

## Espace européen et espace mondial : un défi pour l'entreprise

*17<sup>es</sup> Journées Nationales des IAE, 13 septembre 2004*  
*Université de Lyon III,*

Pierre Tabatoni

Vous tous ici, et vos prédécesseurs, avez pleinement réalisé ce qui, à l'époque, paraissait, à beaucoup un rêve un peu malséant, en tous cas un pari bien risqué.

A ce sujet, puis-je évoquer en quelques mots, le souvenir de Gaston Berger. Il était industriel, philosophe, éditeur de la « Revue Prospective », fondateur de la Maison des Sciences de l'Homme, père de Maurice Béjart, et aussi Directeur général des enseignements supérieurs vers 1954. C'est à lui que nous devons le « Certificat d'aptitude à l'administration des entreprises », qui a été à l'origine des IAE. Il pensait que l'enseignement de la gestion des entreprises, pluridisciplinaire, séculier, évolutif par nature, devait être intégré dans l'enseignement universitaire, et qu'il pouvait contribuer à changer ses méthodes. Il y aura un bilan intéressant à faire. En attendant, rendons lui hommage.

Mais nous sommes ici pour parler de l'Europe. Le faire à Lyon est un privilège, dans une de ces capitales-carrefours européennes, qui très tôt a été partie aux relations internationales. Aujourd'hui la ville est au cœur de cet espace de Grenoble-Lyon-Turin-Milan-Gênes-Bâle-Genève-Munich, qui rayonne lui-même dans le monde, et qui est un des gènes moteurs du « croissant » dynamique de l'Europe.

Après les étapes décisives de ses grands Traités d'union, le voyage de l'Europe se poursuit, semé d'embûches, mais avec des percées audacieuses.

Je vais évoquer des idées et des faits qui vous sont à tous familiers, mais que je compte un peu dramatiser, pour « former l'âme publique », comme disait P. Valéry, notamment avec quelques chiffres, puisque nous sommes en milieu de management.

Nous allons parler de **trois défis** aux entreprises. 1) la contribution des entreprises à l'intégration du marché européen; 2) leur rôle décisif dans l'insertion de l'Europe dans le monde; 3) leur rôle spécifique, comme *agents* de l'efficacité, mais aussi comme *acteurs* de la société, capables de concilier, de façon durable, les innovations technologiques, économiques et sociales.

Ces défis comportent des synergies et des contradictions, que les managers doivent savoir traiter pour assurer le développement de l'entreprise, et éviter l'accumulation des tensions et des inerties.

## I - Le défi de l'intégration dans une Europe fragmentée.

Nous allons vers un espace européen de près de 500 millions d'habitants répartis dans des zones différenciées. Un grand effort d'intégration économique, plein de promesses, est donc nécessaire, et il n'y a pas d'autre solution pour les entreprises, comme pour les universités d'ailleurs, que la multiplication des réseaux européens.

Très tôt, nos entreprises ont pris ces initiatives afin d'exploiter les avantages du marché unique, grâce à de nouvelles stratégies et structures. Mais la route est encore longue, car les stratégies d'intégration sont comme des courses de haies et de relais. Il faut un élan déterminé au départ, puis garder le souffle pour chaque enjambée, et soigner les relais. Reconnaissons que s'il n'y avait pas de défis et d'obstacles à franchir, il suffirait d'administrer les entreprises et non de les manager.

Le problème est que notre marché européen est loin encore d'être pleinement achevé, du fait d'innombrables facteurs de fragmentation culturelle et économique. L'élargissement de l'Europe va, pour un temps sans doute prolongé, accroître les différenciations, et rendre plus complexes les stratégies d'intégration des entreprises, comme la situation sociale. Mais il leur offre bien des opportunités.

