

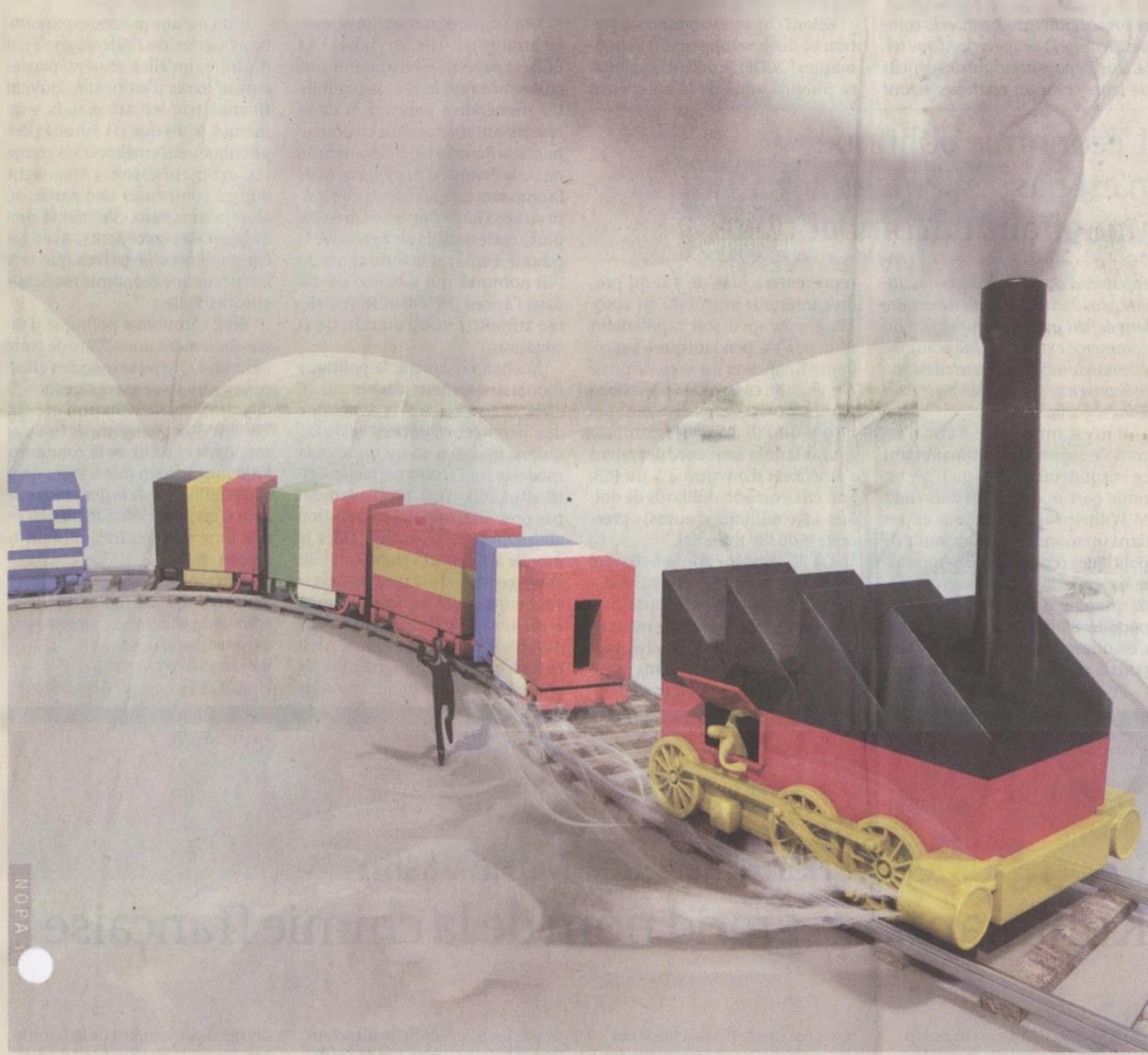
# Le Monde

# Economie

Opinions et stratégies, acteurs et entreprises

## Allemagne, zone euro : la tentation du divorce

- La crise grecque révèle la divergence des économies de l'Union
- La stratégie allemande du « tout-export » divise le pays et ses partenaires
- Martin Wolf : « Berlin ou l'infortune de la vertu »



quel jeu joue l'Allemagne? Son attitude désoriente ses partenaires. Christine Lagarde, la ministre de l'économie française, a estimé, dans le *Financial*

### Dossier

Times du 15 mars, que l'excédent commercial allemand – les exportations pèsent aujourd'hui 40% du produit intérieur brut (PIB), deux fois plus qu'après la chute du mur

de Berlin – menace la compétitivité d'autres pays de la zone euro, et l'appelle à développer sa demande intérieure : « Lorsque vous regardez les coûts unitaires du travail en Allemagne, ils ont fait un travail incroyable sur ce plan. Je ne suis pas sûre que ce soit un modèle viable à long terme pour l'ensemble du groupe. Nous avons clairement besoin d'une meilleure convergence. »

L'Allemagne n'a-t-elle pas intérêt à soutenir les pays européens, qui sont aussi ses meilleurs

clients? La combinaison de l'euro fort et de ses excédents commerciaux met ses partenaires sous pression. Pourtant, Berlin a renâclé à sauver la Grèce, comme elle a freiné les projets de relance européenne. « Les déclarations d'Angela Merkel sont incompréhensibles », écrit le directeur des études économiques de Natixis, Patrick Artus, le 23 mars, réagissant à l'idée de la chancelière d'exclure de la zone euro les pays qui n'en respecteraient pas durablement les critères.

La stratégie économique de Berlin est aussi mise en cause à l'intérieur du pays. Président de l'institut de conjoncture munichois IFO, Hans-Werner Sinn critique la compression de la demande intérieure au bénéfice d'un modèle d'exportation, qu'il qualifie d'« économie de bazar », reposant sur la décomposition internationale de la chaîne de fabrication.

Anne Rodier et Adrien de Tricornot  
Lire la suite page 4

### Stratégie p. 6



Philippe Poincloux (Towers Watson) souhaite des administrateurs indépendants

### Chronique p. 3

« Pourquoi les électeurs votent, ou pas », par Thibault Gajdos

### Entreprise p. 3

« Les coopératives, entre rêve et réalité », par Philippe Trouvé

Nicolas Baverez



### Refondation



La sortie de crise confronte les pays développés à des dilemmes de politique économique sans précédent. La décennie 2010 se place sous le signe d'une croissance plafonnant à 1%, d'un chômage de masse et d'une dette publique supérieure à 120% du produit intérieur brut (PIB) en 2015.

Mais, en même temps que l'autorégulation des marchés, la crise a ruiné les quatre principes qui fondaient la politique économique depuis trois décennies.

Primo, la dévolution du pilotage macroéconomique aux seules banques centrales avec pour objectif la lutte contre l'inflation. Secundo, le soutien de la demande par les baisses d'impôts et la déréglementation. Tertio, l'absence de coordination entre les nations – avec pour effet le déclin du multilatéralisme et des institutions internationales – Fonds monétaire international (FMI), Organisation mondiale du commerce (OMC)... – et l'anarchie sur les marchés de change. Quarto, la réassurance des chocs (1987, 1997, 2001) par les seuls Etats-Unis.

Tout cela est caduc, obligeant à repenser les priorités, les fondements et les instruments de la politique économique. Selon sept axes.

#### 1. L'arbitrage entre croissance et désendettement.

Deux impératifs se contredisent : d'un côté le renforcement d'une reprise fragile et la prévention de tout retour de la déflation ; de l'autre la reprise du contrôle des finances publiques sur fond d'une crise des risques souverains qui n'est pas l'apanage des petits pays ou de l'Europe méditerranéenne.

Compte tenu de la diminution de 3% de la croissance potentielle provoquée par la crise, le désendettement progressif des Etats devra associer des hausses d'impôts et des baisses de dépenses privilégiant le désamorçage des bombes financières de moyen terme, notamment les retraites dont les engagements culminent à 434% du PIB de l'Union européenne.

2. L'inflation au cœur du « policy mix » (dosage entre politiques monétaire et budgétaire). Les banques centrales ont une responsabilité majeure dans la crise, y compris en Europe, du fait de l'indifférence face aux bulles, de la négligence vis-à-vis des risques de liquidité, de l'aveuglement devant le développement des marchés et des opérateurs non régulés. Un policy mix plus équilibré doit être fondé sur une politique budgétaire rigoureuse de désendettement, associée à une politique monétaire plus accommodante vis-à-vis de l'inflation sur les prix et les salaires, mais plus stricte vis-à-vis de l'inflation par les actifs.

3. La lutte contre le chômage permanent et la constitution d'une classe d'exclus. La flexibilité du marché du travail ne peut constituer la seule réponse. L'amélioration de la formation initiale et continue, la lutte contre la segmentation par statut, les discriminations et les ghettos, les aides à l'emploi marchand pour les plus vulnérables et les jeunes, sont indispensables.

