économie des ressources de la planète, et celles des humains. Cette gouvernance devra également faire la démonstration selon une assurance raisonnable, c'est-à-dire une *sureté éthique*, que ces mêmes parties prenantes sont protégées de pratiques commerciales intérieures, voire criminelles (Igalens J., Joras M. 2009).

Sans pouvoir décrire l'ensemble des critères du nouveau modèle économique, qui se redessine sous l'impulsion actuelle des dirigeants du monde (ONU, OMC, FMI, G20...) une régulation émergente apparaît à l'aune de cinq constats, confluents que l'on peut observer dans les discours, les rapports officiels :

- la mise en cause du modèle néolibéral de marché (1),
- la tentation ou le refus du protectionnisme (2),
- une régulation étatique et éthique des flux financiers (3),
- le recours à des médiations éthiques (4),
- un cadre normatif de gouvernance éthique universelle, le projet ISO/CD 26000 (5).

Cet ensemble qui trace des pistes pour les pratiques, les conduites d'un responsable du commerce extérieur d'une entreprise ne devrait-il pas être appuyé par la nécessaire mise en place d'une fonction dédiée, celle d'un référent qualité commerce *extérieur interne* (6) en relation avec les conseillers du commerce extérieur.

(12) *Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales 2000.*

1. LA MISE EN CAUSE DU MODÈLE ÉCONOMIQUE NÉOLIBÉRAL DE MARCHÉ

Le modèle de l'économie néolibérale de marché a été notamment développé au cours des années 1990 après la chute de l'empire soviétique en 1991 selon le Consensus de Washington défendu par les organismes multinationaux, Banque mondiale, Fonds monétaire international, Trésor américain, considérant que la « société est un espace de liberté individuelle et de contrôle mutuel »⁽¹³⁾, laissant la régulation aux forces du marché, les sanctions pénales étant réservées aux pouvoirs publics, les sanctions économiques au marché, à la bourse, les opprobres sociaux à l'opinion publique ; ce modèle demande une concurrence ouverte « pure et parfaite », et l'intervention réduite de la puissance publique. Ce consensus rappelle les bases idéologiques de l'occident (Greau J.L. 2009) à savoir : principe de la pensée critique, recherche méthodologique de l'efficacité matérielle, développement d'un État de service, égalité juridique des individus, primauté de l'entreprise comme institution productive.

Ors une crise de confiance mondiale a déstabilisé ce modèle par une suite de scandales financiers : celui du géant américain de l'énergie Enron en 2002, entraînant la disparition du cabinet Arthur Anderson, le scandale Parmalat italien 2003, la caisse noire de l'UIMM⁽¹⁴⁾ 2008, les fraudes fiscales des dirigeants allemands au Lichtenstein en 2008 et la fraude pyramidale Ponzi de 50 milliards de dollars de Bernard Madoff « aimable psychopathe »⁽¹⁵⁾, découverte en décembre 2008.

Cette première crise de confiance avait déjà en 2001 amené les pouvoirs publics USA à réagir par la Loi Sarbanes Oxley (SOX) qui a introduit, pour les sociétés cotées aux USA, quelle que soit leur nationalité :

- l'obligation pour les présidents et les directeurs financiers de certifier personnellement les comptes,

(13) Christian Laval, *l'Homme économique*, 2007 Dunot.

(14) *Union des industries minières et métallurgiques*.

(15) Selon Julie Crestwell, *New York Times* 12 février 2009.

- l'obligation de nommer des administrateurs indépendants au sein du comité d'audit,
- l'encadrement des avantages particuliers des dirigeants,
- le renforcement du contrôle interne des entreprises,
- le renforcement des pouvoirs du régulateur des marchés boursiers, la SEC (securities and exchange commissions).

À la suite de l'attentat terroriste du 11 septembre 2001 et afin de lutter contre le financement du terrorisme, les USA ont mis en place le « Patriot Act », renforçant les mesures contre le blanchiment de l'argent.

Cette crise de confiance a été accentuée par l'effondrement du système du crédit bancaire USA et mondial, né de l'impécuniarité des débiteurs de subprimes immobiliers, et déclenchée par la faillite de la banque Lehman Brothers en décembre 2008, entraînant une déroute systémique de la sphère financière et des bourses mondiales en particulier.

Cette crise a mis en évidence la cupidité des dirigeants des grandes banques, des traders et des entreprises mondiales, faute de régulation par les États de leurs rémunérations, bonus, parachutes dorés, exorbitants et indécents.

Pour répondre à cette crise, les plans de relance US de 730 Md dollars (février 2009) et des européens (400 Md €) sont lancés⁽¹⁶⁾ et donnent un répit aux banquiers, investisseurs en attente d'un plan mondial de refondation à imaginer lors de la réunion du G20, Londres 2 avril 2009.

Dans l'attente de mesures coordonnées au niveau mondial et au niveau de l'Union européenne, ces plans de relance sont déployés dans une quadruple visée :

- la fluidité des crédits bancaires,
- l'encadrement des hedge funds et des paradis fiscaux,
- l'aide à l'investissement, le pouvoir d'achat des plus faibles,

(16) Au 25 février 2009, selon l'ONU, 34 nations ont mobilisé 2,250 milliards de dollars

- la lutte contre un protectionnisme résurgent, et que la mondialisation⁽¹⁷⁾ des échanges, basés sur un système de droit et de propriété, permette de garder la trace tangible des valeurs échangées et possédées.

Une médiation éthique s'imposera probablement face aux divergences des États, pour la détermination des cibles de la relance, et du dosage entre régulation par la contrainte réglementaire ou l'adhésion à des principes de responsabilité sociétale, tels que proposés dans une méta-norme ISO/CD 26000 en gestation, pour normer une gouvernance mondialisée de la responsabilité sociétale(cf. paragraphe 5).

2. TENTATION OU REFUS DU PROTECTIONNISME ?

Les membres du G20, dans leur recherche consensuelle pour remettre les finances au service de l'économie réelle et de promouvoir une concurrence juste et équitable, se retrouvent face à l'alternative classique des économistes, libéralisme des avantages comparatifs de David Ricardo et/ou protectionnisme de Friedrich Lists.

La crise économique qui frappe l'Europe devrait la faire pencher vers un protectionnisme raisonnable dans le souci de sauvegarder ses industries en difficulté (automobile en particulier) et préparer les nouvelles technologies émergentes (énergies renouvelables, biotechnologie, NTIC...). Au regard d'une régulation éthique, un courant de pensée politique émerge (Trentmann F. 2009) qui croise la doctrine du Président de la Banque Centrale européenne, J.C. Trichet, pour qui une menace très importante serait le protectionnisme et un protectionnisme européen provisoire (Todd E. 2008). Cet enjeu, pour une régulation éthique et une concurrence équitable, selon l'économiste Daniel Cohen⁽¹⁸⁾, consisterait à imposer à tous les pays du G20 un ensemble commun de normes fiscales, techniques, commerciales et également à aider certains pays émergents, défavorisés,

(17) Entretien avec Hernando de Soto in Marianne Histoire mars-avril 2009.

(18) Le Monde 7 février 2009 Le protectionnisme, Daniel Cohen.

en admettant une dose de protectionnisme, visant au sauvetage (www.attac.org) de l'agriculture nourricière, des petits ateliers de proximité, et de protection de l'environnement, des énergies renouvelables.

Le protectionnisme classique a recours à des dispositions douanières ou des interventions sur les monnaies, aussi, le paradigme naissant pour une économie de refondation, demande une régulation éthique des flux financiers et une lutte contre leur exploitation frauduleuse.

3. UNE RÉGULATION ÉTATIQUE ET ÉTHIQUE DES FLUX FINANCIERS MONDIAUX

La régulation est un croisement entre des contraintes réglementaires étatiques et le respect d'obligations volontairement adoptées à partir de principes généraux. Dans le contexte de la mondialisation, le droit international doit préserver la souveraineté des États et la défense du patrimoine commun de l'Humanité.

Faute d'une institution mondiale globale de régulation et de sanction de ses normes, malgré les prérogatives de l'OMC, et des organismes de l'Union Européenne, le commerce international s'autorégule à partir de principes, d'engagements constituant un *soft law*, droit mou, flou, pour fournir un espace de libertés individuelles (les individus, les entreprises...) et un contrôle mutuel (Laval C. 2007).

Ce nouveau modèle émergent devrait être équilibré par la médiation dans un souci d'équité éthique entre normes privées et normes d'États.

Les déviances des flux financiers accusés, à juste titre, de la crise financière déclenchée l'été 2007 aux USA, accentuées par la cupidité de certains dirigeants bancaires et traders, reposeraient en particulier sur les opportunités offertes à la corruption, à la fraude, grâce au refuge des paradis fiscaux, du secret bancaire, et leur *non-déclaration de soupçon*.

Une première attaque contre le secret bancaire vient d'être portée avec succès par l'acceptation par la Banque suisse UBS sous la contrainte des autorités américaines, de donner le nom de 250 citoyens américains

soupçonnés d'évasion fiscale (omission de déclaration par oubli ou sous-estimation) et non pour fraude fiscale (comportement astucieux, usage de faux, escroquerie), situation qui faisait déjà l'objet d'un traité de double imposition entre la Suisse et les USA.

Cette première brèche ouverte dans le système bancaire devrait conforter les membres du G20⁽¹⁹⁾ dont ceux de l'Union européenne qui déclaraient : « nous voulons concevoir des sanctions pour mieux nous protéger contre les dangers provenant de juridictions non-coopératives, y compris les paradis fiscaux ». Le scandale Robert Stanford par une chaîne PONZI de 9 milliards de dollars dans l'île Antigua, vient ajouter à la réprobation des paradis fiscaux.

Cette barrière du secret bancaire ébranlée en Suisse, malgré leur possibilité de faire encore opposition à l'administration fiscale, pourrait rejoindre le modèle français pour lequel l'opposition à la levée du secret bancaire n'est possible ni au juge pénal ni au FISC (loi bancaire de 1984).

Lors de leur réunion de février 2009, les membres du G4⁽²⁰⁾ ont envisagé de mettre en œuvre des mesures éthiques contraignantes pour :

- la régulation des hedge funds,
- la lutte contre les centres financiers non-coopératifs, c'est-à-dire certains paradis fiscaux et juridiques, nommés par l'OCDE,
- la politique de rémunération des dirigeants, de traders bancaires,
- la réforme des règles comptables (IFRS).

Cette régulation trouve son contenu dans la déclaration⁽²¹⁾ du Président Barak Obama fixant sept grands principes, qui, destinés à la sphère financière, devraient naturellement s'étendre aux régulations actuellement normées pour les activités commerciales, techniques, environnementales, et sanitaires.

(19) Réunion du G20 du 12 mars 2009.

(20) G4 : France, Allemagne, UK, Italie. Eurocorp de l'Union européenne.

(21) Discours au Congrès américain le 25 février 2009.

Les sept grands principes sont :

- renforcement du contrôle de la Fed sur les institutions pour lesquelles elle devient le prêteur en dernier ressort,
- modernisation de la structure réglementaire,
- promotion de la transparence,
- Supervision uniforme basées sur des données actualisées
- Renforcement de la responsabilité des dirigeants financiers en cas de « trahison de la confiance publique »
- Couverture de l'ensemble des institutions financières
- Rôle leader des États-Unis dans la fixation des standards de régulation.

En particulier, cette volonté de lutte contre la fraude fiscale en Europe, a été précédée par les dispositifs Tracfin de « déclaration de soupçon » de flux financiers illicites (en France, article L562-1 du Code monétaire et financier). Un comité des régulateurs européens CESR⁽²²⁾ créée en 2001 assiste les 27 autorités de régulation de l'Union, qui devrait se voir autorisée à imposer des sanctions pécuniaires à ses membres.

La déclaration de soupçon en matière de blanchiment et fraude fiscal vient s'ajouter aux mesures déjà mises en ordre :

En France, les professionnels désignés par *la loi (article L562-1 du code monétaire et financier)* sont tenus à faire une déclaration de soupçon à TRACFIN⁽²³⁾ pour les sommes ou opérations qu'ils estiment, sur la base de la connaissance de leur client, de leur expérience et de leur analyse personnelle de la situation donnée, susceptible de provenir du trafic de stupéfiants, de la fraude aux intérêts financiers des communautés européennes, de la corruption, d'activités criminelles organisées ou de participer au financement du terrorisme. Sont concernés les organismes financiers, les entreprises et investisseurs, les changeurs :

(22) *Committee of european securities regulators, des marchés de valeurs mobilières.*

(23) *Tracfin est la cellule française anti-blanchiment du Ministère des Finances.*

- les personnes, officines, agences qui traitent des biens immobiliers, des jeux, des objets d'art, des antiquités, objets précieux, etc,
- les experts comptables, les commissaires aux comptes, les notaires, les huissiers, les administrateurs judiciaires, les avocats au conseil d'état, à la cour de cassation.

Sont considérés comme particulièrement sensibles :

- opérations réalisées avec les pays ou territoires considérés comme non coopératifs par le GAFI⁽²⁴⁾ et désignés, au plan national, par décret,
- opérations dont l'identité du donneur d'ordre ou du bénéficiaire reste douteuse malgré les diligences effectuées,
- opérations dans lesquelles interviennent un fond fiduciaire ou tout autre instrument de gestion dont l'identité des bénéficiaires ou constituants est inconnue.

4. LE RECOURS À LA MÉDIATION ÉTHIQUE POUR UNE GOUVERNANCE DU COMMERCE EXTÉRIEUR

L'économie néolibérale de marché qui depuis les années 1990 privilégiait une régulation financière souple par les forces du marché et la régulation du commerce par les tractations de l'OMC autour du cycle de Doha, au moment où le commerce mondial subit une crise sans précédent, un séisme⁽²⁵⁾, se voit obligée d'accepter un certain retour de l'intervention des États, nationalisation de banques, compagnies d'assurances, et prise d'intérêts dans des firmes destabilisées.

Les États pour éviter une réaction vigoureuse des autres entreprises, tant pour faire passer sans trop de heurts des décisions d'autorité

(24) *Groupe d'action financière internationale de l'OCDE.*

(25) *Discours Pascal Lamy, OMC Tokyo 25 février 2009.*

(nationalisation, réglementation) que pour compenser et cacher leur faiblesse, semblent vouloir avoir recours conjointement à des « États-généraux » et des « médiations ».

Ce nouveau paradigme semble répondre aux conclusions de la sociologue Mary Douglas (Douglas M. 1999) assurant que les institutions pensent et agissent, et que sont elles qui ont le dernier mot en dépit de la volonté des individus qui les dirigent.

Cette modalité de gouvernance pour la puissance publique, s'illustre en France tout particulièrement par la réunion d'états-généraux pour mobiliser et responsabiliser un pan de l'économie (états-généraux de la presse, états-généraux des DOM/TOM, Grenelle de la mer, prévus en avril 2009), des Grenelle de l'environnement 2007-2008. Ces rassemblements de recherche d'un consensus pour des responsabilités partagées s'accompagnent par la nomination de médiateurs évitant aux ministres d'entériner leur retrait passager.

La France depuis le début de l'année 2009 utilise cette méthode pour nombre de conflits naissants :

- le médiateur de la République pour la réforme de l'hôpital,
- un médiateur du crédit à l'entreprise : René Ricol,
- un Ministre de la relance : Patrick Devedjian,
- un Commissaire à la diversité et l'égalité des chances : Yazid Sabeg,
- un médiateur des collègues : Richard Descoings,
- une médiatrice pour l'enseignement supérieur : Claire Bazy-Malaurie,
- deux médiateurs pour la Guadeloupe et la Martinique.

Ce nouveau modèle émergent d'économie est étendu naturellement aux activités du commerce extérieur, entre dirigisme d'État et libéralisme des marchés ; pour être accepté et déployé avec efficacité dans les entreprises, ne devrait-il pas faire naître en leur sein une fonction portée par des référents internes et externes, ces derniers déjà mis en ordre de bataille, les conseillers du commerce extérieur.

5. UN CADRE NORMATIF DE GOUVERNANCE ÉTHIQUE : LE PROJET ISO/CD 26000 2009

Norme de quatrième type (Igalens J., Jonquières M. 2009), le projet ISO/CD 26000 semble vouloir souligner que dans la globalisation des activités humaines, toute entreprise, toute collectivité est partie indissociable de la communauté humaine ; que sa responsabilité sociétale est d'observer les règles internationales, nationales, conventionnelles, contractuelles, ajoutées aux engagements pris volontairement, contribuant aux intérêts supérieurs de la communauté des États, des citoyens.

Ce projet de norme initié en 2001 pour proposer des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale a été élaboré suivant une approche multi-parties prenantes avec la participation d'experts de plus de 80 pays, de 40 organisations internationales. Ces experts représentent 6 groupes : les consommateurs, le gouvernement, l'industrie, les ONG, les services, le conseil , la recherche.

Pour toute entreprise mondiale, impliquée dans le commerce extérieur, la mise en place d'un modèle commun de système de management pour le commerce extérieur devrait favoriser une régulation éthique « pour gagner à la loyale, à la régulière et à armes égales »⁽²⁶⁾.

Cet ensemble normatif constitué par ISO CD 26000 semble pouvoir devenir un outil universel de bonne gouvernance et régulation éthiques par la prise en compte de 7 questions centrales, conjointes et indissociables :

- gouvernance de l'entreprise,
- droits de l'Homme,
- relations et conventions de travail,
- environnement,
- bonnes pratiques des affaires,
- questions relatives aux consommateurs,
- engagement sociétal.

(26) Juillet P. 2006, *Président du Comité d'intelligence économique français*

Ces sept questions centrales recouvrent les critères de la charte universelle Global Compact de l'ONU (2000).

CONCLUSION

- L'entreprise devra modifier ses modèles de gouvernance pour maîtriser le brusque changement dû à la crise, éviter les risques pays, les risques commerciaux. Toute la chaîne de la valeur, de la politique à la stratégie, à l'opérationnel, toutes les fonctions principales, commerce, finance, et transverses (ressources humaines, marketing, contrôle), devront faire face à un nouveau contexte inconnu, à des régulations contraignantes, des engagements éthiques pour conforter la confiance auprès des États, du marché, de la sureté civile.

La sureté éthique (Igalens J., Joras M., 2009) qui doit, selon une assurance raisonnable, conforter la confiance à la fonction commerce extérieur de l'entreprise, s'appuie sur des fonctions multiples assumées par les Comités d'éthique, stratégique, d'audit, le déontologue ou compliance officer, le risk manager, l'auditeur interne, le correspondant liberté informatique, le chargé de mission qualéthique, le responsable qualité, les conseillers du commerce extérieur.

Les acteurs internes sont, pour la conformité légale et volontaire, l'entreprise est confrontée aux représentants, aux agents et inspecteurs de la puissance publique, les commissaires aux comptes, les responsables de la conformité et du contrôle interne (RCCI) dans la sphère bancaire et financière.

Pour assister les acteurs internes, composer avec les externes, l'entreprise devra se doter d'une entité de veille, de vigilance, de résilience, de médiation possible, d'intelligence économique, assurée par un *réfèrent indépendant et médiateur*.

- La chaire d'étude et recherche en éthique des affaires du CIRCEE-ESCE se propose de vérifier l'hypothèse soulevée de la naissance possible et nécessaire de cette fonction de « *réfèrent qualité éthique* du commerce extérieur », pour aider à comprendre la résilience possible

au tsunami économique (Sztulman H. 2008) dû à « cette religion mondiale qui magnifiait le quantitatif, l'évaluable, le visible, le consommable, le rentable, le rapide, pour tout dire, l'objet au détriment du sujet » ; cette fonction de veille, de vigilance devrait émerger pour initier et favoriser médiation et une régulation éthiques pour favoriser un commerce extérieur mondialisé soutenable, durable et équitable.

BIBLIOGRAPHIE :

Douglas M., (1986) *How institutions think*, Oxford Press

(1999) *Comment pensent les institutions*, La Découverte

Girau Pierre-Noël, (2008) *La mondialisation*, Sciences humaines éditions

Greau J.L., (2009) *L'avenir du capitalisme*, Gallimard

Hofnung M., (2007) *La médiation*, Que sais-je, Puf

Hofnung M., Rapport à l'assemblée nationale n°3696, 23 février 2007

Igalens J., Joras M., (2009) *L'audit de la sureté éthique*, à paraître

Jacquillat B., Levy Garboua V., (2009) *Les 100 mots de la crise financière*, Que sais-je

Joras M., Lepage J., (2005) *La responsabilité sociétale des acheteurs*, éd. d'Organisations

Laval C., (2007) *L'homme économique*, Dunod

Lits Friedrich, (1841) *Système national d'économie politique*, Gallimard 1998

Pigasse M., Finchelstem, (2003) *Le monde d'après*, Plon

Rawls J., (1971) *Théorie de la justice*, Seuil 1987

Sztulman H., (2008) *Psychanalyse et humanisme*, éd. Rue des gestes

Todd David, (2008) *Identité économique de la France*, Grasset

Todd Emmanuel, (2008) *Après la démocratie*, Seuil

Trentmann Franck, (2008) *Free Trade Nation*, Oxford Press

Ury W., Brett J. Goldberg S., Mancy F., (2008) Gérer les conflits autrement, A2C Médias

Williamson John, (1999) Peterson institute - banks about Washington consensus
OCDE, principes pour les entreprises multinationales 2000, oecd.org

Revue Ethique et entreprise du CEA - Cercle d'éthique des Affaires 2009

Revue Qualitique, Igalens J. Jonquieres M. Une norme du quatrième type avril 2009

Alternatives économiques, La crise, janvier-février 2009

Revue Annonces de la Seine, 26 février 2009

Fitousi J-P., Le Monde 3 mars 2009 La crise économique et l'éthique du capital

Creswell Julie, in New York Times juin 2008

Cahiers de l'ESCE-CIRCEEn°4, Joras M. La corruption dans les affaires de l'Union européenne

Organismes cités :

Forum économique mondial Davos, www.weforum.org

Forum social mondial, www.forumsocialmundial.org

Afnor, norme ISO CD 26000, afnor.org

ATTAC, attac.org

OMC, wto.org

CEA, www.cercle-ethique.net

Tracfin, www.tracfin.mineli-gouv.fr

Transparency international, www.transparence-france.org

CRISIS AND A SHIFTING VIEW OF THE WESTERN MODEL OF PROGRESS

Clovis ZANETTI

M.A.Sc.

Senior International Consultant and Trainer

Associate Professor at ESCE

INTRODUCTION

Globalization as a concept originated in the West due to its economic, political, technical, social and artistic influence in the globe. If we carefully analyze this phenomenon of Western supremacy in the past fifteen centuries, we may have difficulties understanding the reasons for such long-lasting power.

Why the Western domination, when the East had such an advance, for such a long time, in practically all areas mentioned above? In fact, Chinese, Indian or Arabian cultures were so far-ahead that Western leaders from immemorial times were constantly commanding “business trips” to learn from the other side of the world and to try to upgrade their flagrant inferiority. Somehow, the West managed to do it and they reversed the trend: the rise of the West was achieved.

This article will first analyze the causes of Western supremacy; it will briefly describe the emergence of the Market Order, the establishment of a standard western model of progress and wealth and its consequences in globalization far beyond its frontiers, since, by definition, it concerns East, North and South alike.

Secondly, since in recent years this power has been seriously questioned, this article proceeds to analyze the progression of the Market Order through different world centers along the western route. This historical view of globalization allows for an analysis of its impacts (or retro-actions) in global resources, markets, trade and society as a whole.

Thirdly, we will explore the recent financial crisis as a catalyst of changes to come, since Western supremacy is being challenged by Southern and Eastern cultures along with its proper criticism. We will also indicate the dangers that could be envisioned if such changes do not take place in due time.

We will conclude hoping that this crisis would indicate our way out of a system that we are unanimous to find highly dangerous as it is. This solution implies a major sociological change of paradigm.

1. WESTERN SUPREMACY

We are extremely biased when analyzing nations or civilizations positions in the world. Except from historians, most scholars have a tendency to study civilizations supremacy based on Western viewpoints, where quantitative methodology take precedent over qualitative methods. Besides, cultural variables (such as religious or philosophical considerations) are seldom taken into account when comparing economical or financial relative positions.

Eastern supremacy in most areas of civilization can easily be accepted until around the 5th century of our era, providing we follow Gordon Childe's definition of civilization as "occupational specialization allowing for the emergence of high skills: administrative, military, artisanal, literary and artistic".

Why such a long-lasting supremacy has shifted over 15 centuries ago? According to William H. Mc Neill in "The Rise of the West", it is because the West, contrary to the East, was better able to promote contact with strangers possessing new and unfamiliar skills.

At the beginning of this era of wealth and power, the supremacy of East was notorious; in India, with the development of several Aryan royalties, in China with the unification of a kingdom around a capital. At the turning of our era, a new Chinese dynasty established the silk route, the first commercial route with the west.

In the west, the Roman Empire becomes the first center this side of the globe and maintains its power way into our era.

At this point an emerging Market Order begins to take shape, slowly but steady.

Worldly progress goes on and clearly, less-skilled nations feel attracted to novelties and try to make their own, therefore attracting wealth, power, beauty or comfort that others seem to possess; in that process, they may even transform and create newer skills that in turn will be transmitted to others, if they are open to such changes.

This attraction to novelties is not a widespread characteristic. In fact, there is ambivalence between the desire to acquire the new and the desire to preserve the customs, habits or institutions that compose the traditional culture of borrowers. Quite recently, C. Michalon classifies cultures in “precarious” as opposed to “security” cultures. According to him, security cultures are the ones who feel safe to try novelties, “doing better than our fathers did”, while precarious cultures “do as theirs fathers did”, avoiding perceived risks related to change. Even though Michalon’s studies do not go as far back as the rise of western civilization, he clearly explains today’s weak positioning of African cultures in our world.

Let us proceed into this analysis of progress, like some authors such as the economist and politician J. Attali does. We may then realize that at a certain point great empires, Muslim and Chinese, turn their backs to the competition imposed by the market order; India, for instance, divided into many kingdoms, becomes disinterested by the rest of the world. The power then shifts towards Christian Europe. France and England function like old empires, under feudal regimes. Non- salaried work, free or forced, is the essential of production and masters stay in power protecting serves

against those that are not “stable”, like mercenaries, robbers, musicians, explorers and beggars. Portugal, Spain, even France, promising and populated countries turn their vision towards the sea. A new order, slowly and revolutionary, takes over these powers: the Market Order, the one which is with us today and perhaps for a long time to come, even if drastically modified.

Differently from previous world orders, where coexisted at all times thousands of tribes, kingdoms or empires, with several leaders, religions, languages or customs, fighting or ignoring themselves, the market speaks the common language of money. It is organized around a center, a unique “heart”, joining together a creative class composed of shipbuilders, industrials, merchants, technicians and financiers, characterized by their taste for the new and their passion for discovery. Then a crisis, usually a war happens, and this center is replaced by another one.

This may even explain the nature of this new order: market and democracy are founded on organized competition, demanding the new and creating an elite. Such accumulation of capital cannot be maintained, in the long-term, neither by a firm or a family, since these are precarious. This center is maintained in a city that becomes the center of capitalism, therefore organizing it. Finally, competition creates battle; therefore there is a continuum between market, democracy and violence.

According to Attali, we can identify nine of such market centers: Bruges, Venice, Antwerp, Genoa, Amsterdam, London, Boston, New York and Los Angeles. These choices were based in the emergence of mass production of food, clothes, books, finances, machines or communication devices. We may question these choices, the reasoning behind them or even the length of their domination, but history not being the purpose of this paper, we may proceed with this analysis for the sake of its pedagogical approach and we suggest readers refer to original texts for further clarification.

Each of these centers possesses enough place to develop its agriculture and a large port to export its productions. All apply voluntary strategies to take ascendant on others: imitation, rigor, force, direction, protectionism and change control, among others. Each city becomes a center if its

creative class is better than others to gather its resources and transform a new service into an industrial product. To do so it has to master capital, fix prices, cumulate profits, master salaries, develop an army, finance explorers and foster the ideology that insures its power. Such hears or centers takes control of energetic sources and communication tools. Bankers, artists, intellectuals, innovators are attracted and bring in their talents and money, building palaces and monuments, painting the portraits of the new masters of the world.

Since outside this center there is the rest of the planet with its old and future rivals, a given center may last as long as it is able to maintain its position, including in its own country. At a certain point it may lose its breath due to an excess effort to maintain interior and exterior power.

One after another, each world market center is ruined by its own expenses and is forced to leave its place to a rival, not necessarily an enemy, but a center that was able to give birth to a new culture or a new dynamic growth, through creativity, new values, new technology or a new mass-produced product or service.

The beauty of this analysis is that we can perceive an evolution from the production of agricultural goods to artifacts, the disappearance of slavery towards employment, the development of energy and later on the production of information-communication technologies. Main actors such as merchants, bankers, engineers and artists change their places of living. Slowly yet surely there is a growth of individual freedom, market and democracy. As a side effect, rural workers, then blue-collar workers, then independent workers experience precarious jobs. At the same time, richness remains in the hands of fewer and fewer people. Finally, freedom of consumers grows at the same rate of workers' alienation.

As an irony of history, the shift from the Imperial Order towards the Market Order is organized around man's return to a nomadic phase, from the farmer to the traveler. This is the movement that progressed all along with the rise of the West and that has increased with globalization.

2. GLOBALIZATION

The Market quickly demands expansion beyond its frontiers. We could foresee its early symptoms with the European expansion through the seas, with conquest and colonization and with massive immigration. Initially, agricultural expansion contributes to the expansion of the Market Order, creating new fortunes in immigrant countries. Due to natural resources, mining operations contribute to these developing countries and therefore their private and public growth. Slowly, schools and universities contribute to an emerging brain power which is quickly put to use in local industries with abundant manpower. The growth of North America is the most flagrant example of this development.

The passage from the Industrial Revolution to the Information-Communication Revolution accelerated Western growth and increased the need for exchange of goods and capital. The Market Order creates the need for a global marketplace and technology is put to use to facilitate operations that become faster and faster. Money is dematerialized and its exchange is done in real-time. Even though such history may seem to develop only in the last century, its roots are found in the emergence of each market center, even in Bruges in the early 13th century, heart of a most dynamic harbor and a wide agricultural backland. Its merchants travel towards England, Germany, Poland, France, Spain and even venture into Persia and India. After a while, due to multiple factors as varied as distance handling, wars and climate, its power shifts to Venice.

Venice holds the power until the 16th century. Like each market center, Venice does not have to create, it copies and practices ideas from elsewhere, be it in the West or in the East. In the 16th century, this city gives way to Antwerp and later to Genoa; simply because these centers are open to foreign elites, which seem to be a major condition of power supremacy.

If Anvers becomes a market center due to the use of the written press in large scale, Genoa takes its place using the principles of an effective accounting. The figures of bankers and their capacity to speculate make

Genoa the first financial place in Europe until early 17th century, when Amsterdam takes its place, since it became a huge production and sales center.

Even though Amsterdam holds an incredible power for over one century, it slowly walks towards decline, for several reasons: its ships are no longer the most powerful, seas are no longer safe, defense becomes expensive, its natural resources diminish, social conflicts emerge, salaries raise and a new center begins to appear. As usually, a financial crisis prepares the decline of a market center. Several Dutch banks go bankrupt and London becomes the new world center.

Steam power was one of the reasons London develops its power, together with mastering coal extraction and other artifact production, like wool and glass. In the year where Adam Smith publishes its reference book on the Market Economy, England begins to renounce its domination in favor of North America. Again, several reasons can be found but it really does not matter who creates technology, what really matters is the emergence of a cultural and political situation that favors its implementation. At this point, France could probably take its place, yet it did not possess important harbors, an efficient navy and most of all it lacked enough interest to foreign elites and technological advancements. The French revolution creates famine, a financial crisis and its few merchants run out of the country.

America is seen as a land that welcomes immigrants, in a place felt as ideal to build a Market democracy, entirely dedicated to the Market operators. Power crosses the Atlantic to pursuit its road towards West. After one century of domination London leaves room to Boston.

If horses gave power to Central Asia, if ship building brought it back to Europe, if the written press allowed Anvers to succeed, if the sailboat allowed America to be discovered, if the steamship allowed London to become a word center, newer sources of energy (oil), newer engines (explosion) and a new object (the automobile) brought power to America's East coast and its dominant city, Boston, in the early 20th century, during the machinery explosion.

While Europe was unable to see fast enough the innovation brought about by automobiles, which are viewed as simple substitutes for wagons, Americans counted on it to promote the inevitable conquest of their richness located in the West. Their absence of traditional values made it easier to accept mass production and the acceptance of Boston as their first center for American capitalism. Their puritan roots accepted the fact that individual material wealth is an individual accomplishment, approved by God and giving access to Paradise. In short, making fortune is a noble deed and being rich is morally honorable.

Slowly and due to violent struggles, the American working class gets better salaries, develops its buying power, and helps develop an emerging middle and upper class that thrives in consumerism, most of all around the automobile and its surrounding industries. Yet, production costs and salaries increase and profits decrease. Investments stop, unemployment raises and the Big Crisis of 1929 stops the development of Boston as a market center to induce New York to take its place.

From 1929 on, New York becomes the World Market Center, due to the fact that it possesses all necessary conditions (cultural, economic and social) to replace services and products by newly mass-produced machines; it is the era of the electrical engine that replaces domestic services rendered at home. This so-called progress has an impact on the female condition, it creates new freedom for consumers, but it also concentrates richness in the hands of few and it creates worker alienation.

This new form of consumerism accelerates the market economy towards a nomadic approach, in favor of individual freedom. Batteries, the transistor radio and turntables create younger and younger consumers. Banking loans to consumers are easy to obtain and grow exponentially in very few years. New, non-predictable factors start to happen and to threaten the position of New York as a market leader: the rise of oil prices, lower savings, growth of internal debt, inflation and unemployment create a negative scenario. It could have been the fall of the American power, yet a new technological vague appears in California in the early 80's and the economic centers shifts again towards West, around Los Angeles.

Again the market order is regrouped around a place, a culture and a financial resources center that allows for the emergence of a technical revolution in a large commercial scale. We perceive the spread of a market economy along with democracy. This new form can be seen as our present market center today, even though we do not know how long it will last as such. We have entered the microprocessor era and the Communication-Information technology supremacy. It is not an accident if an amusement center (the movie industry) is also located there.

Power is attained by the industrialization of services: financial, administrative, cultural...New nomadic objects literally cover the world, of which computers and telephones are the most common representatives. The United States is, more than ever, the planet's greatest power. New technologies allow for an industrialization of financial services, giving banks an automatic exploitation of the slightest market imperfections, allowing for millions of transactions, suppressing all limitations to the growth of financial instruments and risk coverage. Finally, finance and insurance become industries.

The emergence of Internet and its widespread use brings globalization accessible to all: people, goods and services travel in different ways. Nomadic people can prepare their trips, compare their costs and incorporate their acquisitions, if they so desire. Sedentary people find internet a practical substitute for travelling, for getting in touch with others or for getting the products they want. Slowly but surely we are surrounded by people, ideas, goods and services that come from all parts of the globe.

The market order has spread globally: all of Western Europe, a large portion of Eastern Europe, North and South America, Asia, even Africa begins to feel its effects. This market center seems to be able to go on for a long time yet it is already shaking in its own basis. The American industrial, financial and social equilibrium is disturbed. Even capitalism is being questioned in its present form. No one seems able to envision its substitution, yet major crisis such as the one the world faces presently have such a global effect that major shifts have to be on the way.

3. THE PRESENT CRISIS AND A CHANGE OF PARADIGM

We are quite aware of the reasons of this dramatic major crisis: the incapacity of the American society to provide decent salaries to its middle class, the banking pressure stimulating unreasonable borrowing, the growth of the real-state value, the impossibility to pay acquired debts, the subprime snowball, the lack of control over financial institutions, the panic that begins in North America and is instantly spread worldwide.

Humankind has been subject to all kinds of crisis, social, moral, political or economical. Since capitalism and the market order have taken power, different crisis created shifts from one market center to another, as seen above. Yet most historians, economists and politicians seem to agree that the crisis we are facing today is not like the others. Even the man in the streets realizes that major changes are here to stay and reshape the world, deeply affecting its present functioning.

One of the ways of viewing this crisis is the realization that even though the market has proven to be the best mechanism of distributing scarce resources, it has also proven incapable to create by itself a righteous regulating system that guarantees property rights, fair competition and a proper demand based in decent wages and public needs. The lack of such regulation led to the explosion or implosion of the system, depending on the way we view it. At any rate, the perversion of this non-regulated system created a situation where all actors suffered at the same time.

To insure correct functioning of this system, then, a political intervention is required, as democratic as possible, in the sharing of revenues and capital. Yet such regulation cannot happen without a major change of values, not only in politics and finances, but in society itself.

For the time being, the common citizen is only aware of the crisis as a matter-of-fact situation. We do not realize the extent of damages, even though we know that they are on the way, affecting all areas of the economy and society globally.

What lies ahead of us?

Even positive thinkers predict incredible changes at this point in time. Major economic, political, social shifts are on the way, affecting our long term and immediate behavior, mostly in times of consumerism itself.

We just do not know how fast society (and politics with it) will be able to adapt to what has happened.

If this present crisis is simply handled to cover its immediate symptoms, it will be a pain killer on a cancer patient; the world will continue to evolve in a similar path, but this unregulated system will produce a frightening scenario before correcting itself.

Among several authors, Jacques Attali predicts the emergence of a hyper empire followed by a hyper conflict before a world-spread democracy (or a hyper democracy) can be achieved.

A brief analysis of this scenario may allow us to do our best to prevent its development as such, at least in its two initial phases.

The acceleration of the market order thanks to incredible yet attainable technological development will create a planetary market without use for the State. A world empire (or hyper empire) will make public services, democracy and nations redundant, if not useless. Common cultural values of previous market centers, London, New York or Los Angeles will become planetary values that insist in an accelerated use of nomadic objects to maintain a similar fast and superficial culture, a precarious lifestyle, individual objectives and narcissistic ideals. This world market will not need a territorial center; therefore multiple centers may co-exist in America, Europe and Asia, with a couple of major power centers in each continent.