Le marché des produits et services est loin d'être unique, du fait de toutes sortes d'obstacles institutionnels et techniques. Nous n'avons pas encore de marché commun des capitaux ni d'institutions financières intégrés, ni même de statut de l'entreprise européenne. Il est souvent plus facile de coopérer avec des entreprises américaines qu'européennes. La fiscalité directe sur l'entreprise n'est pas harmonisée, malgré les efforts de la Cour Européenne de Justice. La mobilité des personnes est faible. Alors que nous sommes dans la société de connaissances, c'est seulement récemment qu'ont été formulées des politiques en vue de créer un espace européen de l'éducation et de recherche. Nous n'avons pas l'équivalent de la *Small Business Administration* aux Etats-Unis, alors qu'en Europe, les moyennes entreprises, les entreprises patrimoniales, comme dit le Président Yvon Gattaz, ont d'excellentes performances d'innovation, d'exportation, d'emploi, de politiques sociales.

Certes nous avons l'euro, grâce en particulier à Raymond Barre, votre ancien maire, si attaché à Lyon. Il y a trente ans, à Bruxelles, comme Vice Président de la Commission il a, le premier, formulé le projet de monnaie unique. Mais l'euro, comme la concurrence, la mondialisation, et la mobilité des capitaux, exigent une discipline. Les entreprises ne peuvent plus compter sur l'inflation ni sur des taux d'intérêt faibles, pour ajuster leurs profits et salaires, ou pour gérer leurs investissements et leur endettement. Les manipulations de change, si pratiques à courte vue, sont exclues.

En bref, la seule solution de croissance est la productivité, la compétitivité, l'innovation et le risque. Le vieillissement de la population et la gestion difficile des retraites exigent aussi un grand effort de productivité des entreprises.

## II – Le défi international.

La mondialisation d'aujourd'hui n'est que la poursuite de l'internationalisation des économies nationales qui a commencé depuis fort longtemps. Elle s'est accélérée avec les nouvelles techniques de l'information et la libéralisation des échanges et des mouvements de capitaux. Le phénomène est irréversible. Car ce sont les processus économiques eux-mêmes,

de production, d'organisation, de recherche, de financement, de relations, et pas seulement les échanges, qui doivent aujourd'hui être intégrés par delà les frontières.

Certes, aujourd'hui, l'Europe, n'est plus une « économie-monde », au sens de Braudel, mais elle est devenue un ensemble de pôles et de réseaux, qui intègrent son espace économique dans l'espace mondial. L'intégration économique européenne n'est pas faite pour renfermer l'Europe sur elle-même, mais pour accroître ses chances de mieux s'intégrer dans le monde, et d'y faire entendre notre voix spécifique. L'idée de « champions industriels européens » n'a de sens que s'ils ont plus de capacités à jouer des stratégies internationales. Les stratégies mondiales efficaces des sociétés multinationales européennes le prouvent.

L'Europe est au premier rang du commerce mondial. A elle seule la zone euro, sans compter la Grande-Bretagne, réalise 15,3 % des exportations mondiales, comme les Etats-Unis ; pour le Japon le chiffre est de 8 %. Certes les compagnies européennes réalisent 65 % de leurs échanges entre elles, mais ces exportations intra-européennes exigent toujours un sérieux effort d'adaptation, qui les prépare, et les conduit, à s'insérer dans un espace plus vaste. Les exportations européennes représentent ainsi 45 % du commerce mondial.

Aussi d'après nos Traités fondateurs, dans les négociations commerciales internationales, l'Europe parle d'une seule voix, qui est forte. Ce n'est pas encore le cas dans les négociations financières internationales, au FMI ou à la Banque Mondiale. D'autre part l'Europe intervient directement dans la restructuration mondiale des entreprises, grâce à sa politique de contrôle des positions dominantes. Elle peut s'opposer à des projets stratégiques non-européens, comme ceux de Microsoft. Elle impose aux firmes non-européennes le respect de sa Directive sur le respect de la vie privée dans les transactions commerciales.

Les Etats-Unis sont notre premier partenaire commercial, et l'Europe réalise avec eux, le quart de ses exportations et 17 % de ses importations. Nos investissements directs aux EU, en 2002, étaient de 860 milliards de dollars, et ceux des américains en Europe de 700 milliards. Cette liaison atlantique est donc cruciale pour les deux parties, qui sont souvent liées dans des partenariats ou réseaux. Cela n'empêche ni la compétition, ni les contentieux commerciaux entre les deux zones, ni, non plus, le fait qu'elles sont devenues toutes les deux des économies de service, ayant nécessairement des stratégies communes à l'Organisation Mondiale du Commerce.