4. La réindustrialisation. Le renouveau de la production, de l'investissement et de l'innovation constitue la clé d'une reprise durable. Ceci implique de réorienter les talents et les capitaux vers l'industrie, qui joue un rôle déterminant dans les gains de productivité, la recherche et l'exportation, notamment en Europe.

Lire la suite page 2

### Annonces

Dirigeants ■ Finance, administration, juridique, RH ■ Banque assurance  
■ Conseil, audit ■ Marketing, commercial, communication ■ Santé  
■ Industries et technologies  
■ Carrières internationales ■ Multiposte  
■ Collectivités territoriales Pages 7 à 12  
Consultez notre site: [www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr)

### L'essentiel de l'économie...



Une approche synthétique et accessible à tous de l'actualité économique avec de nombreuses données européennes : population, santé, emploi, énergie...

En vente en librairie, à l'Insee et sur [www.insee.fr](http://www.insee.fr)  
16,50 € - Collection Insee Références

INSEE

## Refondation

►►► Suite de la chronique de Nicolas Baverez

Un renforcement des normes prudentielles et une taxation raisonnable du secteur financier doivent limiter les risques systémiques et lui faire supporter le coût de leur réassurance.

5. **Le système monétaire et le protectionnisme.** Le capitalisme universel et la configuration multipolaire du XXI<sup>e</sup> siècle iront de pair avec la coexistence de plusieurs monnaies de réserve (dollar, yuan, euro), ce qui générera une forte instabilité. Le libre-échange est incompatible à terme avec une monnaie inconvertible et un Etat de droit lacunaire en Chine, deuxième économie et premier exportateur mondial. L'organisation du système monétaire et des marchés de matières premières doit être débattue au sein du G20, sauf à risquer le recours au protectionnisme.

6. **La coordination des politiques économiques nationales.** Les plans de relance et de sauvetage des banques ont été accompagnés d'un repli sur les nations, qui tend à s'exacerber comme le montre l'échec du sommet de Copenhague en décembre 2009, les tensions commerciales et monétaires entre les Etats-Unis et la Chine, les divergences autour de la régulation financière ou l'implosion de la zone euro face à la crise grecque. Tant la pérennité de la relance que la réduction des déséquilibres du capitalisme mondialisé imposent une coopération renforcée au sein du G20, un renouveau du FMI et de l'OMC, enfin un gouvernement économique de la zone euro.

7. **La soutenabilité politique, sociale et environnementale.** La crise pèsera longtemps sur les pays développés, dont les citoyens sont mal préparés, ce qui crée des risques importants d'embrasements extrémistes, populistes et protectionnistes. D'où l'importance de l'équité, dont la réforme de la santé du président américain, Barack Obama, offre un exemple. Et la redécouverte de politiques économiques complexes mobilisant l'ensemble des instruments à l'intérieur des nations et recherchant la coordination de ces dernières. ■

Nicolas Baverez est économiste et historien.



Par Martin Wolf

L'Allemagne dit « Nein ». C'est la principale conclusion à tirer du débat sur la politique économique de la zone euro. Pour le gouvernement allemand, la zone euro doit devenir à l'image de l'Allemagne. Or cette politique aurait des conséquences extrêmement négatives pour l'économie mondiale.

Deux textes récents, l'un signé par Ulrich Wilhelm, porte-parole du gouvernement allemand, l'autre par Otmar Issing, ancien membre du conseil d'administration de la Banque centrale européenne (BCE), sont intéressants non seulement pour ce qu'ils disent, mais aussi par ce qu'ils taisent. Les deux soulignent que l'Allemagne ne risquera pas d'affaiblir sa compétitivité. Le point qu'ils omettent, c'est que l'économie mondiale doit se préparer à un ajustement difficile, et que la zone euro, dont l'Allemagne, doit y contribuer.

Sur le premier point, M. Issing est très clair : « Après des années de divergence entre le coût unitaire de la main-d'œuvre et les pertes de compétitivité observées dans plusieurs pays, l'idée selon laquelle le pays présentant le plus gros excédent, l'Allemagne, devrait exporter son aide en augmentant ses salaires, dans l'intérêt des pays déficitaires et de la communauté dans son ensemble, gagne peu à peu du terrain. » Or M. Issing souligne qu'au contraire, les salaires, même en Allemagne, sont encore trop hauts au regard du niveau de chômage.

Il m'est difficile de ne pas être d'accord. De nombreux pays sont entrés dans l'Union monétaire sans en réaliser les conséquences pour les marchés du travail. Au lieu de

## L'éclairage La stabilité et les excédents allemands sont rendus possibles par les déficits et l'instabilité d'autres pays

# Berlin ou l'infortune de la vertu

procéder aux réformes qu'exige cette adhésion, ils ont fait une fête à tout casser. Aujourd'hui la fête est terminée. Avec des coûts unitaires de main-d'œuvre qui stagnent en Allemagne et un euro toujours fort, le coût du travail dans les pays européens périphériques doit fortement baisser. Dans l'Union monétaire à laquelle ils ont choisi d'adhérer, ces pays n'ont pas d'autre choix.

Sur le second point, toutefois, M. Wilhelm livre une réflexion troublante : « La solution pour corriger les déséquilibres dans la zone euro et rétablir la stabilité budgétaire consisterait à augmenter la compétitivité de l'Europe en tant que telle. Plus les pays accusant des déficits de leurs comptes courants seront

voudrait voir s'opérer une forte réduction des déficits budgétaires dans toute la zone euro. Avec un déficit budgétaire en voie de contraction et une production en baisse, le chemin vers la sortie passerait pour chaque pays par une diminution du coût unitaire de sa main-d'œuvre et une augmentation de ses exportations nettes. Si une telle politique réussissait, cela signifierait que chaque pays rejeterait sa propre faiblesse économique sur les autres pays de la zone euro ou, plus vraisemblablement, sur le reste du monde.

Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le déficit budgétaire public global de la zone euro

représentera près de 7% du produit intérieur brut (PIB) en 2010. Imaginons qu'il soit rapidement ramené à 3%, pendant que les excédents financiers du secteur privé demeurent, comme les prévisions le laissent entendre, aux alentours de 7% du PIB. Alors les comptes courants de la zone euro devraient s'améliorer d'environ 4% du PIB. Soit environ 600 milliards de dollars (450 millions d'euros) : presque 1% du PIB mondial.

Où l'Allemagne pense-t-elle que se manifesteront les déficits extérieurs qui compenseront un tel basculement ? Cette politique rendrait les pays autrefois déficitaires, parmi lesquels les Etats-Unis et le Royaume-Uni, incapables de rele-

ver le défi de l'ajustement post-crise. L'économie mondiale ouverte y survivrait-elle ? Peut-être suis-je trop pessimiste au sujet des conséquences sur la demande qu'aurait le resserrement budgétaire envisagé. Il est possible que, dans certains pays, le fait d'accroître la crédibilité de la position budgétaire stimulerait la dépense privée. Toutefois, dans l'ensemble, la zone euro serait probablement confrontée à une nouvelle faiblesse de sa demande intérieure, ou bien exporterait cette faiblesse à l'étranger.

Une politique monétaire agressive arrangerait-elle les choses ? La BCE est parvenue à maintenir une croissance rapide des disponibilités monétaires pendant la crise, réussissant mieux dans ce domaine que la Réserve fédérale américaine ou la Banque d'Angleterre. Mais la croissance de la masse monétaire au sens large s'est effondrée. De plus, cette politique agressive a échoué à enrayer la forte chute du PIB nominal, qui a baissé de 2% dans l'année précédant le quatrième trimestre 2009 au sein de la zone euro.

Malheureusement, la politique monétaire semble n'avoir aucun effet. Elle a amélioré la rentabilité des banques et enrichi les banquiers, mais n'a eu qu'un impact modeste sur l'économie réelle. Cette situation n'est probablement pas près de changer. Une solution alternative consisterait à aider le monde à absorber l'augmentation des excédents d'exportations de la zone euro, des Etats-Unis, du Japon et du Royaume-Uni. Aucune sortie durable du borbier actuel n'est envisageable sans augmenter les apports nets de capitaux dans les

pays émergents. C'est là que devraient aller les excédents d'épargne mondiaux. Mais il faudra beaucoup de temps et de réformes avant que cela se produise.

Je ne dis pas que l'Allemagne a tort de produire des produits manufacturés de haute qualité. Je ne dis pas non plus que ce pays devrait rendre ses ouvriers non compétitifs, ou accepter une inflation beaucoup plus forte. Je dis que les excédents allemands ont été rendus possibles par les déficits d'autres pays, et donc la stabilité allemande par l'instabilité d'autres pays.