Such multiple power centers will find it difficult to share their power since the market is conqueror by nature. The conquering of products and services (including public services) will end up in geopolitical conflicts, accelerated by the scarcity of resources in a planet that has not been able to master its unreasonable consumerism.

It is probable that the natural progression from the economic battle that such a free (non-regulated) world market will lead first diplomatic and

then military choc strongly helped by mercenaries or even pirate forces. Frustrated, citizens will develop animosity against this market order that became unable to fulfill their demands.

The paradox of this situation is that market itself created reasonable (and quite often unreasonable) demands that, in time, it became incapable to answer, creating a negative, hateful image of it. The common man will criticize America, Europe, Western values, the Market Order, globalization, briefly this same hyper empire that became incapable to satisfy his needs. We could certainly add other phenomena that would accelerate this conflict, such as the nomadic tendency, religious and racial intolerance, scarcity of energy, global warming and ecological concerns. At this point it is even possible that alliances between North, South, East and West will trigger the hyper conflict with the use of arms that we cannot even imagine at this time.

This catastrophic scenario, as rationally predictable as it may be, can certainly be avoided to prevent all suffering and waste that it would entail before a hyper democracy is achieved.

The signals that our present order is malfunctioning are much stronger than the financial crisis itself. Our present, western-model way of living cannot continue to be the same. Climate changes, diminishing of natural resources, differences between rich and poor, obesity and famine, drug usage, urban violence, terrorism, decline in the arts, aloofness of students, increased generation gaps, the mounting of work stress, uncontrolled immigration, dangerous technologies, de-motivation, low morale...the list is so long that even the most optimistic cannot ignore it.

The major changes required to avoid the worst represent a radical shift. It is composed of a mix of altruism, solidarity to others and a deep concern for the future. It may be launched by politics, reinforced by education but it will have to start in the family and count on individual participation. It involves putting into practice the virtues of the sedentary (hospitality, long term view, respect of a territory) and those of the nomad (acceptance of differences, curiosity, intuition), making world citizens feel members of all communities, welcoming their differences and caring for others. It

involves a great deal of pragmatism and the desire to think and hope for utopia. We do not have to give up entirely the pleasures this developed technological world is able to provide, but we have to find this pleasure beyond material goods, in virtual goods, in culture, in alternative projects and in goodwill. Side by side with a failing traditional market economy that promotes individualism, we may be able to develop a relational economy, based on mutual donation and general interest. This search for global goodness answers the needs of a collective intelligence, avoiding greed, domination and violence.

Other models of progress existed, not too long ago, in other areas of the globe, from primitive tribes thriving in cooperation to sophisticated cultures centered on material detachment or on an esthetic based on minimalism. Such models have progressively been replaced by our overpowering Western model.

At this point in time we really do not know which of the available scenarios we are heading for. We know that this crisis will cost a lot of suffering to thousands, perhaps millions of people. There is nothing we can do about it now, harm has been done. We can only hope that this major crisis and its effects will be the trigger to the required shift towards a better and more equitable world to come.

CONCLUSION: there is a way out

All things considered, what we have decided to call crisis covers different kinds of mismanagements, corruption, greed, lack of foresight and madness from people situated far above the common man: leaders, professionals and politicians.

But how can common citizens survive it?

People are used to administer or to face personal crisis, they are forced to find an individual way out, as long as solutions depend mainly on them. Yet, regional, national or world crises do not depend on individuals. What can one do? Just pray that leaders do their best, at least with a minimum

of competence but with sincerity and honesty, that is what they are there for.

Sometime, not too long ago, people watched the Davos summit as something serious, to be attended. Now they can only feel confused after hearing its proceedings.

Leaders are confused, but how about citizens? Even statistics, plain numbers are unclear. Reputable economists disagree among themselves... and citizens foot the bill. They have already paid their due taxes, they have given the required commission to the best banks available, they had to believe in someone, but where do they stand now?

Unemployment is all over, in Europe, in the US, in China or Japan. The Eldorado of yesterday resembles a devastated no-law land, where not even survival of the fittest is respected, since the weakness lies in the system itself.

This negative outlook on the system does not imply that we are in a locked-in situation. On the contrary, it gives us an opportunity to think differently.

If we look back in history we can see that progress followed a well established road for centuries in our western part of the planet. We got used to unlimited progress with limited resources; we closed our eyes to the other half of the world, the south, the center and the east alike. We got used to saying: we cannot carry the rest-of-the-world's misery on our backs. The problem is, they carried our progress on their backs.

Now it seems that the planet takes its long due revenge. Scarcity becomes apparent in necessary as well as unnecessary goods. This crisis is not just another wave that will pass away. It is more like a tsunami that will totally change long-established landscapes. The view that more is better than less, that progress is unlimited, regardless of its cost, that future generations will somehow manage to survive, that we can work more, to make more money and to consume even more than before. Yes, it may have worked for centuries, but it will not work any more, at least not without conflicts on larger and larger scales.

Maybe this crisis will make us reconsider the lessons of history. Maybe it will prevent our world from heading towards a hyper conflict, shifting it towards a hyper solidarity. It depends on us.

BIBLIOGRAPHY AND REFERENCES

- J. Anderson, G.J. Ikenberry, and T. Risse “The End of the West?: Crisis and Change in the Atlantic Order », 2008
- J. Anderson, « The Territorial Imperative: Pluralism, Corporatism and Economic Crisis », 1992
- J. Attali, “Une brève histoire de l’avenir”, 2006
- J. Attali, “La crise, et après”, 2008
- V. G. Childe, “What Happened in History, 1943
- A. Crosby, “Ecological Imperialism”, 1988
- W. Feld “New Directions in Economic and Security Policy: Us West European Relation in a Period of Crisis and Indecision », 1985
- L. Gelber, “Crisis in the West” , 1975
- L. Luft, “Veja”, December, 2009
- W. H. Mc Neill, “The rise of the West”, 1963
- C. Michalon, “Differences Culturelles, mode d’emploi”, 1997
- R. Murphy, “Collingwood and the Crisis of Western Civilisation: Art, Metaphysics and Dialectic” , 2008
- I. Wallerstein «The Modern World System», 1988

FRAMING THE AESTHETIC DISCOURSE OF INTERNATIONAL TRADE: CORPORATE VISUAL IDENTITY-BUILDING AT SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Angela Bargenda, Ph.D.

*Professeur, École Supérieure du Commerce Extérieur
Pôle Universitaire Léonard de Vinci*

ABSTRACT:

The paper explores the communicational relevance of visual elements in the finance sector.

The first part addresses specific branding and communication requirements in the financial service sector. Given the immaterial nature of financial products, banks preferably use external resources to translate institutional values into visual language. In fact, the increasingly competitive context of the global economy, compounded by the similarity in offer and operations of financial services, makes it imperative for banks to construct a differentiated identity.

The second part outlines possible procedures of aligning graphic components with a coherent, unified and mutually reinforcing branding and communication strategy. Indeed, even if art sponsorship or corporate art collections increasingly serve as instruments of corporate communications and public relations, the practice often remains arbitrary and unrelated to other visual elements. And yet, to project a strong corporate identity capable of substantially enhancing brand equity, the interrelation of aesthetic elements is of prime importance. A brief semiotic analysis aims at uncovering common interpretive and referential structures in diverse areas of visual expression.

Keywords: Corporate Visual Identity (CVI), Aesthetic marketing, branding, visual communication, identity-building, corporate art, cultural sponsorship.

INTRODUCTION

In the crisis-fraught, hypercompetitive and volatile environment of financial markets, the banking sector is currently facing profound structural transformations. High-velocity global markets have raised existential questions about the legitimacy and credibility of multiple scandal-ridden banking institutions.

In addition to adverse macro-economic conditions, the commonly perceived brand parity in the financial sector⁽¹⁾ and the growing proliferation of online financial services compel banking institutions to reconsider positioning and differentiation strategies as a salient management issues (Balmer, 2003, 15). Globalization of markets and mounting public expectations for corporate social responsibility further emphasize the strategic importance of reputation management and re-imagining.

In fact, as a critical instrument of achieving competitive advantage, corporate identity has received growing interest in academic studies and business practices (Melewar et al, 2005, Schmidt, 1995). Albert and Whetten (1985, 2003, 81) define identity as the central, enduring and distinctive character of an organization.

Whereas the concept of corporate identity is frequently used on interchangeable terms with corporate brand, corporate reputation and corporate image (Melewar, 2005), definitional and practical delineations of these concepts have been discussed extensively in academic literature (Melewar, 2003, Balmer, 2001, Dutton and Dukerich, 1991, Gioia, Schultz and Corley, 2000).

Alessandri (2001) considers the construct of corporate identity as an evolutionary process. At the primary level of the identity-generating process, the company formulates a mission statement and projects core

(1) 80% of the French consider that all banks are the same (Baromètre Efficience, Sept. 3, 2006)

values through visual and behavioral identifiers. The second level of the identity-building process is receiver-oriented and involves the perceptual framework of the audience when decoding the corporate message. Thus, the culminating constitution of corporate reputation operates on a dual generative and perceptual premise. It constitutes a recursively and dynamically interrelated phenomenon, whose constituents emanate from a company's self-perception and are subsequently measured against the views of the public.

Similarly, Hatch and Schultz (1997, 54) note that “who we are is reflected in what we are doing and how others interpret what we are doing”.

Balmer (2003, 18-20) proposes a 5-step AC-ID test to assess the proper alignment of multiple layers of corporate identity. He differentiates between actual identity (generated by the management), communicated identity (generated by marketing and communications), conceived identity (perceived by external publics), ideal identity (as inferred from strategic planning), and desired identity (conceived by the CEO and the board).

Emphasizing the fact that corporate identity is not a monolithic construct, but an evolving and diverse concept, he considers the integration of corporate identity, branding, image, reputation, marketing and communication a strategic priority.

Concurrently, Dowling (2006, 142) shows that positive corporate reputation is not merely a peripheral business practice, but an essential strategy to create market value. He argues that a good reputation significantly impacts both the intrinsic value of a company and bond value through an “empirical relationship between good reputations and better (than industry average) financial performance”.

This article seeks to make a conceptual contribution to the particular aspect of corporate visual identity (CVI) as a distinct attribute of an organization. It argues that visual identity is not a contingency, but a central intangible asset in the image-building process. The case of Société Générale will serve as a paradigm to illustrate the development of aesthetic branding strategies in the banking sector.

DEFINITIONAL AND CONCEPTUAL FRAMES

CVI in the service sector includes all visual references, such as graphics and chromatic schemes of the logo, the typography of stationery, the design of corporate space, corporate architecture and art collection, and advertising aesthetics.

Given the eclectic nature of visual studies as applied to corporate discourse, the analysis of CVI is grounded in a multidisciplinary approach, featuring methodologies taken from visual studies, aesthetics, semiotics, communication studies and organizational studies.

Indeed, the predominance of aesthetic elements in the visually-oriented postmodern culture bestows particular branding importance on images. With the “pictorial turn” (Mitchell, 1994, 11), the phonocentric model of communication has been replaced by “scopic regimes” of modernity (Jay, 1988, 3). Mitchell delineates the notion of pictorial turn as a “postlinguistic, postsemiotic rediscovery of the picture as a complex interplay between visibility, apparatus, institutions, discourse, bodies and figurality” (Mitchell, 1994, 16).

Contrary to the cognitive process of text reception, visual identification affords multi-layered interpretive possibilities. As open texts, images are elastic in their interpretation and offer polysemic “communicational exchange” (Ceriani, 39).

In the postmodern visual culture, reducing all language into images and simulacra, elements of visual rhetoric are particularly pertinent when framing institutional discourse. The case of Société Générale gives empirical evidence of this fact, as the institution has developed a wide spectrum of visual cues as symbolic referentials.

AESTHETIC DISCOURSE

Multiple aesthetic identifiers contribute to the emergence of a distinctive CVI. Traditional creative elements, such as the graphics of the logo and distinct typography, are enhanced by institutional connections with the art

world by means of a corporate art collection, art sponsorship, the prevailing use of visual art in advertisement. Thus, the visual communication mix of Société Générale critically contributes to the generation of a markedly stylish corporate personality.

In semiotic terms, a distinctive visual style emerges at the intersection of two axes. The synchronic axis consists in the alignment of visual determinants on a horizontal axis. In this perspective, the integration of CVI functions as a narrative structure, by developing the saga of a mythical institution of high aesthetic value. On the synchronic axis, all visual elements interact in symbiosis by mutually reinforcing their identity-generating potential.

On the contrary, the diachronic axis emphasizes particular choices in the formulation of the aesthetic message. For example, the color combination of the logo or the art work displayed on the premises result from aesthetic choices made by management. This perspective lends itself to an analysis of the historic evolution of corporate identity, but also confers a competitive market position to an institution through positive CVI.

The distinct components of CVI as they connect at the coordinate point of synchronic and diachronic axes engender the company's idiosyncratic style: "Surely what differentiates one company from another is not its philosophy, but how that philosophy is carried out. Style is the discriminator. The personality of the company. Personality is the sum total of characteristics which makes a person that person, a company that company" (emphasis by Bernstein) (Bernstein, 2003, 158).

Martineau has developed the concept of "feeling tone" (Martineau 2003, 203), which appropriately underscores sensory and emotional values connected with an aesthetized corporate image. Floch (1995, 33) extrapolates from these visual statements that they serve to indicate both difference (specific market positioning) and continuity (institutional history).

Aesthetic expression is an integral part of Société Générale's communication mix and appears as implicit or explicit reference. Explicit

references denote a clearly stated association with the arts world, whereas implicit references symbolically connote institutional values. The experiential dimension of art, operating on affects and emotion, rather than logical and cognitive discourse, is a key function of CVI. As brands are managed creatively, not analytically (Pedergnana and Vogler, 2003, 35), the visual arts symbolically contextualize the brand universe as a museified space.

If Société Générale's logo establishes an implicit relationship with the visual arts, the art collection and art in advertising directly denote the institution's visual communication strategy.

THE LOGO

The logo is a prime visual identifier in that it concentrates CVI into one graphic and chromatic sign. In the case of Société Générale, the evolution of the logo is indicative of the paradigm shift in corporate image management operated by the company over the last 20 years.

As the "point of entry to the brand" (Glaser, 2006, 6), the corporate logo is a prime determinant when designing identity. A logo is made up of color and form. The various functions of color allow immediate brand recognition, a culturally-coded emotive association, and the iconic representation of corporate values. The form usually consists in a logotype, i.e. a typographic sign composed of a series of letters, often in combination with a picture (a signet).

In 1969, Société Générale developed its first genuine logo, the so-called "logo Pasquier," after the name of its designer Noël Pasquier. It featured dark brown and beige colors in a spiral shape:

Gradually, the logo was conspicuously displayed on all



advertisements as the main visual identifier of the bank. In 1981, graphic norms were being established to manage the bank's visual identity and in 1983, the colors red "garance lacquer" and ivory were adopted as emblematic colors of Société Générale.



In 1986, the "logo Pasquier" was officially replaced, however the colors red "garance lacquer" and ivory were maintained.



The contemporary logo is of a mainly bi-chromatic background, inlaid with discreet touches of ivory.

As constitutive elements of CVI, color symbolisms translate emotive associations between optical impressions and affective responses. Even though they vary greatly with cultural zones and individual perception, chromatic references are encoded and decoded through interpretive frames of commonly accepted cultural stereotypes (Floch, 2002, 166).

For instance, the symbolic subtext of red, which is among the best-liked colors of Europeans⁽²⁾ and the favorite color of banks worldwide (Egloff, 2003, 202) activates multiple concurrent interpretive frames. Red as a paradigmatic hue is associated with the beginnings of the universe and the first color named by humans. It symbolizes blood and fire and has deep psychological impact, implying happiness, joy of life, energy, and activity. Red is also the color of war, as warriors painted their faces in

(1) The German website *Onlinekunst* launched a survey about the preferred colors of Europeans in 2001-2002 (2,237 persons interviewed). The three best-liked colors are blue, orange and red. www.onlinekunst.de/farbe_farben/

red and up to the end of the 19th century, the privileged color of military uniforms was red. Red symbolically translates power and might. It is the color of the material, tangible, real world (Heller, 2006, 51-68).

Contrasting with the affirmative values of red, black is negatively defined as a non-color, absorbing all other colors. Therefore, its symbolic association with magnetism, dark forces, mystery and death, but also with creativity, unadorned elegance and sophistication, has made black the preferred “color” of contemporary design.

According to Eiseman (2000, 6), the chromatic make-up of logos represents the most instantaneous method of conveying messages and meanings of all non-verbal communication. Colors symbolically visualize abstract concepts and mental associations. Their interpretive frame is conditioned by both the cultural community at large and the personal experience of the recipient. The metaphorical decoding process is determined by multiple strata of meaning. As social trend symbols, logos reflect the aesthetics of society at large, but also connect with individual lifestyle choices.

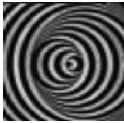
When synchronically embedded in a bi-chromatic color scheme, the red color receives added symbolic value. In fact, the combination “rouge et noir” induces well-known 19th-century literary references to Stendhal for the culturally aware French recipient, who also recognizes the representative colors of the military and the church. As these two domains were primarily reserved for aristocratic endeavors in the Ancien Régime, the bank thus links its CVI to pursuits of nobility that shaped French cultural history.

Furthermore, the symbiotic alliance of red, color of life, and black, color of death, figuratively emphasizes the association of Eros and Thanatos, the essential dynamic tension of artistic creation. The optical impression is frequently reinforced by verbal messages in Société Générale’s advertisement taglines, such as for example “Red, Black and Rising.”

Graphic and chromatic schemes generate meaning by synchronic synergies, but they also diachronically serve to position and differentiate institutions (we use red, our competitor uses blue) (Ceriani, 2003, 49).

As an indicator of institutional evolution, CVI points to historical continuity or systemic shift.

At Société Générale, the evolution from the Pasquier logo to the contemporary logo reveals a graphic shift from stripes to solid colors, from a dynamic and moving image to a static pattern, from round outline to rectangular shapes, from asymmetrical, whirlwind-like profusion to symmetric calm and balance, where the letters in the signet all have the same weight and rhythm. The typographical evolution is particularly interesting in that the Times Roman serif font was replaced by sleeker, more modern sans serif characters.



For the art connoisseur, the modern logo is clearly reminiscent of Mark Rothko's solid color panel No. 14 painted in 1960, featuring an almost identical arrangement of horizontal black and red panels.

The design parameters that give rise to visual identity in the logo could be schematized semiotically into the following pairs of opposition, whereby, schematically, the signifier indicates the material aspect of the sign and the signified renders the corresponding mental concept (Floch, 1990):

	Pasquier logo	Contemporary logo
Signifier	Curved Helix Figurative Asymmetrical	Rectangular Square Abstract Symmetrical
Signified	Creative Playful Imaginative Dynamic Moving Twisted	Regular Balanced Conventional Static Calm Reliable

Most importantly, the paradigm shift is operated through the passage from figurative to abstract morphology, from pictorial to rational aesthetics, with implicit mental images of cornucopia, the big bang, vertigo and aesthetics of the 70ies being replaced by a sober rectilinear pattern. This formalistic transformation of baroque into classical aesthetics correlates with the process of re-imaging of CVI, in accordance with changing aesthetic preferences of society at large.

In fact, the assertive depiction of CVI through horizontality and typographic boldness vehicles ideological values such as credibility, competency, high quality of service, and solidity, more in tune with a fiercely competitive financial environment. CVI enters in a dialogic relationship with consumers: it both reflects and shapes common values and beliefs, maintaining a delicate balance between continuity and innovation. Van den Bosch et al. (2005) argue that a distinct CVI contributes substantially to favorable reputations of companies.

AXIOLOGICAL CONTINUITY

The notion of axiology designates the existential mode of individual or collective identity as a result of diachronic choices (Ceriani, 2003, 73). This process, when applied to a historical perspective, engenders the notion of institutional continuity.

In the case of Société Générale, the vast work of art by Tom Carr decorating the entrance hall of the bank's headquarters at La Défense, features a graphic and chromatic rendering of a swirling helix reminiscent of the Pasquier logo. These visual invariants create historical lineage through the cross-referencing of aesthetic codes.



Not unlike the emblematic “double helix”, this referential constitutes a kind of iconic DNA, anchoring Société Générale’s visual communication in its intrinsic textual genetics.

With the arts giving “a soul” to a profit-driven financial entity, the institution enters a transformational process, in which affective value ranks as a determining factor of appreciation. Regardless of individual preferences, the very fact of making an artistic statement represents positive communicative value for the bank. If the medium is the message, content is superseded by formal criteria. In an increasingly “packaged” society, where design and style are predominantly featured, communication strategists, according to Marshall McLuhan, have “become aware of the possibility of arranging the entire human environment as a work of art, as a teaching machine designed to maximize perception and to make everyday learning a process of discovery” (McLuhan, 1967, 68).

The transformation of a rather bleak and soulless banking institution into a bustling, stylized and stimulating cultural platform perfectly illustrates this move away from the provision of basic customer service towards a congenial space of socialization, excitement and permanent exposure to exceptional phenomena.

The axiological continuity of the red spiral extends from the Pasquier logo to the symbolic work of art in the lobby to the design of the art collection’s website (www.collectionsocietegenerale.com) as the structuring design principle of the main menu. It thus creates a communicative bridge from past, to present and future markers of identity.

In the presence of this museified corporate locus, the recipient decodes the implicit message behind the artistic scenography. Following Panofsky’s three basic strata of iconological interpretation, the deciphering process goes from surface to depth, from sensation to ideas: art forms are first perceived as objects, objects transform into images, and finally images are interpreted as symbols. Whereas the primary/natural and secondary/conventional meanings are strictly phenomenal, the intrinsic meaning or content is an essential and unifying principle (Panofsky, 1964, 85-97).

Contextualized within the corporate environment, this symbolic dimension is translated by the viewer into mental imagery, associating the sensory aesthetic experience with positive institutional value. The “relocating” of art from the purposefully designed art museum to the utilitarian corporate space translates the necessity to redefine art institutions and their public function.

The transfer from traditional exhibition space into the corporate sphere creates a new status for the corporation. When drawing on the communicative potential of art, corporations appropriate the high spirit that reigns in prestigious art venues and associate with values such as refinement, sophistication, connoisseurship, philanthropy and community involvement. Thus, the individual aesthetic experience creates a sense of cultural collectivity, whereby the customer doubles as connoisseur, a subscriber to philanthropic and cultural values, and a socially responsible citizen. When patronizing one bank over another, customers sign an implicit moral contract with their banking institution. This ethical dimension conferred by the presence of art ultimately determines the decisive emotional impetus in the customer.

ART IN ADVERTISING

Société Générale heavily draws on the identity-generating potential of visual art in its media strategy. Major artists of the collection are featured as preferred branding resources in the company’s integrated communication mix. To create homogeneous and aesthetically unified CVI, the coordination of visual referentials throughout multiple media outlets is imperative. The ultimate strategic objective of corporate art is not to decorate the walls, but to build and manage positive corporate identity and reputation.

Société Générale relies particularly on the communicative potential of its art collection. Representative images of the collection articulate two distinct narrative discourses: implicitly, as a subtextual reference, and explicitly, as vectors of self-referential communication.

*Framing the aesthetic discourse of international trade:
corporate visual identity-building at Société Générale*

In this first example, the referential frame to Andy Warhol's work, whose flower serigraphs are displayed in the bank's collection, is conveyed implicitly through serigraphic pictorial alignment.

Andy Warhol's work exemplifies the blurred lines between institutionalized high art and mass-produced industrial art. As a meta-picture, it represents pictures within a picture, frames within a frame, and multiple mirror-images of the prototypical banker appearing next to the representation of the banker who is himself only a representation. This multiple refraction of reality through images has been the subject of philosophical thought since Plato, as "pictures represent something that they are not" (Brandt, 2002). Reflections about the very validity of the pictorial medium are being raised with regard to the truthfulness of content.

However evident the Warholian reference to the educated consumer might seem, this pictorial sign system receives its full meaning only through the cultural subtext in which it is embedded. It conveys upon the informed viewer a sense of belonging to a cultural community by establishing common cultural references. Thus, the institution very aptly creates a network of like-minded individuals, determined by notions of alterity and esteem-enhancing images. Symbolic relationships created by images tie in with organizational actions and promotional messages.

The second narrative dimension adopts principles of Cause-Related Marketing (CRM). In this approach, the company explicitly foregrounds its art collection, by giving it priority over the corporate message.



This advertisement positions the bank as a player in the art world rather than a financial institution. It also features a tagline emphasizing the symbolic red and black colors (“la croissance en rouge et noir”) in color-identical typescript.

The advertisement features a sculpture by Philippe Ramette from 2005, representing a chair and a cord, seemingly two instruments of an execution by hanging. However, as we learn in the guided online-tour of the collection, they are illusionary objects, in that they only imitate the wooden chair and the cord, but in fact are made of metal and painted bronze. Ramette defies traditional representation by subverting the logical order of things and thus invites us to reconsider reality through simulacra. Ramette’s artistic rendering of an imaginary reality through mental construct aestheticizes Baudrillard’s concept of simulacra, with simulations of external images replacing identity. For Baudrillard, image and identity both eventually dilute into illusions and no enduring identity is possible in the superficial, malleable and changeable contemporary society (Baudrillard, 1988).

The inventiveness of Ramette’s concept and the questioning of perceived reality is at the core of the bank’s branding strategy. When connecting the Société Générale brand with art, the institution uses the works as metaphorical mouthpieces for its own discourse.

This discourse, conceptualized in semiotics as “text”, but including both verbal and non-verbal elements, is fleeting, dematerialized and mutable. In the postmodern era, institutions no longer build a single stable and fixed identity, but have multiple, pluralistic and dynamic identities. Gioia and Schultz argue that corporate identity is characterized by ““adaptive instability”, necessary to face the vagaries and instability of global markets”. Like artistic creation and interpretation, corporate identity is a “work-in-progress” (Gioia and Schultz, 2000, 76), where internal projections are interrelated with external reception.

Consequently, the metaphorical construction of identity is regenerated in every recipient. Aesthetic brand identifiers cannot be confined to intrinsic

symbolic value, but need to receive a strong relational and behavioral corollary to fulfill their potential.

Indeed, semiotic communication is intrinsically humanistic. Communicating aesthetically entails the establishment of a sign network that receives its ultimate meaning only in the viewer. It is therefore essentially human, relational and dialogic in nature, as noted by Petrilli and Ponzio (2008, 134): “Semiotics contributes to the humanism of alterity by bringing to light the extension and consistency of the sign network connecting one human being to every other. This is true both on a synchronic and a diachronic level [...]”.

The inter-subjectivity of corporate visual discourse establishes a specific relationship between a customer segment and a brand (Liebl, 2006, 35).

The presence of artistic elements in the corporate universe is not only ornamental: it carries a profound ethical and deontological dimension in that it metaphorically defines corporate values and commitment. The social construct of institutions is bound by institutional responsibility. Semioethics demonstrate the human nature of symbolic corporate communication with regard to global communication-production (Petrilli and Ponzio, 2008, 135).

CONCLUSION

As a prime branding resource, CVI offers a holistic and long-term approach to identity-building. The establishment of an integrated visual framework conveys a differentiated and unique corporate identity with a more permanent and defining purpose than specific product communication (Cornelissen et al., 2001, Van Riel, 1995, and Bernstein, 1984).

Based on the participative and recursive decoding process, aesthetic identifiers serve two functions: their exogenous function consists in differentiating one institution from another through a distinct visual code. CVI symbolically represents the organization, provides distinct visibility and brand recognizability.

The endogenous function consists in bestowing personality upon a brand by transmitting corporate values to employees and constituencies. In this ethical perspective, the trust-building potential is particularly emphasized. In fact, as Van den Bosch et al. (2006, 141) note, CVI regulates behavioral patterns of communication, socialization, norms and cultural assimilation and the interaction with environment.

In the current international crisis, the place of human and social factors in the capitalistic economic model is being revalued. Reflections about a de-humanized and anonymous business environment make this a propitious moment for the re-designing of corporate identity. Future successful businesses optimize their assertion of performing and profit-generating economic entities by projecting a socially responsible image. Educated western consumers are increasingly aware of the private sector's central role in repositioning economic activity as the generator of social welfare. The adoption of multidisciplinary management studies and practices, including both technical and operational approaches, but also a strong reflective and philosophical component taken from the Humanities, has therefore become an imperative for future generations of global business practitioners and theoreticians.

REFERENCES

- Aberg, L. (1990), "Theoretical Model and Praxis of Total Communications", *International Public Relations Review*, Vol. 13, No. 2, pp. 13-16.
- Alessandri S. W., Yang S.-U., Kinsey, D.F. (2006), "An Integrative Approach to University Visual Identity and Reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 4, pp. 258-270.
- Alessandri S. W. (2001), "Modelling Corporate Identity: a Concept Explication and Theoretical Explanation", *Corporate Communications: An International*, Vol. 6, No. 4, pp.173-182.

- Albert, S. and Whetten, D. (1985), "Organizational Identity", in Cummings, L.L. & Staw, B.M. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 263-295.
- Albert S. and Whetten D. (2003), "Organizational Identity", in Balmer, J.M.T. and Greyser, S. (Eds.), *Revealing the Corporation*, London: Routledge, pp. 77-105.
- Balmer, J. M.T., Greyser, S. A. (2006), "Corporate Marketing, Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation," *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 7/8, pp. 730-741.
- Balmer, J.M.T. (2005), "Corporate Brand Cultures and Communities", in Schroeder, J.E. and Salzer-Morling, M. (Eds.), *Brand Culture*, London: Routledge, pp. 34-49.
- Balmer, J.M.T. and Greyser, S. (Eds.) (2003), *Revealing the Corporation*, London: Routledge, pp. 15-29.
- Balmer, J.M.T. (2001), "Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seing through the Fog", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, pp. 248-291.
- Baudrillard, J.(1988), "Simulacra and Simulations", in Poster, M. (Ed.), *Jean Baudrillard: Selected Writings*, Stanford, CA: Stanford University Press, pp. 166-184.
- Bernstein, D. (2003), "Corporate Void", in Balmer, J.M.T. and Greyser, S. (Eds.), *Revealing the Corporation*, London: Routledge, pp. 153-160.
- Bernstein, D. (1984), *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*, Eastbourne: Rinehart and Winston.
- Brandt, R. (2002), *Die Wirklichkeit des Bildes. Sehen und Erkennen. Vom Spiegel zum Kunstbild*, München: Carl Hanser Verlag.
- Ceriani, G. (2003), *Marketing moving. L'approche sémiotique*, Paris: L'Harmattan.
- Cornelissen, J.P., Lock, A.R. and Gardner, H. (2001), "The organization of external communication disciplines: an integrative framework of dimensions and determinants", *International Journal of Advertising*, Vol. 20, No.1, pp.67-88.
- Danto, A. (Oct. 15, 1964), "The Artworld", *The Journal of Philosophy*, Vol. 61, No. 19, American Philosophical Association Eastern Division 61st Annual Meeting, pp. 571-584.
- Dowling, G., "How Good Reputations Create Corporate Value", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 134-143.

- Dutton, J.E. and Dukerich, J.M. (1991), *Corporate Reputations, Strategy for Developing the Brand*, London: Kogan Page.
- Egloff, M. (2003), “Die Lieblingsfarben der Banken,” in Pedergnana, M., Schneider, M. and Vogler, S. (Eds.) *Banks & Brands*, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, pp. 185-211.
- Eiseman, L. (2000). *Pantone Guide to Communicating with Color*, Sarasota: Grafix Press.
- Floch, J.M. (2002), *Sémiotique, Marketing et Communication: sous les signes, les stratégies*, Paris: PUF.
- Floch, J.M. (1995), *Visual Identities*, London: Continuum.
- Gioia, D.A., Schultz, M. and Corley, K.G. (2000), “Organizational Identity, Image and Adaptive Instability”, *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 63-81.
- Glaser, M. (2006), “What is Brand Identity?” in Wheeler, A., *Designing Brand Identity*, Hoboken N.J.: Wiley and Sons, Inc.
- Grope Eidos, U. de Paris I (1998), *L'image réfléchie, Sémiotique et Marketing*, Paris: L'Harmattan.
- Hatch, M.J. and Schultz, M. (1997), “Relations between Organizational Culture, Identity and Image”, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, pp. 356-365.
- Heller, E. (2006), *Wie Farben wirken*, Reinbek/Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Jay, M. (1988), “Scopic Regimes of Modernity”, in Foster, H. (Ed.) *Vision and Visuality*, Seattle: Bay Press, p. 3-27.
- Joannès, A. (2005), *Communiquer par l'image*, Paris : Dunod.
- Liebl, F. (2006), “From Branding Goods to Hacking Brands”, in Heusser, H.J. and Imesch, K. (Eds.), *Art & Branding*, Zurich: Swiss Institute for Art Research.
- Martineau, P. (1958), “Sharper Focus for the Corporate Image”, *Harvard Business Review*, Vol. 36, pp. 49-58.
- McLuhan, M., Fiore, Q. (1967), *The Medium is the Massage* [sic], London: Penguin Books.
- Melewar, T.C., Karaosmanoglu, E., and Paterson, D. (2005), “Corporate Identity: Concept: Components and Contribution”, *Journal of General Management*, Vol. 31, No. 1, pp. 59-81.
- Melewar, T.C. (2003), “Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of Literature”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 9, No. 5, pp. 538-550.

- Mitchell, W.J.T. (1994), *Picture Theory*, The University of Chicago Press: Chicago and London.
- Panofsky, E. (1962), *Studies in Iconology: Humanistic Themes in the Art of the Renaissance*, New York: Harper Torchbooks.
- Pedergnana, M. and Vogler, S. (2003), “Branding im Banking” in Pedergnana, M., Schneider, M. and Vogler, S. (Eds.) *Banks & Brands*, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, pp. 9-77.
- Petrilli, S. and Ponzio, A. (2008), “Bodies, Signs and Values in Global Communication”, in Petrilli, S. and Ponzio, A. (Ed.), *Approaches to Communication*, Madison, WI: Atwood Publishing, pp. 113-141.
- Schmidt, K. (1995), *The Quest for Identity*, London: Cassell.
- Schultz, D.E., Tannenbaum, S.I. and Lauterborn, R.F. (1994), “Integrated Marketing Communications: Pulling it Together and Making it Work”, Chicago, IL: NTC Business School.
- Van den Bosch, A.L.M., de Jong, M.D.T. and Elving, W.J.L. (2005), “How Corporate Visual Identity Supports Reputation”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, No. 2, pp. 108-116.
- Van den Bosch, A.L.M., de Jong, M.D.T. and Elving, W.J.L. (2006), “Managing Corporate Visual Identity”, *Journal of Business Communication*, Vol. 43, No. 2, April, pp. 138-157.
- Van Riel, C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communications*, London: Prentice-Hall.

ALL IMAGES ARE COMPANY MATERIAL AND REPRODUCED WITH PERMISSION.

SOVEREIGN WEALTH FUNDS: THE NEW GLOBAL FINANCIAL PLAYERS

Ruth Rios-Morales

*Deputy Director of Research & Lecturer at LRG-University of Applied Sciences,
CH 1630 Bulle, Switzerland.
E-mail: ruth.riosmorales@glion.edu*

Louis Brennan

*Associate Professor at the School of Business, Trinity College,
Dublin 2, Ireland.
E-mail: brennaml@tcd.ie*

ABSTRACT:

In a period in which the global economy is facing severe financial distress, Sovereign Wealth Funds (SWFs) have emerged as global financial players. The reduction of the adverse effects of the liquidity pressure especially of the international financial sector -through the injection of considerable sums of capital by SWFs- can be regarded as significant. Despite of such contribution, SWFs have been the topic of debate and questioned by policy makers and market players. The main reason behind this debate is that the largest concentration of capital that the world has ever known has been operating in an unregulated structure. This paper appraises the prominent features of the emergence of the new global financial players. The appraisal incorporates aspects related to issues such as transparency, best practice code of conduct and the extent to which restrictions should be imposed by host governments. Finally, the recently established Chinese SWF, the China Investment Corporation is considered in the light of the above analysis.

JEL classification: F21, F23, F29

Keywords: Sovereign Wealth Funds, Foreign Direct Investment, Emerging Markets, Rapid Development Economies

INTRODUCTION

In the current international financial system characterised by liquidity pressure, asset write-downs and risk aversion; SWFs are emerging as major financial players of the global economy (Johnson, 2007). Regardless of their role in the minimisation of the adverse effects of the liquidity pressure that the system has undergone, SWFs have been the topic of recent hot debates among policy makers, market players and scholars. The debate is predominantly related to the lack of transparency in their management, the growing practice among emerging countries in launching SWFs and, the impact that these large sums of capital might have in the global economy.

Much of the unprecedented growth in the number of SWFs has been the result of global imbalances. SWFs represent the outcome of the highly skewed imbalances between debtor nations and nations with surpluses. The accrual of large current accounts surpluses has been a trend observed in a number of countries; notably the majority of these countries are emerging and developing nations. At the same time, investment from emerging countries to the developed world is growing faster than investment from the developed countries as a group. In 2007, investment from emerging countries to the United States alone exceeded US\$500 billion (Redicker and Crebo-Redicker, 2007). This remarkable shift of capital flows suggests the establishment of a new economic order.

The extraordinary growth of SWFs has propelled a debate about the potential risks and opportunities for host and investor nations (Johnson, 2007). Parallel to this ongoing debate, the lack of transparency of the management of SWFs has been questioned. The establishment of large SWFs by China and Russia has incited concerns and trepidation in some western countries (Betts, 2008). The lack of transparency of nations with surpluses has raised political, economic and security issues. Some western countries have called on the International Monetary Fund and World Bank to lead the development of a best practice code of conduct for SWFs (Thompson Financial, 2007). In October 2008, the so-called Santiago

Principles were launched with the aim of fostering trust and confidence among investors and recipient countries (IWG, 2008). A number of states that hold SWFs are voluntarily playing a role in the creation of an institutional framework around the governance and investment operations of these funds. This should enhance the role that SWFs are playing in the global financial markets (IMF, 2008).