L'autre grand marché de l'avenir est l'Asie, et les européens n'y sont pas suffisamment actifs. De 1999 à 2002, le taux moyen de croissance de l'Asie a été 6,2 % l'an ; celui de la Chine 7,7 % ; celui de l'Inde 5,1%. La Chine et l'Inde consommeront dans les vingt cinq ans, 5 fois plus que les américains. La Chine a joué surtout des stratégies d'industrialisation rapide, et l'Inde des stratégies de services internationaux. L'une et l'autre ont été de grand succès. Depuis 1978, la Chine est le troisième partenaire commercial le plus important de l'Europe, après les Etats-Unis et le Japon. Malheureusement, notre déficit commercial avec la Chine reste important, environ 45 milliards d'euro. Il est bien sûr difficile de faire des affaires en Chine, qui a un financement inflationniste de sa croissance, et maintient toutes sortes d'incertitudes dans la gestion. Mais toutes les entreprises qui veulent s'y assurer des positions à long terme, doivent savoir gérer ces risques.

Dans les années à venir, l'Europe, comme tous les pays avancés, vont trouver la Chine et l'Inde présentes sur leurs marchés de biens et de capitaux, y compris des produits et services incorporant des technologies avancées. Avant peu la Chine va investir dans des

firmes européennes. Malgré la hausse prévisible des salaires et charges chinois, elle conservera longtemps un avantage de coût sur tous les pays industriels. En outre elle va les concurrencer sur les avancées technologiques. Nos entreprises seront-elles capables d'innover assez rapidement pour garder une avance en produits à haute valeur ajoutée, qui sont la clef de notre prospérité et de notre emploi ?

C'est poser le problème, largement reconnu aujourd'hui, de l'insuffisance de capacité d'innovation de l'Europe, qui est l'un des facteurs de la baisse de notre productivité. Depuis le milieu des années 80, la croissance de notre productivité a baissé de 1,9 % à 0,9 %. . Si l'on compare les capacités d'innovation, par les *indices de l'innovation* construits par le *Financial Times*, on voit qu'en 2003 les Etats-Unis avaient l'indice le plus élevé de 6,50, la Finlande réalisait 6,12, et les pays scandinaves et la Belgique plus de 5,17. Mais la Grande -Bretagne, la France, l'Allemagne, les Pays-Bas sont situés entre 5 et 4,8.

D'autres chiffres sont préoccupants : A l'Office Européen des Brevets, les firmes européennes déposent à peine la moitié des brevets qui sont déposés par les américains, et seulement le quart à l'Office américain des brevets. Dans le domaine aujourd'hui révolutionnaire des « nanotechnologies », qui peuvent modifier toutes sortes de processus techniques, les britanniques, grâce à l'université de Cambridge sont en pointe. Mais la firme *Motorola* va installer son plus grand laboratoire mondial à Grenoble

Dans le *Financial Times* du 6 septembre je lis que certaines *Business Schools* européennes sont plus cotées que les bonnes grandes écoles américaines. C'est réconfortant. Car il y a certainement des efforts de management à faire pour accroître notre productivité à long terme, et notre potentiel d'innovation. Nos retards, en moyenne, car il y a, heureusement, pas mal d'exceptions, sont graves. En effet, aujourd'hui, la concurrence se fait par l'innovation et les stratégies des entreprises peuvent être brusquement déstabilisées par des produits nouveaux. L'accélération des innovations est telle que même des notions de stratégies à long terme des entreprises perdent leur sens habituel.

Un dernier mot sur ce point : Un des facteurs de l'innovation est la liaison et même les partenariats entre entreprises et universités et Ecoles. Elle est moins active en Europe, en général, qu'aux Etats-Unis et en Asie, surtout pour les moyennes entreprises. Les torts sont je crois partagés.