Je dis qu'une partie des exportations nettes de l'Allemagne était illusoire, qu'elles étaient payées par un excès d'emprunt, souvent financé par les Allemands eux-mêmes. Je dis que si l'Europe périphérique veut améliorer ses comptes extérieurs, soit l'Allemagne doit en compenser une partie, ou alors la zone euro, elle-même, doit dégager des excédents, avec les conséquences négatives que cela aurait sur une économie mondiale encore fragile.

Bref, l'économie politique n'est pas seulement une affaire de compétitivité. Quand le monde s'efforce de sortir d'une grave récession, la demande a aussi son importance. En tant que quatrième économie mondiale et cœur de la zone euro, l'Allemagne a un rôle à jouer dans le rééquilibrage de la demande globale. C'est là un défi difficile. Il n'en demeure pas moins qu'il faut le relever. ■

Cette chronique de Martin Wolf, éditorialiste économique, est publiée en partenariat exclusif avec le « Financial Times ». © FT. (Traduit de l'anglais par Gilles Berton)

16 NOUVELLES QUESTIONS D'ECONOMIE CONTEMPORAINE  
**16 nouvelles questions d'économie contemporaine**  
Philippe Askenazy et Daniel Cohen  
Albin Michel, 600 p., 25€

## Le livre Penser les réformes

Après 27 questions d'économie contemporaine, paru en 2008, ces 16 nouvelles questions d'économie contemporaine continuent de défricher « les nouveaux territoires de l'économie ».

Pour cet opus substantiel, Philippe Askenazy et Daniel Cohen ont sollicité des plumes parmi les plus affûtées du moment. Son originalité ? Se concentrer davantage sur les sujets brûlants, tout en proposant des « pistes pour moderniser le pays ». Avec un fil rouge : les réformes, écrit par le chargé de recherches au CNRS (et chroniqueur au « Monde Economie ») et le professeur à l'Ecole normale supérieure, demandent de chercher « un consensus aussi large que possible ».

La première partie revient sur les causes et les conséquences de la crise financière. Comment expliquer les faiblesses de ce que les auteurs appellent « la nouvelle finance de marché » ? L'ingénierie financière échappe-t-elle à ses créateurs ? Les auteurs mettent en évidence un fait : l'actualité économique oscille de plus en plus entre l'euphorie et la panique.

D'où, peut-être, ce pessimisme des Français, auquel est consa-

crée la deuxième partie. « La France est très mal classée dans les indicateurs mesurant la propension à faire confiance à autrui (...) ou à être heureux tout court... »

Mais ces classements ont-ils vraiment un sens ? L'article que Yann Algan et Pierre Cahuc, auteurs de *La Société de défiance* (éditions Rue d'Ulm, 2007) consacrent au « mal français » n'est pas le moins intéressant.

La troisième partie aborde, logiquement, le problème de l'avenir de la protection sociale et des « menaces permanentes » qui pèsent sur l'Etat-providence, notamment les retraites.

Antoine Bozio, chercheur installé à Londres, et Thomas Piketty, professeur à l'Ecole d'économie de Paris, proposent une « refonte générale » du système.

Quant à l'équipe du Centre pour la recherche économique et ses applications (Cepremap), elle défend le principe d'une « retraite choisie », contre le durcissement des contraintes légales, et pour « de fortes incitations à travailler plus longtemps ». Roboratif. ■

Philippe Arnaud

## Les acteurs de l'économie Jacques-Marie Vaslin Kuhlmann, un grand nom de la chimie française

L'université et l'industrie, contrairement à une opinion répandue, font parfois bon ménage. Quand la ville de Lille décida de créer une chaire de chimie, en 1823, les édiles ignoraient que cette décision allait susciter l'une des plus belles aventures industrielles que la France ait vécues.

Pour ce poste, le chimiste Nicolas Vauquelin propose un de ses élèves talentueux, Frédéric Kuhlmann. Agé de 20 ans, cet Alsacien (né en 1803) s'est fait une spécialité dans la teinture. Il enseigne alors à des étudiants et des industriels. Bouillonnant de projets, il entend fonder sa propre entreprise.

Ce sera chose faite en 1825, grâce aux capitaux récoltés parmi ses élèves et dans sa famille. Il plante à Loos (Nord) une usine de production d'acide sulfurique, matière servant à blanchir le textile. Le 17 mai 1826, les premiers flacons sortent de l'usine. L'innovation permanente permet à l'entreprise de croître à une vitesse phénoménale. La production se diversifie dans les colorants et les engrais de synthèse : les superphosphates. La région lilloise produisant des bette-

raves à sucre, le débouché de ces engrais chimiques est vite trouvé.

Parallèlement à la direction de l'entreprise, M. Kuhlmann mène de front plusieurs vies. Son parcours d'industriel le mène à la présidence de la Chambre de commerce de Lille à l'âge de 37 ans. Il exerce son activité d'enseignant jusqu'en 1854 et poursuit ses recherches en chimie. Ses découvertes lui valent d'être élu membre de l'Institut à l'âge de 44 ans. En 1848, il fonde le Crédit du Nord et place ses neveux à la tête de la banque.

### Mauvais choix stratégiques

Après sa mort en 1881, l'héritage de M. Kuhlmann demeure au sein de la bourgeoisie industrielle du Nord, grâce à des mariages particulièrement bien choisis. Parmi les heureux élus, on retrouve les familles qui ont bâti leur fortune dans le sucre (Raguet, Béghin), le textile (Agache, Barrois), la banque (Kiener) ou encore la mine. En 1913, l'entreprise occupe la 40<sup>e</sup> place au palmarès des plus grandes entreprises françaises. Mais la première guerre mondiale va tout bouleverser.

Le nord de la France étant occu-

pé par les Allemands, le directeur, Donat Agache, petit-fils de Frédéric Kuhlmann, multiplie les implantations en dehors des zones de conflits. Jusqu'à alors, l'entreprise avait répugné à entrer en Bourse, laissant les descendants seuls aux manettes. Mais pour financer leur formidable expansion, les Etablissements Kuhlmann s'ouvrent aux capitaux extérieurs. Selon les calculs de l'historien Hervé Joly, l'entreprise procède à vingt augmentations de capital entre 1916 et 1930. Si la part de la famille diminue, les descendants conservent néanmoins des postes de direction.

En 1966, les établissements Kuhlmann fusionnent avec Ugine, producteur de métaux non ferreux. Mais cette stratégie ne produit pas les synergies escomptées. L'échec est patent, les banquiers prennent l'entreprise en main et décident de la fusionner avec Pechiney en 1971 pour former le premier groupe industriel privé français. Mais le choc pétrolier et une succession de mauvais choix stratégiques entament l'équilibre du groupe. Sa nationalisation en 1982 scelle la fin de Kuhlmann. Le

dernier représentant de la famille est alors évincé du conseil d'administration et le pôle chimie du groupe dispersé entre ses concurrents. Kuhlmann tire définitivement sa révérence. ■

Jacques-Marie Vaslin est maître de conférences à l'Institut d'administration des entreprises d'Amiens.

## Le Monde

Siège social : 80, bd Auguste-Blanqui  
75707 PARIS CEDEX 13  
Tél. : +33 (0)1-57-28-20-00  
Fax : +33 (0)1-57-28-21-21  
Télex : 206 806 F

Édité par la Société éditrice du « Monde » SA,  
Président du directoire,  
directeur de la publication,  
directeur du « Monde » :  
Eric Fottorino

La reproduction de tout article est interdite sans l'accord de l'administration. Commission paritaire des journaux et publications n° 0712C 81975.  
ISSN : 0395-2037

Pré-presses Le Monde  
Impression Le Monde  
12, rue M.-Gunsbourg  
94852 Ivry Cedex  
Printed in France

## Entreprise Philippe Trouvé Les PME coopératives, entre rêve et réalité

Depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, on redécouvre régulièrement les vertus des coopératives, rebaptisées il y a peu « Sociétés coopératives et participatives » (SCOP). Celles-ci sont, dans leur majorité, des petites entreprises de production (91% de moins de 50 salariés). Mais cette forme d'entreprise collective semble cristalliser aujourd'hui l'ensemble des alternatives possibles aux excès d'un système de développement économique qui serait, dit-on, arrivé à épuisement.

Dans son discours d'ouverture aux Etats généraux de l'industrie, le 15 octobre 2009, le ministre Christian Estrosi faisait de ces « PME de moins de 100 salariés (...) le modèle de l'entreprise du futur dans lequel les salariés détiennent une majorité du capital ». D'autres, plus radicaux, entrevoient dans les SCOP la figure de proue d'un scénario plus large de l'après-capitalisme. Or, en dépit d'une longue histoire, la coopération de production a très rarement dépassé le stade de l'expérimentation ou de composante minoritaire de l'économie.