Recently, China has established the China Investment Corporation (CIC). The SWF of China is acknowledged as one of the largest SWFs in the world. The CIC is in the group of the 'super seven funds'⁽¹⁾, each fund holds over US\$100 billion in assets (Standard Chartered, 2007). The launch of such funds has raised apprehension and concern among western countries. Although China is in its infancy as a global investor, the CIC places China as a potential shareholder in the global financial market. The purpose of this paper is to analyse this new phenomenon, considering that the increased participation of China in the global economy is relentless.

The remainder of this paper is structured as follows: the next section of the paper presents a review of related literature on the topics of SWFs and FDI. Section 3 examines the prominent features of SWFs. Section 4 considers the emergence of Chinese SWFs. Section 5 analyses the implications of SWFs in the global economy. The final section summarises and draws together the conclusions of our study.

1. RELATED LITERATURE ON SWFs

In spite of the limited scholarly research found on the topic of SWFs, two main perspectives can be identified in the literature concerned with this topic. The core of the argument of these two perspectives relates to the unregulated nature of these Funds (Rios-Morales and Brennan, 2008). One perspective considers that SWFs will cause financial

(1) The Group of the 'super seven funds' is composed of Abu Dhabi, Singapore, Norway, Kuwait, China, Russia and Saudi Arabia.

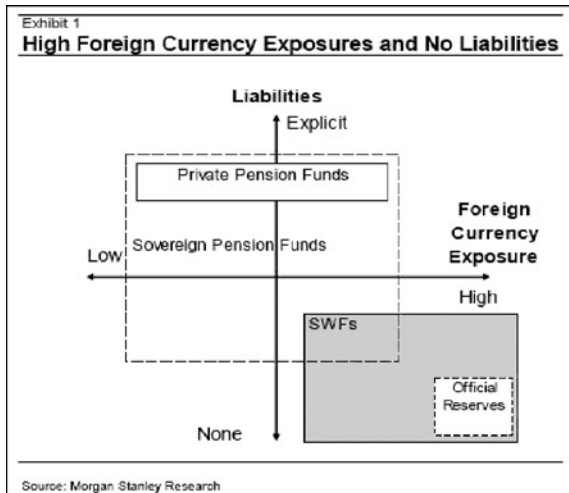
volatility if they remain unregulated; this perspective also suggests that an international code of conduct must be instituted by the International Financial Institutions (IFIs) in order to avoid protectionism that would be detrimental to the globalisation process. The other perspective considers that SWFs are bringing benefits to the global economy. This perspective also argues that SWFs behave as private funds. Therefore they should receive the same treatment as private funds in the international financial markets.

Important questions concerning financial volatility and the scope and scale of the activities of unregulated SWFs have given rise to in a number of publications related to the topic of SWFs. Authors such as Truman (2007a), Green and Torgerson (2007) and Redicker and Crebo-Redicker (2007) have especially pointed out that the lack of transparency in the administration of such funds can cause instability in the international financial system in the 21st century. Redicker and Crebo-Redicker (2007) argue that the nature of this untraditional investment is creating political, economic and security concerns around the world. The apprehensions of some host governments are particularly focused around the possibility that SWFs can be used by governments to seize control of strategic companies in sensitive sectors for their own political purposes (Siebert, 2007; Betts, 2008). In addition, Beck and Fidora (2008) suggest that the future global financial stability will depend significantly on the motives of investor states. Protectionism can only be avoided by placing requirements for transparency and accountability (Truman, 2007a).

In contrast to the above view, other authors suggest that SWFs are long-term, sophisticated and friendly capital investment. Although SWFs have been described as a source of volatility, so far these funds have not been implicated in such uncertainty (Jen, 2007; Kern, 2007). In recent times, SWFs have been used to assist institutions that have incurred significant credit-crunch costs. Banks such as UBS, Citigroup, Merrill Lynch and Morgan Stanley have received capital injection from the Government of Singapore Investment Corporation (GIC) and government-backed investors in Asia and the Middle East (Financial Times, 2008). Jen (2007)

argues that SWFs have similar investment behaviour to that of other privately-owned forms of funds such as hedge funds, pension funds and trusts. Jen (2007) offers a model for SWFs. This model depicts SWFs performance in the same manner as private pension funds, but may have higher foreign currency exposure (see Figure 1). Although SWFs are categorised differently than sovereign pension funds and official reserves, these three types of funds are closely related and are not necessarily mutually exclusive.

Figure 1: Jen Model of SWFs



Jen (2007) suggests that SWFs should receive equal treatment as private funds, considering that governments invest these funds in order to diversify foreign exchange assets and earn higher returns than reserves. Nonetheless, we regard that the author is endorsing this view on the basis that SWFs will exclusively follow pure economic interests. Jen also contends that SWFs should not be singled out by regulatory authorities and asserts that pension funds and hedge funds may also have issues regarding transparency. In the second framing of Jen's Model, we observe that unlike hedge funds and official reserves, SWFs, sovereign private funds (SPFs) and private pension funds (PPFs) tolerate a range of risk.

While SWFs have a rather long investment horizon, Jen (2007) argues that hedge funds and official reserves are investments with short investment horizon.

The unprecedented role of SWF and the lack of transparency in the management of the funds have prompted concerns and trepidation in some Western countries. It has been noted that many governments do not provide information on the exact figures for, nor on the activities of SWFs (Portman, 2008). In Truman's (2007b) research on transparency and accountability of SWFs, New Zealand and Norway scored top in the list of publicly available information provided by governments, while Singapore, Qatar and Abu Dhabi scored the lowest score in this list. The average score across 32 SWFs was 10.27 where 25 was the maximum score possible. The so-called super seven funds achieved the following scores: Abu Dhabi 0.5, Singapore 2.25, Norway 23, Kuwait 12, China 6, Russia 9.5 and Temasek 13.50.

2. PROMINENT FEATURES OF SWFs

Although, there is no consensus on the definition of sovereign wealth funds, they are acknowledged as government-owned investments, accumulated from surpluses of current accounts and reserves (IWG, 2008). The unprecedented growth of SWFs is related to the massive accumulation of reserves over the past decade and to the rise of commodity prices in the global economy (Schonberg, 2008; Weiss, 2008). While the significance of SWFs in the global economy has only been highlighted in recent years, these financial players have been established since the 1950s. Kuwait was the first country to address the accumulation of fiscal surpluses, launching its SWF in 1953 (Roy, 2007). During the 1970s, other oil-producing countries such as Abu Dhabi followed the Kuwait's model of addressing accruals in current accounts surpluses (Åslund, 2007). Even though SWFs have a long history of existence, the investment of the accumulated surpluses of current accounts and reserves is novel. Only in recent years

have governments invested these funds keeping in mind different aims. Portman (2008) categorises four aims. 1) Macroeconomic stabilisation, funds are utilized to balance fluctuating revenue flows and insulate fiscal policies of a country. 2) Seeking higher returns, governments are trying to maximise returns rather than holding these funds in low return and risk free assets. 3) Future generations, funds aim to create a store of wealth for future generations. 4) Domestic industries, funds are used to support the growth of local industry.

At present, there are about 70 SWFs held by 44 countries (UNCTAD, 2008). The largest SWF is the Abu Dhabi Investment Authority with a capital of US\$875 billion followed by Singapore Investment Corporation with a capital of US\$330 billion (see Table 1). Singapore has accumulated fiscal surpluses mainly from commodities sales revenue. About one-third of total assets of SWFs are held by Asian and Pacific countries (Johnson, 2007), including Singapore. Countries such as China, Singapore, and Australia, among others that have benefited from accumulated current accounts surpluses of non-commodity sources; SWFs originated in non-commodity sources account for around half of the total SWFs. Although SWFs have been associated with oil producing countries (Rios-Morales et al., 2009), estimates suggest that only 54 percent of the total SWFs derive from oil and gas revenues. However, we observe in Table 1 that oil producing countries still hold the largest SWFs.

Another prominent feature of sovereign wealth funds is that by and large these funds belong to emerging and developing countries. In Table 1 we observe that 34 out of the 41 SWFs largest SWFs belong to emerging and developing countries, that is 83 percent of total SWFs have their origins in the South. The participation of emerging countries in capital flows has increased considerably during the last two decades (Meyer and Estrin, 2004). These trends have been driven by a combination of intense competitive pressure and favourable policies in emerging markets (UNCTAD, 2006). The economic dynamism of emerging markets in the global economy over the last decades however has been noted as the main reason for such growth (Dunning, 2006). More recently, building up large

pools of capital in the form of SWFs has been observed among the largest emerging economies (Rios-Morales and Brennan, 2008).

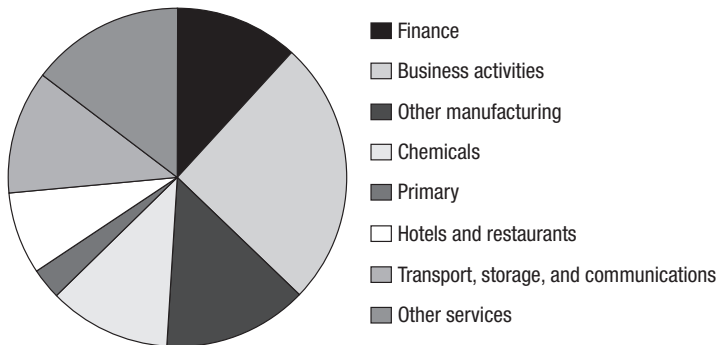
Table 1: Worldwide Sovereign Wealth Funds

Name of Funds	Year founded	Source	Billion US\$
Abu Dhabi Investment Authority	1976	Oil	875
Singapore Investment Corporation	1981	Non-commodity	330
Norway Government Pension Fund-Global	1990	Oil	322
Saudi Arabia Various Funds	n/a	Oil	300
Kuwait Investment Authority	1953	Oil	250
China Investment Company Ltd.	2007	Non-commodity	200
Hong Kong Monetary Authority Investment Portfolio	1998	Non-commodity	140
Stabilisation Fund of the Russian Federation	2003	Oil	127
China Investment Corporation	2003	Non-commodity	100
Singapore Temasek Holdings	1974	Non-commodity	108
Australia Government Future Fund	2004	Non-commodity	50
Libya Reserve Fund	n/a	Oil	50
Qatar Investment Authority	2000	Oil	40
US Alaska Permanent Fund	1976	Oil	40
Brunei Investment Agency	1983	Oil	35
Ireland National Pension Funds	2001	Non-commodity	29
Algeria Revenue Regulation Fund	n/a	Oil	43
South Korea Investment Corporation	2006	Non-commodity	20
Malaysia Khazanah Nasional	1993	Non-commodity	18
Kazakhstan National Oil Fund	2000	Oil, gas and metals	18
Canada Alberta Heritage Savings Trust Fund	1976	Oil	17
Taiwan National Stabilisation Fund	2000	Non-commodity	15
New Mexico State Investment Office Trust Funds	1958	Non-commodity	15
Iran Oil Stabilisation Fund	1999	Oil	15
Nigeria Excess Crude Account	2004	Oil	11
New Zealand Superannuation Fund	2003	Non-commodity	10
Oman State General Stabilisation Fund	1980	Oil and gas	8.2
Chile Economic and Social Stabilisation Fund	2007	Copper	6
Botswana Pula Fund	1993	Diamonds	4.7
US Permanent Wyoming Mineral Trust Fund	1974	Minerals	3.2
Norway Government Petroleum Insurance Fund	1986	Oil	2.6
Azerbaijan State Oil Funds	1999	Oil	1.5
East Timor-Leste Petroleum Fund	2005	Oil and gas	1.2
Venezuela Investment Fund for Macroeconomic Stab.	1998	Oil	0.8
Kiribati Revenue Equalisation Reserve Fund	1956	Phosphates	0.6
Chile Pension Reserves Fund	2007	Copper	0.6
Uganda Poverty Action Fund	1998	Aid	0.4
Papua New Guinea Stabilisation Fund	1974	Minerals	0.2
Mauritania National Fund for Hydrocarbon Reserves	2006	Oil and gas	0
Dubai Financial Centre Investment	2002	Oil	n/a
Angola Reserve Fund for Oil	2007	Oil	n/a
Total			3,190.00

Source: Deutsche Bank Research, "Sovereign Wealth Funds, State Investment on the Rise", September, 2007

Compared to private equity (US\$540 billion), SWFs are nine-times larger. Despite their magnitude, SWFs had only invested US\$10 billion in FDI from which about 79 percent of this amount was invested during the period 2005-2007. By and large these investments were located in the services industry of the developed world. The United Arab Emirates has been the most active investor (UNCTAD, 2008). Sovereign wealth funds have been also acquiring important stakes in other foreign companies. We note in Figure 2 that SWFs have invested in different sectors of the services industry; business services, financial services, hotels and restaurants, transport and communication, being the business services the sector that attracted the most investment relative to the other sectors of the service industry.

*Figure 2:
FDI by Sovereign Wealth Funds by main target sectors, end 2007*



Source: World Investment Report, UNCTAD 2008

The financial sector has been the second most attractive sector of SWFs. Table 2 contains the most important financial transactions by SWFs during 2007 in the international financial system. We observe that the most prominent investors were China, Singapore, Dubai and Abu Dhabi. An interesting aspect is that out of these 12 investments, five were made by China alone. Chinese SWFs acquired important stakes in financial companies such as Blackstone, Barclays PLC and Morgan Stanley; these investments accounted for a total of US\$11 billion. Singapore Investment

Corporation invested US\$9.75 billion in UBS, the Swiss banking giant representing a 9 percent stake. The Abu Dhabi Investment Authority acquired a 4.9 percent stake in Citigroup Inc. for US\$7.5 billion; Citigroup is the largest U.S. bank (see Table 2).

Table 2: Investment of Sovereign Wealth Funds in 2007

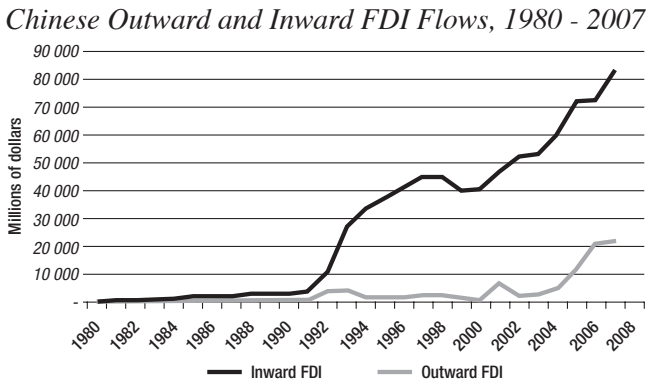
Date of Investment	Investment of SWFs in Financial Institution	Amount (US\$)
May 2, 2007	Dubai International Capital buys an undisclosed stake in British bank HSBC Holdings PLC.	n/a
May 20, 2007	China's state investment company buys 10% stake in U.S. private equity firm Blackstone Group LP.	3 billion
July 13, 2007	Dubai International Capital purchases a 2.87% stake in one of India's largest banks, ICICI Bank Ltd.	750 million
July 23, 2007	China Development Bank, a Chinese state agency agrees to buy 3.1% stake in British bank Barclays PLC	3 billion
	Temasek Holdings, a sovereign wealth fund in Singapore agrees to buy 1.77% stake in Barclays.	2 billion
Sept. 20, 2007	Abu Dhabi-based Mubadala Development Co. buys a 7.5% stake of the management operations of Carlyle Group	1.35 billion
Sept. 20, 2007	The Qatar Investment Authority acquires a 20% stake in the London Stock Exchange and nearly 10% of Nordic bourse operator OMX AB.	
Oct. 22, 2007	China's government-controlled Citic Securities Co. and U.S. Bear Stearns Cos. agree to invest \$1 billion in each other for minority stakes that could be expanded. They will also operate a 50-50 joint venture in Hong Kong to offer capital markets services across Asia.	1 billion
Oct. 29, 2007	Dubai International Capital, acquires 9.9% stake in Och-Ziff	1 million
Nov. 7, 2007	Central Huijin Investment Co. acquires 71% of China's joint-stock China Everbright Bank	2.7 billion
Nov. 26, 2007	Abu Dhabi Investment Authority acquires a 4.9% stake in Citigroup Inc.	7.5 billion
Dec. 10, 2007	Government of Singapore Investment Corp invest a 9% stake in UBS	9.75 billion
	Undisclosed strategic investor in the Middle East invest in UBS	1.77 billion
Dec. 19, 2007	China Investment Corporation's invested in Morgan Stanley	5 billion

Sources: Financial Times, Dealogic, Thomson Financial, AP Research.

3. CHINA AND SOVEREIGN WEALTH FUNDS

The incorporation of China as a member of the World Trade Organisation (WTO) in 2001 led to the emergence of an economy based on greater openness and competition. The remarkable development of the economy of China started with the flows of inward FDI. The Chinese government's effort to attract foreign investment started in the late 1970s. A series of policies were implemented in order to create an attractive market site for FDI; one of the most effective strategies was the creation of the 'special economic zones' for foreign investors in 1979. The contribution of such policies is reflected in Figure 3. We observe that during the 1980s, inward FDI flows begin to rise. The 1990s was a period of impressive growth in FDI into China and this growth trend continues during the present decade. We estimated that during period 1980-2007, the average rate of growth of inward FDI flows to China is 42.44 percent (see Figure 3).

Figure 3:



Source: *World Investment Report, UNCTAD 2008*

In the last few years, China has emerged as a global investor. Although China is in its infancy as a foreign investor, in 2005, China ranked the 17th among the largest global investors (WAIPA, 2007). The emergence of China as a global investor has been attributed to the Chinese government. In 1999, China launched the 'Go Global' initiative designed to support the internationalisation of indigenous enterprises. The impact

of this initiative can be observed in Figure 3. A notable growth of Chinese outward investment emerges in 2001. During the period 2004-2006, we observe a growing trend. The average rate of growth for outward FDI during the period 2001-2007 is 128 percent (see Figure 3). A variety of reasons have been offered for the emergence of China as a foreign investor. These include the support of exports, the expansion of market presence, the acquisition of foreign skills and the establishment of local distribution networks. The increasing financial strength and the growing exposure of Chinese companies to International Business have also been suggested as explanations. Finally, the goals of building international brands, accessing advanced technologies and establishing R&D centres in developed countries help to explain the rise of Chinese FDI (Brennan and Rios-Morales, 2007).

The recent expansion of outward FDI flows from China is likely to continue especially given that the largest MNEs from China are state-own companies (Hemerling, et al 2006 p.12) and hence have virtually unlimited access to low cost capital. The recently launched SWF, China Investment Corporation is believed to be used in domestic and foreign investment (Marchick, 2007). At the end of 2007, China established the CIC with US\$ 200 billion; the CIC is one of the so-called 'super seven funds'. The accumulated surpluses of China's current accounts and reserves are mainly due to the positive balance of trade that the People Bank of China has been accumulating for more of a decade ago. At the end of June 2007, China's international reserves were estimated at US\$1.3 trillion. These official reserves were principally in foreign exchange (Truman, 2007b).

The strong ambition of Chinese companies to become global is consistent with the global ambition of the Chinese government. Chinese FDI is targeting locations in the developed and developing world. Chinese companies have deepened their relationship with Europe through an increasing outward FDI growth (Rios-Morales & Brennan, 2007). They have also acquired large MNEs in the developed world such as Thompson Television in 2003 and the PC division of IBM by Lenovo at the end of 2004. In the developing world, Chinese FDI has been located in Latin

America, Africa and most recently in the Middle East. This record indicates the scale and scope of China's efforts in becoming a global investor. According to published reports (Truman, 2007b) Chinese Investment Corporation will absorb the Central Huijin Investment Company, a SWF established in 2003. In May 2007, the Chinese Investment Corporation bought a 10 percent stake of the US private equity firm Blackstone.

4. IMPLICATIONS OF SWFS IN THE GLOBAL ECONOMY

Although the amount invested by SWFs in FDI accounts for 0.2 percent of their total assets (UNCTAD, 2008), their significance in the global economy is increasing rapidly (Johnson, 2007; Portman, 2008). Current trends indicate that SWFs are playing an important role as a source of foreign investment. They are also reducing the impact of liquidity pressures in the international banking system. SWFs are expected to rise in buying power. Yet, the increasing number and volume of SWFs are generating concerns related to the lack of transparency about the operations and management of such funds. Some critics suggest that decisions on SWFs can create economic, political and financial conflict among countries (Truman, 2007a). These concerns on transparency and accountability are feeding protectionist sentiments.

The dramatic growth of capital flows from emerging economies is likely to continue. It is expected that leading emerging markets will increase their role as foreign investors, gaining economic and political influence in the developed world (Portman, 2008). China, holder of the largest foreign exchange reserves in the world, is playing a growing systematic role in foreign investment, lately using SWFs. Although investment figures remain modest, these trends suggest that Chinese investment will bring benefits and challenges to the global economy.

Since many governments will continue to direct their SWFs, there are concerns that host governments could use protectionism to defend national sovereignty (Siebert, 2007 p.10). Protectionism will be detrimental to FDI and the growth of the global economy. We have argued that foreign

investment has been considered an important method of economic developing in the new global economy. It has been conceded that FDI can create jobs, enhanced exports and contribute to the long-term economic goals of a country. The recent launch of the “Santiago Principles” by the International Working Group of Sovereign Wealth Funds is a step forward to foster trust and confidence in investment and risk management practices of SWFs.

“The international investment activities of governments have achieved a sufficient scale and scope that a strong case can be made for a collective effort to establish an international agreed standard to guide the management by governments of their cross-border investments” (Truman, 2007a p.7).

CONCLUSIONS

Over the past few years, SWFs have gained importance in the global economy predominantly, due to global macroeconomic imbalances between debtor nations and nations with liquidity surpluses. China, for instance, enjoys a huge excess of foreign exchange reserves. In June 2007, China’s international reserves amounted to US\$1.3 trillion (Truman, 2007b). At present, other emerging nations are benefiting from huge streams of revenue from oil and gas sales. Emerging economies are gradually becoming important players in the global economy.

There are sound financial motivations for the growth of SWFs. The main driving force of their investing in the global market is in securing higher returns. Political considerations have brought fear among western countries; the argument is that governments could use SWFs to seize control of strategic companies in sensitive sectors for their own purposes. SWFs are expected to rise in number, volume and buying power. Therefore, fostering a code of conduct that can allay the concerns of host nations is in the interest of the global economy. However, in fostering greater transparency and accountability for SWFs, effective international co-operation among financial market participants is needed. Therefore, the Santiago Principles represent a significant step to engendering trust and confidence in the management of sovereign wealth funds.

The debate on China and SWFs should begin from the assumption that outward FDI can facilitate the maintenance of global economic growth. The emergence and growth in cross-border investments from China has been a remarkable feature of recent years. SWFs have made important investments in the developing and developed world. It can be anticipated capital flows from China will continue to grow. Therefore, embracing a high standard of accountability and transparency in this area will benefit Chinese investment. By doing so, protectionism will be avoided and this will be not only to the benefit of China but to the whole world economy.

REFERENCES

- Addison T. and Heshmati A. (2003) "The New Global Determinants of FDI Flows to Developing Countries". *United Nations University*, WIDER, Discussion Papers No. 2003/45.
- Åslund A. (2007) "The Truth about Sovereign Funds" *Foreign Policy – Current Issues*, December 2007.
- Beck R. and Fidora M. (2008) "The Impact of Sovereign Wealth Funds on Global Financial Markets" *European Central Bank, Occasional Papers Series No 91*, July 2008.
- Betts P. (2008) "Sovereign Wealth Funds hold out for a tough bargain" *The Financial Times*, March 5, 2008 p.16.
- Blomström M. (2001) "The Economic of International Investment Incentives". *OECD, Series*, September 2001.
- Brennan L. and Rios-Morales R. (2007) "Foreign Direct Investment from Emerging Countries: Chinese Investment in Latin America". *Proceedings 9th International DSI Conference/12th Asia and Pacific DSI 2007*, Bangkok, July, 2007.

- Dunning J. (2006) “Towards a New Paradigm of Development: Implications for the Determinants of International Business”, *Transnational Corporations*, Vol. 15 No 1 (April, 2006).
- Green R. and Torgerson T. (2007) “Are High Foreign Exchange Reserves in Emerging Markets a Blessing or Burden?”, *Department of the Treasury: Office of International Affairs*, Occasional Paper No 6, March 2007.
- Hemerling J., Michael D. and Michaelis H. (2006) “China’s Global Challengers: The Strategic Implications of Chinese Outbound M&A”. *The Boston Consulting Group Report*, May 2006.
- International Monetary Fund (IMF) (2007) “*The Global Financial Stability Report: Financial Market Turbulence, causes, consequences and policies*” IMF - Washington DC, October 2007.
- _____ (2008) “Communiqué of the International Monetary and Financial Committee of the Board of Governors of the International Monetary Fund” Press release No 08/240, October 11, 2008.
- International Working Group of Sovereign Wealth Funds (IWG) (2008) “*Sovereign Wealth Funds: Santiago Principles*” October 2008.
- Jen S. (2007) “How to Draw Sovereign Wealth Funds” *Financial Times & Alphaville – Capital Markets*, October 26, 2007.
- Johnson S. (2007) “The Rise of Sovereign Wealth Funds” *Finance and Development*, Vol. 44 (3).
- Kern S. (2007) “Sovereign Wealth Funds – State Investments on the Rise” *Deutsche Bank Research- Current Issues*, September 10, 2007.
- Lall S. (2005) “Linking FDI and Technology Development for Capacity Building and Strategic Competitiveness”. *Transnational Corporations* Vol. 11: 39-88.
- Marchick D. (2007) “The Extent of the Government’s Control of China’s Economy and it’s impact on the United States”. Testimony before the U.S – *China Economic & Security Review Commission*, May 24, 2007.
- Meyer K. and Estrin S. (2004) “*Investment Strategies in Emerging Markets*”. Edward Elgar Publishing (October, 2004).
- Portman C. (2008) “The Economic Significance of Sovereign Wealth Funds” *Economic Outlook*, Vol. 32, 1: 24-33.
- Redicker D. and Crebo-Redicker H. (2007) “Foreign Investment and Sovereign Wealth Funds” *Global Strategic Finance Initiative - New America Foundation*, Working Paper No 1, September 25, 2007.

- Rios-Morales R. and Brennan L. (2006) "The Emergence of China as source of FDI flows to Latin America". Academy of International Business (United Kingdom Chapter), Manchester, 7-8 April.
- ___ (2007) "FDI Flows from the Rapid Developing Economies into Europe: the case of China". Paper presented at the *12th Cambridge Symposium on International Manufacturing*, Institute for Manufacturing, University of Cambridge, 27 - 28 September 2007.
- ___ (2008) "The Role of Sovereign Wealth Funds in the Global Economy" Business & Economics Society International Conference, July 14-19 2008, Lugano - Switzerland.
- Rios-Morales R., Ramady M. and Brennan L. (2009) "SWF's and the Global Economy: the Impact of the Gulf Oil Producers" Working Paper.
- Roy S. (2007) "Sovereign Wealth Funds: the new roles of finance" *Euromoney Magazine*, November 30, 2007.
- Schonberg S. (2008) "Sovereign Wealth Funds Alarm" *International Economy*, Winter Issue: 56 -81.
- Siebert H. (2007) "Rules for Borders-Crossing Factor Movements" *The Kiel Institute for the World Economy*, Working Paper No 1381, October 2007.
- Standard Chartered (2007) "*Standard Chartered – The Increasing Influence of Sovereign Wealth Funds on Global Finance Markets*" London, 15 October 2007.
- Summers, Lawrence (2007) "Funds that shake capitalist logic". Financial Times, July 29 2007.
- The Economist (2007) "The World's Most Expensive Club". May 24, 2007.
- Thompson Financial (2007) "US Treasury call on IMF, World Bank to lead on Sovereign Wealth Funds". AFX News Limited, 14 November 2007.
- Truman E. (2007a) "Sovereign Wealth Funds: the need for greater transparency and accountability" *Peterson Institute for International Economics*, Policy Brief Number PB07-06, August 2007.
- ___ (2007b) "The Management of China's International Reserves: China and a SWFs Scoreboard" *Paper prepared for Conference on China's Exchange Rate Policy*, Peterson Institute for International Economics, October 2007.
- UNCTAD (2004) '*World Investment Report 2004: The Shift towards Services*' United Nations, New York and Geneva.
- ___ (2006) "The World Investment Report: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development" United Nations, New York and Geneva, 2006.

____ (2008) “*World Investment Report 2008: Transnational Corporations, and the Infrastructure Challenge*”, New York and Geneva, July 2008.

Weiss M. (2008) “*Sovereign Wealth Funds: Background and Policy Issues for Congress*” CRS Report for Congress, September 2008.

World Association of Investment Promotion Agencies (WAIPA) (2007) ‘The new sources of FDI: emerging economies on the rise’, Newsletter - Quarter Report 1, 2007.

World Bank (2004) *World Development Report 2005: A Better Investment Climate for Everyone*. Oxford: Oxford University Press.

DÉVELOPPEMENT DURABLE :
CONTRAINTE OU OPPORTUNITÉ FACE À
L'INTERNATIONALISATION DES FLUX DE
MARCHANDISES ?
L'EXEMPLE DES FILIÈRES TEXTILE-HABILLEMENT
ET TRANSPORT DE MATIÈRES DANGEREUSES

Sophie LARIVET*, Valentina CARBONE**, Corinne
BLANQUART***, Thomas ZEROUAL***

* ESCE

** ESCE et ESCP-EAP

*** INRETS

Email : sophie.larivet@esce.fr / valentina.carbone@esce.fr

RÉSUMÉ :

Certaines filières sont confrontées à de nombreuses contraintes législatives en matière de développement durable, que ce soit du fait de leur métier ou de leur niveau d'internationalisation impliquant, notamment, un fort recours au transport. Basé sur une étude Delphi et une enquête quantitative, l'article s'attache à montrer que, dans deux de ces filières (textile-habillement et matières dangereuses), la loi n'est pas la seule motivation pour l'intégration de l'écologie et du social dans les stratégies des entreprises. La dimension économique, qu'elle se traduise par des opportunités marketing, stratégiques ou partenariales, pousse aussi les entreprises « globalisées » à s'engager dans des actions de développement durable. La notion de contestabilité permet d'affiner l'analyse.

Mots-clefs : Développement durable - Pilier environnemental - Pilier social - Textile - Matières dangereuses - Stratégie - Contestabilité

INTRODUCTION

Les analyses portant sur les relations entre ressources naturelles et croissance ne sont pas nouvelles. Sans remonter jusqu'à l'antiquité (où l'on en trouve pourtant des traces), nous citerons Malthus ou Roosevelt comme précurseurs d'une réflexion sur la pression que la croissance de la population et de l'activité économique exerce sur l'environnement.

Plus récemment, les travaux autour de la notion d'éco-développement (Sachs, 1999) poseront les bases de l'idée de développement durable. Cette dernière expression, ou plus exactement son équivalent anglais (sustainable development) sera mondialement diffusée en référence au « rapport Brundtland » (CEMD, 1987), qui en donne une définition relativement vague : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

Plus précisément, les critères objectifs (piliers) du développement durable sont la justice ou l'équité sociale (inter et intra générationnelle), la prudence écologique (limitation des prélèvements de ressources naturelles et des pollutions) et l'efficacité économique (couverture des besoins primaires et baisse des coûts économiques). La notion de développement durable reste néanmoins floue, débattue, et parfois violemment critiquée (Alcouffe et al. 2002 ; Capron et al., 2004).

Dans le cadre de la globalisation des marchés, les motivations des entreprises pour le développement durable sont diverses. Notre objectif est de présenter les résultats d'une étude combinant l'observation de deux filières particulièrement concernées par l'internationalisation des flux de marchandise et donc par les problématiques environnementales et sociales qui en découlent.

Après avoir rappelé les motivations pour l'intégration du développement durable dans la stratégie des firmes présentes dans la littérature, et la problématique qui en découle, nous présenterons les résultats d'études exploratoire et quantitative menées dans les filières françaises textile-habillement et transport de matières dangereuses.

1. CONTEXTE THÉORIQUE : LES MOTIVATIONS POUR L'INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA STRATÉGIE DES FIRMES

La littérature présente les motivations pour l'intégration de la notion de développement durable dans la stratégie de l'entreprise comme relevant à la fois de la contrainte et de l'opportunité.

À première vue, le développement durable est d'abord une contrainte : à une exigence économique « traditionnelle » (rentabilité, profit), il ajoute d'autres exigences écologiques et sociales. Les diverses réglementations et normes en la matière, qu'elles soient publiques ou professionnelles, sont des éléments déterminants dans la mise en œuvre du développement durable (par exemple, la loi NRE). Mais la contrainte peut-être également exercée par la société civile (ONG, consommateurs, stakeholders divers...). La protection du capital d'image, la préservation de la légitimité de la firme et ce, notamment, dans des secteurs comme la chimie lourde où les barrières à la sortie sont élevées, et la contestabilité sociale forte (Godard, 2002), sont des facteurs contraignant les entreprises à se préoccuper de la « durabilité » de leur activités. L'exigence de responsabilité vis-à-vis de la société apparaît comme une contrainte qui ne fait qu'accroître le degré de complexité du management des groupes, notamment des sociétés cotées.

Toutefois, l'intégration du développement durable dans les pratiques de l'entreprise peut également être source d'opportunités nouvelles pour gagner en performance (cf. Porter and Kramer, 2002). Le management environnemental, les économies d'énergie ou les politiques de ressources humaines créant un bon climat social constituent autant d'investissements - souvent immatériels - dont les impacts à moyen-long terme peuvent être importants.

Sur ce plan, l'exemple le plus intuitif est la chasse au gaspillage : engagée pour des raisons écologiques de lutte contre la surconsommation de ressources, elle a un impact économique positif immédiat (Florida, 1996).

Les firmes peuvent aussi tirer un avantage concurrentiel de leurs stratégies anticipatives sur le respect des réglementations nationales ou européennes. Elles peuvent également retourner le risque d'image en répondant aux attentes des parties prenantes (Lafarge cimentier « exemplaire »...), ou orienter leur offre vers des segments de clientèles sensibles au développement durable (Monoprix et les consommateurs urbains...) ou encore créer des produits correspondant à de nouvelles attentes (nouveaux matériaux écologiques, offre de services financiers socialement responsables...).

Des activités nouvelles ou réorientées peuvent ainsi naître du développement durable. Il s'agit de se positionner sur des marchés porteurs, notamment dans l'environnement (Rabo Green Bank et le financement du développement durable, Veolia Environnement et l'offre de services à valeur ajoutée liés aux exigences de qualité et de sécurité...), mais aussi de réorienter le portefeuille stratégique (BP devenant « Beyond Petroleum », Shell et les énergies alternatives...), ce qui peut aller jusqu'à renoncer à des activités ou des zones d'implantations, trop risquées au regard de la responsabilité sociétale.

Enfin, les démarches de gouvernance, l'établissement de nouvelles relations avec les investisseurs et la mise en valeur d'actifs immatériels peuvent se conjuguer pour conforter la valorisation du titre (BP et ses relations avec Sane BP, association d'actionnaires « développement durable », ou différents grands groupes développant la certification environnementale et le reporting sociétal pour mettre en valeur des actifs peu lisibles sous l'angle comptable et financier⁽¹⁾...).

Ainsi la prise en compte du développement durable dans la stratégie des firmes peut-elle être, en théorie, motivée par des pressions législatives ou sociétales, mais également par la recherche d'opportunités marketing, stratégiques ou financières. Nous avons souhaité vérifier sur le terrain si

(1) Pour un approfondissement du thème de la certification des démarches environnementales et sociales, voir Ferone (2003).

ce dernier type de motivation était réellement présent dans des filières d'activité qui semblent particulièrement concernées par la problématique du développement durable : la filière « textile-habillement » et la filière « matières dangereuses ». En effet, toutes deux manipulent des produits polluants et font face à des problématiques logistiques complexes. Elles sont très impactées par les évolutions stratégiques et légales relatives au transport, élément critique du développement durable.

Notre question centrale sera donc la suivante : des filières contraintes d'intégrer des éléments de développement durable dans leurs stratégies mettent-elles pour autant en place des comportements volontaires pour utiliser le développement durable comme opportunité ?

2. L'ÉTUDE EXPLORATOIRE

2.1. Méthodologie

Une étude Delphi, a été réalisée en 2006 auprès de 23 experts de la filière textile-habillement française. La méthode Delphi a pour but de mettre en évidence des convergences d'opinion et de dégager certains consensus sur des sujets précis, grâce à l'interrogation d'experts, à l'aide de questionnaires successifs. Un Delphi comprend deux tours de questions. Dans le premier tour, le même groupe de questions est envoyé à tous les experts du panel. Les réponses reçues sont ensuite regroupées et renvoyées à chaque expert, pour un classement en ordre d'importance.

Cette étude exploratoire était consacrée à des problématiques multiples. Les trois thèmes majeurs de cette étude exploratoire étaient les freins et les moteurs de l'évolution de la filière textile-habillement, les scénarios possibles de développement des entreprises et la recommandation de stratégies pour une évolution « durable » de la filière. Ainsi, notre problématique ne représentait qu'une partie des thèmes de réflexion soumis au panel. Pour des raisons pragmatiques, nous nous sommes donc concentrés sur la dimension environnementale du développement durable. Le panel des experts était constitué de trois fournisseurs (fibres, tissus, spécialités chimiques), neuf fabricants (tissus, textile technique, linge

maison, vêtements, chaussettes, prêt-à-porter féminin), deux distributeurs (grande surface, vente par correspondance), trois prestataires de services (conseil logistique, designer textile, droit du travail/spécialiste textile), deux écoles et instituts, une association textile, et trois experts indépendants/chercheurs.