### **III - Le défi des interactions entre les stratégies économiques, humaines et sociales.**

Le progrès social, garantie d'une certaine stabilité dans nos sociétés, ne peut être dissocié du progrès économique. Or l'entreprise est, par définition le lieu où l'interaction entre progrès technique, économique et social, peut être efficacement gérée. Notre collègue Henri Savall et son équipe ont, depuis longtemps, analysé les « coûts cachés » dans les activités de l'entreprise, et recherché les modes de gestion pouvant concilier la croissance avec son impact sur les réactions humaines et sociales.

Aujourd'hui l'accélération de l'innovation exerce ses pressions sur tous les agents et les entreprises qui ont des difficultés à suivre le rythme. Aussi la « question sociale » est à nouveau posée, et les résistances à l'innovation, les inerties se développent. A Lyon, la révolte des canuts est restée en mémoire. La tradition européenne, et ses textes, accordent une place

significative à la question sociale, tout en insistant sur le fait que ce sont l'innovation et la croissance qui créent les emplois. Les pays scandinaves ont su concilier une capacité d'innovation et d'exportation élevées, avec le maintien de programmes sociaux substantiels ; mais ils ont su également les réformer.

L'un des problèmes d'actualité est celui des « délocalisations » qui consiste à faire exécuter à l'étranger certaines fonctions ou à y décentraliser des entreprises elles-mêmes. C'est une stratégie économique classique, dans le cadre des politiques d'investissement international. Elles supposent que les investisseurs demeurent capables de maintenir un flux constant de produits nouveaux qui créent des emplois de remplacement. Sinon les problèmes et les craintes du chômage cumulent les résistances. Aux Etats-Unis la question est chaudement débattue dans la campagne présidentielle. Vous connaissez les débats en France et en Europe.

La difficulté est que les motifs de délocalisation sont divers : coûts du travail moins élevés, certes ; mais aussi des conditions générales des activités plus favorables à la hausse de la productivité et à la rentabilité des investissements ; ou encore la nécessité pour une entreprise de s'implanter dans un grand marché en développement. Ces motifs peuvent se combiner et entraîner un volume important d'opérations de délocalisations, ce qui n'est encore le cas nulle part. Il est clair que les entreprises européennes seront soumises à une résistance plus forte que sur d'autres continents. Elles doivent donc être particulièrement sensibles aux effets sociaux et politiques de leurs projets de délocalisation, et en négocier efficacement la réalisation si elle s'impose, dans des perspectives de long terme. C'est une solution en dernier recours, si d'autres moyens d'accroître la productivité et la compétitivité sont plus négociables.

Déjà aujourd'hui les stratégies sociales et environnementales des entreprises sont évaluées, dans des audits spécialisés, ou dans l'opinion. Les entreprises découvrent les risques qu'elles pourraient courir si une mauvaise image se confirmait. Leur coût du capital augmenterait et diverses institutions d'épargne collective éviteraient de les financer. Il pourrait y avoir des réactions négatives, des personnels, des clients, des fournisseurs, des régulateurs.

Ce défi de conciliation économique et social est d'autant plus délicat à affronter, que la croyance au progrès universel et continu par la science, la technique et l'éducation, encore portées au pinacle dans les années 1980, se décompose sous nos yeux. L'innovation doit obtenir sa légitimation sociale, qui lui donne un sens. Pensons aux déboires des applications des biotechnologies à la médecine et l'alimentation. On le pressent avec les nanotechnologies.

Laissez moi terminer par une citation, du grand anthropologue Levi-Strauss, en 1952. Il notait que *le progrès n'est ni nécessaire ni continu ... l'humanité en progrès évoque ... le joueur dont la chance est répartie sur plusieurs dés, et qui chaque fois qu'il les jette les voit s'éparpiller sur le tapis*. La question est donc : N'est-ce pas la responsabilité des managers des entreprises européennes de rechercher les moyens exemplaires de préserver la chance de jeter plusieurs fois les dés, avec des règles du jeu qui accroissent les chances de gagner ?