### Principes éthiques

Dans la conjoncture actuelle, les atouts économiques des PME coopératives sont incontestables. Grâce à leur statut fiscal (fraction des bénéfices distribuée aux salariés, absence d'impôt sur les sociétés et de taxe professionnelle...) et à une capitalisation qui ne peut être partagée sur longue durée, elles ont montré une robustesse qui tranche avec la fragilité des PME traditionnelles, toujours à la merci de la faiblesse de leurs fonds propres, d'une délocalisation sauvage ou d'une cession non préparée de la part de leurs propriétaires.

Elles résistent mieux que les structures traditionnelles en phase de démarrage, et jouent un rôle non négligeable dans la transmission de sociétés. Elles représentaient en 2008 une création d'entreprise sur cinq. Celles-ci ont généré près de 50% des nouveaux emplois coopératifs, dont 20% dans le secteur industriel. Alors que les autres types de PME perdaient massivement des emplois.

Mais ce sont leurs principes éthiques, inspirés par les pionniers anglais de la ville de Rochdale (une des premières coopératives de consommation y fut créée en 1844), qui coïncideraient le mieux avec l'air du temps, faisant contre-poids aux excès d'une économie oublieuse de l'humain : socialisation partielle des outils de production, priorité du travail sur le capital, gestion démocratique, rentabilité limitée, rapports de travail orientés vers la prise de responsabilité du plus grand nombre. Enfin, la création récente des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), en ouvrant le sociétariat à de multiples parties prenantes (bénévoles, usagers, collectivités...), est censée contribuer à produire de l'utilité sociale au cœur de l'activité marchande, en ajoutant une dimension sociale et environnementale.

Cependant, les coopératives de production n'ont jamais représen-

té qu'une part infime du produit intérieur brut et de la valeur ajoutée. Leur nombre est passé de 29 entreprises à 1950 en 2009. Le solde net de créations ne dépasse pas aujourd'hui 200 nouvelles coopératives par an. En termes d'emplois, le régime d'auto-entrepreneuriat et même la création d'entreprises classiques dominent encore largement : respectivement 320 000 et 260 200 emplois supplémentaires en 2009, contre plus d'un million dans les SCOP.

De plus, les plus grosses d'entre elles créent le plus d'emplois et exportent le plus, au risque d'altérer le projet coopératif. Dans ces « grosses SCOP », le rôle dirigeant est plus central, et le taux de sociétaires parmi les salariés baisse. Bref, il n'y a pas de quoi rêver à une « République coopérative ».

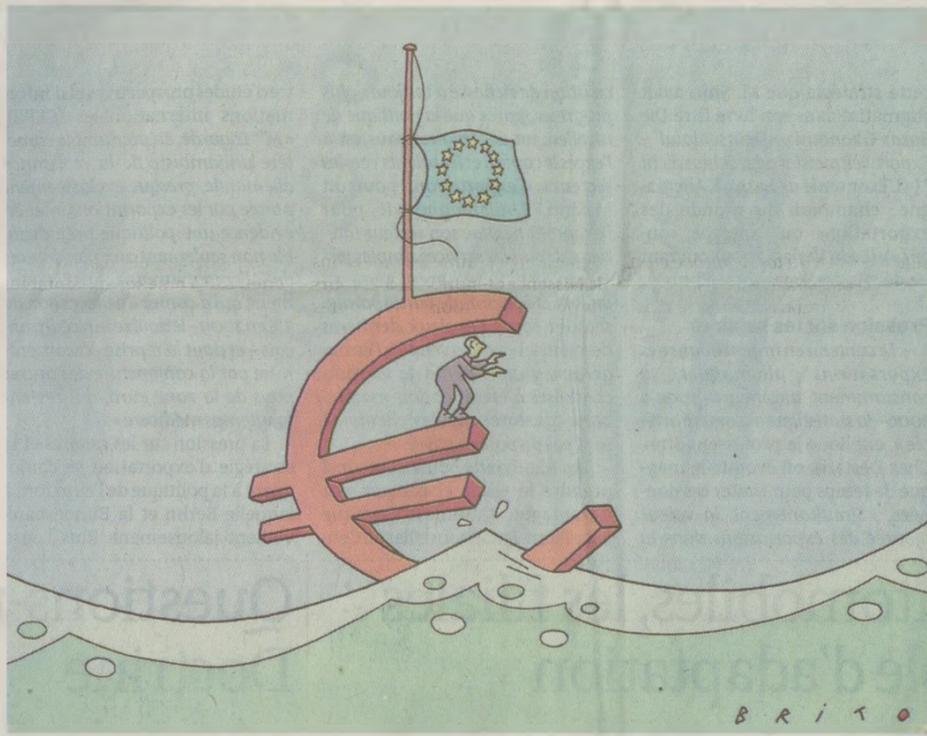
Henri Desroche (1914-1994), sociologue du mouvement coopé-

ratif, avait observé que celui-ci enchaîne, historiquement, des phases de projets et de réalisation. En phase ascendante, il est proche des utopies fondatrices de l'associationnisme ouvrier visant à établir une société plus juste, plus solidaire. C'est ce socle idéologique qui lui donne du souffle.

En phase descendante ou en vitesse de croisière, le réalisme économique finit par prévaloir, lorsque les mouvements sociaux retombent. Il est alors presque toujours menacé par la banalisation ou l'effritement des convictions participationnistes. Nous serions aujourd'hui dans une phase d'essor où l'intérêt porté aux SCOP vaut surtout par leur capacité à produire un contre-modèle de développement économique. ■

Philippe Trouvé est professeur au groupe ESC Clermont-Ferrand.

## « Avis de tempête » par Brito



## Droit social Francis Kessler

# Le maquis de la prévoyance collective d'entreprise

Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), « la France est le troisième pays de l'OCDE en ce qui concerne la part des dépenses de santé financées par l'assurance privée. L'importance de l'assurance privée en France s'explique (...) aussi par le traitement fiscal préférentiel dont bénéficient les assurances de groupe (...). La moitié des contrats sont obtenus par le biais de l'emploi ». Ces constats valent également pour la prise en charge des « risques lourds » : incapacité de travail, invalidité, décès.

Les opérations de prévoyance collective professionnelle sont régies à la fois par le code du travail et, pour certains points, par le code de la Sécurité sociale. Les contrats d'assurance de groupe, qui transfèrent à un organisme assureur, moyennant une prime, la charge financière de l'engage-

ment patronal envers les salariés ou certains dirigeants, relèvent du code civil et du code des assurances, qui lui consacre d'ailleurs un titre particulier. S'y ajoutent les dispositions régissant l'activité des organismes assureurs, qui relèvent, selon les cas, du code des assurances, du code de la mutualité ou du code de Sécurité sociale, voire du code rural, pour les institutions de prévoyance.

De plus, certains contrats collectifs répondant à des spécifications précises du code de la Sécurité sociale et de circulaires ministérielles interprétatives, bénéficient d'exonérations partielles de cotisations sociales et d'exonérations ou abattements divers figurant... au code général des impôts.

Ce corps de règles touffu et complexe est complété par la loi (non codifiée) du 31 décembre 1989 « renforçant les garanties offertes aux personnes assurées contre certains

risques », dite « loi Evin ». Celle-ci permet de déroger à l'application stricte du droit des contrats d'assurance et à la condition d'appartenance à la collectivité de travail assurée, en élargissant la protection sociale d'entreprise au salarié et à ses ayants droit frappés par un malheur.

### Toiletter la loi Evin

Si les intentions sont bonnes et conduisent à une pérennité certaine de la couverture privée, la rédaction de la loi Evin est de l'avis (quasi) unanime des juristes trop alarmés. De plus, s'ils ont été peu fréquentés les premières années de son application, les litiges d'interprétation des différents articles de la loi augmentent, ajoutant à la complexité juridique de la protection sociale d'entreprise.

Ainsi, la loi Evin stipule que l'assureur doit continuer à verser les prestations correspondant à des

risques nés durant l'exécution du contrat collectif d'assurance, même après la résiliation ou le non-renouvellement de ce contrat. La Cour de cassation a interprété cette règle comme devant conduire au paiement d'une rente invalidité au motif que l'invalidité, bien que reconnue postérieurement à la résiliation du contrat d'assurance, était consécutive à une maladie survenue pendant la période de validité dudit contrat. Est de la sorte apparue en 2007 la notion de « prestation différée », qui vient d'être complétée par un arrêt du 14 janvier 2010 prohibant l'exclusion de la prestation différée dans le contrat d'assurance collective.

Ne conviendrait-il pas, dès lors, de toiletter la loi Evin en y intégrant cette jurisprudence interprétative ? ■

Francis Kessler est maître de conférences à l'université Paris-I.