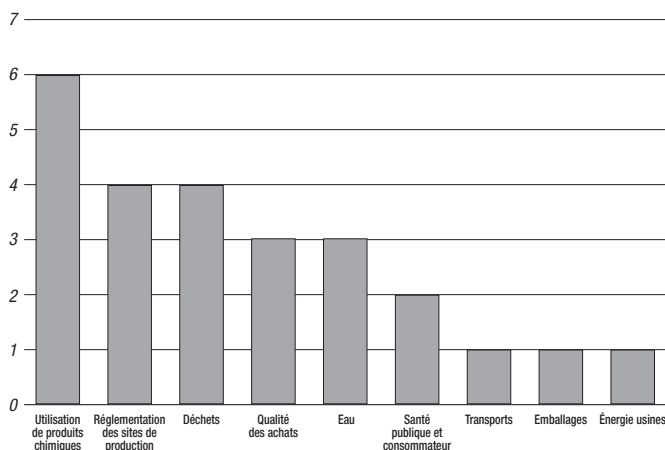
2.2. Premiers résultats

Pour traiter le volet environnemental, nous avons souhaité savoir quelles thématiques environnementales étaient les plus prises en compte dans les décisions managériales. Les thématiques les plus citées sont présentées dans la figure 1.

Exception faite de la qualité des achats, les six premiers thèmes correspondent aux items les plus réglementés par les législations française et européenne. Il s'agit de l'utilisation de produits chimiques, de règles s'appliquant aux sites de productions, de la gestion des déchets et de l'eau, et des problématiques liées au grand public (santé et réduction des risques pour les consommateurs).

Figure 1 :

Thématiques environnementales les plus prégnantes dans les décisions managériales au sein de la filière textile-habillement



L'item « qualité des achats » peut concerner aussi bien la qualité du produit acheté (niveau de finition, qualité des matières...) que le respect de la réglementation et de certains principes éthiques, lors de la fabrication ou lors du choix des matières premières. Les chartes élaborées dans ce cadre ont donc un double rôle, permettant aux acteurs de la chaîne d'avoir un certain nombre de garanties par rapport à leurs fournisseurs mais aussi par rapport aux clients finaux.

En effet, les panélistes ont souvent mentionné l'émergence de nouvelles habitudes de consommation et, en particulier, d'une exigence accrue des consommateurs, désireux de trouver des articles de qualité issus de pratiques plus soucieuses des questions sociales et environnementales. Les garanties de qualité sont donc un outil de différenciation pour certains distributeurs désireux de se positionner auprès de cette clientèle⁽²⁾. Les exigences sont cependant variables d'un distributeur à l'autre - même s'il existe des points communs - de même que les modalités de contrôle et les éventuelles mesures de coercition vis-à-vis des fournisseurs. Ce point relève donc plus de démarches spontanées de la part des entreprises que les cinq autres réponses les plus représentées.

Les transports (réduction, optimisation ou utilisation de transports plus propres), la réduction et le recyclage des emballages et l'amélioration de l'efficacité énergétique des usines sont également cités. Cependant, ces trois thématiques qui, comme la qualité des achats, relèvent plus de stratégies volontaires que d'un appareil législatif bien structuré, sont moins représentées que les autres réponses.

Il semble donc que les thèmes environnementaux qui suscitent le plus d'intérêt dans la filière textile-habillement sont des thèmes fortement réglementés. L'intégration du développement durable, ou du moins de sa dimension écologique semble pour le moins contrainte. Des motivations relevant de stratégies moins ou non contraintes sont toutefois citées. Leur

(2) Stratégie qui se retrouve par exemple chez La Redoute, Carrefour ou Monoprix qui proposent des articles textiles issus du commerce équitable et / ou fabriqués à base de fibres issues de l'agriculture biologique.

position nous invite à penser que ces démarches ne sont pas prioritaires par rapport aux « obligations » aboutissant à une prise en compte du développement durable dans la stratégie des firmes. Il serait toutefois inexact d'en conclure que la filière textile-habillement n'agit pour préserver l'environnement que contrainte et forcée. Certaines actions volontaires semblent également être engagées, probablement parce qu'elles représentent des opportunités en termes de réduction des coûts, de positionnement marketing ou de stratégies partenariales.

Ces premiers résultats ne nous ont pas permis de nous faire une idée définitive sur la réponse à notre question initiale : des filières contraintes d'intégrer des éléments de développement durable dans leurs stratégies mettent-elles pour autant en place des comportements volontaires pour utiliser le développement durable comme opportunité ?

Les résultats d'une étude quantitative vont nous permettre d'affiner notre évaluation.

3. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE : LES PRATIQUES DURABLES

L'analyse statistique dont nous allons présenter des résultats partiels utilise des données recueillies par enquête postale. 2 000 questionnaires ont été envoyés à des établissements français (1 000 du secteur textile et 1 000 établissements expédiant des matières dangereuses). 121 établissements ont renvoyé un questionnaire correctement rempli et exploitable. Les variables exploitées ci-après concernent à la fois le pilier « écologique » et le pilier « social » du développement durable.

3.1. Déclaration d'un intérêt croissant pour l'environnement et les conditions de travail : une prise de conscience généralisée ?

Les entreprises interrogées font état de stratégies environnementales, mais aussi sociales, sans oublier le volet économique.

Développement durable : contrainte ou opportunité face à l'internationalisation des flux de marchandises ?

Sur les 121 établissements interrogés, 77 % déclarent avoir une stratégie en faveur de l'environnement et 78 % une stratégie en faveur de l'amélioration des conditions de travail. Cette large majorité est le reflet d'une prise de conscience généralisée, qui pousse les entreprises, sinon à agir, tout au moins à réfléchir et à affirmer qu'elles s'intéressent aux enjeux du développement durable.

Les objectifs prioritaires des stratégies en faveur du développement durable demeurent le développement de l'activité de l'entreprise, mais les voies pour y parvenir sont multiples. Les stratégies de durabilité se déclinent donc en fonction des leviers de profitabilité choisis par la firme : la qualité, l'image, la réduction des coûts... (cf. tableau 1). Nous pouvons citer ici les propos d'un dirigeant d'une des entreprises enquêtées qui avance que « leur objectif durable est la survie de l'activité et donc des emplois en France ».

Tableau 1 : Objectifs des stratégies de développement durable

Objectifs des stratégies DD ⁽³⁾	Pourcentages d'entreprises concernées
Améliorer la compétitivité	53
Mieux gérer les risques	44
Améliorer la qualité	44
Améliorer l'image	31
Autres	5

D'une manière générale, l'amélioration de la compétitivité semble être la motivation de premier plan.

La qualité s'attache à la différenciation des produits. L'image, comme la gestion des risques, se réfèrent à la contestabilité économique et sociale de l'entreprise, à sa légitimité.

(3) DD : abréviation pour développement durable

3.2. Motivations principales : contraintes réglementaires et image de l'entreprise

D'une façon générale, les motivations des entreprises à agir dans le domaine du développement durable se fondent sur le respect des contraintes réglementaires et l'amélioration de l'image de marque : 43% des entreprises interrogées sont « motivées » par l'application des règlements et autres directives environnementales. 38% d'entre elles affirment « être stimulées par l'image d'entreprise citoyenne qu'elles peuvent renvoyer ».

Envisagée comme une contrainte, la durabilité est rarement mise en avant comme un opportunité de faire face aux défis de l'avenir pour la filière (5%). L'innovation (35%) ou la conquête de nouveaux marchés (33%) sont au contraire des stratégies d'avenir.

Dans le domaine plus restreint de l'environnement, les entreprises déclarent également subir une pression de la part d'un ensemble de parties prenantes, présentées dans le tableau 2.

Tableau 2 : Stakeholders incitant au respect de l'environnement

Incitation au respect environnemental	Pourcentages d'entreprises concernées
Clients	26
Riverains	14
Société civile	14
Élus	10
Fournisseurs	8
Salariés	7

En détail, les acteurs les plus exigeants en ce domaine sont les clients, les riverains et la société civile, souvent représentée par des ONG ou des associations de consommateurs.

3.3. Domaines prioritaires : gestion des déchets, consommation énergétique et santé du personnel

Interrogées sur les domaines prioritaires d'application des initiatives de développement durable, les entreprises sont assez unanimes dans leurs

réponses : la gestion des déchets et la maîtrise de la consommation d'énergie recueillent plus de 50 % de réponses. Le souci de la santé du personnel occupe la troisième place avec 45 % des réponses (cf. tableau 3).

Tableau 3 : Domaines d'application prioritaires du développement durable

Domaines prioritaires	Pourcentages d'entreprises concernées
Gestion des déchets	52
Maîtrise de la consommation d'énergie	50
Santé du personnel	45
Gestion des pollutions	31
Maîtrise consommation d'eau	15
Dialogue social	11

La thématique des déchets est importante, notamment pour les marchandises dangereuses. Les déchets industriels spéciaux sont en effet strictement encadrés par la réglementation. Mais les réflexions les plus importantes concernent les emballages. Plus de 80 % des établissements engagent en effet des démarches de recyclage des produits et de récupération des emballages.

La maîtrise de la consommation d'énergie relève d'une logique d'optimisation des coûts. Dans la filière textile-habillement, la consommation globale d'électricité se divise en trois usages principaux que sont la force motrice, le thermique électrique et l'éclairage. Le thermique électrique (5 %) et l'éclairage (8 %) représentent une faible part de la consommation électrique comparativement à la force motrice qui occupe 87 % des usages de l'électricité dans l'industrie textile. L'ennoblissement textile est l'un des secteurs les plus fortement consommateur en énergie. A lui seul il représente 65 % de l'énergie consommée annuellement par la filière, toutes énergies confondues (IFTH, 2006). L'ennoblissement textile apparaît donc comme l'un des domaines clés où des actions de maîtrise de la consommation d'énergie pourraient être menées.

La santé du personnel constitue un enjeu important à la fois dans la filière textile-habillement et dans les filières traitant des matières dangereuses.

Dans le premier cas, il est pertinent d'évoquer les cas nombreux et très médiatisés, qui ont affecté la réputation des grandes marques (Nike, Levi's Strauss), du fait des conditions de travail insalubres et contraires à la déclaration des droit de l'homme, pratiquées dans les usines délocalisées dans les pays à bas coût de main d'œuvre. En ce qui concerne les matières dangereuses, le respect des réglementations des sites de production et du transport représente le moyen indispensable pour assurer le niveau de sécurité nécessaire et ainsi préserver la santé du personnel, en réduisant le risque des accidents ou en limitant leurs effets.

L'intégration du développement durable dans la stratégie des entreprises de nos deux filières va donc au delà de la stricte réglementation : les stratégies « durables » permettant de réduire les coûts et d'améliorer l'image, voir la légitimité des firmes, arrivent dans le peloton de tête des réalisations concrètes.

3.4. Les enjeux environnementaux

Une fois repérés les enjeux prioritaires des stratégies de développement durable dans les deux filières, nous avons interrogé les entreprises sur le thème spécifique des enjeux environnementaux. De nouveau, la gestion des déchets apparaît le thème le plus récurrent, à égalité, cette fois ci, avec la lutte contre la pollution (55 % des réponses, cf. tableau 4).

Tableau 4 : Enjeux environnementaux prioritaires

Enjeux environnementaux	Pourcentages d'entreprises concernées
Déchets	55
Lutte contre la pollution	55
Risques industriels	33
Préserver les espaces naturels	9
Energies renouvelables	7
Autre	5
Biodiversité	3
Catastrophes naturelles	2

Si l'on imagine facilement le soin à apporter aux déchets dangereux, les déchets textiles méritent que l'on explique en quoi ils représentent un enjeu important pour la filière. Ces derniers sont composés par les chutes de tissu neuf (filatures, usines de tissage, ateliers de découpe de vêtements, ateliers de confection... ou autres activités utilisant des textiles comme l'industrie automobile) et les chiffons et textiles usagés provenant des entreprises ou des ménages. 15 à 25 % du poids des tissus entrants dans une entreprise de confection en ressort comme déchet : placements, extrémités de matelas, laizes, fins de pièces, défauts de tissu, réparations de fabrication...

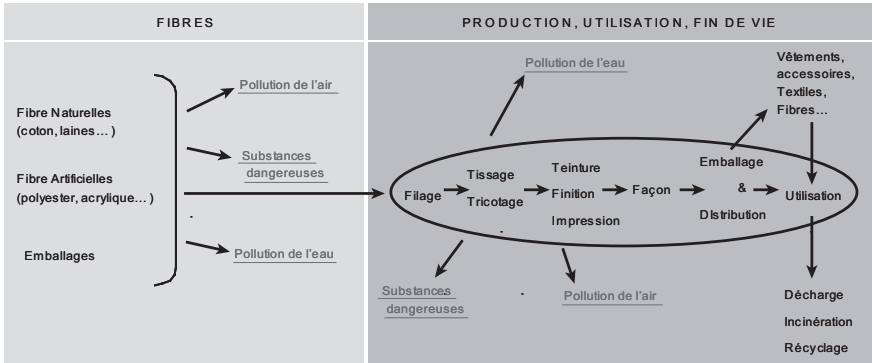
Ces déchets sont soumis à une réglementation particulière. On citera tout particulièrement la réglementation pour les déchets d'emballage et la réglementation générale en matière de déchets non dangereux. Les producteurs et importateurs de produits textiles d'habillement, de chaussures ou de linge de maison neufs destinés aux ménages sont tenus de contribuer ou de pourvoir au recyclage et au traitement des déchets issus de ces produits. Ils peuvent remplir leur obligation soit en contribuant financièrement à un organisme agréé chargé de l'élimination des déchets, soit en mettant en place, un système individuel de recyclage et de traitement des déchets. La motivation est donc essentiellement une contrainte réglementaire.

Nous avons également choisi d'illustrer la problématique de la pollution en utilisant la filière textile-habillement, plus rarement médiatisée relativement à ce sujet. La figure 2 fait état des différentes sources de pollution dans la filière textile habillement.

L'industrie du textile et de l'habillement est caractérisée par la diversité de ses étapes, tant sur le plan des matières premières utilisées que sur celui des procédés employés. Il faut en moyenne six étapes pour réaliser un vêtement. Dans ce contexte, les atteintes à l'environnement sont aussi diverses que nombreuses. Filature, tissage et confection industriels posent des problèmes de qualité de l'air. Teinture et impression sont grandes consommatrices d'eau et de produits chimiques et rejettent dans l'atmosphère de nombreux agents volatils, nocifs pour la santé. En termes

d'émissions de CO₂, l'utilisation des vêtements par les consommateurs semble être une des étapes les plus polluantes.

*Figure 2 :
Sources de pollution dans la filière textile-habillement*



La gestion de ces atteintes environnementales relève de deux objectifs : un souci de différenciation ou le respect d'une obligation réglementaire, comme c'est le cas avec REACH.

L'éco-label européen constitue ainsi une opportunité de différenciation. Il s'attache à la réduction de la pollution de l'eau et de l'air durant la production des fibres et à la limitation de l'utilisation des substances dangereuses.

REACH est le nouveau Règlement sur l'Enregistrement, l'évaluation, l'Autorisation et les restrictions des substances CHimiques. Il est entré en vigueur le 1er juin 2007. REACH fait porter à l'industrie la responsabilité d'évaluer et de gérer les risques posés par les produits chimiques et de fournir des informations de sécurité adéquates à leurs utilisateurs. Désormais, c'est aux producteurs de substances et non plus aux autorités publiques de prouver que les risques liés aux substances qu'ils produisent sont valablement maîtrisés : c'est le renversement de la charge de la preuve. L'industrie est notamment tenue de se procurer des informations pertinentes sur les substances qu'elle produit et d'exploiter ces informations pour assurer une gestion sûre des dites substances.

L'ennoblissement textile est tout particulièrement concerné par cette directive.

On retrouve donc une double source d'intégration des préoccupations environnementales : la contrainte (réglementaire) et l'opportunité (différenciation marketing, voire stratégique).

3.5. Les enjeux sociaux

Moins étudié que le pilier environnemental, le pilier social du développement durable se traduit essentiellement, dans les filières étudiées, par des enjeux de sécurité et de santé (cf. tableau 5).

L'importance accordée à la sécurité n'est pas étonnante, si l'on tient en compte la réglementation existante, notamment la directive n°89/391/CEE du Conseil des Communautés Européennes du 12 juin 1989, qui définit les principes fondamentaux de la protection des travailleurs. Elle a placé l'évaluation des risques professionnels au sommet de la hiérarchie des principes généraux de prévention, dès lors que les risques n'ont pas pu être évités à la source.

Il existe différents types de risques professionnels, comme par exemple le risque physique, le risque chimique, le risque biologique, le risque ergonomique, ou le risque incendie.

Tableau 5 : Enjeux sociaux prioritaires

Enjeux sociaux	Pourcentages d'entreprises concernées
Sécurité	75
Santé	43
Formation	40
Non discrimination	7
Solidarité entre générations	5
Autre	6

La loi n°91-1414 du 31 décembre 1991, a transposé en droit français les dispositions de cette directive. S'agissant de l'évaluation des risques,

les articles L 4121-1 et suivants du Code du travail traduisent le droit communautaire, au regard de trois exigences d'ordre général :

- obligation pour l'employeur d'assurer la santé et la sécurité des travailleurs,
- mise en œuvre des principes généraux de prévention des risques professionnels,
- obligation de procéder à l'évaluation des risques.

Si la formation est considérée comme l'un des enjeux sociaux du développement durable les plus importants (cf. tableau 5), la nécessité d'opérer une distinction entre les différents types de formation s'impose, afin de saisir l'impact du développement durable sur les pratiques préexistantes de formation dans les entreprises (tableau 6).

Tableau 6 : Formations les plus fréquentes

Types de formation mises en place	Pourcentages d'entreprises concernées (au moins une formation)	Pourcentages d'entreprises concernées par des formations fréquentes
Sécurité	81	70
Savoir-faire	68	59
Environnement	57	45
Hygiène	56	58
Bilan des compétences	30	13
Coaching	20	16
Autre	5	40

La formation à la sécurité est une composante essentielle de la prévention des risques, à tel point que la loi de 1991 (précédemment citée) en a fait une obligation pour le chef d'entreprise, obligation aux contours variables en fonction des caractéristiques de l'entreprise dans laquelle elle s'inscrit.

Le chef d'établissement doit donc dispenser à tous ses employés une formation sur la sécurité. Il s'agit d'une formation pratique et appropriée à la sécurité du travail au sein de l'établissement en fonction :

- de la formation, de l'expérience professionnelle, de la qualification et de la langue des salariés appelés à en bénéficier ;

- des risques propres à l'établissement ou au chantier ;
- des risques auxquels le salarié est exposé ;
- des tâches qui sont effectivement confiées au salarié.

Des formations spécifiques complémentaires sont par ailleurs obligatoires pour les matières dangereuses. En ce qui concerne ces formations « obligatoires », on peut ainsi se demander si les pressions de développement durable n'aboutissent pas à une valorisation de pratiques déjà existantes, nécessaires ou obligatoires.

En revanche, le recours croissant à une formation de type technique (développement du savoir-faire : haute couture, textiles techniques...), à une formation de type managériale et visant à développer les soft skills (coaching) des employés ou à des interventions de type orientation professionnelle (bilans de compétences), témoigne d'une prise de conscience de plus en plus généralisée de valeurs telle que « l'employabilité » des salariés.

Dans un contexte économique inspiré des critères de flexibilité du travail, la valorisation du droit à la formation s'avère un outil de « management durable » indispensable pour préserver les chances d'employabilité future des salariés (De Brito, Carbone, Meunier-Blanquart, 2008).

L'observation des pratiques prioritaires concernant le pilier social nous révèle, une fois de plus, une combinaison d'obligations et d'opportunités. Analysons à présent le pilier économique.

3.6. Les enjeux économiques

Les entreprises ont précisé leur interprétation du pilier économique du développement durable. Les résultats montrent que l'enjeu économique prioritaire reste le développement de l'activité.

Le développement durable doit avant tout soutenir l'activité de l'entreprise, que ce soit en développant la recherche, ou en permettant l'accès à des marchés nouveaux (cf. tableau 7).

Tableau 7 : Enjeux économiques prioritaires

Enjeux économiques	Pourcentages d'entreprises concernées
Développer la recherche	54
Développer de nouveaux marchés	54
Développer les services	25
Renforcer les partenariats	18
Elever la richesse des actionnaires	9
Autre	10

Le développement de la recherche semble être un moyen pertinent de développer l'activité, comme l'illustre le cas de la filière textile-habillement. Des réseaux spécifiques ont vu le jour. Mis en place à l'initiative du gouvernement en 2002, le réseau R2ITH (Réseau Industriel d'Innovation Textile Habillement) regroupe aujourd'hui une bonne centaine d'entreprises organisées autour de huit régions représentatives de la diversité de la production et du savoir-faire français : Alsace, Champagne-Ardenne, Ile-de-France, Lorraine, Midi-Pyrénées, Nord - Pas-de-Calais, Pays de la Loire et Rhône-Alpes. Un certain nombre de thématiques prioritaires ont été retenues. Parmi elles figurait en bonne place une réflexion approfondie sur les axes de développement prévisibles de la filière textile-habillement au cours des années à venir.

L'exploration de techniques nouvelles à haute valeur ajoutée pour la fabrication de nouveaux produits textiles dits intelligents est vite apparue comme un axe de développement prometteur. Le réseau R2ITH travaille en liaison étroite avec tous les pôles de compétitivité susceptibles d'intéresser les industriels de la filière textile-habillement. Outre les deux pôles entièrement dédiés à l'activité textile proprement dite - Techtera dans la région Rhône-Alpes et Up-Tex dans le Nord-Pas-de-Calais -, plusieurs autres concernent des activités situées en amont de la filière textile : fibres naturelles Grand Est dans la région Lorraine, plasturgie autour de la ville d'Oyonnax dans le département de l'Ain et «Axelera-chimie- environnement » dans l'agglomération lyonnaise. Ils regroupent tous des entreprises susceptibles de fournir des matières premières nouvelles performantes pour l'ensemble du secteur textile.

Ainsi, des initiatives à forte dimension « recherche et innovation » sont associées par les entreprises au développement durable. Plus largement, les entreprises font le lien entre le développement durable et la recherche d'opportunités plutôt liées à des stratégies de différenciation ou de diversification (innovation, marchés, services). Les opportunités partenariales obtiennent également un bon score. En revanche, la recherche de valorisation boursière n'apparaît pas comme une motivation essentielle pour le développement durable.

Nous avons donc identifié une série de motivations pour l'intégration du développement durable dans la stratégie des entreprises. Que ce soit à un niveau global, environnemental ou social, le développement durable est à la fois une contrainte et une opportunité. L'examen des associations au développement durable en termes d'enjeux économiques montre que son intégration potentielle est aussi ressentie comme source de bénéfices importants.

Le développement durable n'est donc pas vécu uniquement comme une contrainte, même dans des secteurs où les réglementations en la matière sont nombreuses. On peut alors affiner la compréhension de ce qui pousse les entreprises des secteurs textile-habillement et transport matières dangereuses à s'engager dans des stratégies qui semblent a priori plus volontaristes.

4. PROLONGEMENTS : MOTIVATIONS DES STRATÉGIES « VOLONTAIRES » ET FREINS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

4.1. Contestabilité sociale vs contestabilité économique

Pour dépasser les analyses descriptives précédentes, nous avons choisi de vérifier si la théorie de Godard (2002) selon laquelle les contestabilités sociale et économique de l'entreprise peuvent expliquer son comportement en matière de développement durable.

Travaillant sur les résultats de trois enquêtes différentes, nous avons procédé à la fusion des bases de données, afin d'intégrer toutes les

variables dans une unique base. Le regroupement des observations s'est fait en utilisant le code NAF (Insee) des entreprises comme clef de fusion. L'unité d'analyse est ainsi devenue l'activité (et non plus l'établissement). Nous avons obtenu ainsi 33 « individus observés » (16 activités dans le secteur textile-habillement, 17 dans les matières dangereuses).

Une analyse en composantes principales a permis de dégager des axes regroupant les variables du tableau 8.

Tableau 8 : Variables de l'analyse factorielle

Variable	Contenu
pobj21	objectif DD : améliorer la compétitivité
pobj31	objectif DD : mieux gérer les risques
pobj41	objectif DD : améliorer la qualité
capct	pourcentage gros clients
pmotclt1	moteur DD : clients ou fournisseurs
pmotent1	moteur DD : l'entreprise elle-même
pimpenv1	démarches DD imposées par le groupe

Elle permet de visualiser la raison qui pousse l'entreprise à se comporter de façon éthique et responsable : d'une part on retrouve un risque de contestation sociale (F1, cf. figure 3), d'autre part un risque de contestation économique (F2).

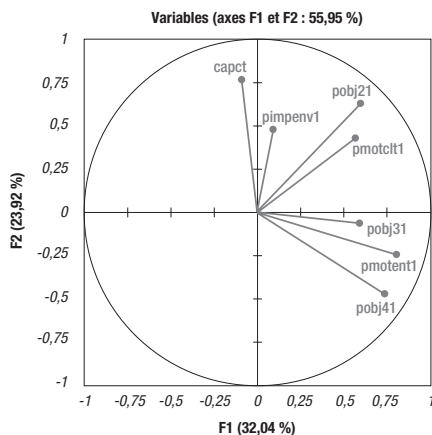
En effet, sur l'axe 1 (que nous avons nommé contestabilité sociale), à droite, on retrouve les variables correspondant aux items suivants :

- objectif de la prise en compte de la durabilité : améliorer la qualité des produits pour les consommateurs,
- démarche volontaire de l'entreprise,
- mieux gérer les risques et améliorer la compétitivité.

Sur l'axe 2 (nommé contestabilité économique), en haut, on retrouve les variables correspondant aux items suivants :

- influence importante des gros clients
- améliorer la compétitivité de l'entreprise
- moteur de la démarche : clients.

Figure 3 : Facteurs représentant la contestabilité économique et sociale



Lorsque l'on projette les secteurs (NAF) sur les axes, deux cas polaires se dégagent de l'analyse :

- L'engagement volontaire de l'entreprise en faveur de la durabilité est lié à une recherche de qualité des produits, ou de réduction des risques. On retrouve dans cette catégorie la fabrication de vêtements de dessous, de vêtements de travail, de pull-overs et articles similaires,
- Les gros clients, qui représentent une part importante du chiffre d'affaires, ou le groupe, sont à l'origine des stratégies de durabilité. Ces dernières ont pour objectif de maintenir ou d'améliorer la compétitivité de l'entreprise. On retrouve les établissements industriels qui fabriquent des matières plastiques de base, des détergents ou des produits d'entretien, et la métallurgie.

Les stratégies de durabilité recouvrent donc des objectifs diversifiés. L'orientation en faveur de la durabilité dépend de l'estimation du poids respectif de deux types de menaces :

- des menaces de contestation économique par la concurrence.
- des menaces de contestation de ses droits à produire et à innover, contestation qui prendrait appui sur des risques collectifs touchant à l'environnement ou à la santé publique et imputés aux produits ou aux procédés de l'entreprise.

La sensibilité aux menaces respectives dépend de l'engagement économique de l'établissement. Il s'agit du laps de temps nécessaire pour rentabiliser un actif productif dans des conditions économiques normales. La nature des actifs productifs (degré de spécificité, valeur économique à investir, échelle de production requise pour l'amortir) détermine les objectifs dévolus aux stratégies de durabilité.

Finalement, outre les contraintes réglementaires, ce qui motive les entreprises à s'engager dans le développement durable relève de l'opportunité économique et/ou des relations avec ses stakeholders. Pour être complets cependant, nous devons faire remarquer au lecteur que si certaines entreprises ne s'engagent pas dans le développement durable, ce n'est pas parce qu'elles ne le souhaitent pas, mais parce qu'elles font face à différents obstacles (réels ou ressentis).

4.2. Freins et difficultés à lever pour la mise en place de stratégies durables

Selon notre enquête, l'obstacle majeur au « développement du développement durable » tient à la lente évolution des mentalités (cf. tableau 9).

La deuxième principale difficulté à la mise en œuvre des stratégies de durabilité réside dans leur coût. Les coûts supplémentaires peuvent consister en de nouveaux investissements (74 % des entreprises interrogées) ou en de nouveaux besoins humains (67 %).

Tableau 9 : Freins au développement durable

Principales difficultés	Pourcentages d'entreprises
Faire évoluer les mentalités	51
Coût	35
Mise en place d'indicateurs	21
Perte de compétitivité	21
Identifier les partenaires	18
Concept peu opérationnel	17
Adapter les systèmes d'information	10
Autres	5

La seconde place occupée par les « coûts » peut sembler surprenante, puisque nos résultats précédents ont montré que nombre d'actions d'amélioration de la durabilité ont pour conséquence de substantielles économies (énergie, emballages, accidents du travail...). En l'absence d'explication fournie par les répondants, on peut supposer que cette corde sensible résonne plus douloureusement dans un sens que dans l'autre.

On note également l'absence de référentiel clair ou de guide pour la mise en pratique du développement durable : le choix des indicateurs et/ou des partenaires reste une difficulté majeure. En effet, peu d'indicateurs de mesure des impacts sur l'environnement sont mis en place (15 % des entreprises). Les éléments qui guident la stratégie de l'entreprise restent attachés à la satisfaction des clients (65 % des entreprises) ou à la production (49 %).

Les entreprises mentionnent surtout les organisations professionnelles (24 %) ou les organismes de certification (23 %) en tant que partenaires. Ces chiffres relativement bas dénotent le ressenti d'un manque d'accompagnement.

Pour terminer cette analyse, notons que l'un des obstacles majeurs mis en avance par les entreprises renvoie à la difficile opérationnalisation du concept. La faible institutionnalisation du développement durable dans les entreprises pourrait contribuer à l'explication de ce constat. Il n'existe que très rarement un responsable développement durable (5 %), et jamais de service spécialisé. Les questions de développement durable sont intégrées dans les différentes fonctions de l'entreprise (32 %) ou gérées par un service ayant par ailleurs d'autres attributions (10 %). Plus marginalement le développement durable est géré par le comité exécutif ou le conseil d'administration de l'entreprise (4 %).

Le flou conceptuel et les nombreux débats théoriques entourant le concept sont également probablement responsables de cet état de fait (cf. introduction).

CONCLUSION

Dans des secteurs confrontés à de nombreuses contraintes législatives en matière de développement durable, que ce soit du fait de leur métier ou de leur niveau d'internationalisation impliquant, notamment, un fort recours au transport, la loi n'est pas la seule motivation pour l'intégration de l'écologie et du social dans les stratégies.

On trouve, dans les filières textile-habillement et « matières dangereuses », un panel de stratégies d'intégration du développement durable volontaire. Les motivations « opportunistes » peuvent être marketing, stratégiques ou partenariales. C'est en tout cas la recherche de bénéfice économique qui pousse le plus souvent l'entreprise à agir, même si cet objectif est lointain.

La contestabilité sociale et la contestabilité économique des entreprises peuvent aider à prédire leur plus ou moins grand engagement. C'est donc un outil pour les pouvoirs publics souhaitant pousser les secteurs naturellement les moins enclins à agir.

Enfin, même si « volonté » il y a, dans les secteurs étudiés, des freins s'opposent encore à une généralisation des pratiques du développement durable, notamment les « mentalités », les indicateurs et la difficile opérationnalité du concept... C'est ici que la recherche pluri-disciplinaire sur le développement durable prend tout son sens : elle répond à une demande sociale des entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

Alcouffe A., Ferrari S., Grimal L. (2002), « Les enjeux du développement durable. », Sciences de la société, 57.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), « Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs, Enjeux, Stratégies. », Editions La Découverte, Paris.

CMED (Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement) (1987), « Notre Avenir A Tous », Rapport présenté sous la présidence de Gro Harlem Brundtland.

De Brito M., Carbone V. et Meunier-Blanquart, C. (2008), « Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: organisation and performance », International Journal of Production and Economics, 114, 534–553

Ferone G. (2003), « La notation sociale et environnementale : origine et enjeux. », Sociétal n°42, 4ème trimestre.

Florida R. (1996), “Lean and green: the move to environmentally conscious manufacturing”, California Management Review, 39: 1.

Godard O. (2002), « Le développement durable et les entreprises. », Revue des Deux Mondes, octobre – novembre.

Institut Français de l'habillement et du textile (2006), site web IFTH : <http://www.ifth.org/institut-textile/home.html>

Porter M. and Kramer M.R. (2006) “Strategy and Society”, Harvard Business Review, 84: 12, 78-83.

Sachs I. (1999), « Vers l'Eco-Socio-Économie », Sciences Humaines, 92.

EDUCATION, TRAINING AND THE DEMOGRAPHIC ISSUE TO 2050

Don Osborn

CIRCEE

École Supérieure du Commerce Extérieur

Pôle Universitaire Léonard de Vinci - 92916 Paris La Défense

Email : don.osborn@devinci.fr

ABSTRACT:

Today, Europe is being threatened with a loss of economic competitive advantage because there are not enough young people coming through to replace the large numbers of company employees who will retire over the coming ten years. This is particularly preoccupying at the top management level. This paper analyses the demographic issue in the three largest countries of the European Union. It discusses the potential of replacement through the graduates of higher education, through the reintegration into the working population of non-active members of working-age and through immigration. It outlines three current initiatives encouraging the link between university education and corporate training in answer to the need. It compares the findings with the profile of one of the principal economic competitors of Europe, the United States of America and it concludes with a proposal for the way forward. It represents the starting point of a research project currently being conducted by the author.

INTRODUCTION

Over the past fifty years, Europe has formed a common market and an economic union which can be compared with the United States of America. It has gained competitive advantage in a number of sectors in the manufacturing and service industries. Germany is the number one exporter in the world. The economic aim today is for Europe to develop,

or at least maintain its competitive advantage for the benefit of its society. However, Europe's competitive advantage is under threat for demographic reasons. For example, when the pyramid of ages of Europe and the United States is compared, in the under-25 age group, the number of young Americans is proportionally far greater than young Europeans. And it is in the 30s and over that Europe shows a much larger proportion (Census Bureau 2009), increasing with age. This means that while Europe's workforce is ageing, the replacement potential from younger people is much weaker than in the United States.

For many years, we have been aware of the effects of demographic shifts in terms of the economies of our countries. Today's situation is not unexpected since its sources have been with us for decades. The effect of the baby boom has been known since the 1950s and the discussion concerning Europe's projected reductions in its working population and the increased dependency on them of an ageing population has become commonplace.

The demographic issue revolves around three evolutions. The first concerns the increase in our expected lifespan. Over the past half century, medical research has evolved to offer us an appreciably longer span of life. In 1950, we expected to live to 66.4 years old. In 2005, this has increased by almost 10 years to 75 years old. Although expected to progress less rapidly over the coming years, we do expect it to have reached 80 years old by 2050.

A second shift concerns the years of baby boom after the Second World War when the birth-rate increased by around 45% over a period of nearly 30 years (Blanchet & Lerais, 2002), although the strongest increase was between 1946 and 1952, precisely the time when those born are now coming up to retirement. This will lead to a considerable increase of responsibility for the working population to ensure pensions for those who will become non-active.

The third evolution concerns the drop in the birth-rate after the baby-boomers. This means that, in future years, the working populations of

European countries will decrease in numbers, bringing an even heavier burden on those who work to support the increased numbers of those in retirement, particularly as the cost of maintaining the elderly in health outweighs the cost of maintaining the health of the younger population. The fertility rate of France at this time is 2 (Eurostat 2006) and this rate has grown over each of the past 10 years in response to the government's policies to encourage births. It is 1.84 in the UK, and just 1.32 in Germany, the lowest fertility rate in Western Europe. Germany will thus have the lowest worker replacement rate.

What this means for the European economy is that, in order to manage the problem of ageing populations, we must look for replacements. If there were enough people coming through to replace those who will leave the workforce, the task would be less threatening, but such is not the case. In order to maintain our competitive advantage in the face of the rapidly evolving economies of the developing world, we must either develop a more efficient and effective way of producing the goods and services we are currently producing or develop a way of replacing our retiring baby-boomers. It appears to be no easy issue.

While this paper discusses the general trend of employment numbers between today and 2050, it is particularly concerned with the effect on higher-level employment in the corporate world. It recognises that many top managers will be moving into retirement in the years to 2020 and the number of young high-potential future employees coming through Europe's higher education system is not sufficient to ensure their replacement. For this reason, after an analysis of the future changes in Europe's working population, the numbers of young people currently in higher education will be considered, since these are members of the future working population who may be recognised as the high potential employees who will replace the retiring managers. The final objective is to offer one part of a solution to the current demographic issue in Europe.

Following this introduction, section 2 of the paper will analyse the changes in the working populations of the three largest European economies, those

of Germany, France and the United Kingdom. Having identified the problems of replacing the people retiring, section 3 will look at the young population coming through the higher education systems of the three countries. Once the need for making up the gap between those leaving the working populations and those coming through the university systems to replace them has been identified, section 4 will look for other sources from where replacements may come. Section 5 will study current initiatives under development to answer the needs of company recruiters for top management positions. In conclusion, one further potential solution to the issue will be offered. At each stage, a general overview of Europe will also be given and comparisons will be made with the situation of Europe's principal economic competitor, the United States of America.

1. CHANGES IN WORKING POPULATIONS

1.1. Europe

The population of Europe (EU-27) today stands at 496 million. In 2050, it is projected to be 515 million (Eurostat). When comparing the numbers of people of working age (20-59) across Europe with the numbers of people aged 60 or more, in 2005 they represented 38% in France, 40% in the UK and 45% in Germany. The projected figures for 2050 emphasize the increase in dependency, the 60 or more category representing 70% in France, 65% in the UK and 75% in Germany (Economie & Statistique, 2002).

The European Commission has outlined five directions to meet this demographic challenge over the coming years. The first is by promoting demographic renewal in Europe by improving the balance between professional, private and working life. The effect of this should be to increase Europe's fertility rates, but this is a longer-term solution.

The second is by promoting employment in Europe through more jobs and longer working lives. The EU seeks to improve education systems and wants to prioritise systems which facilitate the transition between the different stages in the life cycle (increased flexibility on the labour market combined with lifelong learning). Work enhancement also entails

combating discriminatory prejudices against older workers and promoting a genuine European public health policy (tackling smoking, alcoholism and obesity) in order to increase life expectancy.