## Pourquoi les électeurs votent (ou pas)



Le niveau d'abstention aux dernières élections régionales a fait l'objet de nombreux commentaires alarmistes. Certains y ont décelé le déclin de la démocratie. La théorie économique nous invite à relativiser ces craintes. L'économiste Anthony Downs notait dans un ouvrage paru il y a plus de cinquante ans (*An Economic Theory of Democracy*, 1957), qu'il était surprenant que des électeurs rationnels se déplacent en si grand nombre pour voter. En effet, s'il y a beaucoup de votants, la probabilité qu'un électeur modifie le résultat de l'élection par son vote est presque nulle. S'il y a un coût, même très faible, à aller voter, un citoyen rationnel devrait s'abstenir.

Des travaux de Roger Myerson (« *Large Poisson Games* », *Journal of Economic Theory*, 2000) permettent d'être plus précis. Considérons une élection visant à départager deux candidats. Les sondages annoncent que 5 millions d'électeurs se rendront aux urnes et que l'élection sera très serrée : 49,9% des voix pour l'un des candidats, et 50,1% pour l'autre. Supposons que les électeurs

## Chronique de la semaine

Thibault Gajdos, CNRS

soient prêts à payer un centime pour pouvoir voter sans se déplacer. Le modèle de Myerson permet d'estimer qu'un électeur rationnel dont le seul but serait de modifier le résultat des élections n'irait voter que s'il était prêt à payer... 80 millions d'euros pour être sûr que son candidat favori soit élu. Naturellement, plus le taux de participation et l'écart entre les candidats sont grands, moins les électeurs sont incités à voter, ce qui est d'ailleurs conforme aux observations empiriques. Ce qui est surprenant, ce n'est donc pas que le niveau d'abstention soit aussi élevé, mais plutôt qu'il soit aussi faible. Plusieurs pays (dont l'Australie, la Belgique et le Brésil) ont d'ailleurs rendu le vote obligatoire.

Une étude publiée en 2008 par Alan Gerber, Donald Green et Christopher Larimer (« *Social pressure and voter turnout : Evidence from a large-scale field experiment* », *American Political Science Review*) apporte une réponse originale à ce qui reste l'une des grandes questions de l'économie du vote et de la science politique. Juste avant les élections primaires pour la présidentielle de 2006 aux Etats-Unis, les auteurs ont envoyé à 20 000 ménages du Michigan une lettre annonçant que tous les habitants du quartier recevraient à l'issue du scrutin la liste nominale des votants et des abstentionnistes. Le résultat est spectaculaire : 37,9% des destinataires du courrier se sont rendus aux urnes, contre seulement 29,7% des autres électeurs. Le niveau de l'abstention s'explique ainsi en grande partie par les normes et la pression sociale. Le taux de participation aux dernières élections reflète donc sans doute moins un désintérêt à l'égard de la politique – nous avons vu que l'intérêt individuel ne permettait pas facilement d'expliquer le taux de participation – qu'une plus grande tolérance à l'égard de l'abstention.

Il se peut en réalité que l'on admette collectivement, en France, qu'il n'est pas si important que cela de voter aux élections régionales... Il se peut également que la pression sociale soit moins forte parce que le lien social est distendu. Dans un cas comme dans l'autre, il faut sans doute lire dans les médiocres chiffres de la participation aux élections régionales de 2010 un changement social davantage qu'une révolution politique. ■

### Sur Le Monde.fr

« La Cigale et la Fourmi », par François Michaud, ancien responsable de la prospective ressources humaines chez Renault.  
« Du faut débat au sujet des CDS », par Michel Verlaïne, professeur associé de finances à l'ICN Business School et fondateur de CAPM-Consulting.

## La politique est aussi un jeu

### Connaissez-vous la politique ?

Le Monde vous propose de tester vos connaissances politiques en 350 quiz. Les institutions, les partis, les doctrines, pour parfaire votre formation de citoyen. Mais aussi les coulisses, les petites phrases et les coups bas, pour ne jamais être dupe.



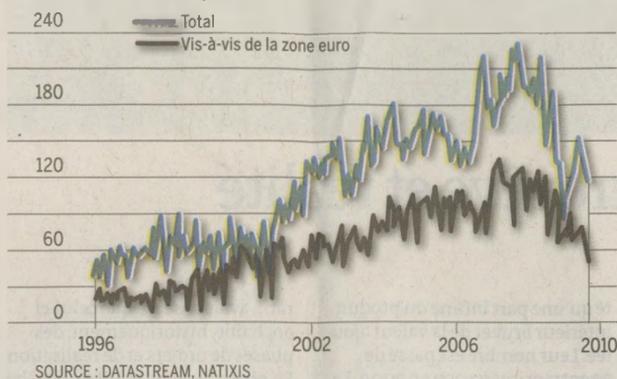
350 QUIZ CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

## Demande

L'excédent commercial allemand a connu depuis le milieu des années 1990 une véritable envolée, avant de subir la crise mondiale à partir de 2008. Cet excédent est réalisé d'abord vis-à-vis des pays de la zone euro et de l'Union européenne, où les produits allemands ont bénéficié de l'essor de la demande intérieure. Les exportations à destination des pays émergents sont les plus dynamiques, mais les clients traditionnels de l'Allemagne, et au premier rang la France, restent prépondérants. Malgré la montée des exportations, l'emploi dans le secteur manufacturier allemand a constamment baissé depuis le milieu des années 1990. Cependant, le recul a été moins prononcé que pour la moyenne des autres pays de la zone euro.

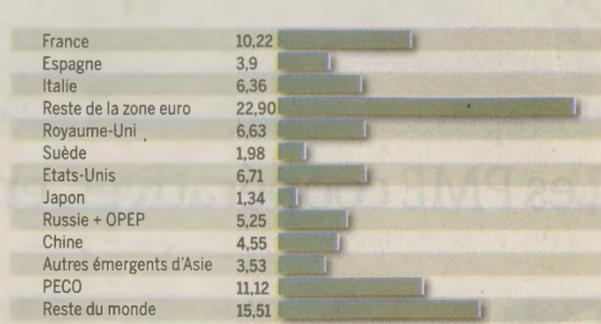
Après avoir progressé avec le boom de la réunification, les salaires ont été comprimés continuellement afin de rétablir la compétitivité allemande. La demande des ménages est restée anémique malgré la baisse du chômage à partir de 2006. La demande interne des autres pays de la zone euro, en revanche, a bénéficié aux exportations allemandes.

▶ ALLEMAGNE : EXCÉDENT COMMERCIAL en milliards d'euros par an



SOURCE : DATASTREAM, NATIXIS

▶ ALLEMAGNE : DESTINATION DES EXPORTATIONS en %



SOURCE : DATASTREAM, NATIXIS

Les exportations pèsent 40 % du PIB. Cette compétitivité se paie cher : rigueur salariale et délocalisations brident la demande interne

# L'économie allemande, les impasses d'un modèle

### ►►► Suite de la première page

En 2009, l'Union européenne (UE) a absorbé 52 % des exportations allemandes, et la zone euro 42 %. L'excédent commercial germanique (135,9 milliards d'euros au total l'an passé) s'est élevé à 108 milliards d'euros dans l'UE, dont 77 milliards dans la zone euro.

Mais le dynamisme du commerce extérieur allemand est plus tourné vers le reste du monde et les pays émergents, avec qui la balance commerciale est plus équilibrée, voire déficitaire (de 19 milliards d'euros pour la Chine). Le pays n'a pas juste restauré sa compétitivité par une politique de rigueur salariale, mais aussi par un recours accru à

la sous-traitance et à la délocalisation des produits et des composants dont la production n'était pas compétitive sur son sol.

Elle s'est en particulier tournée vers l'est de l'Europe après la chute du mur de Berlin. « Depuis 1995, la part de l'étranger dans la chaîne de création de valeur des exportations allemandes a fortement augmenté. Pour l'année 2006, les exportations de marchandises allemandes contenaient une quote-part de 44,8 % de valeur ajoutée d'origine étrangère, contre encore 40,1 % en 2000 et seulement 31,1 % en 1995 », calculaient les analystes de l'institut Destatis, Alexander Loschky et Liane Ritter, dans une étude parue en 2007, « Konjunkturmotor export ». C'est

cette stratégie que M. Sinn avait stigmatisé dans son livre titré *Die Basar-Ökonomie. Deutschland : Exportweltmeister oder Schlusslicht ?* (« L'Économie de bazar. L'Allemagne : champion du monde des exportations ou lanterne rouge ? »), (Econ Verlag, 2005), ouvrant un débat passionné outre-Rhin.

### Pression sur les salaires

« Le contenu en importations des exportations allemandes a constamment augmenté jusqu'à 2006 – la statistique a alors été arrêtée », explique le professeur Sinn. Chez Destatis, on évoque le manque de temps pour traiter ces données. « Simultanément, la valeur ajoutée des exportations dans la

création de richesse a toujours plus progressé, parce que la politique de nivellement des salaires poussait à l'excès le capital et les talents vers les secteurs d'exportation, poursuit M. Sinn. L'Allemagne vit pour l'export et néglige son secteur intérieur, depuis les services simples jusqu'aux activités d'investissements qui ont été en grande partie paralysées au cours des deux dernières décennies. Le pays a vendu à l'étranger une grande partie de ses marchandises à crédit et doit maintenant constater que les clients ne sont pas disposés à payer. »

Les Allemands pourraient ainsi prendre le relais et consommer davantage... Comme l'explique Jean-Pierre Patat, conseiller au Cen-

tre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII), « M<sup>me</sup> Lagarde, en pointant le caractère unijambiste de la croissance allemande, presque exclusivement portée par les exportations, met en évidence une politique préjudiciable non seulement aux partenaires de l'Allemagne mais à ce pays également, qui a connu une récession de 5 % en 2009 – le double du recul français – et dont la reprise est compromise par la conjoncture des autres pays de la zone euro, qui restera longtemps médiocre ».

La pression sur les salaires et la stratégie d'exportation se conjuguent à la politique de l'euro fort, à laquelle Berlin et la Bundesbank veillent jalousement. Plus l'euro

est fort, et plus il est intéressant pour les entreprises allemandes de se fournir en composants hors de la zone euro, lesquels, une fois intégrés à la production outre-Rhin, rendent celle-ci d'autant plus concurrentielle à l'exportation dans la zone euro. « La situation actuelle convient très bien à l'Allemagne car elle lui garantit sa compétitivité : elle réalise essentiellement ses excédents avec les pays de la monnaie unique. Elle veut éviter une aggravation de la crise grecque, qui produirait une dépréciation de l'euro en dessous de 1,35 dollar, car cela est conforme à sa stratégie d'économie de bazar », explique Jean-Pierre Vesperini, membre du Conseil d'analyse économique. ►►►

## Pour les constructeurs automobiles, les filiales tchèques sont une variable d'adaptation

### Mlada Boleslav (République tchèque) Correspondant

Sur la bretelle d'accès à l'usine automobile Skoda de Mlada Boleslav, à 50 km au nord-est de Prague, le ballet incessant de camions venus des quatre coins du pays pour livrer les pièces à assembler témoigne de la pleine activité du site. Ce bourdonnement tranche avec l'atonie qui régnait il y a un peu plus d'un an. Les semaines de chômage technique, le départ de quelque 3 000 intérimaires (plus de 10 % de la main-d'œuvre), la chute de la production et des ventes, sont oubliés. En 2009, en pleine crise économique, Skoda n'a jamais vendu autant de voitures (684 200), grâce à la prime à la casse mise en place dans les principaux pays européens.

Mais les résultats financiers ont été les plus médiocres depuis son rachat en 1991 par l'allemand Volkswagen (VW). Habitué à gagner toujours plus d'une année sur l'autre, Skoda a vu son chiffre d'affaires reculer de 6,2 %, à 7,4 milliards d'euros par rapport à 2008, et ses profits de 68 %, à 136,3 millions d'euros. Le nombre d'employés et d'intérimaires (26 196) a toutefois quasiment retrouvé son niveau d'avant la crise. Les chaînes tournent à plein régime et les ambitions de réaliser un nouveau

record de production en 2010 ne sont pas un vœu pieux : les wagons et les camions se succèdent pour charger les modèles rutilants d'Octavia et de Fabia neuves.

« La baisse du chiffre d'affaires et la chute des profits sont la conséquence de la crise et des fortes pressions sur les prix des automobiles, estime l'analyste Jan Lener, de Broker Consulting. Skoda a adopté les bonnes mesures de réduction des coûts pour conserver des résultats positifs. » Outre une modération salariale acceptée par les syndicats en échange du maintien de l'emploi, la direction a remis à plat tous les contrats de fournisseurs.

Soumises à rude épreuve, ce sont les filiales tchèques des fournisseurs allemands, priés de baisser leurs prix pour toutes les marques du groupe VW, qui ont procédé à des coupes brutales : elles ont

### Pour en savoir plus

**L'Allemagne, un modèle pour la France ?**, sous la direction de Patrick Artus, 2009, PUF, coll. « Les cahiers du cercle des économistes », 2009, 120 p., 15 euros.

**Chroniques d'Hans-Werner Sinn sur www.project-syndicate.org**, voir notamment : « Le boom à l'exportation pathologique de l'Allemagne », 14 octobre 2005.

restructuré, fermé des usines, licencié (15 000 emplois perdus dans le secteur) et accéléré les délocalisations dans des pays à la main-d'œuvre encore meilleur marché. « Les investissements allemands, qui représentent près d'un tiers de la présence étrangère dans le secteur automobile en République tchèque, sont passés de 24 à 4 nouveaux projets entre 2008 et 2009 », note Tomas Hanacek, de l'agence nationale CzechInvest.

Certaines productions exigeantes en main-d'œuvre (câblage et textile en particulier) ont été délocalisées ces dernières années (Slovaquie, Roumanie, Turquie ou Maroc), mais sans que les entreprises se retirent du pays. « Elles ont, à la place, transféré des activités à plus forte valeur ajoutée, moins sensible au coût de la main-d'œuvre », précise M. Hanacek. « Ces entrepri-

**Qui profite de la baisse de l'euro ?**, par Laurence Boone, 12 mars 2010, sur [www.telos-eu.com](http://www.telos-eu.com).

**Einseltige Exportorientierung belastet Wachstum-Frankreich besser als Deutschland**, par Gustav Horn, Heike Joebges et Rudolf Zwiener, sur [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de), mars 2010, 12 pages (en allemand).

ses ont utilisé au maximum la possibilité de jouer sur les prix de transfert pour répartir leurs bénéfices et leurs coûts entre les différentes filiales, afin de profiter des meilleures conditions selon les fiscalités tchèque ou allemande », ajoute Jana Martinova, consultant chez Accord Group Ceska. Ainsi, les réductions d'effectifs ont plus affecté les filiales tchèques que les sociétés en Allemagne, car le licenciement est plus simple et moins coûteux en Tchéquie, et le gouvernement allemand a soutenu financièrement le recours au chômage technique.

### Excédents commerciaux

Les vagues successives, depuis 1990, de délocalisations et d'investissements allemands en République tchèque participent de plus en plus aux excédents commerciaux de l'Allemagne. Les entreprises d'outre-Rhin exportent chaque année davantage de produits fabriqués en Europe de l'Est, à l'instar d'Audi, qui exporte vers l'Amérique ses moteurs fabriqués en Hongrie et des pièces provenant de République tchèque.

« Tant qu'il y aura des constructeurs automobiles qui assemblent des voitures en Allemagne, la République tchèque, où le coût du travail est toujours trois fois inférieur, abritera leurs fournisseurs », prévient, optimiste, M. Hanacek. ■  
Martin Plichta

## Questions-réponses Doctrine

### 1 Quelle a été la réaction de Berlin à la hausse de l'euro à l'automne 2009 ?

La plupart des capitales européennes ont déploré la hausse de l'euro lorsqu'il a dépassé 1,50 dollar, en octobre 2009, mais pas Berlin, où le ministre de l'économie de l'époque, Karl-Theodor zu Guttenberg, a assuré que ce n'était « pas un motif de préoccupation » pour la compétitivité des exportations.

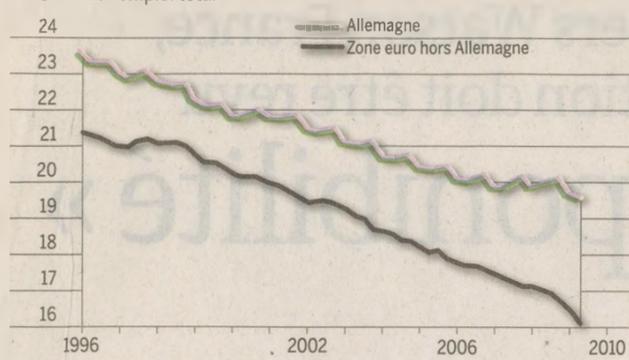
### 2 Pourquoi la stratégie allemande d'exportation est-elle parfois critiquée comme celle du « cheval de Troie » dans la zone euro ?

L'industrie d'outre-Rhin a fortement décomposé la chaîne de valeur de ses produits. Selon l'institut public Destatis, 20,4 % des exportations allemandes provenaient de la revente de marchandises achetées à l'étranger (import-export) en 2006, et 24,4 % d'éléments ou de composants sous-traités ou achetés à l'étranger et intégrés à des produits allemands. En diminuant le coût des composants importés ou délocalisés, l'euro cher renforce la compétitivité globale des produits allemands au sein de la zone euro. C'est pourquoi l'on parle de « cheval de Troie » pour ces importations « cachées » dans les exportations.