The third looks at Europe's productivity by targeting a more productive and dynamic Europe. The Lisbon Agenda aims to give the different economic operators the chance to take full advantage of the opportunities presented by demographic change. However, many feel that not enough progress towards enhancing productivity has been made because of structural barriers (Duncan, 2007).

The fourth is encouraging the receiving and integrating of immigrants in Europe. Given the attraction of Europe, the EU is working with the member states to develop a common policy on legal immigration. Over the next 20 years, Europe will in fact have to attract a qualified labour force from outside in order to meet the needs of its labour market. 1.4 million immigrants a year will be needed to compensate for the declining working populations across Europe. It is also the task of the Union to promote diversity and combat prejudice in order to facilitate the economic and social integration of immigrants.

The final direction is by promoting sustainable public finances in Europe, to guarantee adequate social protection and equity between the generations in the member states. Budgetary restraint is absolutely essential, particularly when reforming the pensions system. There will also be a need to link the coverage of these systems and the level of contributions to the development of private saving and funded systems.

Over the next two decades, the number of Europeans in the 20-29 age-group will fall by 20%, while the number in the 50-59 age bracket will increase by 25%. By 2015, the number of deaths in Europe will exceed the number of births; Europe is turning grey. But more importantly, over the next decade the ratio of the working population of EU27 to those over 65 will be just 2 : 1 (Christian Telegraph of January 9th, 2008). Ageing is most serious in Southern Europe. UN projections show 32.6% of the southern European population will be over 65 in 2050, compared to 25% in Northern Europe. Today, across the whole of Europe there are more

old-age pensioners than children in Europe. What does this mean for the European economy?

The working population of the future will have a heavier burden of providing for the elderly. The United Nations forecasted in 2003 that life expectancy in Europe, which in 2005 was standing at 74.2 for both sexes, will reach 78.1 by 2030 and 80.5 in 2050. In order to be able to support such an ageing population, it is important to increase employment rates in Europe. Europe is forecast to remain at the foot of the fertility-rate table until 2050 and beyond. Therefore, the future of the employment of young people will remain only a limited solution.

Eurostat, the EU's statistics office, has suggested that the decline in Europe's working population will begin in 2010. Countries with low fertility rates such as Germany, Spain, Italy and Poland, will require a significant number of immigrants if they want to maintain their working populations. Maintaining working populations at the same level – and even increasing them – is the only way to provide the tax revenue needed to fund the pension and health needs of the growing numbers of elderly people.

The general long-term trend in growth rates in Europe is downward. More people over 65 implies a lower growth rate in GDP per worker and this has a depressing effect on GDP per capita due to the declining share of the working-age population. Europe has a huge potential to compensate for the demographic effect by raising levels of employment. If individual member states were to increase employment rates for women and for the 55-64 age group, this would bring major benefits to the economy.

On January 1st, 2005, France had 12.6 million people over 60, accounting for 21% of the total population. Because of trends in higher life expectancy, 57% of these people were female. Germany and Italy have a higher proportion of elderly people while Ireland and the Netherlands have younger populations. (Desplanques, 2005)

By 2050, Europe must have found 56 million immigrant workers to compensate for the decline in the working population, 11 million in

Germany, 2.5 million in France and 2 million in the UK (European Commission, 2007). Demand for recruitment among the less skilled will be strong but demand is also expected to increase relative to supply among the more highly educated. This appears to be particularly the case in Denmark, Germany, Spain, Italy, the Netherlands, Finland and Sweden. By 2050, Europe's working population will decrease by 38 million and the number of over-65s will increase by 40 million. By then, more than 100 million people will be over 65 in Europe.

1.2. The United Kingdom

The population of the UK is 60,975,000 (June 2007) and is forecast to reach 74,506,000 in 2050 (Eurostat). At the current time (2008), just under than 60% are of working age. This is projected to decline to 54% in 2050. The older population (65 and more) represents 16.2% of today's working-age population and in 2050 it will count for 24.2%. This means that the ratio of 1 retired person in 6 today will become 1 retired person in four in 2050. According to the Office for National Statistics, the employment rate for people of working age was 74.1 % for the three months to December 2008. The percentage of the UK population aged under 16 has been declining since 1995 and, for the first time ever, has dropped below the percentage of the population of state pensionable age.

1.3. France

The current population of France is 61.5 million and, if demographic trends continue, it will reach around 72 million in 2050 (Eurostat EU27). The total population will increase continuously, but the rate of growth will progressively decrease. However, it is estimated that, from 2007 on, the number of people entering the working population of France will start to be lower than the number of people leaving, mainly because from 2007 the baby-boom generation will start to reach the age of 60. Among the European nations, France has perhaps the greatest possibility of increasing its active working population thanks to the low proportion of over 50s and under 25s currently working.

In 2050, one in three inhabitants of France will be aged 60 or over, compared with one in five today. According to INSEE, the current working population of France is 32.6 million, 53% of the total population, but the anticipated departure to retirement is expected to reduce this number by nearly 0.2% per year. In 2050, it is estimated that the working population of France will be 32.2 million, 46.2% of the total population. Efforts are beginning to encourage certain categories of the population to move into the working population, for example more women and immigrants, although France, thanks to its fecundity rate, appears to be less threatened by changes in the working population than the UK and Germany. Hopes that the members of the active working population would be compensated by a fall in the number of the unemployed have disappeared with the current economic recession. The figures of Eurostat, predicting that the fall in France's working population between 2010 and 2020 would be of the order of 0.29%, are likely to be higher.

On average, nearly 10% of France's working-age population have a higher education degree and, of these, the unemployment rate is 4.8% according to the latest available figures for 2007, which is considerably higher than the EU25 unemployed mean of 3.6%. There are currently 2.25 million students in higher education in France, one of the highest proportions of the national populations in Europe, 42.4% of them in Social Sciences and Law. 1,221,100 are in universities, 108,800 in Engineering Schools and 95,800 in Business Schools. The remainder are in specialised courses leading to two-year higher education diplomas.

1.4. Germany

As with the other countries under review, Germany will suffer from the rapid growth in the older population and the rapid shrinking of the younger generation, particularly due to its low birth-rate. The current population of 82.1 million will decrease to 74.5 million by 2050, according to the estimates of the Federal Statistical Office (2006). Today, Germany has a working population of 40.35 million. In 2050, this will decline to 26.8 million. The 20- to 60-year-old category represents 55% of the total population at this time and this is projected to fall to 45.7% by 2050. In

order to maintain a balance in the working population of Germany, it is estimated that, in 2030, people will have to continue working until their mid-seventies. Until recently, not a lot of attention has been paid to the demographic changes that will hit Germany. In a study entitled “Personnel and Organisational Development Today” quoted in Buck, 2003, only 40% of companies surveyed claimed that the shortage of qualified labour in Germany urgently needs to be addressed. Not a great deal of attention has been given to the ageing labour force and Germany has a birth-rate far below the level needed to retain the size of the current population. In Germany, companies are facing the challenge to rethink and adapt their deployment and recruitment strategies away from younger workers and to address the need to provide sufficient further training in companies (Buck, 2003).

1.5. The USA

Demographic figures for the U.S.A. are not so pessimistic. In 2008, the total population of the USA was 292,928,000. In 2050, this is expected to reach 419.8 million (US Bureau of the Census, 2004). The demographics of the United States are very different from all other countries of the developed world for two main reasons. The first concerns future birth rates. Nearly all wealthy countries are registering low fecundity rates whereas the USA is the only developed country which looks set to attain a rate which will ensure the long-term renewal of its population. The working-age population (18-64) will reach 255 million in 2050, from 186 million in 2005. Working age adults will therefore represent approximately 60% of the total population, considerably above its European counterparts. Eberstadt (2007) suggests reasons for this. Americans are perhaps more proud to belong to their national group and more optimistic about the future and these two factors may encourage higher birth-rates. However, a young labour force is usually characterised by a high job turnover, which may reduce the value-added to the company per employee.

The second reason concerns the rate of immigration. In the past, the United States has been able to absorb immigrants far more quickly and in far greater numbers than Europe. Historically speaking, the American

population has been built upon immigration. Eberstadt (2007) notes that the USA does not suffer from the “cultural indigestion” which has more recently troubled western Europe. Today, more than 33 million US residents were born abroad, representing 12% of the total population. Mexicans alone represent more than 9 million. Future immigrants and their descendants born in the USA will account for growth in the working age population but, of their numbers, not all working age people are included in the labour force. For example, categories such as foreign-born Hispanic women are included in the working age group but not in the labour force because they are generally not active. It is quite possible that they will be encouraged to work and this will have an appreciable impact on the figures for the US labour force.

Having established that there is a need to address the issue of a reduced workforce in Europe, the proposed solutions should be examined. They fall under three principal categories. The first is through recruitment. At the top management level, this means recruiting people of an already high educational level. The first place to look is therefore among those who graduate from European universities. The second solution is through the reintegration of those groups of people who are included in today’s working age population but who are not members of the active working population. Within this, we may look at the possibility of improving the productivity of workers, in this case having a smaller number of top managers doing as much as managers do today. Finally, a solution may be through immigration. Again, the educational level of immigrants is a fundamental point here.

2. HIGHER EDUCATION:

Because the replacement of top managers will come from the more highly-educated members of the population, it is interesting to look at the numbers of young people coming through the European higher education system.

2.1. Higher Education in Europe

The increasing demand for higher education in recent years has been influenced largely by increases in the 18 to 30-year-old population - 67 per cent of full-time higher education first degree entrants are under 21, and 85 per cent are under 30. After 2011, the demand will begin to decline and is forecasted to do so until 2020 (Bekhradnia, 2007).

At this time, Europe has a total of 4,000 higher education institutions with 17 million students currently enrolled. Among the population with a higher education degree, the EU25 unemployment rate was 3.6% compared to 6.1% for those with just a secondary education, according to the latest figures from the EU Labour Force Survey. The level of education of the part of the population aged between 25 and 64 shows considerable variance. For example, in Denmark, Sweden and Germany, over 80% of the 25-64 group has attained a good secondary education level. In France and the UK, the proportion is less at 63.2% and 64.3% respectively.

Employment rates give considerable support for higher education. In 2005, the average employment rate in the EU for the higher educated was 82.5%, 68.7% for those having completed secondary education and 46.4% for those with a lower education level.

2.2. The United Kingdom

There are currently 2,306,105 students in higher education in the UK (2007/2008), 85% of them British, and 22% of them in graduate studies. Each year approximately 630,000 students obtain higher education qualifications (Higher Education Statistics Agency, 2009). It is believed that graduates will play a vital role in creating wealth and underpinning the UK's international competitiveness. However, Attwood & Gill (2008) foresee that the number of 18 year-olds will drop significantly in the UK between 2009 and 2020 due to demographic change. In 2020, universities will be facing a shortfall of 70,000 students compared with today.

Boosting the number of young people in higher education has been one of the commitments of the UK government, since it is estimated that 6.8 million graduate jobs will have been created by 2012. In the past twenty

years, higher education enrolment in the UK has increased by more than 50%. However, it is feared that the proposed three-fold increase in university fees could have a serious effect on future enrolment. In 2006/2007, approximately 15% of students in UK higher education were studying business and administration subjects, 50% of them for a first-degree and 50% in post-graduate studies.

In recent years, the increasing demand for higher education has come from increases in the 18 to 30 year old population. 85% of full-time higher education first degree entrants are aged under 30. However, even though until 2011 the 18 to 20 year-old population will continue to increase, it will then decline by more than 12% to 2021. As across Europe over the next 25 years, there will be a significant reduction in the population that comprises the main client group for higher education. This will mean a reduction in the number of graduates which will have obvious consequences for higher-level recruitment.

Higher education in the UK is also linked to social categories. According to the UK Office for National Statistics, the number of births in the higher social groups will be maintained until 2019. The number of 18 year-olds from the top social category will increase over this period by 3% and in the second social category the increase will be 20%. The three lower social categories will have fewer 18 year-olds. Therefore, according to past tendencies, the future decline in the 18 to 21 year-old population is likely to be in the social groups the least likely to participate in higher education.

In recent years, the aim of higher education in the UK has been drawn towards ensuring that the students who graduate correspond more closely to the needs of the companies which employ them. According to Little & al, 2003, larger companies are looking to move away from relying on specific higher education qualifications and looking for the individual's possession of certain general practical skills and attributes. Small businesses also tend to perceive a gap between higher education qualifications and practical application of skills in a business setting. They seek individuals possessing the practical application rather than the higher education qualifications.

3.3. France

France has a dual system of higher education consisting of an open system in universities for all those having the secondary school diploma and a selective system for schools known as the *grandes écoles*. At the start of the 2006 higher education year, France had 2.287 million students in higher education comprising 1.357 million in the universities, 113,500 in the university institutes of technology and 76,000 on preparatory courses for the top graduate schools.

In the past twenty years, higher education enrolment has grown by 72% in France. However, Salomon (2007) underlines the fact that at this time French universities are deteriorating. He claims that this cannot be attributed wholly to a lack of funding and he also cites the proliferation of universities, the huge increase in student numbers, the lack of a corresponding increase in faculty and administrators and a “pseudo-democratization” of higher education with a priority given to longer academic courses rather than to vocational and technical courses which are now held in low esteem. Across Europe, there has been a sharp increase in the numbers of people entering the employment market with a least a secondary school qualification. In terms of the qualification of its older working population, France trails behind the EU27 proportion but it is considerably above the average for qualified 20 to 25 year-olds.

In 2006, the French government made graduate employment a priority, making work placements and apprenticeships an integral part of knowledge-building in higher education. In the same year, a national debate on higher education began addressing the need to make studies more work oriented.

3.4. Germany

There are currently 1,750,000 students enrolled in higher education in Germany. There are two main types of higher education institutions in the country, the *Universität* and the *Fachhochschulen*. Out of the total of 345 higher education establishments, 183 are *Fachhochschulen* and 92 are *Universität*. There are also 70 private higher education institutions (Huisman ,2003).

The Fachhochschulen offer a limited number of fields of study, with education closely related to professional practice. Today, approximately 25% of higher education students are enrolled in Fachhochschule programmes from a total of 440,000, 45.9% of them in Social Science and Law programmes and 37.2% in Engineering. The top-level executive positions are open to graduates of Fachhochschulen and they have the lowest level of unemployment of all educational groups. The universität have a total student population of 1.3 million, 27% of them in Social Sciences and Law and 10% in Engineering.

A reform of admission to higher education of 2004 encouraged selectivity according to high school achievement. The 20% best students at the end of high school may freely choose their institute of higher education. Many of the remainder are oriented towards institutions according to places available. In this way, Germany will encourage the highest potential. Work experience is also demanded in many fields including management.

In terms of general education, the German system is described as “at most mediocre in comparison with other industrial countries” and, because the school drop-out rate is so high, many young people leave school without any educational degree (Kröhnert, S. van Olst, N. & Klingholz, R. (2004). Because of this, German companies must learn to cope with an ageing workforce and to qualify older employees.

3.5. The USA

In 2005, 11.5 million students were enrolled in undergraduate programmes in public universities and 3.2 million in private institutions. 1.2 million were enrolled in graduate programmes in public universities and 1 million in private institutions. In March 2007, 18.9% of people in the USA aged 25 and over had attained a bachelor’s (undergraduate) degree and a further 7% a master’s (graduate) degree.

President Obama has promised to increase funding for higher education and encourage more people to move to college and university by making the system less expensive for the student (USA Today, 2009). The Department of Education recognises that, although not everyone needs to

go to college or university, everyone needs a post-secondary education, particularly to acquire the workplace skills needed to adapt to a rapidly changing economy. The US Department of Education is looking to reform the higher education system to make it more accessible to all Americans. The gap between graduation rates from low-income and high-income groups points to the persistent financial barriers of American higher education and reports from employers repeatedly claim that many of the new graduates they recruit are not prepared with the critical thinking, writing and problem-solving skills they require for work.

4. THE REPLACEMENT SOLUTIONS PROPOSED

We may look at the possibilities to increase employment rates in Europe over the coming 40 years in four ways:

- a) recruiting young qualified people among higher education graduates for higher positions, although statistics in Europe suggest that there are not enough of them to replace the ageing workforce.
- b) reintegrating certain groups of working-age people who are at this time not included in the active working population.
- c) raising productivity across Europe, although some feel that an individual's productivity will decline with age when innovation, the adjusting to new ways of working and the introduction of new technologies will be accepted less readily.
- d) recruiting immigrants which is felt to be a solution for the lesser-skilled workers but offers considerably less for higher level employees

3.1. Recruitment of Graduates

The problem of the forthcoming fall in the numbers of higher education graduates has been discussed in section 3. It is particularly troubling because this is where the future potential for tomorrow's managers will be found. At this time, the EU invests around 1.2% of GDP in higher education compared to nearly 2.9% in the United States of America. The development of new technologies and their transformation into

new products and services and better production methods requires highly-skilled graduates and consequently efforts in terms of improving education.

3.2. Reintegration

The second potential solution concerns the reintegration of certain categories of the population into the working population. Prolonging working lives by promoting the postponement of retirement is one key to unlocking the potential for increased employment. There is a large unused labour capacity in European countries where certain healthy individuals are not in the work force. Efforts are being made to reintegrate these individuals who are from two main categories and this may be done in the following ways:

- a. encouraging older workers to stay longer on the employment market by raising the age of retirement, although this meets with strong disapproval across Europe
- b. increasing the employment rates of women. The most popular solution concerning female employment at the moment involves a switch from part-time to full-time working thanks to improvements in child-care facilities. In many European states, particularly those in Northern Europe, there is a disproportionate level of women who combine having children with part-time work (Eurostat, European Labour Force Survey 2004).

3.2.1. The Older Worker

A law in France agreed in November 2008 that employees have the right to continue working to the age of 70 if they so desired. The incentive to continue being actively employed will come from an increase in the state pension received upon retirement. At this time, France has an extremely low activity rate for workers aged between 55 and 64. In Germany, a 1996 law introduced the possibility of progressive retirement, empowering companies to specify the way in which employees may arrange for a smoother move into retirement at an older age. Since progressive retirement was introduced in Germany, the total number of applications

has increased continuously, albeit only in the larger companies. A similar scheme in France has seen a steady decrease in the number of people choosing it. The British government has identified “downshifting”, which means working less, to reduce the workload and effort of older workers and to encourage them to stay in the workforce.

Companies are becoming aware of the employment problems coming from the demographic change. In Germany, Ganz (2002) found that just 23% of the sample of 500 companies interviewed stated that the ageing of their workforces presented a problem. This has certainly increased today.

3.2.2. Women

In Europe, the female employment rate currently stands at 55% of women of working age. This is projected to rise to 65% by 2025 and after will remain stable (European Commission, 2007) and today this represents an enormous potential for increasing the working population. Until 2011, the population of working age is expected to increase across Europe but, from 2012 on, it will decline because of the effect of the baby-boom generation entering retirement and being replaced by much smaller cohorts. After 2018, the ageing effect will dominate. The window of opportunity to 2017 has, however, disappeared for the immediate future because of the current economic crisis. The labour demand will increase relative to the supply for the more highly-educated, but there will also be a considerable replacement demand for less skilled people. The falling employment level as a result of the reduction in the working-age population will act as a drag on European economic growth.

Employment rates must be increased among women and those over 50. In the United States, a significant part of pension funds come through investments made in shares on the stock exchange. In the current climate of economic recession, many American employees would prefer to hold back the date of retirement in order not to suffer the effects of the crisis. Until this date, they will continue to be members of the US working population. With the importance of retaining older workers in employment in order to cut the burden of pension systems, progressive retirement schemes have now been introduced in ten countries of the

European Union. The Commission of the European Communities (2007) gives support for active ageing, including appropriate working conditions, improved occupational health status, adequate incentives to work and discouragement of early retirement.

The third proposed solution to the demographic change comes through the ability to make people more productive; to be able to do more with fewer people.

3.3. Productivity

It is quite plausible to increase the productivity of a smaller working population to compensate, and more than compensate, for the reduction in numbers. The recent integration and improvement in technology is one example of this potential improvement. Once the working population of Europe stops growing, the only source of improved GDP will be through improved productivity. However, the ageing working population is likely to be counterproductive since experience shows that an individual's productivity declines with age, although Blanchet (2002) points out the problem of the absence of reliable projections of productivity according to age. On the more positive side, educational attainment is known to have a strong impact on productivity and this can help to compensate to a certain degree the negative effects of population ageing. Therefore education is also a factor to consider in terms of improved productivity.

3.4. Immigration

Germany and the United States of America are the two most important immigrant countries in the world. It is estimated that by 2050, one in five Americans will be an immigrant, compared with one in eight today (Passel & D'Veira, 2008).

Over the coming years, immigration will become increasingly important in Europe. In order to compensate for the reduction in the working-age population to 2050, 56 million people from outside need to be found. However, they will not impact greatly on higher-level employment since the average educational attainment of non-European nationals is substantially lower than that of nationals.

The successful integration of immigrants in Europe also depends on their welcome. At this time, there are negative attitudes in many European countries towards immigrants and these will deepen under the current economic crisis which is producing higher rates of unemployment in nearly every country of the EU. Recent events in the UK and France have shown the protectionist attitudes taken by many when it comes to employment. It may become politically unacceptable to receive more immigrants in Europe in the forthcoming years.

The interest for immigrants to come to the developed countries stems, in the majority of cases, from the possibility of finding a better life in the destination country. Therefore, there is a strong case for people coming from the developing world to countries such as the USA, Germany, France and the UK, leaving a life of relative poverty for the street paved with gold. This means that these people will probably not have a high level of education and will therefore not correspond to the person companies will be seeking to replace the falling executive population.

Although immigration does not appear as the ideal solution to the demographic crisis in top management, it may offer a certain potential from some countries of the developing world. For example, Varma (2006) speaks of the case of India, where there is a strong motivation for people to seek their fortunes through emigration. Furthermore, potential emigrants could well be educated to executive level through one of the country's 290 universities or 12,000 colleges which produce over two million degree holders a year. This is particularly relevant to India where the government encourages education for the higher, wealthier part of the population and experience shows that developed countries, especially those of English mother-tongue, benefit from high-level Indian immigrants. Other industries have profited through Indian immigrants, for example the Indian share in the \$26 billion diamond industry in Antwerp, Belgium has grown from 25% in the past to 65% today. In the United States, Indians represent the richest immigrant community today.

Immigration needs to be managed to encourage a freer movement of brains across the Union. As long as Europe maintains a higher standard of living

than other countries, there will always be the temptation for immigration, particularly where there are jobs to be had. Although Europe recognises the importance of continued immigration to meet the future needs of the employment market at both the qualified and unskilled level, figures of the distribution of foreigners and nationals by level of education (OECD/Sopemi, 2005) indicate that, except in the United Kingdom, a much higher number of nationals have higher education qualifications than foreigners. This suggests that the recruitment for top-level jobs will be helped little through immigration.

4. CURRENT INITIATIVES

In order to answer the recruitment needs indicated in this paper, a number of initiatives have been taken up by different countries, addressed more particularly to training and education as a basis for solving the problem of insufficient potential for the replacement of retiring top management. Three examples are given covering the United Kingdom, France and the United States. At this point, research in Germany is under way.

4.1. The United Kingdom

Initiatives have been taken over recent years to ensure that higher education answers more closely the needs of employers. In 2001, the United Kingdom created the foundation degree which combines academic study with workplace learning. These are two-year degrees offered by higher and further education colleges and universities to equip students with the skills and knowledge that companies are seeking. The courses, which are offered in a variety of delivery modes including distance learning, are designed by universities and colleges in collaboration with businesses. Today, there are over 1,700 foundation degrees and many more are planned. The UK government's aim is to have 100,000 students enrolled in foundation degrees by 2010 and statistics indicate that, with nearly 90,000 students enrolled in the 2008/2009 academic year, the target will be exceeded.

At the same time, Foundation Degree Forward (FDF), which is funded by the Higher Education Funding Council for England, is looking at employer-based training accreditation. This initiative was begun in March 2008 and it aims at giving employers the opportunity of getting their training recognised by higher education in order to gain university credits. FDF is also funding and supporting sector skills councils which examine what employers in specific sectors are looking for from higher education in order to develop the appropriate provision to meet the demand.

The interest of accreditation is to ensure a high quality of education and a culture of continuous improvement. At this time, a number of UK universities have been certified as competent to investigate high-level corporate training for an eventual accreditation.

4.2. France

In January 2002, the French Ministry of Education began an initiative called the Validation des Acquis de l'Expérience (the Validation of Knowledge and Skills through Experience - VAE). It allows working people to gain a recognised level of higher education which is seen on 6 levels and includes professional and academic degrees and diplomas. The top level corresponds to a Master's degree and is awarded by a French university. At this level, the student is required to follow a minimum training in basic subjects and to write a short thesis under the control and guidance of a tutor.

Although the initiative has not achieved its projected target, it is an interesting way of bringing closer the university and corporate world. As the quality is assured by the university, in collaboration with the employer and as it falls under the certification of the university by the Ministry of Education, specific accreditation is not addressed.

4.3 The U.S.A.

The U.S. Department of Education has taken the initiative to accredit corporate training in order to encourage companies to participate in an ongoing improvement process. The training company must undergo a self-study and validation process with a third-party accrediting agency

which is recognised by the Department of Education. The aim is to encourage companies to realise that labour is not a commodity but rather a competitive advantage which can be reinforced through recognised accreditation.

The principal gains for a company participating in accredited training are first a systematic quality control of training, second the attraction of becoming an institute of higher learning through accredited training programmes and third access to Federal financial aid for corporate training.

As with the initiatives of the United Kingdom and France, the accreditation of training in the United States brings the academic environment and the company closer together for the benefit of higher-level employment.

CONCLUSION:

The way forward from here

Companies must learn to cope with an ageing work force and to provide older employees with jobs. From the above literature review and from conversations with those responsible for corporate training, there can be no question that there is a need to answer the issue of executive recruitment in face of the forthcoming demographic change. Higher Education institutes are the providers of knowledge, skills and competences; companies are the users of knowledge, skills and competences. It is therefore essential to bring these two together in solving the problem of executive retirement.

The initiatives outlined from the U.K., France and the U.S.A. have a number of points in common. The first is that the programmes have been designed and are carried out by collaboration between the academic and the corporate environment. All three address the needs of employee recruitment and development at the higher level. All three offer a quality control by an outside party and all three emphasize continuous improvement in the educational/training context.

The future may lie in a system that combines the advantages of each. The risk of the Foundation Degree of the United Kingdom lies in the

possibility of it being recognised as a lower-level degree. The advantage of the French VAE is its ability to award a degree of recognised merit, for example a Bachelor's or Master's degree. However, the VAE does not offer an improvement in company training, merely a recognition of professional experience gained. The American initiative can only work towards a recognised degree through credits recognised by the U.S. Department of Education which, one may envisage, could count towards the credits required for a university degree, for example an M.B.A.

The idea of offering a system across Europe whereby corporate training may give recognised credits towards a university degree will help companies to develop employees. This can reduce the requirement to recruit high potential from outside, for example from university graduates who are not going to be there. The possibility of obtaining a recognised degree will be a strong motivation for the employee, but the company delivering the training will run a lesser risk of losing the graduated employee to a competitor since the training will be closely related to the company and its needs.

In terms of executive training, such a system will encourage companies and universities to work in collaboration for the training of employees and/or trainers. Programmes such as the M.B.A. could be built around corporate training in areas that universities are familiar with and which correspond more closely to the skills required of a top manager. The current corporate training environment is strong on training for specific purposes in management and operational skills, but it seems that few companies offer all-round internal executive training to high-potential members of their staff. One of the reasons for this may be that companies do not have trainers qualified for giving such training. It is accepted that trainers of people who move into strategic positions at the head of companies need to be capable of training all-rounders, people who have a high degree of experience in managerial positions of different types and who are thus able to have an all-round vision of the company. Universities have the competence to conduct such training.

The author accepts a number of weaknesses in this analysis. Obtaining

statistics concerning the numbers of people entering the workforce and the number leaving is not always easy. Some figures are contradictory, but those coming from government or European institutions have been preferred where there has been a choice. As with the subjects being studied at university, it is difficult to obtain statistics profession by profession or by level of position in the corporate world. In terms of top-level executive positions, a young graduate will not have the experience to walk into a senior corporate position after university and thus graduate recruitment is a longer term solution. Although an overall comparison may be made between those leaving for retirement and those entering the workforce, there is nothing to indicate that the person entering the workforce will have, or be interested in gaining the skills required for an effective replacement of a corporate executive.

One of the difficulties of carrying out an analysis of future populations is that projections depend upon a number of unknown variables. In terms of working population, projections will vary because they are based on a supposition that governments will be able to encourage senior workers to take retirement later, but there can be no guarantee of this. There will be a proportion which will choose to take early retirement and accept a lower level of pension income, but how many is extremely difficult to estimate at this time. The same is true for efforts to encourage other categories of potential workers to enter the working population, for example women.

The author is continuing his research through interviews with training directors to look at furthering university/company initiatives to answer the forthcoming needs in in-house executive training.

REFERENCES

- Archer, W. & Davison, J. (2008), “Graduate Employability: what do employers think and want?” - Council for Industry and Higher Education
- Brown, R. & Ternouth, P. (2006), “International Competitiveness: businesses working with UK universities” – Council for Industry & Higher Education
- Eberstadt, N. (2007), “Etats-Unis: l’exception démographique” in *Futuribles* n° 333 of September 2007
- Fielden, J., Middlehurst, R. & Woodfield, S. (2007), “Global Horizons for UK Students” – Council for Industry & Higher Education
- Huisman, J. (2003), *Higher Education in Germany*, Centre for Higher Education Policy Studies, Enschede, The Netherlands
- INSEE (2006), *INSEE population forecasts 2005-2050 for Metropolitan France*, INSEE Première n°1089, July 2006
- DEPP of the Ministère de l’Education, France
- U.S. Bureau of the Census (2004), *Current Population Reports, Series P25-1130, «Population Projections of the United States by Age, Sex, Race, and Hispanic Origin: 1995 to 2050,»* March 1996 (middle series figures)
- Passel, J.S. & D’Vera, C. (2008), *Report on US Population Projections: 2005 – 2050*, Pew Research Center, February 11, 2008
- Institute of Education Sciences (2007), *National Center for Education Statistics*, U.S. Department of Education
- EU Labour Force Survey
- Blanchet, D. & Lerais, F. (2002), « Perspectives démographiques et marché du travail: une nouvelle donne » in *Economie & Statistique* n° 355-356, December 2002
- Blanchet, D. (2002), « Le vieillissement de la population active : ampleur et incidence » in *Economie & Statistique* n° 355-356, December 2002
- Commission of the European Communities (2007), “Integrated Guidelines for Growth and Jobs, 2008-2010, COM (2007) 803, Part V, Guideline 18
- Ebbinghaus, B. (2006), *Reforming Early Retirement in Europe, Japan and the USA*, Oxford University Press
- Kröhnert, S., Van Olst, N. (2004), „Germany 2020 – the Demographic Future of the Nation” , Berlin Institute for World Population, April 2004

European Commission (2007), Europe's Demographic Future: facts and figures on challenges and opportunities, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, October 2007

Davoine, L. & Erhel, C. (2007), "La qualité de l'emploi en Europe: une approche comparative et dynamique" in *Economie & Statistique* n° 410, 2007

Salomon, J. (2007), « L'assassinat des universités françaises » in *Futuribles* n° 329, April 2007

Attwood, R. & Gill, J. (2008), « Student Numbers Are at Risk as UK demographics Shift » in *Times Higher Education Supplement* of March 20th, 2008

Buck, H. (2003), *Ageing and Work in Germany: challenges and solutions*, Stuttgart: Fraunhofer IRS Verlag 2003

Kröhnert, S. van Olst, N. & Klingholz, R. (2004), *Germany 2020: the demographic future of the nation*, Berlin Institute for World Population

Varma, P.K. (2006), *Being Indian*, London : Arrow Books

Bekhradnia, B. (2007), *Demand for Higher Education to 2020 and Beyond*, a report for the Higher Education Policy Institute of the UK, 21st June, 2007

Desplanques, G. (2008), *Strengths and Uncertainties of the French Annual Census Surveys*, Institut National des Etudes Démographiques

INTERNET ADDRESSES

Higher Education Statistics Agency – press release 115 on:
www.hesa.ac.uk/index.php/content

Census Bureau, International Data Base on:
www.census.gov/ipc/www/idbnew.html

News-Medical.Net on: www.news-medical.net/?id=18747

European statistics on: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

USA Today on: www.usatoday.com/news/education

PLANIFICATION ET GLOBALISATION LE CAS DES PROGRAMMES D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

Marion SOULEROT

ESCE

Enseignant-chercheur au CIRCEE

Pôle Léonard de Vinci - 92 916 Paris La Défense Cedex

Email : marion.soulerot@esce.fr

RÉSUMÉ :

Ayant émergé dans un contexte d'inadaptation du modèle classique de planification aux nouvelles réalités de la globalisation les programmes d'amélioration de la performance sont encore peu étudiés en sciences de gestion. Cet article vise à en apporter une description empirique et une définition opérationnalisable dans de futurs travaux.

ABSTRACT:

Appeared in a context of maladjustment of the classic model of planning in the new realities of a globalize world the performance improvement programs are yet little studied in management sciences. This article aims at bringing an empirical description which could be used in later works to operationalize the concept.

INTRODUCTION

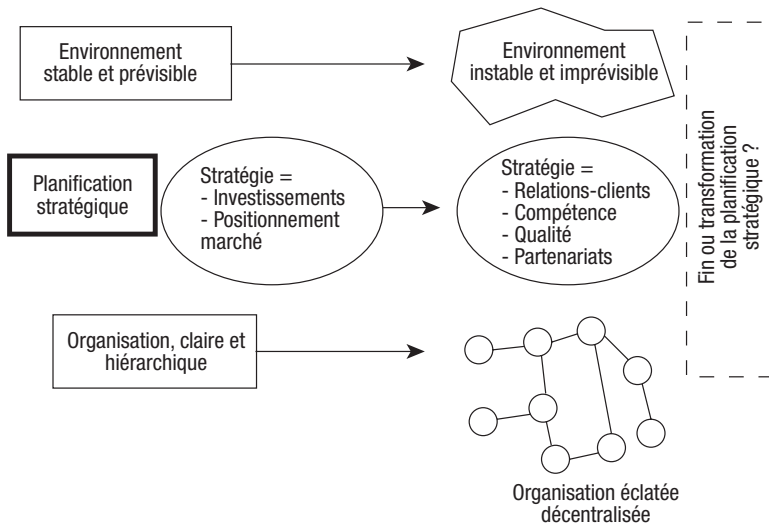
Globalisation des marchés, accélération des rythmes d'innovation, dérégulation de plusieurs secteurs, intensification et internationalisation de la concurrence mais aussi instabilité des marchés financiers sont autant d'éléments qui rendent difficile tout exercice de prévision. Le plan élaboré aujourd'hui peut, en effet, rapidement devenir caduque. Pour autant, les

entreprises ne peuvent se permettre d'avancer dans un tel environnement sans tenter de l'appriivoiser ou du moins d'en limiter les incertitudes. Paradoxalement, plus l'environnement est turbulent, plus il est nécessaire de l'anticiper pour assurer sa survie (Noël et Al., 1995).

Dès lors comment les entreprises s'y prennent-elles ? La planification stratégique tellement décriée depuis les années 1990 est-elle effectivement tombée en désuétude ? Une étude récente du cabinet Parson Consulting semble montrer le contraire. Les résultats de cette enquête révèlent que 72% des entreprises interrogées disposent d'un processus formel de planification stratégique. Plus encore, deux entreprises sur trois combinent ce processus avec un processus formel de planification opérationnelle. « Fin ou transformation de la planification stratégique ? », la question posée par Blanc et Al. (1997) semble donc bien d'actualité (Figure 1).

Figure 1 :

Le déclin de la planification stratégique (Blanc et Al., 1997, p. 19)



Pour tenter d'apporter un éclairage à cette question, nous décrirons dans un premier temps comment les failles du processus classique de planification ont conduit à l'émergence relativement récente de nouveaux dispositifs

tels que les programmes d'amélioration de la performance⁽¹⁾. Une étude qualitative menée auprès de quatre grands groupes ainsi que deux cabinets de conseil nous permettra ensuite d'apporter une description empirique de ces dispositifs et de leur mise en œuvre⁽²⁾. Cette étude nous permettra de dégager des caractéristiques communes ainsi qu'une définition opérationnalisable pour de futurs travaux de la notion de « programme d'amélioration de la performance »⁽³⁾.

1. DU PLAN AU PROGRAMME

Très largement normative et prescriptive, la littérature sur la planification soulève de nombreux paradoxes qui n'ont cessé d'alimenter les controverses depuis plusieurs années (Mintzberg, 1990, 1991; Ansoff, 1991). Vrai ou faux déclin de la planification stratégique : le débat mérite donc d'être clarifié (1.1.) et enrichi au regard de pratiques ayant émergées récemment (1.2.).

1.1. Le déclin annoncé de la planification

« Organiser selon un plan », tel est le sens du verbe planifier. A bien des égards, la planification ne semble pourtant pas si facile à appréhender. « Si la planification est tout, elle n'est peut-être rien » titrait ainsi Wildavsky en 1973 qui s'interrogeait sur les pratiques de planification et le rôle des planificateurs à l'échelle d'une nation. Dix années plus tard, s'intéressant cette fois plus spécifiquement au contexte organisationnel, c'est au tour de Mintzberg de questionner le sens du terme planification : « What is planning anyway ? » (Mintzberg, 1981, p. 319).