### 3 La critique des thèses monétaires et économiques allemandes en Europe est-elle le fait des seuls Français ?

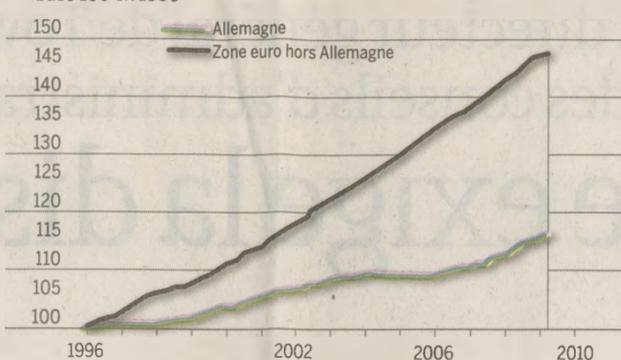
Non. Ancien ministre de l'économie et des finances du gouvernement de Romano Prodi de 2006 à 2008, l'économiste italien Tommaso Padoa-Schioppa critique très vertement ce qu'il appelle la « doctrine de la maison en ordre », défendue en premier lieu par l'Allemagne, qui veut imposer les mêmes règles aux Etats plutôt que de rechercher un gouvernement commun. « [L'Allemagne] imagine que l'on peut instaurer une sorte de marché entre les politiques nationales, dans lequel les meilleures politiques seraient primées, et les plus mauvaises, sanctionnées. La sanction susciterait une incitation à corriger les politiques nationales erronées. La coopération internationale aurait pour unique mission d'offrir des occasions de rencontre pour échanger des informations et inciter les autres à la vertu », écrit M. Padoa-Schioppa, ex-membre du directoire de la Banque centrale européenne (BCE), dans son livre *Contre la courte vue. Entretiens sur le grand krach* (avec Bada Romano, 2009, Odile Jacob éd., 204 p., 21 euros). Il voit dans cette doctrine « une application particulière et déformée de l'idéologie fondamentaliste de marché ». ■

► EMPLOI MANUFACTURIER en % de l'emploi total



SOURCE : DATASTREAM, NATIXIS

► SALAIRE NOMINAL PAR TÊTE base 100 en 1996



SOURCE : DATASTREAM, NATIXIS

► DEMANDE DES MÉNAGES \* volume, base 100 en 1996



SOURCE : DATASTREAM, NATIXIS

►►► Berlin sait aussi que ses banques sont fortement engagées sur la dette grecque, et a pesé pour que le plan de sauvetage décidé jeudi 25 mars au sommet européen de Bruxelles repose sur des solutions bilatérales et un recours au Fonds monétaire international (FMI). « L'économie allemande pèse environ 30 % de la zone euro. A la limite, elle pourrait supporter économiquement de garantir 30 % des 300 milliards d'euros de dette grecque – mais ce serait plus difficile politiquement. Par contre, elle risquerait de perdre son crédit si elle devait assumer la même part des 1000 milliards d'euros de dettes

espagnole et portugaise », explique M. Vesperini.

L'Allemagne perd confiance dans ses voisins, son économie se mondialise et elle regarde ailleurs. « La polémique Merkel-Lagarde provient d'un malentendu avec l'Allemagne sur l'identité de la zone euro, considérée à Berlin comme une zone de stabilité monétaire, dans un pays qui a une culture politique de la stabilité. Il y est [constitutionnellement] interdit de financer la dépense courante de l'Etat avec du déficit. Quand on aide un pays comme la Grèce, on a l'impression que le pacte n'est plus respecté », explique Sylvain

Broyer, économiste en chef adjoint de Natixis. Ces débats renforcent même, outre-Rhin, la nostalgie du Deutsche Mark (DM).

Mais « l'Allemagne ne pourrait sans doute pas mener la même politique en dehors de la zone euro, sauf si ses partenaires européens continuaient à arrimer leur monnaie à la devise allemande », analyse Jean-Louis Mourier, économiste d'Aurel BGC. Dans les années 1990, par exemple, Paris poursuivait une politique du franc fort dans le cadre du système monétaire européen (SME). L'Allemagne pouvait alors maîtriser l'appréciation de son taux de change, dont l'effet

désinflationniste compensait l'impact des hausses de salaires sur les prix allemands, tout en restant assez progressive pour ne pas menacer sa compétitivité.

Aujourd'hui, un hypothétique « nouveau DM » sans SME « s'apprécierait sans doute très sensiblement, notamment par rapport aux autres monnaies européennes. Cela remettrait en cause les gains de compétitivité obtenus par la pression sur les coûts salariaux unitaires », conclut M. Mourier. L'Allemagne a donc toujours besoin de la zone euro. ■

Anne Rodier et Adrien de Tricornot

## « L'opinion allemande est de plus en plus favorable à un salaire minimum national »

Gustav Horn, directeur de l'institut de conjoncture IMK (Hans-Böckler Stiftung)

L'Europe est en plein débat sur les excès de la modération salariale allemande. Les coûts du travail sont-ils réellement un enjeu de la course à la compétitivité en Allemagne ?

« Oui, c'est un élément dominant de la politique économique allemande. Depuis dix, quinze ans, on cherche à améliorer la compétitivité des entreprises en jouant sur les coûts salariaux. Une forte pression a été exercée sur les syndicats, qui ont été incités à coopérer sous peine de voir la production délocalisée. Les politiques ont encouragé cette

tendance, notamment via les dernières réformes du marché du travail. Les conditions du chômage ont été beaucoup durcies : celui qui reste trop longtemps sans emploi risque de perdre ses indemnités. Cette pression sur les chômeurs les encourage à accepter des offres d'emplois mal rémunérées. Le travail intérimaire s'est aussi beaucoup développé. Plus généralement, le secteur des bas salaires a considérablement progressé ces dernières années ; toutes les études l'attestent.

La conséquence a été que les salaires ont progressé plus faiblement en Allemagne que dans le reste de la zone euro. Et même si le modèle allemand est mis en question dans le débat public, le message n'a pas changé aujourd'hui : on répète qu'il faut être toujours plus compétitif.

Il n'existe pas de salaire minimum généralisé en Allemagne, à l'inverse du cas français...

En effet. A l'origine ce sont les organisations syndicales et patronales qui sont censées négocier pour une région et un secteur donné. Normalement, ce système fixe de facto une sorte de salaire minimum : le salaire plancher de chaque convention collective agit comme un minimum légal sectoriel, et l'entreprise affiliée doit payer une rémunération au moins équivalente ou supérieure à ce seuil. Mais ce modèle fonctionne de moins en moins bien. Et notamment dans l'ex-Allemagne de l'Est où les fédérations syndicales et patronales ne se sont jamais vraiment ralliées au système de négociation et de détermination salariale auxquelles elles adhèrent pourtant officiellement depuis la réunification. Aujourd'hui, 60 % des salariés allemands bénéficient d'une convention collective, contre 80 % à 90 % autrefois.

### Parcours

**2010** Gustav Horn est, depuis 2005, directeur de l'IMK, l'institut de conjoncture de la Fondation Hans-Böckler, un centre de recherches proche des syndicats.

**2005** Il publie *La Maladie allemande : épargne à outrance et démantèlement social* (en allemand, éditions Carl Hanser).

**2000** Responsable du département conjoncture de l'institut de recherche économique de Berlin, DIW.

Cécile Calla



DR

Le discours évolue-t-il outre-Rhin en faveur d'un tel salaire minimum à la française ?

Sans aucun doute. Jusqu'ici, l'idée d'un minimum interprofessionnel ne convainquait pas toutes les fédérations syndicales, notamment celles représentant des secteurs où le niveau de salaire était confortable. Aujourd'hui, seul le syndicat de la chimie (IG BCE) s'y oppose car il est réticent à toute atteinte à l'autonomie des partenaires sociaux. Mais l'instauration d'un salaire minimum viendrait compenser l'affaiblissement de ce système de négociation collective. Surtout, cela permettrait de stopper cette pression à la baisse des salaires. On fixerait un niveau plancher en dessous duquel il serait interdit de faire travailler quelqu'un. Des traitements de misère de 4 ou 5 euros l'heure ne permettent pas un niveau de vie décent. L'opinion publique évolue sur ce sujet et s'y montre de plus en plus favorable, malgré la persistance d'un discours prétendant qu'une telle mesure menacerait le modèle exportateur et l'attractivité de l'Allemagne comme zone de production.

L'Etat peut-il agir dans certains cas ?