Pour mieux comprendre la difficulté posée par la notion de planification, il suffit de se référer à sa définition dans un dictionnaire : « La planification

(3) Enquête menée conjointement par le cabinet Parson Consulting et la société Cartesis entre novembre et décembre 2006 auprès de 100 responsables financiers d'entreprises françaises. Les résultats de cette étude sont disponibles sur le site de la société Parson Consulting : <http://www.parsonconsulting.com>

(2) *Le Nouveau Petit Robert, 1994*

(3) *Le Nouveau Petit Robert, 1994*

consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus ». Il apparaît alors que la planification soulève d'emblée une ambiguïté : d'une part, elle est associée au processus de détermination des objectifs et, d'autre part, elle comporte la dimension de mise en œuvre, donc le processus de déclinaison des objectifs. C'est sur ce double sens que repose la complexité à la fois pratique et théorique d'appréhender la planification au niveau d'une organisation (Simons, 1995). C'est également en partie sur cette ambivalence que s'est construite, dans les années 1990, la controverse entre Ansoff et Mintzberg (Ansoff, 1991, 1994 ; Mintzberg, 1990, 1991). Récemment, plusieurs travaux initiés à la suite de Whittington (1996) proposent toutefois de dépasser cette dichotomie en étudiant la stratégie comme pratique (Allard-Poesi, 2006 ; Besson et Mahieu, 2006, 2007 ; Floyd et Lane, 2000 ; Jarzabkowski, 2005).

La planification est souvent associée à la prévoyance (Fayol, 1918), à l'anticipation (Ackoff, 1966 ; Drucker, 1959 ; Steiner, 1969) ou encore à la prévision, autant de qualificatifs étroitement liés à des conditions de certitude vis-à-vis des éléments qui doivent être planifiés. Nous comprenons alors pourquoi les différents modèles de planification qui ont connu un franc succès dans les années 1970 ont suscité un grand nombre d'interrogations et de critiques depuis les années 1990 (Brews et Purohit, 2007 ; Mintzberg, 1994), décennie au cours de laquelle se sont accélérés les innovations technologiques dans de nombreux domaines et où les cycles de vie des produits se sont raccourcis. Simultanément, la mondialisation a, conjointement généré la globalisation d'un certain nombre de firmes, entraîné la dérégulation de plusieurs secteurs et provoqué l'apparition d'une concurrence nouvelle venue des pays de l'Est et de l'Asie du sud-est, tout ceci multipliant à la fois les sources d'incertitude et de complexité. Ces changements, associés à une « financiarisation » accrue de l'économie qui a « renforcé la dictature du court terme » au profit des objectifs de rentabilité imposés par les actionnaires (Blanc et Al., 1997, p. 13), ont contribué à accentuer les remises en cause de la planification à laquelle il est notamment reproché « sa grande lourdeur et des difficultés à

prévoir à long terme » (Bouquin, 1986, p.307), un formalisme excessif et une incapacité à intégrer les problématiques de changement (Mintzberg, 1994).

Les multiples dimensions de la planification, à la fois stratégique et opérationnelle, à la fois long terme et court terme, si elles participent au foisonnement des critiques émises à son encontre, la placent également au cœur d'un débat central en sciences de gestion. En effet, comprendre et maîtriser l'articulation entre ce qui relève de la stratégie et ce qui incombe à sa mise en œuvre sur le plan opérationnel, mais aussi concilier les impératifs à court, moyen et long terme, sont assurément des problématiques cruciales en particulier dans le domaine du contrôle organisationnel.

1.2. Plutôt qu'un déclin, une évolution

La planification est aujourd'hui contestée par bon nombre de chercheurs et de praticiens. Doit-on pour autant supposer que les entreprises ont banni toute forme de planification ? La « décadence » décrite par Mintzberg (1994) suivi d'un relatif désintérêt pour le sujet ces dernières années au profit de thèmes plus en vogue tel le management stratégique, pourraient le laisser croire.

Pourtant, certains affirment que « la planification n'est pas morte, [qu'] elle a changé » (Martinet, 2001). En admettant ce constat, effectivement partagé par d'autres auteurs (Brews et Purohit, 2007 ; Desreumaux, 1993 ; Joffre et Al., 2006), une question demeure : comment a-t-elle changé ? Quels sont les nouveaux dispositifs de planification et surtout comment contribuent-ils à la renouveler ?

La réponse est peut-être à chercher du côté des pratiques. « Optimax⁽⁴⁾ » de Suez, Programme « 3C⁽⁵⁾ » de Carrefour ou encore Thomson-

(4) Le programme Optimax du groupe Suez a été lancé en septembre 2002 dans l'objectif de réaliser un programme important de cession d'actifs, d'accroître la rentabilité des activités, de mettre en place une nouvelle organisation et de ralentir le rythme des investissements pour réduire l'exposition aux risques.

(5) Le programme « 3C » (chiffre, coûts, cash) a été lancé en début d'année 2002. Au 29 août 2002, ses résultats sont mis en avant dans la communication des dirigeants auprès de la communauté financière (« Carrefour a atteint ses objectifs de réduction des coûts au premier semestre », Les Echos, 29 août 2002, p. 15).

Productivité⁽⁶⁾ : nombreux sont les grands groupes français à s'être lancés dans des programmes visant l'amélioration de leur performance opérationnelle depuis le milieu des années 1990. Certains, tel le groupe EADS, annoncent même au début de l'année 2003, leur deuxième initiative de ce type. Ces programmes, généralement triennaux, sont souvent très attendus par la communauté financière et parfois scénarisés par les dirigeants qui y voient un outil de communication moins risqué que le plan stratégique. Mais si ces programmes constituent une nouvelle forme de planification, alors, qu'apportent-ils de nouveau ?

Pour tenter de répondre à cette question, il nous faut nous interroger sur le contenu de ces programmes et les conditions de leur mise en œuvre.

2. LES PROGRAMMES D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE EN PRATIQUE

L'objectif de notre étude est de définir les contours d'un objet empirique encore peu étudié et d'en comprendre les enjeux et les mécanismes tant en interne qu'en externe. Pour cela nous avons réalisé neuf entretiens dans quatre entreprises ayant mis en œuvre un programme d'amélioration de la performance et auprès de consultants appartenant à deux cabinets de conseil (2.1.). Les résultats de cette étude nous conduiront à valider la littérature mobilisée (2.2.).

2.1. Présentation de l'étude qualitative

Compte tenu du caractère exploratoire de notre recherche, nous avons opté pour une démarche qualitative. Un questionnaire a tout d'abord été envoyé par mail en décembre 2003 auprès de 250 contrôleurs de gestion, directeurs

(6) Thomson-Productivité est un programme d'amélioration de la productivité lancé en 1998 dont l'échéance est fixée à 2001. Les résultats intermédiaires du programme sont communiqués aux analystes financiers et investisseurs et font l'objet de commentaires dans la presse spécialisée (« Thomson-Productivité générera 1.500 MF de résultat en plus en 2001 », Reuters, 11 mars 1999, 20h21).

financiers⁽⁷⁾ et consultants représentant l'ensemble des entreprises du CAC 40 et les acteurs majeurs du secteur du conseil en entreprise. L'objectif de cet envoi consistait à la fois à cibler des entreprises et des interlocuteurs pertinents pour notre étude. Après une brève présentation de l'objectif de notre requête, il était demandé au destinataire si son entreprise avait mis en place un programme d'amélioration de la performance sur la période 1995-2003. Le cas échéant, nous demandions également s'il était intéressé pour participer à notre étude ou s'il pouvait nous orienter vers d'autres personnes. Cette démarche nous a permis d'identifier 13 entreprises ayant lancé des programmes d'amélioration de la performance sur la période 1995-2003.

Elle nous a également permis d'obtenir 9 entretiens dans 4 entreprises et 2 cabinets de conseil. Dans cette étude, nous avons souhaité allier diversité des secteurs et des tailles d'entreprise (Tableau 1).

Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises de l'échantillon

	Secteur ⁽⁸⁾	Chiffre d'affaires ⁽⁹⁾ au 31.12.2006	Effectif au 31.12.2006
Telcom	Télécommunication	51 700	190 000
Cablexis	Fabrication de fil et câbles isolés	4 440	21 000
Plurimedia	Activité de conception, distribution dans les médias, édition	8 100	32 500
Gazola	Fabrication de gaz industriel	10 950	36 900

Les caractéristiques des programmes étudiés dans le cadre de notre étude sont présentées dans le Tableau 2.

(7) Nous avons pour cela utilisé l'annuaire de la l'association des Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion (DFCG).

(8) Classification NAF extraite de la base de données Diane

(9) En millions d'euros

Tableau 2 : Présentation des programmes d'amélioration de la performance étudiés dans le cadre de la démarche empirique

	Secteur ⁽¹⁰⁾	Nom du programme	Période	Montant
Telcom	Télécommunications	Challenge	Décembre 2002 - Décembre 2005	15 milliards d'euros de réduction des coûts grâce à l'amélioration opérationnelle
Cablexis	Fabrication de fils et câbles isolés	Performance +	Décembre 2000 - Décembre 2003	Objectifs qualitatifs
Plurimedia	Activité de conception, distribution dans les médias, édition	Plan Performance	Mars 2001 - Décembre 2003	110 millions d'euros d'économies à fin 2003 dont un quart sur 2001
Gazola	Fabrication de gaz industriel	Défi	2000-2003	300 millions d'euros d'économies

Le Tableau 3 présente les personnes interrogées dans le cadre de notre démarche empirique.

Tableau 3 : Présentation des personnes rencontrées dans le cadre de l'étude exploratoire

	Nombre d'entretiens	Interlocuteurs	Fonction	Durée
Telcom	2	Jean-Louis	Responsable adjoint équipe centrale Challenge	45 min
		Jean	Responsable de l'amélioration de la performance	45 min
Cablexis	1	Jean-Paul	Directeur industriel	45 min
Gazola	1	Etienne	Directeur du programme Défi	40 min
Plurimedia	1	Jean-Luc	Directeur Général Adjoint	45 min
		Marc	Associé	75 min
Conseils +	3	Franck	Senior Manager	60 min
		Pierre	Consultant	45 min
Performa Conseils	1	André	Vice-Président de la branche transformation	45 min

(8) Classification NAF extraite de la base de données Diane

2.2. Résultats de l'étude qualitative

Les résultats présentés s'appuient sur les neuf entretiens réalisés dans le cadre de notre démarche empirique auprès de consultants, responsables de programme et membres de comité exécutif. L'étude repose tout d'abord sur une analyse des contextes dans lesquels les entreprises lancent des programmes d'amélioration de la performance et des motifs qu'elles invoquent pour cela (2.2.1.). Cette étude qualitative nous permet également d'identifier les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des programmes et de caractériser leur rôle (2.2.2.). Dans le cadre de cette étude, nous nous interrogeons, en outre, sur les mesures contenues dans ces programmes (2.2.3.). Elle nous conduit à dégager des caractéristiques communes de mise en œuvre des programmes (2.2.4.).

2.2.1. Contexte et motifs de mise en œuvre de programmes d'amélioration de la performance

Les rapports annuels d'entreprises ayant annoncé le lancement de programmes d'amélioration de la performance, les articles de presse les concernant ainsi que les entretiens réalisés dans le cadre de notre étude révèlent que les motivations à s'engager dans la mise en œuvre de tels programmes sont de différentes natures non exclusives les unes des autres (Tableau 4).

Tout d'abord, ces programmes peuvent naître d'une situation où la pérennité même de l'organisation est fortement compromise, le programme étant alors assimilé à un plan de sauvetage. Dans ce premier cas de figure, qui est celui du groupe Telcom, par exemple, l'objectif est clairement de regagner la confiance des investisseurs. Le programme est annoncé à grand renfort de communication dans les médias et de réunions auprès des analystes financiers. Le Président lui-même orchestre cette « mise en scène » du programme. De l'aveu de notre interlocuteur, l'objectif est clair, il faut « vendre » le programme aux marchés financiers.

La seconde raison invoquée par l'une des personnes interrogées est que certains dirigeants disposant d'une conjoncture plutôt favorable préfèrent anticiper les effets d'une éventuelle dégradation des conditions

de marché. Dans cette situation, les programmes répondent à un objectif d'anticipation dans un environnement jugé changeant et dans lequel il faut savoir se préserver des marges de manœuvre.

Le troisième motif identifié est que les programmes d'amélioration de la performance peuvent également naître d'une volonté de la direction de rompre avec certaines habitudes de confort jugées trop longtemps permises. Le programme devient alors une « mécanique » systématique de réduction des coûts et d'amélioration qui s'applique à tous.

Enfin, en interne, l'un des facteurs fréquemment concomitant au déclenchement des programmes d'amélioration de la performance est l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction. Le lancement de ce type de démarche peut alors signifier la volonté de marquer une rupture avec l'équipe précédemment en place et une prise de pouvoir par les nouveaux dirigeants. Toutefois, ce facteur ne fait que renforcer la logique de recours à un programme, il n'en est pas toujours la cause.

Tableau 4 : Motifs et objectifs du lancement de programmes d'amélioration de la performance

Motif	Objectif du programme	Illustration
Déclenchement dans l'urgence face à une grave crise financière	Rassurer les investisseurs	« Le programme Challenge a deux grandes spécificités. La première, c'est qu'il a été déclenché dans l' urgence . Le programme Challenge, c'est reprendre son destin en main, c'est-à-dire que quand [le Président] est arrivé avec la situation que connaissait Telcom à l'époque, il y avait une réelle crise au sein de Telcom, une crise de liquidité qui était imminente (Moi mes parents ils m'ont demandé si la boîte n'allait pas faire faillite quoi ! enfin faire faillite , j'exagère un peu mais...). Donc il y avait une vraie crise et il fallait immédiatement trouver le moyen de s'en sortir donc ça c'était le plan proposé par [le Président]. (...) De cette situation de crise est né le programme Challenge et donc il est né dans l'existant. Si on voulait reprendre notre destin en main, on n'avait pas le choix. » (Jean-Louis, Responsable adjoint équipe centrale Challenge, Telcom)
Anticipation d'une baisse de conjoncture	Regagner des marges de manœuvre pour mieux avancer dans un environnement turbulent	« Il y a aussi un paramètre bien entendu c'est quand on peut s'attendre à un retournement de conjoncture , enfin dans les facteurs de déclenchement, le fait de se dire, ce qui était notre cas aussi, « bon, on vient de vivre plusieurs années de croissance continue, 2000 est le pic, si on s'attend à des retournements, ce qui était le cas, fin de la bulle internet ou des choses comme ça, il y a un peu d' anticipation qui peut être utile et ça, ça a joué aussi. » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)
Limitier les dérives de la gestion quotidienne	Instaurer une mécanique qui contraint à la rigueur et à l'amélioration	« Bon, alors ensuite, ça démarre quand même le plus souvent, c'est comme ça que ça a été le cas chez nous, si on a conscience du fait qu'il y a vraiment des choses à gratter . Je crois que ce que l'on voit, c'est que, s'il n'y a pas une démarche mécanique, régulière comme ça, qui oblige toutes les activités opérationnelles à revoir les améliorations qui sont possibles, les engagements au jour le jour font qu'il y a des choses qu'on laisse de côté et si on les laisse de côté pendant un an, deux ans, trois ans et qu'il n'y a pas un passage au tamis, et bien un beau jour on décide de déclencher des plans un peu plus vigoureux parce que, on peut avoir accumulé des activités non rentables sans forcément se poser la question de leur cession, de leur fermeture ; on peut avoir accumulé des coûts de structure parce que là aussi, quand il y a des équipes dans une société, quand il y a des structures quelles qu'elles soient, bon et bien elles ne se tournent pas les pouces toute la journée, elles jouent toujours un rôle donc si on ne questionne pas leur utilisation, leurs coûts... On ne les supprime pas donc on les garde indéfiniment et puis dans d'autres domaines comme les achats, comme tout le suivi des besoins en fond de roulement, les politiques d'investissement, là aussi, si c'est peu encadré, il y a des dérapages et donc à un moment donné, soit par contexte, soit par manque d'évolution positive de la rentabilité, soit par comparaison avec ses concurrents, on peut arriver à dire « si on lance un plan demain matin et qu'on se donne l'élan, on va gratter des montants importants ». » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)
Changement de direction	Marquer la rupture et prendre le pouvoir sur l'organisation	« Moi, quand un programme naît, j'aime bien cette idée de rupture mais la rupture peut être de n'importe quelle nature. Typiquement, moi le dernier projet sur lequel je suis, c'est un changement d'actionnaire donc une prise de fonction à la fois pour le Président et pour le Directeur Général donc derrière un projet de transformation pour à la fois prendre la main de l'organisation et puis la remettre sous tension par rapport à des contraintes notamment de rentabilité qui sont imposées par le nouveau groupe si je veux faire simple. » (André, Vice-Président de la branche transformation, Performa Conseils)

Ces premiers éléments font très largement ressortir l'influence du contexte externe sur le déclenchement de programmes d'amélioration de la performance. Sur ce point, il faut noter la prégnance des arguments financiers dans le discours de nos interlocuteurs. Ainsi, il apparaît que l'annonce de programmes d'amélioration de la performance, quel que soit le motif invoqué, répond tout de même à une volonté d'envoyer un signe fort à la communauté financière. L'un de nos interlocuteurs soulève d'ailleurs un point important à cet égard :

« Les programmes sont souvent utilisés comme message vers la communauté financière mais les résultats, au fond, tout le monde s'en fiche ! » (Marc, Associé, Conseils +)

Le programme peut alors être utilisé de différentes façons en poursuivant différents objectifs (Tableau 5). Il est, selon nos interlocuteurs, utilisé comme contrat d'engagement pour rassurer et convaincre les investisseurs et les actionnaires. Il peut également être conçu comme un outil pédagogique pour communiquer sur les objectifs du groupe. Enfin, la demande peut émaner des actionnaires eux-mêmes et le cas échéant, le programme répond à leurs attentes.

Tableau 5 : Les différentes utilisations du programme dans la communication avec les marchés financiers

Motif	Objectif du programme	Illustration
Rassurer et convaincre les investisseurs	Un contrat d'engagement	« Donc ça, ça s'est fait dans l'urgence en disant : « On va le faire. On va le faire et pour vous le prouver, on s'engage à le faire », on vend ça au marché . Non seulement on le dit, mais on met en place une nouvelle organisation : des divisions, des nouveaux modes de management, des fonctions transverses et puis tous les trois mois, on vous dira, messieurs les analystes, le marché, où on en est dans Challenge. Ca, ça a marché, c'est-à-dire que du coup, le cours de bourse qui valait à peu près [X] euros quand le nouveau PDG est arrivé, il doit en valoir maintenant à peu près le triple. » (Jean-Louis, Responsable adjoint de l'équipe centrale Challenge, Telcom)
Communiquer et séduire	Un outil pédagogique de communication avec les marchés	« Bon, deuxième remarque de fond, nous sommes traités en permanence par la communauté financière et je crois que dans la mise en œuvre de ce genre de plan, il faut avoir en tête qu'ils sont d'autant plus visibles et d'autant plus structurés qu'ils sont attendus par les analystes financiers, qui, comme vous le savez, scrutent très régulièrement la rentabilité des groupes comme le nôtre, les améliorations qui sont apportées, les benchmarks avec des groupes concurrents et je crois que, en dehors de la logique de la mise en place de plans, ce que beaucoup de groupes ont constaté, c'est que les analystes comprennent bien ce type d'action et la façon dont on en fait le packaging. C'est un processus qu'ils comprennent très bien, qu'ils intègrent très bien et qui les rassure . Donc je crois que dans la mise en œuvre décidée par les groupes, c'est aussi un facteur qui joue, c'est que c'est nettement plus facile d'expliquer en les isolant, un certain nombre d'actions menées que de parler de façon approfondie du business et d'arriver à faire comprendre toutes les interactions qui amènent une boîte à avoir un résultat qui évolue comme ci ou comme ça . Donc, je crois qu'on a tous été poussés, fortement poussés par les analystes sur, quelques fois, la mise en œuvre quand ils jugeaient que la rentabilité de telle activité était inférieure à ce qu'elle devrait être, et quelques fois, parce qu'on s'est rendu compte que, à partir du moment où ça leur plaît, autant présenter les choses qui permettent de mieux valoriser l'entreprise. Donc ça, c'est le deuxième point et ça joue énormément ; c'est-à-dire que vous avez dû voir beaucoup d'autres groupes qui ont communiqué là-dessus, qui ont mis en œuvre ces programmes... Et je crois que, vous savez, dans la façon dont on communique, si les analystes aiment quelque chose on le fait et s'ils n'aiment pas trop... bon, on a tendance à aller dans le sens de ce qu'ils attendent c'est quelques fois dans la forme mais c'est quelques fois aussi dans le fond . Dans la forme, on présente les réunions pour qu'ils y trouvent vraiment ce qu'ils attendent, et dans le fond, on les écoute et quand ils reviennent régulièrement en disant « comment vous améliorez vos résultats, qu'est-ce que vous avez comme plan, qu'est-ce que vous avez comme action de réduction de coûts ? ». On se cale sur les attentes du marché : ça c'est le deuxième point, fondamental pour ce qui nous concerne. » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)
Rassurer les actionnaires	Une réponse à une attente forte des actionnaires	« Ces programmes sont mis en place dans des organisations situées sur des marchés plutôt en déclin ou du moins à maturité . (...) Les actionnaires peuvent s'avérer être des éléments déclencheurs de la mise en place de ce type de programmes . Ils peuvent en effet estimer que, par comparaison avec d'autres groupes, l'organisation n'est pas gérée de façon optimale. En revanche, ils n'interviennent pas dans la définition des moyens à mettre en œuvre pour que cette optimisation soit possible. » (Marc, Associé, Conseils +)

2.2.2. Les acteurs impliqués

Notre étude fait principalement ressortir l'implication de quatre catégories d'acteurs : la direction générale et les membres du comité exécutif (a), une équipe centrale en charge du pilotage du programme (b), l'encadrement intermédiaire (c) et des consultants (d).

(A) LA DIRECTION GÉNÉRALE ET LES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

En amont du programme, la pression de la communauté financière, qu'il s'agisse des analystes, des actionnaires ou des investisseurs potentiels, apparaît comme une source d'influence notable. Le lancement de programmes d'amélioration de la performance s'inscrit donc dans une problématique globale de l'entreprise qui requiert une décision au plus haut niveau.

*« Généralement au départ, à partir du moment où on lance ce genre de plan, il faut que la **Direction Générale donne le signal** donc c'est forcément très lié et le PDG lui même, à différentes reprises, a rappelé l'importance de ces plans. » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)*

Pour l'un des consultants interrogés, il s'agit de donner l'impulsion pour que l'alignement interne suive.

*« La décision doit être prise au sein du COMEX sans quoi **des forces centripètes** partent dans tous les sens. » (Marc, Associé, Conseils +)*

Une fois la décision prise par la direction générale, la responsabilité de ce type de programme incombe fréquemment à un membre du comité exécutif.

*« Il faut avoir une volonté très forte de le faire, **une volonté du Président, relayée au sein même du COMEX. C'est le directeur financier qui porte le programme, c'est lui le sponsor**, et c'est donc une **très forte légitimité**. Après nous, derrière, ça nous permet d'avoir une structure centrale légère, parce qu'effectivement, il y a une très forte légitimité. » (Jean-Louis, Responsable adjoint équipe centrale Challenge, Telcom)*

L'ensemble des propos recueillis témoigne donc de l'ancrage des programmes d'amélioration de la performance au plus haut niveau de l'organisation et de leur périmètre global. Ces programmes sont donc décidés par la direction, portés par un membre du comité exécutif puis relayés par une équipe centrale.

(B) UNE ÉQUIPE CENTRALE RÉDUITE

L'étude révèle, en outre, que les programmes d'amélioration de la performance sont très souvent coordonnés par une structure centrale relativement légère. Compte tenu du périmètre concerné par ces grands programmes, le rôle de la structure centrale est principalement de coordonner et d'animer un réseau d'acteurs chargés de la mise en œuvre opérationnelle du programme au niveau du terrain. Ils sont donc très fortement décentralisés. Les individus de la structure centrale interviennent principalement en soutien méthodologique et assurent le suivi de l'implémentation du programme (Tableau 6).

Tableau 6 : Caractéristiques de l'équipe centrale

Caractéristique	Motif	Illustration
Equipe centrale légère	Volonté que le programme soit mis en œuvre par les acteurs du terrain	<p>« En fait, pour le premier programme, on était trois. Au niveau de l'animation, au niveau du groupe, j'étais avec deux jeunes collaborateurs : il y avait un Libanais et une Italienne. Et là actuellement, je suis avec un Brésilien qui travaille avec moi et puis deux consultants qui nous aident pour la partie méthodologique au départ. Je pense que dans deux/trois mois on sera trois ou quatre mais guère plus. On veut avoir une structure extrêmement légère au sommet de ce programme pour que vraiment le travail se fasse au niveau du terrain. » (Etienne, Directeur du programme Défi, Gazola)</p> <p>« Je suis au programme office central donc dans la structure centrale d'animation du programme Challenge. C'est un programme essentiellement décentralisé donc la structure centrale est très petite : il y a un directeur de programme (...) ; en dessous de lui, il y a une équipe composée de quatre personnes pour animer l'ensemble, une personne chargée plus spécialement de la communication du programme Challenge, qu'elle soit interne ou externe, une personne chargée de l'outil de reporting, le « tracking tool », et puis deux personnes dont moi, s'occupent de l'ensemble des chantiers donc, la deuxième personne a plutôt en charge les chantiers qu'on appelle transversaux, les fonctions support, et moi j'ai en charge l'ensemble des divisions opérationnelles que ce soit Telecom Mobile, Telecom Internet, les divisions réseaux et opérateurs, Entreprise, Fixe et Distribution en France... c'est à dire l'ensemble des divisions opérationnelles plus les achats et les frais généraux. Donc, c'est uniquement un travail de coordination mais il est essentiel, on n'est pas directement responsable des chantiers. » (Jean-Louis, Responsable adjoint de l'équipe centrale Challenge, Telecom)</p>
Rôle d'animation	Animation des relais dans les divisions opérationnelles	<p>« Au-dessous de cette structure centrale, il y a des structures d'animation également dans chacune des divisions, c'est-à-dire qu'en gros si je devais faire un schéma (prenant une feuille de papier) : c'est très décentralisé donc l'équipe centrale, on appelle ça des « Challenge program office » (PO central), elles parlent avec, dans chaque division (les chantiers sont menés par les divisions), un « PO leader » (Program Office leader), qui lui, coordonne les chantiers de la division. Donc si je prends la division par exemple X, je vais avoir un chantier X1, un chantier X2, etc. Lui, il n'a pas de hiérarchie avec ces gens là, il est animateur de l'ensemble des chantiers, ce qui fait que nous, au PO central on a une dizaine d'animateurs pour animer les chantiers. » (Jean-Louis, Responsable adjoint de l'équipe centrale du programme Challenge, Telecom)</p>
	Animation des outils	<p>« Alors moi, j'anime. D'abord je définis les outils méthodologiques comme celui-ci. (...) Je mets en place les outils méthodologiques de ce genre là, y compris un outil de « knowledge management » par exemple, qui permettra de partager les bonnes pratiques et puis ensuite, ce sont les opérationnels qui mettent, je dirais, « la viande dans le four », qui vont démarrer des projets OPAL en y mettant des sujets « ressources humaines », des sujets de croissance, des sujets d'efficacité. Donc il y a une méthodologie au niveau du groupe, mais après la conduite de projet, c'est une conduite qui est faite directement par toutes les directions concernées. » (Etienne, Directeur du programme Défi, Gazola)</p>

Le rôle d'animation et de coordination est assurément un rôle essentiel de l'équipe centrale dans ce type de programme. Nous observons que les structures mises en place sont semblables dans tous les groupes de l'échantillon et que la description de leur rôle converge. Si nous nous sommes concentrée sur les acteurs de ces équipes centrales dans notre étude, il ressort toutefois qu'elles fonctionnent toutes avec des relais sur le terrain.

(C) L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE

Notre étude fait ainsi apparaître des similitudes fortes dans les modes de gouvernance des programmes d'amélioration de la performance mis en place dans plusieurs groupes. Décidés et impulsés par la direction générale, ces programmes sont ensuite pilotés par une équipe centrale relativement légère relayée sur le terrain par l'encadrement intermédiaire et les opérationnels. Il leur revient ensuite la charge de mettre en application les différentes mesures du programme.

« On n'est que cinq dans l'équipe, alors c'est pas avec ça qu'on va remuer 200 000 personnes, donc la seule chose qui peut les faire remuer, c'est un effet démultiplicateur. Et pour pouvoir avoir un effet démultiplicateur, il faut passer par les managers et pour que les managers se disent « ça c'est mon programme », parce qu'aujourd'hui, ce n'est pas mon programme, c'est le leur ! Donc pour que ce soit « mon programme », il faut qu'ils se l'approprient et pour qu'ils se l'approprient, il faut que ce soient eux qui prennent la décision et que nous, on les aide à prendre la décision. On leur donne les outils pour prendre la décision, mais c'est à eux de les prendre. Et comme ça, ils les prendront, parce que moi je ne vois pas comment je vais décider sur des choses qui me sont peu importantes et au fin fond de l'Ardèche, où j'en sais rien... Donc il faut que ce soit des gens qui prennent le relai. Il faut que les gens prennent le relais, il faut qu'ils se l'approprient et donc il faut qu'ils se sentent vraiment porteurs de ce programme là. » (Jean, Responsable de l'amélioration de la performance, groupe, Telcom)

Ces propos font ressortir l'échange qui se noue entre les managers et les « animateurs » des équipes centrales. En ce qui concerne la mise en œuvre du programme, la prise de décision reste décentralisée et les acteurs de la structure spécialement chargée de sa coordination doivent mobiliser et convaincre pour que les mesures soient implantées dans toutes les entités. Dans certains groupes, comme Cablexis, la sollicitation de l'encadrement intermédiaire dans la déclinaison des programmes d'amélioration de la

performance peut relever du changement culturel. En effet, peu habitués à un mode de management participatif, les opérationnels ne se montrent pas immédiatement impliqués dans ce type de démarche.

*« Alors le problème dans un programme d'amélioration continue c'est que quand on regarde la situation industrielle d'une entreprise il faut se dire que c'est un **changement culturel** qu'on veut opérer. Et le changement culturel, c'est quelque chose qui est nécessairement douloureux et que dans le fond, ça nécessite un investissement majeur de ressources qui va n'avoir de justification financière, de « payback » que par les « savings » qu'il va générer alors que dans le fond, le vrai problème, c'est qu'on va essayer de changer la culture. Et quand on dit changer la culture, ça veut dire par exemple des choses aussi simples entre guillemets, que de passer par un management moins archaïque c'est-à-dire un **management de type participatif**, de faire en sorte que lorsqu'un directeur d'usine dit quelque chose, ce ne soit pas uniquement un claquement de talon ou que l'on entende en retour « oui, monsieur le directeur » mais qu'il y ait effectivement une adhésion de l'ensemble des salariés au changement. Donc ça fait nécessairement un phénomène long. » (Jean-Paul, Directeur industriel, Cablexis)*

Nous observons donc dans le cadre des programmes d'amélioration de la performance une sollicitation croissante du management intermédiaire. A ce stade de notre étude, il ressort donc que ces programmes décidés par les directions des grands groupes sont mis en œuvre de façon décentralisée à l'aide d'équipes centrales très légères qui font très largement appel aux opérationnels pour implanter les décisions. En cela, une quatrième catégorie d'acteurs semble jouer un rôle important : il s'agit des consultants.

(D) LES CONSULTANTS

Dès les premiers entretiens avec des responsables de programme, la présence systématique des cabinets de conseils lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes d'amélioration de la performance nous est apparue évidente. Plusieurs justifications de ce recours à des partenaires externes sont toutefois avancées.

Tout d'abord, il peut être justifié par une contrainte de temps comme le souligne Jean-Luc, Directeur Général Adjoint du groupe Plurimedia.

« Donc lors des présentations en décembre 2000, on a repris ce qui était proposé pour l'année suivante puis pour les deux suivantes (qui est le plan de base de chaque branche). Muni de cela, il y eu des analyses faites chez nous avec l'aide de consultants, parce que quand on veut faire ça dans un temps réduit, il n'y a pas

beaucoup d'autres moyens donc on a fait faire ce travail entre début janvier 2001 et je crois le 29 mars, si je me souviens bien, pour la présentation aux analystes puisqu'on avait nous une date limite qui était claire, c'est qu'on avait dit aux analystes six mois avant, qu'en mars 2001 on leur présenterait des plans d'action. » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)

Le motif invoqué par le directeur industriel du groupe Nexans est celui de la flexibilité que permet le recours à des consultants externes.

*« Donc là, on a développé des unités pilotes, on a développé un support assez intensif en utilisant un **partenaire extérieur** qui a été un choix délibéré que j'ai fait pour essayer d'éviter d'utiliser une **structure fixe corporate** d'ingénieurs dont on n'aurait pas su quoi faire en fin de programme donc j'ai préféré donner ça à **l'extérieur et puis l'extérieur se retire progressivement** de manière à ce qu'on puisse avoir quelque chose qui soit à géométrie variable. » (Jean-Paul, Directeur industriel, Cablexis)*

S'ils permettent une plus grande flexibilité, les consultants ne sont toutefois pas toujours très bien accueillis par les opérationnels. D'une part, l'intervention d'une personne pour donner des préconisations sur leur métier est parfois mal vécue. D'autre part, l'omniprésence des cabinets de conseils dans ce type de démarche renforce parfois l'image négative d'un programme façonné par la direction et associé à une vision très « top-down » du programme.

*« Challenge c'est un **truc de consultants**, il y avait des **consultants partout**, il y avait **des gens en cravate**, vous voyez, enfin une image très...très **vision du haut** alors qu'on voulait le concevoir comme un programme fait par la chaîne opérationnelle, c'est la chaîne opérationnelle qui devait faire le programme Challenge, ce n'est pas du tout les consultants. La première image, c'est les consultants, il y a **une armée de consultants qui travaillent pour [le président], le plan challenge c'est les consultants**. » (Jean-Louis, Adjoint du responsable de la structure centrale Challenge, Telcom)*

L'étude qualitative permet donc de faire ressortir quatre catégories d'acteurs différemment impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre du programme (Tableau 7).

Tableau 7 : Phases d'intervention et rôles des différentes catégories d'acteurs impliqués dans un programme d'amélioration de la performance

Catégorie d'acteur	Phase d'intervention	Rôle	Contribution
La direction générale	Élaboration du programme	- Donner l'impulsion en interne - Communiquer sur le programme en externe	Asseoir la légitimité
Équipe centrale	Mise en œuvre du programme et contribution à son évolution	Animer, évangéliser	Promouvoir et convaincre
L'encadrement intermédiaire	Mise en œuvre du programme	- Proposer et diffuser des bonnes pratiques - Exécuter des mesures imposées par le siège	Être les relais sur le terrain
Cabinets de conseil	Élaboration et mise en œuvre du programme	- Être force de proposition - Apporter un soutien méthodologique	Permettre un gain de temps et gagner en flexibilité

2.2.3. Le contenu des programmes

Il ressort également de cette démarche empirique que si les montants de réduction souhaités varient considérablement d'une entreprise à l'autre, les mesures engagées et le délai mentionné, en revanche, sont souvent semblables. En effet, l'ensemble des programmes comporte une échéance triennale. De plus, cession d'actifs, rationalisation des achats et des fonctions support d'une manière générale, le tout accompagné de réductions des effectifs composent fréquemment le menu de ces programmes (Tableau 8).

Les propos recueillis montrent que les programmes d'amélioration de la performance sont très souvent l'occasion de rationaliser. Cette rationalisation porte sur plusieurs domaines de l'organisation. Le premier axe traduit une volonté de certains dirigeants, échaudés par des tentatives manquées de diversification, de recentrer les activités de leur groupe sur leur cœur de métier.

Le second axe porte sur les achats. À l'ère de la société de services et après que l'engouement pour les méthodes de production japonaises ait concentré l'attention sur les économies dans la fonction production,

l'effort se reporte aujourd'hui sur la rationalisation de l'ensemble des fonctions support. Les actions engagées pour cela sont bien souvent les mêmes que celles qui ont permis de réduire les coûts de production, comme en témoigne l'intérêt porté à l'amélioration des processus.

Enfin, le troisième axe de rationalisation, inhérent aux deux premiers, est la réduction des effectifs. L'application de cette dernière se fait néanmoins sous contraintes.

Tableau 8 : Contenu des programmes d'amélioration de la performance

Contenu	Illustration
Recentrage sur le cœur de métier	« Un exemple : en 1999, avait été lancée une activité qui était du commerce en ligne de CD, de DVD et de livres, ce qui serait aujourd'hui la marque « fnac.com » à la différence que, qui dit la marque Fnac, dit savoir-faire Fnac ! Je pense qu'à cette période là, il y a beaucoup d'activités qui ont été lancées en pensant que ça pouvait avoir un énorme potentiel. Bon un an plus tard, l'analyse était déjà faite : c'était 100 millions de francs de perte par an à l'époque. L'action, là, elle consiste à dire « on arrête, on ferme, c'est terminé ». » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)
Cession d'actifs	« En fait, dans ce genre de plan, vous avez des natures d'action qui sont différentes. Je dirais que la première couche c'est vraiment ce qui saute aux yeux et qui nécessite seulement une décision : je garde ou je ne garde pas ? On a donc été plus rapides sur les économies au démarrage notamment sur toute une série de fermetures ou de cessions qui sont vraiment la première couche. La deuxième couche, c'est tous les coûts centraux sur lesquels il peut y avoir au départ un écrémage et puis la troisième, après, c'est du changement de process. Lorsque vous décidez d'intervenir dans une rédaction ou dans le système de distribution du livre, là, ça, c'est un travail beaucoup plus en profondeur parce que vous touchez à des opérationnels et à un mode de fonctionnement de l'entreprise. Donc voilà les trois paliers. » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)
Réduction d'effectifs	« Il faut aussi quelques fois savoir gérer une complexité de mise en œuvre, en particulier dans des pays comme la France dans lesquels vous ne pouvez pas faire un plan social qui soit facilement accepté si vous êtes dans une activité déjà rentable. L'exemple type, c'est qu'effectivement, on a dans nos magazines par exemple, des endroits où on pense qu'on pourrait réduire les effectifs dans des rédactions, dans des centres de documentation, des services informatiques... Mais pour justifier de tels plans et qu'il soient acceptés... Il y en a certains auxquels on est obligés de renoncer parce qu'on gagne déjà pas mal d'argent et que, bon... » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia) « On était en situation de crise et on devait générer une réelle transformation en ne se permettant pas la facilité du plan social massif. C'est quand même vachement facile de faire de la refonte de processus quand on peut virer tout le monde. Une des spécificités de notre programme, c'est quand même de faire avec la contrainte du tempo social ou du tempo RH, c'est-à-dire que les gens vont partir avec les retraites ou sur la base du volontariat, mais on ne peut pas se débarrasser du personnel comme ça ! » (Jean-Louis, Responsable adjoint de l'équipe centrale Challenge, Telcom)

Les propos recueillis révèlent une relative homogénéité dans les contenus des programmes bien que Telcom apparaisse comme le groupe qui, de par l'ampleur de son programme, mobilise conjointement tous ces facteurs simultanément et dans des proportions importantes.

2.2.4. Des caractéristiques communes de mise en œuvre

Outre une forte homogénéité de l'ensemble des programmes étudiés sur les modes de gouvernance et en termes de contenu, l'étude qualitative révèle le recours à des méthodologies communes (a) et fait émerger une articulation entre le programme et le processus budgétaire (b).

(A) UNE MÉTHODOLOGIE COMMUNE : BENCHMARKS ET DIFFUSION DES BONNES PRATIQUES

Les différents entretiens réalisés dans le cadre de notre étude nous conduisent à identifier des caractéristiques communes dans la mise en œuvre et la déclinaison de ce type de programme. Tout d'abord, la comparaison des performances du groupe avec les principaux concurrents permet aux dirigeants de juger de la position de l'entreprise sur des critères donnés et du travail restant à accomplir. Les responsables chargés de déployer certains axes du programme recourent également aux benchmarks internes afin de comparer, classer et mettre en concurrence les différentes entités du groupe. Les benchmarks permettent également à ces responsables d'alerter les opérationnels et de les orienter vers certaines améliorations. Sur cette base, ils utilisent ensuite des outils de diffusion des meilleures pratiques. Ces outils permettent une diffusion transverse des bonnes pratiques et font émerger la problématique de la transversalité dans trois des quatre entreprises de l'échantillon.

Alors que plusieurs interlocuteurs évoquent les comparaisons internes et la diffusion des meilleures pratiques comme un moyen de décliner le programme dans l'ensemble des entités du groupe, elles apparaissent plutôt comme une finalité dans le discours Jean-Paul, Directeur industriel de Cablexis (Tableau 9).

Tableau 9 : Les méthodologies utilisées dans les programmes d'amélioration de la performance

Caractéristique	Motif	Illustration
Des benchmarks externes	Comparer les performances du groupe avec celles des concurrents Définir les axes d'amélioration	« Le troisième [axe] et il est cohérent avec le fait de fixer un objectif pour les sociétés, consiste à dire « je fais des comparaisons » parce que finalement, dans la rentabilité d'une entreprise, il n'y a aucune norme qui peut se dégager sur le marché, il y a un benchmark qui est avec les quelques leaders du marché et puis par rapport à ça, on s'interroge sur « comment est-ce que je me situe ? Si je suis à dix et qu'ils sont à treize, comment est-ce que j'y arrive ? ». Et donc ça c'est par objectif. » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)
Des benchmarks internes puis la diffusion des bonnes pratiques	Repérer les bonnes pratiques et les diffuser	« On benchmark, on compare, on mesure et puis quand on a trouvé une entité ou une usine qui fait mieux que les autres, à ce moment là, cette pratique, on la perfectionne, on la porte à un niveau entre guillemets de « perfection » et puis ensuite, on la déploie en gros partout où c'est applicable . Donc la méthodologie « best practices » , elle s'applique à la totalité des sujets qu'on veut traiter, l'idée étant de ne pas forcément réinventer la roue mais, au minimum, de propager les meilleures pratiques que nous pratiquons déjà aujourd'hui dans un coin du groupe , chose que nous ignorerions si l'on n'appliquait pas cette méthodologie. » (Etienne, Directeur du programme Défi, Gazola)
	Orienter la réflexion des managers sur les sujets d'amélioration	« Toute l'idée c'est de dire que c'est payant de répondre aux principales questions du patron à qui l'on demande de faire des économies de frais généraux. Lorsqu'il dit : « Je travaille bien alors des économies, je ne vois pas bien où je peux encore en faire ? », on essaye d'apporter la réponse par des benchmarks , en disant « Et bien voilà, là, par rapport à telle autre entité, vous n'êtes pas très bien classé donc essayez de creuser ». C'est une première réponse et puis ensuite, il vous dit : « D'accord, vous me dites que je peux faire des économies dans tel domaine mais comment ? ». Et là, on ne lui demande pas de faire une étude ou des groupes de travail qui prendraient beaucoup de temps, on fait en sorte qu'il ait l'information. La réponse est dans une liste de « best practices », une liste des meilleures pratiques . Cette liste est disponible sur un site intranet qui permet de consulter dans tel domaine, par exemple, les études qui ont déjà été faites et les mesures appliquées dans telle entité avec les coordonnées du responsable pour éventuellement le contacter. » (Jean, Responsable de l'amélioration de la performance, Telcom)
	Passer d'un mode top-down à un mode bottom-up	« Alors, le premier programme qu'on faisait était un peu, comment dirais-je, directif : c'était du « top-down ». Là, on va essayer de faire plus du « bottom-up », on va essayer aussi d' aller chercher , c'est ce que je vous disais, les meilleures pratiques et puis quand on aura trouvé quelqu'un ou une filiale qui aura fait quelque chose de très bien, on leur demandera de contribuer très activement à la propagation de cette meilleure pratique dans les autres unités . » (Etienne, Directeur du programme Défi, Gazola)
	Donner un langage commun	« Donc ça veut dire, si vous voulez, que naturellement l'ingénieur, le technicien, a tendance à se replier sur son monde et son univers et le programme ici c'est l'inverse : il donne un vocabulaire commun , il donne des méthodologies communes , il donne la capacité de se mesurer et de mesurer les performances de manière commune et il donne donc la capacité de se « challenger », de se « benchmarker » . » (Jean-Paul, Directeur industriel, Cablexis)

L'ensemble des discours révèle une assez grande homogénéité quant à l'utilisation, dans le cadre de programmes d'amélioration de la performance, de méthodes telles que le benchmarking et la diffusion de bonnes pratiques à travers des outils de communication interne. Le directeur du programme Défi insiste sur le fait que ces outils sont également utilisés pour promouvoir la croissance du groupe.

*« Donc ça, c'est la dynamique de croissance, et tout ça, les coûts, le capital humain et la croissance, on le fait avec une **méthodologie de meilleures pratiques**, c'est-à-dire en fait, d'identification de **quelles sont les meilleures pratiques, que ce soit des organisations, des produits ou des processus**, que nous avons aujourd'hui dans l'une ou l'autre des entités du groupe Gazola et que l'on peut considérer comme **la meilleure pour ensuite la répandre dans toutes les entités du groupe Gazola**. »* (Etienne, Directeur du programme Défi, Gazola)

Ceci laisse donc supposer qu'au travers des programmes d'amélioration de la performance, et en s'appuyant sur des outils transverses aux hiérarchies classiques, les membres des équipes centrales contribueraient à l'exploration de nouvelles pratiques et à leur diffusion.

(B) PROGRAMME ET PROCESSUS DE PLANIFICATION

Compte tenu de notre problématique, nous nous sommes interrogée sur l'articulation de ces programmes avec les dispositifs de planification. En premier lieu, il apparaît que les programmes se traduisent par une multitude de plans d'actions visant à rassurer la communauté financière sur la gestion opérationnelle de l'entreprise.

*« Et puis troisièmement, moi la tendance que j'ai vue depuis effectivement le milieu des années 90 et qui pousse à la mise en place de ce type d'action, c'est que dans une période où la visibilité économique, où vous avez beaucoup de variations, je veux dire vous avez vu les fluctuations erratiques que l'on subit dans le niveau d'activité, dans les tendances qui sont maintenant extrêmement volatiles, il y a un **vrai besoin de cadrer et d'annoncer les objectifs et de montrer que l'on peut piloter le résultat au sens non pas comptable du terme mais opérationnel, qu'on peut vraiment le piloter, le maîtriser**. Et la mise en œuvre de **plans d'actions** dans ce cadre là, montre que la **gestion est cadrée**, c'est-à-dire que **ça fait rentrer dans un cadre les modes de gestion qui sinon, sont des processus au jour le jour pour lesquels on a l'impression que c'est moins palpable**. Donc ça veut dire que si vous regardez toutes les annonces faites par les sociétés, vous verrez que certains se sont même risqués à dire « sur les cinq prochaines années, je m'engage à une croissance du résultat d'exploitation à deux chiffres ou à une amélioration de mes ratios dans telle et telle proportion... »*

et de plus en plus, il y a une demande des marchés vis-à-vis des grands groupes cotés consistant à donner cette visibilité et à lui donner une fiabilité. Et ce qui veut dire là aussi que pour y parvenir, on ne peut pas attendre uniquement un reporting mensuel ou trimestriel sans avoir beaucoup d'actions possibles à l'intérieur des sociétés. Ces plans là permettent d'isoler une série d'actions dont on mesure les impacts, dont on prévoit qu'elles auront des impacts et qu'on mesure a posteriori, et ce qui donne là aussi un degré de pilotage plus fin donc un degré de maîtrise du résultat et de ce qui est annoncé plus fin. » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)

De ces propos découlent un certain nombre d'interprétations et d'interrogations. En effet, le discours de Jean-Luc, Directeur Général Adjoint de Plurimedia fait apparaître le pilotage opérationnel comme une nécessité liée à l'annonce en externe de ses modalités alors qu'il est supposé servir les besoins de contrôle en interne. Ceci nous conduit à nous interroger sur l'articulation de ces plans d'action avec la stratégie du groupe et avec les budgets. Sur le premier point, alors même que le Directeur Général du groupe Plurimedia avoue ne pas vouloir se risquer à décrire précisément ses axes stratégiques, il semble toutefois que les plans d'actions proposés s'inscrivent dans une démarche volontariste d'afficher certaines ambitions opérationnelles. Concernant les budgets, l'ensemble des acteurs rencontrés dans le cadre de cette étude exploratoire atteste de la très forte connexion entre le programme et les budgets. En amont, la procédure budgétaire est le moment qui a été choisi par les dirigeants de Plurimedia pour construire les grands axes du programme et définir les chantiers à engager.

« Donc nous avons profité à l'époque de toute la période budgétaire qui a lieu chez nous, dans les branches, entre septembre et décembre, et où, en gros, début décembre, chaque branche d'activité nous présente son budget pour l'année suivante et un plan de deux années supplémentaires. » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)

Une fois décidés les principaux axes, la procédure budgétaire reste un moment privilégié de réflexion dans la mise en œuvre du programme tout au long de sa durée.

« Et puis, la deuxième partie [de mon travail d'animation], ce sont des interventions ponctuelles, même si elles se répètent dans l'année. C'est au moment d'un processus budgétaire ou quand on pense qu'il faut se remettre en question ; c'est essayer de, je ne sais pas trop comment dire ça, jouer un rôle de « réservoir d'idées » ; c'est essayer de proposer des choses nouvelles, alors on va dire que si on veut que ça change, on

va dire par exemple qu'il faut peut-être que le schéma de bonus des managers soit différent. » (Jean-Louis, Responsable adjoint de l'équipe centrale Challenge, groupe, Telcom)

En aval, la connexion du programme avec les budgets prend la forme d'une évaluation financière des gains générés par le programme et d'une obligation de traduire ces économies dans le budget.

*« Alors ce programme est prévu sur trois ans, trois exercices. En fait, il est dans un **cadre pluri-budget** évidemment mais en effet, comme on l'a fait pour les trois premières années, on va chercher, année après année, à **comptabiliser ce qu'on aura économisé ou ce qu'on aura produit en plus de croissance grâce à ce programme là**. Donc on va, à partir de l'exercice budgétaire annuel, injecter les **économies réalisées** par les entités opérationnelles. » (Étienne, Directeur du programme Défi, Gazola)*

Plusieurs interlocuteurs ont insisté sur la volonté de faire en sorte qu'un certain nombre de mesures instaurées par les programmes s'inscrivent durablement dans le processus de contrôle de gestion.

*« L'objectif était d'en faire un **processus continu** c'est-à-dire **une action rigoureuse au départ** et puis un **processus régulier s'intégrant dans les autres règles de gestion de l'entreprise** c'est-à-dire les **procédures budgétaires, les procédures de plans...** » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)*

Les programmes d'amélioration de la performance sont donc étroitement liés au processus de planification tant dans leur finalisation que dans leur mise en oeuvre. Pourtant, les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude laissent entrevoir des degrés divers d'implication des contrôleurs de gestion dans l'élaboration et l'implémentation des programmes. Dans le cas Telcom par exemple, leur rôle semble principalement contenu à celui d'exécutant des mesures décidées en amont du programme, tout au plus sont-ils impliqués dans le chiffrage des actions mises en place. Dans le cadre du programme Performance + du groupe Cablexis, il existe une véritable volonté du responsable du programme d'impliquer les contrôleurs de gestion mais ceux-ci demeurent cantonnés à un rôle de mesure des économies générées.

*« Donc on a besoin de développer cette formation des acteurs et on aussi besoin dans le cadre d'un programme, de **montrer les résultats**. Alors ça, c'est à double tranchant aussi. Si vous ne montrez que du quantitatif, c'est-à-dire que vous dites « là j'ai économisé 30 tonnes de matières, j'ai fait 5% de gain de productivité à tel endroit, j'ai divisé mon temps de set-up par deux donc on est passé de 3h à 1h30, j'ai fait des choses*

*comme ça » et que vous ne calculez pas les savings en euros derrière, vous allez avoir des **contrôleurs de gestion, des directeurs financiers, des responsables de business** qui vont dire « **c'est vachement bien Performance + mais ça ne se voit pas dans les comptes** ». Si par contre, vous faites un **reporting intensif** en disant « **je vais compter exactement chaque petit pois qui tombe et calculer au prorata de l'activité réelle les savings réelles que je vais devoir rentrer dans ma « variance** » », là vous rentrez dans un système usine à gaz. Notez que [dans mon ancienne entreprise] on a connu ces deux phases, première il n'y avait pas de reporting financier c'est-à-dire que **la communauté financière n'était pas à bord**, et après quand je suis parti de [cette entreprise] pour venir chez Cablexis **ils ont beaucoup développé la notion de contrôle financier sur le programme. Ils se sont planté !** Moi j'ai fait l'inverse, **j'ai mis la communauté financière à bord dès le départ** parce que je savais qu'on courrait à la débâcle de Quality Focus. Et il y en a toujours pour dire que c'est trop compliqué et donc du jour où il n'y a plus de structure centrale pour surveiller ce reporting (aujourd'hui il n'y a plus de reporting central Performance +, il y a des reportings locaux pour chaque usine, pour moi en ce qui concerne les unités françaises j'ai tous les mois, les savings qui s'inscrivent dans un compteur de manière très simple mais avec quand même dans l'idée que la méthode de calcul de ces savings n'est pas nécessairement uniforme partout et qu'on va pouvoir compter des choses un petit peu différentes). » (Jean-Paul, Directeur industriel, Cablexis)*

Le discours du Directeur industriel de Cablexis est assez symptomatique des propos recueillis par ailleurs : ces programmes semblent renforcer le contrôle financier en même temps qu'il le complexifie. En effet, les personnes interrogées révèlent la difficulté récurrente d'apprécier précisément des économies.

3. VERS UNE DÉFINITION EMPIRIQUE DES « PROGRAMMES D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE »

Au final, ces programmes semblent donc présenter des traits communs. Les programmes qualifiés ainsi affichent généralement une ambition de réduction des coûts au sens large et non pas seulement des mesures de désendettement ou de diminution des effectifs. En outre, ils portent sur l'ensemble de l'organisation, excluant ainsi les plans qui ne concerneraient qu'une ou plusieurs filiales ne représentant pas l'intégralité du groupe. Enfin, ils font l'objet d'une annonce publique par voie de communiqués de presse ou de communication à destination des actionnaires et analystes financiers (Tableau 10).

Tableau 10 : Caractéristiques des programmes d'amélioration de la performance

Dimension	Caractéristique
Nom	Nom spécifique donné au programme (Challenge, Programme +)
Périodicité	3 ans
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> - Crise financière - Anticipation - Réaction à l'environnement - Changement de direction
Motif	<ul style="list-style-type: none"> - Rassurer la communauté financière - Anticiper une conjoncture moins favorable - Instaurer une mécanique systématique de réduction des coûts - Marquer la rupture et prendre le pouvoir de l'organisation
Périmètre concerné	Toute l'organisation
Niveau de responsabilité	Membre du comité exécutif
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> - Le comité exécutif - Une équipe centrale - L'encadrement intermédiaire - Des cabinets de conseil
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> - Rationalisation des coûts - Cession d'actifs - Diminution d'effectifs
Mise en oeuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration des processus - Benchmark interne et externe - Diffusion des meilleures pratiques
Lien avec les dispositifs de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Forte connexion du programme avec les plans d'action et les budgets - Implication faible des contrôleurs de gestion dans l'élaboration et la mise en œuvre du programme

Les entretiens avec des interlocuteurs impliqués dans ces démarches, qu'il s'agisse de responsables de programme ou de consultants, font donc ressortir une certaine homogénéité quant aux caractéristiques intrinsèques des programmes mais aussi de leurs modalités de mise en œuvre. L'ensemble de ces éléments nous a permis de définir notre objet empirique comme suit :

Les programmes d'amélioration de la performance sont des dispositifs à moyen terme qui visent une amélioration de la performance globale de l'entreprise grâce à des outils et une structure d'animation qui lui sont spécifiques.

L'étude des pratiques en matière de programme d'amélioration de la performance à travers notre étude qualitative nous a ainsi permis d'élaborer une définition et une description des caractéristiques d'un dispositif encore peu étudié dans la littérature en sciences de gestion. Ces éléments pourront être mobilisés dans de travaux futurs relatifs aux programmes d'amélioration de la performance.

CONCLUSION

Le point de départ de cette recherche repose sur le constat que conjointement au sentiment général de désuétude de la planification stratégique, de nombreux groupes se lançaient dans la mise en œuvre de programmes d'amélioration de leur performance opérationnelle à moyen terme. Dès lors, notre intuition initiale ainsi qu'une revue de la littérature sur les dispositifs émergents de planification nous ont conduit à rapprocher les programmes d'amélioration de la performance des dispositifs de planification. Il nous restait toutefois à définir empiriquement la notion de programme, peu étudiée dans les travaux antérieurs. Sur ce point, une étude qualitative menée auprès de quatre grands groupes et deux cabinets de conseil nous a permis d'identifier un certain nombre d'éléments communs à ces programmes qui nous permettent de cerner les contours de notre objet empirique. En particulier, il apparaît que ces programmes ont généralement un nom spécifique autour duquel s'organise la communication. Ils ont tous une échéance de trois ans, confirmation du fait que ces programmes proposent une vision à moyen terme. Ils ont également une portée globale et une vocation à se décliner dans l'ensemble de l'entreprise ce qui les distingue des projets, au périmètre généralement plus restreint. De plus, cette déclinaison s'effectue à l'aide d'une structure d'animation spécifique.

En outre, notre étude semble aller dans le sens d'une connexion entre le programme et les différents dispositifs de planification. Si le lien avec le plan stratégique est apparent sans être nécessairement très clairement défini, la connexion du programme avec les budgets est en revanche beaucoup plus précise. Les personnes interrogées font en effet ressortir une relation duale entre les deux dispositifs : en amont, la procédure budgétaire apparaît comme un moment de réflexion sur les axes du programme tandis qu'en aval, le programme doit se traduire dans la définition des budgets. Sur ce point, les résultats de notre étude confortent l'idée que les programmes d'amélioration de la performance trouvent des points d'articulation avec les autres dispositifs de planification. Leur contribution à l'amélioration du processus global resterait à étudier dans le cadre d'une étude plus approfondie.

BIBLIOGRAPHIE

- ACKOFF R.L., (1966), « The Meaning of Strategic Planning », *The McKinsey Quarterly*, pp. 48-61
- ALLARD-POESI F., (2006), « La stratégie comme pratique(s) : ce que faire de la stratégie veut dire » in GOLSORKHI D. (eds), *La fabrique de la stratégie*, Vuibert, Paris, pp. 27-47
- ANSOFF H.I., (1994), « Critique of Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning », *Long Range Planning*, Vol. 27, Iss. 3, pp. 31-32
- ANSOFF H.I., (1991), « Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management' », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Iss. 6, pp. 449-461
- BESSON P., MAHIEU C., (2007), « Fabriquer les stratégies ordinaires : les dilemmes d'une posture managériale », *Actes de la 16^e conférence de l'AIMS*, Montréal
- BESSON P., MAHIEU C., (2006), « Développer les capacités stratégiques des managers intermédiaires : quelles actions, quels dispositifs de transformation ? », *Gestion 2000*, Vol. 23, Iss. 6, pp. 37-56
- BLANC G., ABDESSEMED T., KAHANE B., (1997), « Quel avenir pour la planification stratégique ? », Cahier de recherche HEC, CR611
- BOUQUIN H., (1986), *Le contrôle de gestion*, 2001, 5^e édition, PUF, Paris
- BREWS P., PUROHIT D., (2007), « Strategic Planning in unstable environments », *Long Range Planning*, Vol. 40, pp. 64-83
- DESREUMAUX A., (1993), *Stratégie*, Éditions Dalloz, Paris
- DRUCKER P.F., (1959), « Long Range Planning: Challenge to Management Science », *Management Science*, pp. 238-249
- FAYOL H., (1918), *Administration industrielle et générale*, 1999, Dunod, Paris
- FLOYD S.W., LANE P.J., (2000), « Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal », *Academy of Management Review*, Vol. 25, Iss. 1, pp. 154-177
- JARZABKOWSKI P., (2005), *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*, Sage Publications, Londres
- JOFFRE P., AUREGAN P., CHEDOTEL F., TELLIER A., (2006), *Le Management Stratégique par le Projet*, Economica, Paris

- MARTINET A.-C., (2001), « Le faux déclin de la planification stratégique », in MARTINET A.-C., THIETART R.-A., *Stratégie : actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, Paris
- MINTZBERG H., (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, 2004, Dunod, Paris
- MINTZBERG H., (1991), « Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Iss. 6, pp. 463-466
- MINTZBERG H., (1990), « The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management », *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Iss. 3, pp. 171-195
- MINTZBERG H., (1981), « What is Planning Anyway? », *Strategic Management Journal*, Vol. 2, Iss. 3, pp. 319-324
- NOEL A., VERY P., WISSLER M., (1995), *Perspectives en Management Stratégique*, Tome III, Economica, Paris
- SIMONS R., (1995), *Lever of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press
- STEINER G.A., (1969), *Top Management Planning*, MacMillan
- WHITTINGTON R., (2008), « Reports of Death Exaggerated: The Evolution of Strategic Planning From the 1960's to the 2000's », *28th Strategic Management Society International Conference*, Cologne, Allemagne
- WHITTINGTON R., (1996), « Strategy as Practice », *Long Range Planning*, Vol. 29, Iss. 5, pp. 731-735
- WILDAVSKY A., (1973), « If Planning is Everything, Maybe It's Nothing », *Policy Sciences*, Vol. 4, Iss. 2, pp. 127-153

L'APPORT DU CYCLE ÉLECTORAL À LA PRÉVISION ÉCONOMIQUE : DES PRÉVISIONS AMÉRICAINES AUX PRÉVISIONS INTERNATIONALES (1989-2008)

Denis Zanetto

Docteur en Sciences économiques

Agrégé de Sciences sociales

RÉSUMÉ : *On procède à des projections économiques pour les États-Unis en utilisant les expériences politiques passées. Deux distinctions sont opérées : selon la couleur politique (Présidence républicaine ou démocrate) et le numéro d'ordre du mandat (alternance politique ou second mandat consécutif).*

Une conjoncture politique similaire entraîne souvent une conjoncture économique semblable. L'impact de l'économie américaine est tel que ses prévisions décalées dans le temps sont également valables pour l'Europe ou l'ensemble de l'OCDE.

L'attention portée ces derniers mois aux élections présidentielles américaines dans un contexte économique instable a une nouvelle fois souligné l'importance qu'accorde le reste du monde aux évolutions politiques et économiques de ce pays. Malgré l'émergence des puissances intermédiaires, la construction européenne, la majeure partie de la planète continue à dépendre dans ces évolutions, de la conjoncture d'une seule économie, celle des États-Unis. Or les conjoncturistes, parfois si malheureux dans leurs prévisions, peuvent bénéficier ici d'un avantage : il existe une étroite corrélation entre le calendrier électoral américain et

les fluctuations économiques de ce pays. C'est l'objet d'étude des cycles politico-économiques. Nous verrons qu'à bien des égards l'histoire se répète de sorte que la projection d'évolutions passées peut aider à la prévision d'agrégats aussi divers que le PIB et les cours de la bourse, ou le niveau du dollar et la balance des paiements.

1. MÉTHODE ET RÉSULTATS.

1.1. Méthode :

Nous utilisons les statistiques trimestrielles des États-unis observées à partir de 1961. Nous étudions 4 cas possibles :

- les alternances républicaines : Nixon (69/73), Reagan (81/85), Bush junior (01/05).
- les alternances démocrates : Kennedy (61/65), Carter (77/85), Clinton (93/97).
- les reconductions républicaines Nixon (73/77), Reagan (85/89), Bush senior (89/93), Bush junior (05/08).
- les reconductions démocrates Johnson (65/69), Clinton (97/01).

Ainsi pour prévoir l'évolution de l'économie au deuxième trimestre 2009, on utilisera la moyenne des deuxièmes trimestres des trois alternances démocrates. On procède à un lissage par moyenne mobile, les prévisions pour le trimestre T, sont obtenues par la moyenne des prévisions pour les trimestres T-1, T, et T+1. Nous observerons que les prévisions de certains mandats sont plus réussies que d'autres. Plus on établit une moyenne à partir d'un grand nombre d'expériences passées, et plus le risque d'erreur se réduit. Ainsi, effectuer des prévisions pour la deuxième mandature de George W. Bush en 2004 (05/09) était assez aisé, car on disposait alors de 3 mandats effectués par une présidence républicaine reconduite. Par contre les prévisions pour le second mandat de Bill Clinton (97/01) étaient assez hasardeuses, car en 1996 la seule conjoncture politique comparable était celle de Lyndon Johnson (65/69). Le cas d'un troisième mandat consécutif (cas des républicains en 1989/93),

n'a pas de précédent. Par conséquent, pour cette prévision, nous avons recouru à une moyenne de l'ensemble des mandats républicains.

1.2. Résultats.

Nous avons fait porter nos tests sur une période longue, près de 20 années entre le deuxième trimestre de 1989 et le deuxième de 2008. Tester des prévisions sur une longue période est la meilleure façon d'enlever le facteur chance et ainsi de discerner les variables pour lesquelles cette méthode peut être utilisée sans trop de risque d'erreur.

Le tableau 1 nous donne dans sa première colonne les coefficients de corrélations obtenus par chacune des prévisions par rapport aux statistiques effectives. **Nous observons que ces prévisions sont particulièrement fiables pour le PIB (0.57), le chômage (0.65 en taux, 0.56 en progression) et l'inflation hors énergie et alimentation (0.56).** Ce qui fait la valeur de nos projections, c'est leur capacité à prévoir des inversions de conjoncture. Par contre les niveaux sont moins satisfaisants car, par exemple, les taux de chômage ou d'inflation n'étaient pas les mêmes il y a 20 ou 30 ans qu'à présent.

La deuxième colonne nous montre que les prévisions établies pour le PIB peuvent être efficaces pour d'autres agrégats que l'on sait corréler positivement ou négativement avec lui lorsqu'on introduit un retard indiqué en troisième colonne. Ainsi prévoir les cours de la bourse directement ne permet d'obtenir qu'un coefficient de corrélation de 0.32. En utilisant les prévisions du PIB, on obtient un coefficient de corrélation linéaire de 0.49.

2. APPROFONDISSEMENTS.

2.1. Création d'un mandat neutre.

Nous avons construit un « mandat neutre ». Celui-ci est constitué de la moyenne de toutes les mandatures précédentes quelque soit la couleur politique ou le rang. Ainsi, on prévoirait la mandature 2009/2013 en

faisant la moyenne des 12 mandatures observées depuis 1961 et non des seuls trois cas d'alternance démocrates passées.

Ce « mandat neutre » va nous être utile pour les prévisions en situation d'incertitude politique et pour prévoir les erreurs.

2.2. Prévision en situation d'incertitude politique.

L'horizon temporel de nos prévisions dépend du délai qui nous sépare de la prochaine élection présidentielle. Ainsi en Janvier 2009, il est de 4 années, car on peut déjà donner le profil de la quatrième année d'un mandat d'alternance démocrate. En 2010 il ne sera plus que de trois années et ainsi de suite. Cela signifie qu'en 2008 il était difficile d'établir des prévisions pour l'année 2009. Nous avons donc recouru au mandat neutre pour la première année des mandats : 1989,1993, 1997, 2001, 2005. Cette méthode est-elle efficace ?

Les pertes sont relativement limitées pour le PIB ou le chômage, elles sont par contre conséquentes pour les variables financières aux ajustements plus rapides (bourse, taux d'intérêt et progression du dollar). Le tableau 2 donne les coefficients de corrélations obtenus par les prévisions portant sur ces premières années. La première colonne livre les résultats du modèle exposé préalablement alors que la seconde nous montre les performances de celles établies à partir du mandat neutre.

2.3. Prévoir les risques d'erreurs.

Nous avons dans un second temps comparé la valeur absolue des erreurs de nos prévisions avec celle des différences entre nos prévisions et celles accomplies à l'aide du « mandat neutre ». La troisième colonne du tableau 2 nous livre le coefficient de corrélation entre les 2 variables ainsi constituées. Le coefficient, une seule fois négatif, nous montre que notre modèle est capable de prévoir ces risques d'erreurs de façon assez efficace pour le PIB, l'inflation ou le chômage.

Il apparaît que plus nos prévisions économiques s'écartent de celles effectuées à l'aide d'un mandat neutre, plus le risque d'erreur augmente par rapport aux évolutions effectives. Des prévisions à l'aide

d'un mandat neutre, aux fluctuations naturellement peu marquées, réduit le risque d'erreur. Notons que cette méthode de prévisions du risque d'erreurs ne nous donne pas le sens des erreurs puisqu'il s'agit de données en valeur absolue.

2.4. Projections internationales.

Compte-tenu de l'impact des États-Unis sur l'ensemble de la zone OCDE et de l'Europe (Europe des 15), nos prévisions peuvent être valables pour ces deux zones si on introduit certains retards. Cela est valable pour les agrégats que l'on sait fortement corrélés à ceux des États-Unis : le PIB et les cours de la bourse. C'est ce que nous indique le tableau 3.

Le retard à introduire pour le PIB de l'OCDE est inexistant. Cela est logique, le PIB des États-Unis comptant pour près d'un tiers dans ce dernier, par effet de construction aucun retard n'est à introduire. Il est, par contre, conséquent pour le PIB de l'Europe des 15. On sait qu'en règle générale on l'estime à deux ou trois trimestres, plutôt moins pour les pays d'Europe du nord, plutôt plus pour ceux d'Europe du sud, la France occupant une situation intermédiaire. Cependant pour la période étudiée, c'est un retard plus prononcé, dix trimestres, qui sera efficace. Il s'explique par le retard avec lequel la récession de 1990/91 des États-unis se répercutera dans une Europe un temps épargnée par les effets stimulant de la réunification allemande. Avec deux années de retard l'implosion du SME à l'automne 1992 fera entrer nombre de pays d'Europe dans la récession de 1993. Cependant l'Europe sera atteinte quasiment sans retard par les chocs récessifs traditionnels que constituent les alternances de droite aux États-Unis (2001). L'importance de ses stabilisateurs automatique en atténuera seulement l'impact.

Le retard à introduire pour les cours boursiers est logiquement nettement plus restreint, seulement trois trimestres. La transmission par le canal financier est toujours plus rapide que celle survenant par le canal réel. Les ralentissements traditionnels qui se produisent en milieu ou fin de mandat américain sont bien présent en Europe en 90-91, 94-95, fin 98, 2000, 2007.

CONCLUSION.

Nos prévisions politiques peuvent être considérées comme fiables notamment pour le PIB, et ce d'autant que nous les avons testées sur une longue période. Cela est vrai pour les États-Unis mais également par projection pour d'autres zones. Ces projections devraient progressivement gagner en efficacité avec le temps : l'accumulation d'expériences politiques permettra d'établir des moyennes à partir d'un plus grand nombre de mandats.

Sources statistiques : O.C.D.E.

Données trimestrielles, en progression sur un an pour le PIB, le chômage, les taux d'intérêt, les cours boursiers, le taux d'inflation, en niveau pour le taux de chômage. Données recalculées par l'auteur en écart à la tendance (deux années précédentes) pour l'inflation hors énergie et alimentation.

Tableau 1: coefficient de corrélation obtenu par les prévisions

	Prévisions	Prévisions par le PIB	Retard par le PIB
PIB	0,57	0,57	0
Inflation	0,34	-0,28	t-2
Inflation hors énergie et alimentation	0,56	-0,2	0
Taux de chômage	0,65	-0,33	t-4
Chômage en progression	0,56	0,51	t-4
Bourse	0,32	0,49	0
Taux d'intérêt	0,4	-0,52	t-2
Taux de change	0,27	0,35	t-3
Balance des paiements	0,28	-0,37	t-1

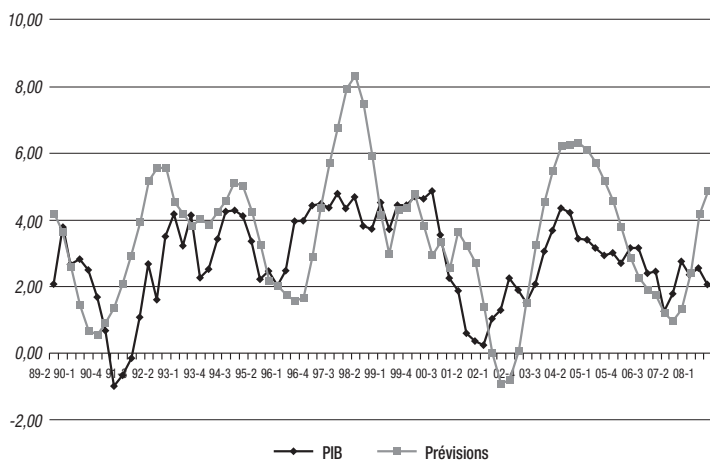
Tableau 2: Prévisions à un an pour l'année de l'élection et prévision des erreurs

	Sans incertitude sur le résultat des élections	Avec incertitude sur le résultat des élections	Prévision des erreurs
PIB	0,72	0,57	0,23
Inflation	0,26	0,16	0,4
Inflation hors énergie et alimentation	-0,40	-0,2	0,83
Taux de chômage	0,81	0,41	0,28
Chômage en progression	0,54	0,44	0,28
Bourse NYSE	0,34	0,02	0,21
Taux d'intérêt	0,09	-0,56	-0,05
Taux de change	0,44	0,01	0,34
Balance des paiements	0,14	-0,34	-0,11

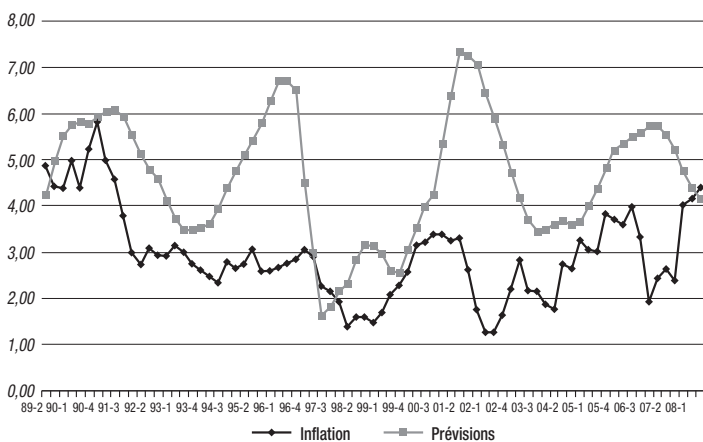
Tableau 3: Prévisions pour l'OCDE et l'Europe à partir des prévisions pour les États-Unis

	Coefficient de corrélation	Nombre des trimestres de retard
PIB OCDE	0,34	0
PIB Europe	0,60	-10
Bourse Europe	0,35	-3

PIB des États-Unis



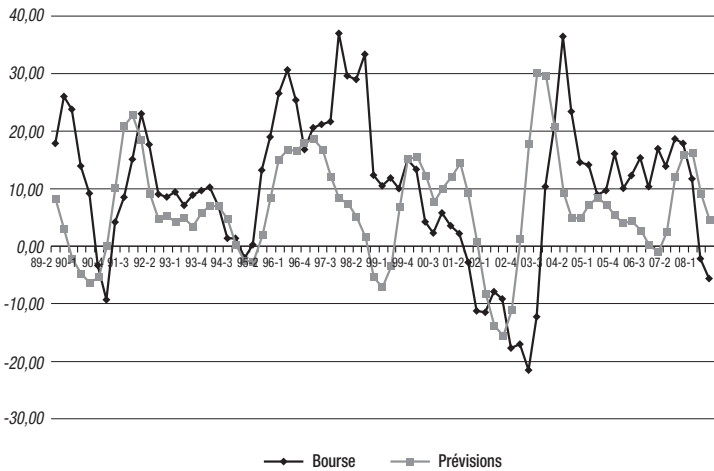
Inflation aux États-Unis



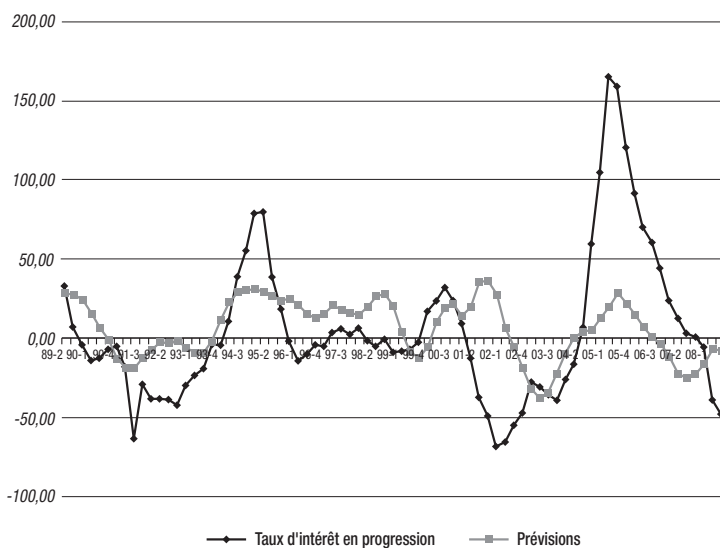
Taux de Chômage aux États-Unis



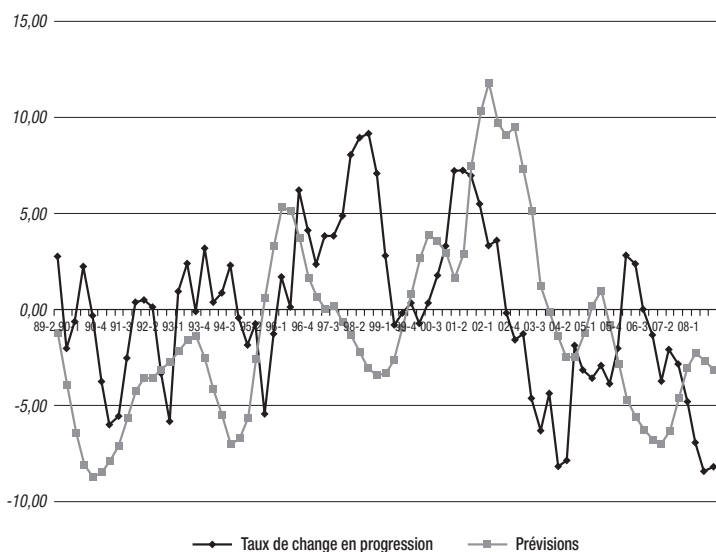
Bourse des États-Unis (NYSE)



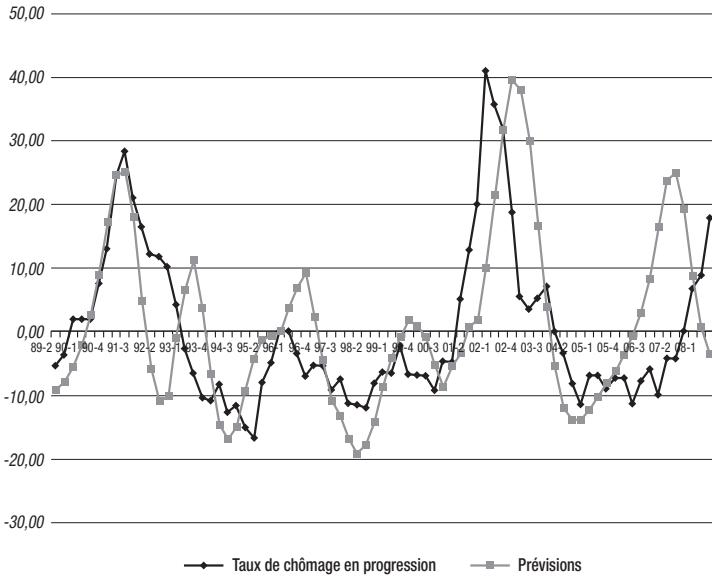
Taux d'Intérêt en progression pour les États-Unis



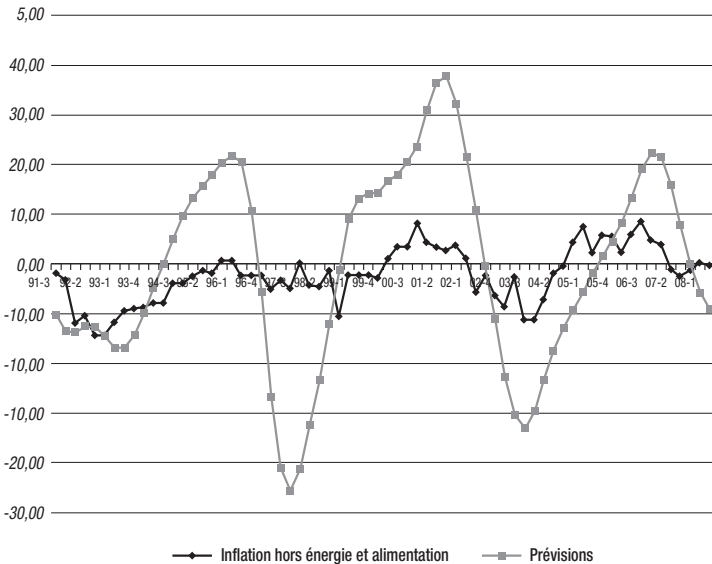
Taux de Change du dollar en progression pour les États-Unis



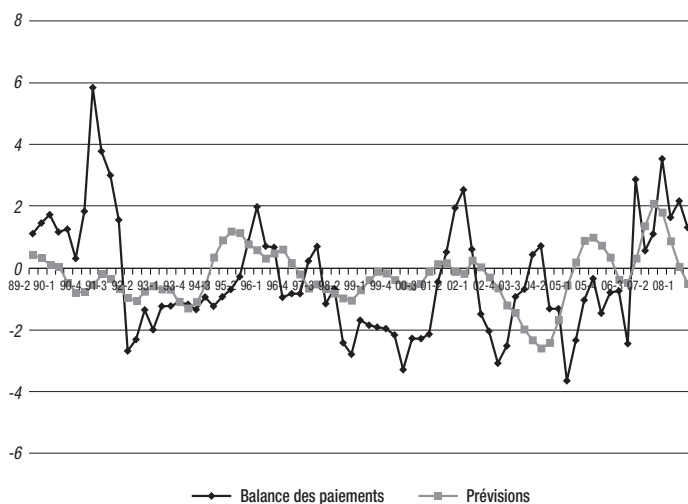
Taux de chômage des États-Unis en progression



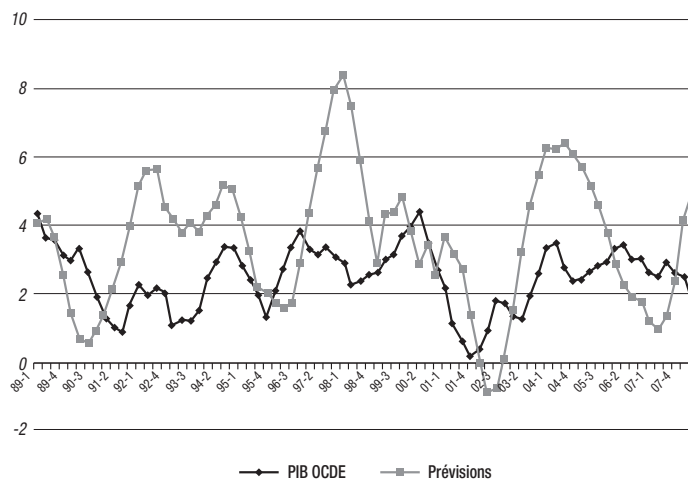
Inflation des États-Unis hors Énergie et Alimentation



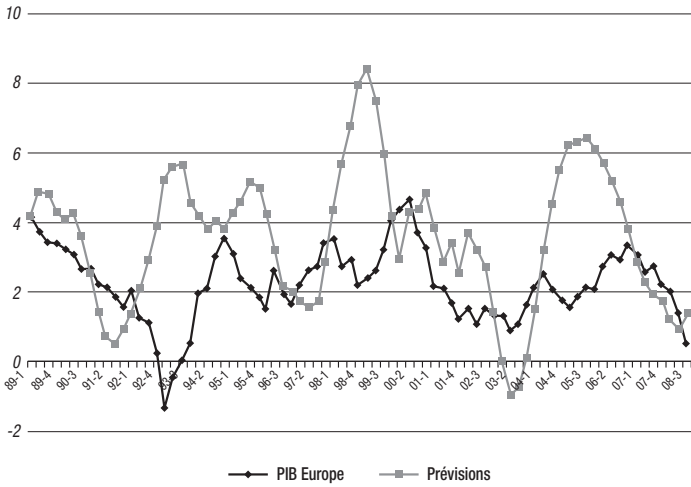
Balance des Paiements des États-Unis



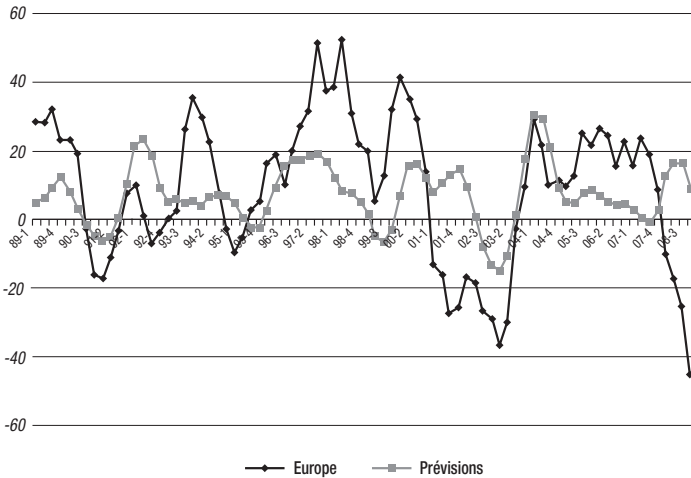
PIB OCDE



PIB EUROPE



Cours de la Bourse Europe



LA PUBLICATION DU ROMAN
LES BIENVEILLANTES
DE JONATHAN LITTELL :
UN ÉVÈNEMENT LITTÉRAIRE MONDIAL.

Sandra Painbéni

*Enseignant-chercheur en Marketing à l'ESCE
École Supérieure du Commerce Extérieur
Pôle Léonard de Vinci - 92916 Paris La Défense Cedex
E-mail : sandra.painbeni@esce.fr*

RÉSUMÉ :

Cet article traite de l'existence d'un événement littéraire mondial : la publication du roman Les Bienveillantes de Jonathan Littell, via sa première édition chez Gallimard en grand format (le 21 août 2006) et ses nombreuses traductions étrangères (Italie, Espagne, Allemagne, etc.). À partir de la méthodologie d'étude de cas, nous mettons en évidence les principales caractéristiques qui participent de cet événement d'une rare ampleur pour un premier roman : un succès commercial inattendu, rapide et massif à l'échelle mondiale malgré une faible participation de l'auteur à la promotion de son livre et une critique dans l'ensemble contrastée, à l'exception de la France.

Mots-clés : *Les Bienveillantes - Jonathan Littell - roman - édition littéraire.*

INTRODUCTION

Les Bienveillantes de Jonathan Littell a rapidement acquis une position de *best-seller*⁽¹⁾ sur le marché du livre en France. Au total, ce roman

(1) Le Syndicat national de l'édition (SNE) définit le *best-seller* comme « une notion très relative selon le segment concerné. [Mais] il est généralement admis que l'on peut commencer à parler de *best-seller* à partir d'une vingtaine de milliers d'exemplaires vendus ».

s'est vendu à plus de 700 000 exemplaires en grand format et 850 000 exemplaires, tous formats confondus⁽²⁾, sur le territoire national.

Un tel succès a rarement été atteint pour un premier roman d'un auteur non francophone. L'attribution de deux prix littéraires – le Grand Prix du Roman de l'Académie française (le 26 octobre 2006) et le Prix Goncourt (le 6 novembre 2006) – contribue à la dimension hors norme de ce succès d'édition. Depuis sa parution française, chacune de ses publications à l'étranger constitue un événement, voire l'événement littéraire de l'année comme ce fut le cas Outre-Rhin en 2008.

Pour analyser cet événement, nous avons opté pour une étude de cas, c'est-à-dire « *une description obtenue directement d'une situation managériale, à partir d'interviews, d'archives, d'observations ou de toute autre source d'information, construite pour rendre compte du contexte situationnel dans lequel le comportement s'inscrit* » (Bonoma, 1985, p. 204). Cette méthode s'est avérée la plus adéquate car notre sujet d'étude est récent et l'essentiel des informations disponibles provient de la presse écrite⁽³⁾ et de sources audiovisuelles.

Les résultats mettent au jour en quoi le succès commercial des *Bienveillantes* se distingue des autres *best-sellers* littéraires. Puis, nous exposons comment cet ouvrage a bénéficié d'un rayonnement mondial alors que son auteur a limité ses interventions promotionnelles à quelques supports médias et événements hors médias. Enfin, nous soulignons le caractère remarquable de ce succès compte tenu de l'accueil critique contrasté dans la plupart des pays étrangers.

(2) Source : Gallimard..

(3) À partir d'un corpus d'articles de référence concernant *Les Bienveillantes*, publiés du 22 août 2006 au 4 mars 2009. Nous avons constitué ce corpus en sélectionnant des articles issus de titres de presse reconnus avant tout pour leur légitimité en matière de littérature (comme *Le Monde des livres*) ou pour leur puissance en termes d'audience (comme *Le Parisien/Aujourd'hui en France*).

1. UN SUCCÈS COMMERCIAL INATTENDU, RAPIDE ET MASSIF

De manière générale, il est difficile de prévoir le succès d'un roman et son ampleur bien qu'il soit « possible de modéliser le marché du livre » d'après Sophie Martin (2007), Directrice Générale d'Ipsos Insight Culture.

Le succès des *Bienveillantes* en particulier n'était pas prévisible car ce roman cumule des caractéristiques qui ne l'y prédisposaient pas (Assouline, 2006 ; Garcin, 2007, in Vebret et Demonchy, 2007). Ce succès quasi-inédit en France a ainsi déclenché un effet «boule de neige» à l'étranger.

1.1. *Les Bienveillantes* : un succès d'édition quasi-inédit en France

Les Bienveillantes de Jonathan Littell, paru aux éditions Gallimard le 21 août 2006, a connu un succès inattendu car à certains égards sans précédent dans l'histoire de l'édition française. Il s'agit en effet :

- d'un premier roman⁽⁴⁾ écrit en français par un auteur nord-américain⁽⁵⁾, jusqu'alors inconnu en France,
- traitant d'un sujet difficile (l'holocauste du point de vue du bourreau, à travers le personnage fictif de l'officier SS Maximilien Aue), déjà abordé en littérature quoique sous un angle différent (du point de vue des victimes, dans la plupart des romans publiés sur ce thème⁽⁶⁾), en un grand nombre de pages (903 pages),

(4) Il s'agit en fait d'une «première œuvre littéraire», selon l'expression employée par Jonathan Littell, car ce dernier a publié un premier roman de science-fiction, *Bad Voltage*, aux éditions Roc en 1989.

(5) Depuis la publication des *Bienveillantes*, Jonathan Littell a obtenu la nationalité française.

(6) Il existe une abondante littérature concentrationnaire. Citons en particulier, hors documents et essais, les romans autobiographiques *Si c'est un homme* de Primo Lévi (Julliard, 1987), *Etre sans destin* de Imre Kertész (Actes Sud, 1999), *Prix Nobel de littérature* en 2002 et *Les Disparus* de Daniel Mendelsohn (Flammarion, 2007).

- et vendu à un prix éditeur (de 25 euros) supérieur à celui des nouveautés romans publiées en grand format⁽⁸⁾ lors de la rentrée littéraire de septembre 2006⁽⁷⁾.

De plus, pour une «première œuvre littéraire», cet ouvrage a rapidement touché un large public : il s'est hissé en tête des meilleures ventes de livres (en grand format, toutes catégories confondues⁽⁹⁾) dès la première semaine de sa publication et s'est vendu à 100 000 exemplaires en un mois. Malgré un tirage initial relativement élevé (12 000 exemplaires) pour un premier roman, la première édition a été épuisée en quelques semaines⁽¹⁰⁾ sachant qu'un premier tirage de roman s'élève en moyenne à moins de 10 000 exemplaires (Rouet, 2007).

Le nombre d'exemplaires vendus enregistré pour *Les Bienveillantes* s'avère d'autant plus notable compte tenu de son volume, de son prix de vente et peu courant pour un roman de littérature générale (hormis quelques auteurs tels Marc Lévy et Amélie Nothomb⁽¹¹⁾, qui figurent régulièrement parmi les meilleures ventes de livres en France). Un tel succès a eu des répercussions à l'étranger.

1.2. L'effet «boule de neige» du succès français des *Bienveillantes* à l'étranger

Nous observons que le succès des *Bienveillantes* en France a généré un effet «boule de neige» car il a donné lieu à de nombreuses éditions

(7) À titre de comparaison, le prix éditeur moyen des principaux romans primés en 2006 est de 18,84 euros (*Mémoires de porc-épic* d'Alain Mabanckou, Seuil, Prix Renaudot ; *Lignes de faille* de Nancy Huston, Actes Sud, Prix Femina et Prix du Roman France Télévisions ; *Une Promesse* de Sorj Chalandon, Grasset, Prix Médicis ; *Marilyn, dernières séances* de Michel Schneider, Grasset, Prix Interallié ; *Contours du jour qui vient* de Léonora Miano, Plon, Prix Goncourt des Lycéens ; *Rendez-vous* de Christine Angot, Flammarion, Prix de Flore ; *Coma* de Pierre Guyotat, Mercure de France, Prix Décembre).

(8) Il existe un classement distinct pour les meilleures ventes de livres au format de poche.

(9) D'après le classement réalisé par Tite-Live du 14 août au 10 septembre 2006.

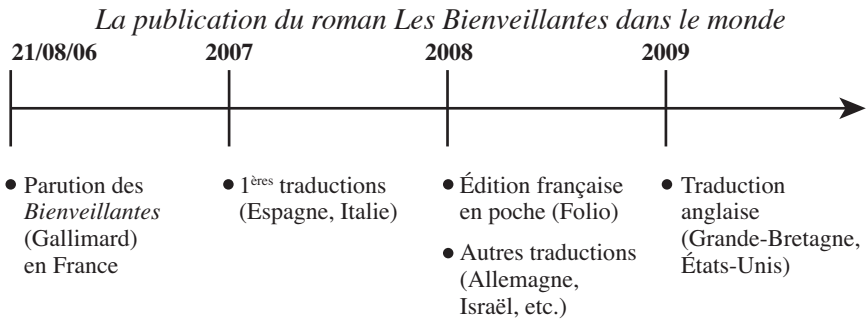
(10) Source : « *Les Bienveillantes, un phénomène littéraire* », documentaire de Hilka Sinning et Edda Baumann-von Broen, ARTE/ZDF, 52 minutes, diffusé le 28 février 2008 à 22 heures 40.

(11) En 2006, *Mes amis, mes amours* de Marc Lévy (Robert Laffont) était numéro un des ventes de livres en grand format, avec 1 723 000 exemplaires vendus, loin devant *Journal d'hirondelle* d'Amélie Nothomb (Albin Michel) dont les ventes ont atteint 792 000 exemplaires. Source : GfK/Le Figaro (2006).

étrangères. À titre indicatif, la vente de 95 000 exemplaires de la traduction des *Bienveillantes* en Espagne⁽¹²⁾ (*Las Benevolas*, éditions RBA) constitue une réussite pour un roman français. En Allemagne, le premier tirage de *Die Wohlgesinnten* (soit 120 000 exemplaires) édité le 23 février 2008 chez Berlin Verlag, dans un volume de 1380 pages, s'est écoulé en quelques semaines.

La figure ci-après retrace les dates-clés de la publication du roman de Jonathan Littell dans le monde. La version anglaise *The Kindly Ones* (HarperCollins) vient de paraître le 3 mars 2009, simultanément en Grande-Bretagne et aux États-Unis.

Figure 1.



2. UN RAYONNEMENT MONDIAL, MALGRÉ LA FAIBLE PRÉSENCE DE L'AUTEUR

Jonathan Littell a fait le choix d'une promotion limitée des *Bienveillantes*. Pour justifier ce choix, il a notamment expliqué, reprenant une citation de l'écrivaine canadienne Margaret Atwood, que « *s'intéresser à un écrivain parce qu'on aime son livre, c'est comme s'intéresser aux canards parce qu'on aime le foie gras* »⁽¹³⁾.

(12) De Chabavier B. (2008), « *Les Bienveillantes : toujours pas traduit en anglais* », *Le Figaro littéraire*, 21 novembre. Disponible sur : <http://www.lefigaro.fr/livres/2008/11/27/03005-20081127ARTFIG00532-les-bienveillantes-toujours-pas-traduit-en-anglais-.php>.

(13) Blumenfeld S. (2006), « *Il faudra du temps pour expliquer ce succès* », *Le Monde des livres*, 17 novembre. Disponible sur : <http://www.lemonde.fr/>

Les médias et les libraires ont donc le plus souvent contribué au succès de ce livre sans la présence de son auteur. Ce fut notamment le cas en France et en Allemagne.

2.1. La promotion des *Bienveillantes* par son auteur limitée en France

Jonathan Littell a accordé très peu d'entretiens radiophoniques⁽¹⁴⁾ et a refusé toute intervention à la télévision ou via Internet malgré sa notoriété croissante. Il s'est délibérément comporté comme une « anti-vedette ». La connaissance que nous avons jusqu'à présent de Littell ne nous permet pas de déterminer si il a agi ainsi par choix idéologique ou s'il a adopté une posture d'écrivain afin d'entretenir le mystère vis-à-vis du public.

Quoi qu'il en soit, dans son rapport aux médias, Jonathan Littell se rapproche d'auteurs comme Julien Gracq, Milan Kundera, J.D. Salinger, Cormac McCarthy et, plus récemment, de Frédéric Beigbeder et d'Anna Gavalda pour la sortie de leurs derniers romans respectifs, *Au secours pardon* (Grasset, 2007) et *La Consolante* (Le Dilettante, 2008).

Frédéric Beigbeder explique que si Littell « *ne voit aucun plateau susceptible de l'accueillir décemment à la télévision, il y a de quoi se poser des questions (...), pourquoi est-il si effrayé par la télé ? Parce qu'il a compris, et il n'est pas le seul, que la littérature n'a plus besoin du petit écran pour se faire connaître et même qu'au contraire l'image contrevient au désir de lire*⁽¹⁵⁾ ».

Ce dernier a assuré la promotion de son livre uniquement dans quelques librairies. D'après nos recherches, il a participé à quatre séances de

(14) Principalement sur Europe 1 («*Regarde les hommes changer*» de Frédéric Taddéi) le 21 septembre 2006 ; France Culture («*Les Matins*» d'Ali Baddou), le 22 septembre 2006 ; France Inter, dans les émissions «*La Bande à Bonnaud*» (25 septembre 2006) et «*Cosmopolitaine*» (12 novembre 2006), respectivement animées par Frédéric Bonnaud et Paula Jacques ; Vivre FM, lors d'un entretien avec Jacques Loyseau le 11 novembre 2006.

(15) Beigbeder F. (2007), «*Télé-littérature* », *Lire*, février, n°352, p. 8.

dédicaces⁽¹⁶⁾, ainsi qu'à deux festivals de littérature (Les Correspondances de Manosque⁽¹⁷⁾ en France ; Auteurs en direct à Beyrouth, au Liban⁽¹⁸⁾).

2.2. Une promotion encore plus limitée en Allemagne

Outre-Rhin, Jonathan Littell a fait le choix d'une promotion encore plus limitée et sélective qu'en France :

- il n'a accordé qu'un entretien dans les médias, à l'hebdomadaire d'information *Der Spiegel* (dans son édition du 10 février 2008) qui a la plus forte légitimité en Allemagne) ;
- le 28 février 2008, il a participé à une rencontre publique avec Daniel Cohn-Bendit⁽¹⁹⁾ à Berlin au Théâtre du *Berliner Ensemble*. Nous précisons que cette rencontre a été retransmise exclusivement en *streaming* audio⁽²⁰⁾ sur le site Internet de la chaîne de télévision franco-allemande ARTE (Arte.tv.fr) puisque Littell a refusé, comme en France, toute intervention télévisée.

3. UNE CRITIQUE MONDIALE CONTRASTÉE, HORMIS EN FRANCE

Les Bienveillantes a bénéficié d'un plébiscite quasi-unanime de la critique en France dès sa parution. En revanche, ce roman a divisé la critique à l'étranger, en particulier en Allemagne, en Israël et, actuellement, en Grande-Bretagne et aux États-Unis.

3.1. Un plébiscite quasi-unanime de la critique en France

Les titres des nombreux articles publiés dans la presse écrite ou via des blogs littéraires au sujet des *Bienveillantes* témoignent d'un accueil

(16) Sauramps (Montpellier, 3 octobre 2006), *Ombres blanches* (Toulouse, 4 octobre 2006), *Virgin Champs-Élysées*, (Paris, 5 octobre 2006) et la librairie Kléber (Strasbourg, 6 octobre 2006).

(17) Le 23 septembre 2006.

(18) En décembre 2006.

(19) Né d'un père allemand et d'une mère française, il est une figure de la vie politique française et allemande. Il a été le principal animateur des manifestations de mai 1968 à Paris. Il siège actuellement au Parlement européen en tant que député.

(20) Méthode de diffusion multimédia sur Internet.

critique positif dans l'ensemble⁽²¹⁾. Le roman de Littell est loué pour sa maîtrise du style (notamment par Crom, 2006 ; Garcin, 2006) et sa documentation exhaustive (entre autres par Lanzmann, 2006 ; Solchany, 2006), qui aide à la compréhension de l'histoire dans un souci éthique (en particulier Solchany, 2006 ; Kristeva, 2007).

Toutefois, nous avons recensé quelques critiques en demi-teinte ou négatives des *Bienveillantes* dans la presse écrite⁽²²⁾. C'est pour cela que nous qualifions cette œuvre de succès quasi-inédit. Des polémiques ont vu le jour à propos du contenu des *Bienveillantes*. Certains critiques pointent des invraisemblances sur le plan historique ou sur celui de la description du narrateur, Maximilien Aue (notamment Brayard, 2006 ; Husson, 2006 ; Lanzmann⁽²³⁾, 2006). D'autres dénoncent chez Jonathan Littell une fascination du mal, c'est-à-dire une attirance malsaine pour la violence (Bourmeau, 2006 ; Lançon, 2006 ; Nicolas, 2006).

D'autres auteurs ayant traité de l'Holocauste auparavant, comme Robert Merle pour son roman *La mort est mon métier* (Gallimard, 1952) ou William Styron avec *Le choix de Sophie* (Gallimard, 1981), ont suscité les mêmes polémiques.

3.2. Une critique mitigée dans l'ensemble

La parution des *Bienveillantes* en Allemagne, en Israël et dans les pays anglo-saxons a soulevé plus de controverses qu'en France.

(21) Garcin J. (2006), « C'est le chef-d'œuvre de la rentrée. Littell est grand », *Le Nouvel Observateur*, 24 août. Disponible sur : <http://bibliobs.nouvelobs.com> ; Vavasseur P. (2006), « Son premier roman est une prouesse », *Le Parisien*, 6 septembre. Disponible sur : <http://leparisien.fr>. Lire les entretiens accordés par Jonathan Littell dans la presse : Crom N. (2006), « Les Bienveillantes de Jonathan Littell », *Télérama*, 26 août, n°2954. Disponible sur : <http://www.telerama.fr> ; Blumenfeld S. (2006), « La parole vraie d'un bourreau n'existe pas », *Le Monde des livres*, 1er septembre. Disponible sur : <http://www.lemonde.fr> ; Georgesco F. (2006), « Maximilien Aue vu par Jonathan Littell », *La Revue littéraire*, automne, n°28, pp. 158-161.

(22) Voir entre autres les articles de Bourmeau S. (2006), *Les Inrockuptibles*, 22 août et les numéros du mois de septembre. Disponible sur : <http://www.lesinrockuptibles.fr> ; Devarrieux C. (2006), « Nuit et bouillasse », *Libération*, 7 septembre. Disponible sur : <http://www.liberation.fr/culture/livre/202959.FR.php>

(23) Claude Lanzmann est directeur de la revue *Les Temps modernes* (revue politique, littéraire et philosophique publiée par les éditions Gallimard) et réalisateur du film *Shoah* (1985), qui traite du génocide des juifs pendant la Seconde guerre mondiale.

Dans la presse germanophone, on compte des critiques positives (notamment dans la *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, dont les pages littéraires font référence, et le *Rheinischer Merkur*) et négatives (dans le *Neue Zürcher Zeitung*, par exemple). Mais, globalement, la réception s'avère mitigée.

Cela est également le cas en Grande-Bretagne et aux États-Unis depuis sa sortie, le 3 mars 2009. Certains critiques comme Jason Burke, dans *The Observer*, valorisent l'important travail documentaire de Jonathan Littell. D'autres mettent l'accent sur les invraisemblances du roman (Peter Kemp, *The Sunday Times*), son caractère malsain (Michiko Kakutari, *The New York Times*), voire son absence de valeur ajoutée par rapport aux ouvrages de littérature publiés précédemment sur ce thème (Donald Morrison, *Financial Times*).

Au vu de ces critiques contrastées, le succès public de cette œuvre nous amène naturellement à nous interroger quant aux motivations d'achat des consommateurs. Jusqu'à présent, deux types d'hypothèses ont été avancées au sein de la profession du livre pour expliquer le cas français :

- des hypothèses historiques : le rapport que les Français entretiennent avec la période historique du nazisme, de facto distinct de celui des Allemands mais qui « *regarde tout autant la mémoire collective et la façon d'assumer la part la plus inconcevable de l'histoire du XXe siècle, l'épisode nazi* »⁽²⁴⁾ d'après l'auteur Jonathan Littell et l'historien Pierre Nora⁽²⁵⁾ (2006) ; et en particulier l'intérêt pour la figure du bourreau nazi selon l'historien Denis Pechanski (Devarrieux et Levisalles, 2006) ;
- une hypothèse littéraire : « *une demande pour de gros livres, plus romanesques, très construits* »⁽²⁶⁾, comme Ensemble, c'est tout d'Anna Gavalda (*Le Dilettante*, 2004), constatée par la maison d'édition Gallimard depuis plusieurs années.

(24) Nora P. (coll.) (2007), dossier « *Les Bienveillantes de Jonathan Littell* », *Le Débat*, mars-avril, n°144, Paris, Gallimard, p. 4.

(25) Historien, membre de l'Académie française, co-fondateur et dirigeant de la revue *Le Débat*.

(26) Blumenfeld S. (2006), *op. cit.*, note 13.

CONCLUSION

Notre étude de cas des *Bienveillantes* a contribué à expliquer en quoi la publication de ce roman représente un événement littéraire mondial quasi-inédit. Mais à l'issue de cette étude, un certain nombre d'interrogations persiste. En particulier :

- Pourquoi un tel succès s'est-il produit en France ? Pour l'heure, nous partageons l'opinion pragmatique de l'historien Pierre Nora à propos du succès de Littell : « À ce niveau-là, ce n'est ni l'éditeur, ni l'écrivain qui peut comprendre, mais un historien. (...) Voir, par exemple, comment le livre est reçu en Israël, aux États-Unis et en Allemagne nous permettra de comprendre ce qui s'est passé en France »⁽²⁷⁾.
- Parmi les consommateurs finaux des *Bienveillantes*, combien ont commencé à le lire ? Et combien d'entre eux l'ont lu dans son intégralité ? Ces questions constituent, de notre point de vue, des voies de recherche particulièrement utiles aux professionnels de l'édition littéraire au niveau de la connaissance du comportement des consommateurs post-achat.

BIBLIOGRAPHIE

- ASSOULINE P. (2006), « Le marketing n'existe pas en littérature », *Stratégies*, 7 septembre, p. 6.
- BEIGBEDER F. (2007), « Télé-littérature », *Lire*, février, n°352, p. 8.
- BLUMENFELD S. (2006), « Il faudra du temps pour expliquer ce succès », *Le Monde des livres*, 17 novembre. Disponible sur : <http://www.lemonde.fr/>
- BLUMENFELD S. (2006), « La parole vraie d'un bourreau n'existe pas », *Le Monde des livres*, 1er septembre. Disponible sur : <http://www.lemonde.fr>
- BOURMEAU S. (2006), *Les Inrockuptibles*, 22 août et les numéros du mois de septembre. Disponible sur : <http://www.lesinrockuptibles.fr>

(27) *Ibidem*, note 36.

- BURKE J. (2009), « The evil that ordinary men can do », *The Observer*, February 22th, Disponible sur : <http://www.guardian.co.uk/books/2009/feb/22/history-holocaust-books-jonathan-littell>
- CROM N. (2006), « *Les Bienveillantes* de Jonathan Littell », *Télérama*, 26 août, n°2954. Disponible sur : <http://www.telerama.fr>
- DE CHABALIER B. (2008), « *Les Bienveillantes* : toujours pas traduit en anglais », *Le Figaro littéraire*, 21 novembre. Disponible sur : <http://www.lefigaro.fr/livres/2008/11/27/03005-20081127ARTFIG00532-les-bienveillantes-toujours-pas-traduit-en-anglais-.php>
- DEVARRIEUX C. (2006), « Nuit et bouillasse », *Libération*, 7 septembre. Disponible sur : <http://www.liberation.fr/culture/livre/202959.FR.php>
- GARCIN J. (2006), « C'est le chef-d'œuvre de la rentrée. Littell est grand », *Le Nouvel Observateur*, 24 août. Disponible sur : <http://bibliobs.nouvelobs.com>
- GEORGESCO F. (2006), « Maximilien Aue vu par Jonathan Littell », *La Revue littéraire*, automne, n°28, pp. 158-161.
- IPSOS (2007), « Quelles lectures pour cet été ? », 5 juillet. Disponible sur : <http://www.ipsos.fr/CanalIpsos/articles/2262.asp>
- KAKUTANI M. (2009), « Unrepentant and Telling of Horrors Untellable », *The New York Times*, February 23rd, Disponible sur : http://www.nytimes.com/2009/02/24/books/24kaku.html?_r=1&ref=books
- KEMP P. (2009), « *The Kindly Ones* By Jonathan Littell », *The Sunday Times*, March 1st. Disponible sur : http://entertainment.timesonline.co.uk/tol/arts_and_entertainment/books/fiction/article5807873.ece
- MORRISON D. (2009), « *The Kindly Ones* », *Financial Times*, February 21st, Disponible sur : <http://www.ft.com/cms/s/2/d67369d4-fedf-11dd-b19a-000077b07658.html>
- NORA P. (coll.) (2007), dossier « *Les Bienveillantes* de Jonathan Littell », *Le Débat*, mars-avril, n°144, Paris, Gallimard, p. 4.
- ROUET F. (2007), *Le Livre. Mutations d'une industrie culturelle*, Paris, La Documentation française.
- VAVASSEUR P. (2006), « Son premier roman est une prouesse », *Le Parisien*, 6 septembre. Disponible sur : <http://leparisien.fr>
- VEBRET J. et DEMONCHY A.-S. (2007), « Jérôme Garcin «La critique littéraire a retrouvé sa crédibilité» », *Le Magazine des Livres*, n°3, mars/avril, pp. 40-45.

Sources audiovisuelles

RADIO

Entretiens radiophoniques avec Jonathan Littell :

- «Regarde les hommes changer» (Frédéric Taddéi), Europe 1, 21 septembre 2006
- «Les Matins» (Ali Baddou), France Culture, 22 septembre 2006
- «La Bande à Bonnaud» (Frédéric Bonnaud), France Inter, 25 septembre 2006
- «Cosmopolitaine» (Paula Jacques), France Inter, 12 novembre 2006
- Entretien avec Jacques Loyseau, Vivre FM, 11 novembre 2006

TÉLÉVISION

« *Les Bienveillantes*, un phénomène littéraire », documentaire de Hilka Sinning et Edda Baumann-von Broen, ARTE/ZDF, 52 minutes, diffusé le 28 février 2008 à 22 heures 40.

Les Cahiers de Recherche n°12
Une publication de l'École Supérieure du Commerce Extérieur

Réalisation edi-concept caen B 325 866 192 - Tél. 02 31 86 35 86 - pub@ediconcept.fr

Achevé d'imprimer en Union Européenne

avril 2009

ISSN 1628-419

- dépôt légal à parution -

LES CAHIERS DE RECHERCHE N°12

- Sommaire -

Kirsten RALF & Gabriele KASTEN :

What are the effects of globalization on wage bargaining systems? p. 3

Alexandre SOKIC :

Rising poverty in an increasing globalized continent:

an economic modelling approach of the crisis in Zimbabwe p. 19

Frédéric TEULON :

Les nouvelles tendances du commerce international p. 35

Michel JORAS :

Régulation éthique pour un commerce extérieur redessiné..... p. 57

Clovis ZANETTI :

Crisis and a shifting view of the western model of progress p. 75

Angela BARGENDA :

Framing the aesthetic discourse of international trade:

corporate visual identity-building at Société Générale p. 91

Ruth RIOS-MORALES & Louis BRENNAN :

Sovereign Wealth Funds: the new global financial players p.111

Sophie LARIVET, Valentina CARBONE, Corinne BLANQUART &

Thomas ZEROUAL :

Développement durable : contrainte ou opportunité face à l'internationalisation
des flux de marchandises ? L'exemple des filières textile-habillement

et transport de matières dangereuses p.129

Don OSBORN :

Education, Training and the Demographic Issue to 2050 p.155

Marion SOULEROT :

Planification et globalisation : le cas des programmes d'amélioration

de la performance p. 181

Denis ZANETTO :

L'apport du cycle électoral à la prévision économique : des prévisions

américaines aux prévisions internationales (1989-2008) p.213

Sandra PAINBÉNI :

La publication du roman les bienveillantes de jonathan littell :

un événement littéraire mondial p.227