Il n'est pas habilité à fixer un salaire minimum qui relèverait de la loi et serait le même pour tous et partout. Mais il peut intervenir à la requête des partenaires sociaux dans des secteurs déterminés, dépourvu de conventions collectives. C'est arrivé à plusieurs reprises depuis trois, quatre ans : dans le secteur des services postaux, du nettoyage ou du bâtiment, par exemple, un minimum salarial a été introduit par l'entremise de l'Etat. La pression augmente sur les politiques pour faire quelque chose. Le parti social-démocrate (SPD, opposition) s'est déjà déclaré en faveur d'un minimum horaire généralisé. Je pense que les chrétiens-démocrates (CDU, le parti de la chancelière Angela Merkel) vont s'y rallier assez rapidement et qu'il sera enfin instauré dans les prochaines années. ■

Propos recueillis par Marie de Vergès

## La ville de Salzgitter, en Basse-Saxe, est parvenue à sortir de la crise de la sidérurgie par le haut



Le groupe Salzgitter AG, numéro deux allemand de la sidérurgie, est l'un des plus rentables du pays FABIAN BIMMER/AP

Berlin  
Correspondante

Son sauvetage par l'Etat régional de Basse-Saxe, en 1998, l'avait rendu célèbre à travers toute l'Allemagne. Le groupe sidérurgique Salzgitter AG, à l'époque Preussag AG, semblait condamné à disparaître. Aujourd'hui, l'entreprise, numéro deux en Allemagne dans son secteur, et numéro cinq européenne, est l'une des plus rentables du pays.

Derrière cette réussite se cache une histoire mouvementée. Créées en 1858, les fonderies de IlsederHütte qui ont activement soutenu l'économie de guerre du III<sup>e</sup> Reich, ont pu reprendre leur activité dès 1952. A la suite du choc pétrolier de 1973, la demande d'acier s'effondre, obligeant les aciéries de Peine-Salzgitter AG à réduire leur production. L'activité tombe à son plus bas niveau en 1982-1983.

Pour sortir de la crise, les forges sont concentrées sur deux sites. Cette restructuration a permis de dégager quelques bénéfices

au total 350 millions d'euros entre 1984 et 1990. En 1989, les aciéries n'employaient plus que 10 600 personnes.

La même année, l'entreprise décide de vendre ses aciéries au groupe Preussag AG, aujourd'hui TUI AG. Moins d'une décennie plus tard, Preussag AG, qui ne voyait plus d'avenir dans l'acier, veut se séparer de sa filiale. Une société autrichienne, VoestAlpine, s'était bien portée candidate. Mais le destin de l'usine sidérurgique semblait alors scellé.

« Etant donné que la sidérurgie est une branche très cyclique, le site aurait été menacé de disparaître dès l'apparition de difficultés », se souvient Carola Böse-Fischer, rédactrice au journal régional *Hannoversche Zeitung*.

Pour sécuriser les emplois et éviter le rachat des usines par une société étrangère, le ministre président de Basse-Saxe, le social-démocrate Gerhard Schröder – futur chancelier en 1998 –, décide malgré toutes les critiques de racheter l'entreprise de manière transitoire. Celle-ci

est introduite en Bourse quelques mois plus tard et bénéficie d'un important programme d'investissements. La stratégie se révèle payante puisque la société poursuit ensuite avec succès son expansion.

En 2000, l'acquisition de Mannesmannröhren, qui fabrique des tubes métalliques, permet à Salzgitter de sortir du domaine de la sidérurgie traditionnelle. En 2007, l'achat des usines Klöckner & CO lui permet d'ajouter à son éventail le segment des machines-outils.

### Internationaliser

« Ces acquisitions nous ont aussi permis d'internationaliser l'entreprise », souligne Bernd Gersdorff, porte-parole du groupe. Aujourd'hui, 52 % du chiffre d'affaires provient des exportations, et l'activité sidérurgique classique ne représente plus que 21 %. Et depuis 2007, l'entreprise a lancé un ambitieux programme d'investissements supplémentaires, Projet acier 2010, assorti d'un budget de 1,7 milliard d'euros.

Dans le même temps, la retenu du syndicat IG Metall en matière de politique salariale a permis à l'entreprise d'accroître sa compétitivité. Les salaires dans la branche n'ont augmenté que modérément entre 1992 et 2007. « La coopération avec le comité d'entreprise est très bonne », reconnaît M. Gersdorff.

L'évolution des chiffres du groupe traduit ce succès. En 2009, Salzgitter comptait plus de 24 000 salariés, contre 11 885 en 1996. De même, le chiffre d'affaires atteignait 12 milliards d'euros en 2008, contre 2 696 millions d'euros dix ans plus tôt.

Mais la crise mondiale s'est fait durement sentir. Le chiffre d'affaires a chuté à 7,8 milliards d'euros et la production d'acier s'est effondrée, passant de 7 millions de tonnes en 2008 à 4,9 millions de tonnes en 2009. Néanmoins, souligne M. Gersdorff, « notre branche sidérurgique profitera, à long terme, des besoins de la Chine et des pays asiatiques, sud-américains et est-européens ». ■

Pour **Philippe Poincloux**, directeur général de Towers Watson France, le mode de désignation des conseils d'administration doit être revu

# « Le contrôle exige la disponibilité »

Propos recueillis par Antoine Reverchon

**P**hilippe Poincloux est directeur général France de Towers Watson, l'un des principaux cabinets mondiaux de conseil en gestion des ressources humaines et des risques financiers des entreprises, né de la fusion, en janvier, entre Towers Perrin et Watson Wyatt. Towers Watson emploie 14 000 associés dans le monde. **La crise économique et financière a-t-elle abouti à des changements dans le mode de gouvernance des entreprises ?**



Cela a été le cas pour les établissements financiers, moins dans d'autres secteurs. Les recommandations des autorités de régulation, des gouvernements, de la Commission européenne et du G20 ont toutes tendu vers l'octroi de plus de responsabilités aux conseils d'administration (CA) dans les domaines de la déontologie, du contrôle des rémunérations et de la gestion des risques. De fait, au second semestre 2009, la plupart des banques ont modifié leurs règles de gouvernance et créé des comités sur ces questions. **Les conseils d'administration ont-ils les moyens de jouer ce rôle de contrôle ?**

Les questions posées aux CA deviennent, du fait de ces réformes, beaucoup plus complexes. Il faut donc que les administrateurs aient à la fois les compétences et le temps de les traiter, pour jouer vraiment un rôle de contrepoids. Mais c'est là où le bât blesse. Anecdote symbolique de ce problème, un CA peut accepter de voter en trois minutes un investissement de 1 milliard de dollars, mais discutera deux heures sur la nécessité ou non de couvrir le parking du siège social : sur le second sujet, tout le monde peut avoir un avis... Malheureusement, le mode de désignation des administrateurs pratiqué aujourd'hui par la plu-

part des grandes entreprises n'est pas compatible avec cette exigence de disponibilité. Car lorsqu'on est à la fois PDG d'une société et administrateur d'une autre, ou même membre d'un nombre excessif de conseils, comment peut-on avoir le temps de traiter en profondeur les questions importantes et de plus en plus complexes ? Mais la norme socialement reconnue pour exister réellement dans ce milieu est d'être membre d'au moins quatre ou cinq CA... **Est-il possible de changer cela ?**

Il faudra attendre l'arrivée d'une nouvelle génération aux postes de commande. Actuellement, seul un PDG qui souhaite vraiment avoir un CA qui le contredit peut changer ce que ni les codes déontologiques, ni les règlements internes, ni même la loi ne peuvent parvenir à changer. Mais de tels PDG sont encore rares. La règle de séparation à des fins de « bonne gouvernance » entre les fonctions de DG et de PDG a eu pour résultat paradoxal d'entendre certains présidents affirmer qu'ils ont désormais plus de temps pour multiplier les mandats ! La seule réforme efficace serait de rendre chaque administrateur individuellement responsable, sur le plan juridique, des décisions des

CA et des comités auxquels ils participent. Ils agiraient alors certainement d'une manière différente. Et la contrepartie de cette responsabilité serait une forte augmentation de leur rémunération. **En attendant, les modes de recrutement des administrateurs restent-ils inchangés ?**

On ne peut pas dire cela. Huit CA sur dix ont fait de véritables progrès en matière de limitation des mandats croisés ou du nombre de mandats par exemple. Les action-

naires de Prudential ont ainsi interdit à leur PDG d'entrer au CA de la Société générale. Mais ce type d'initiatives reste limité en France, où l'on trouve encore nombre d'administrateurs dits « indépendants » dont les activités sont par ailleurs rémunérées par l'entreprise où ils siègent, et où les mandats croisés et multiples sont légion. Ce type de consanguinité, également très présent au Royaume-Uni mais moins en Allemagne, ne régresse que très lentement. ■

## Parcours

- 2010** Philippe Poincloux est directeur général de Towers Watson France.
- 2005** Membre du conseil d'administration de Towers Perrin Monde.
- 1989** Directeur général de Towers Perrin France.
- 1980** Il entre comme consultant chez Towers Perrin.

## La gouvernance des 25 plus grandes capitalisations européennes

NOM	A : Type de contrôle	B : Information sur la notion d'indépendance (note de 0 à 3)	C : Mode d'évaluation du conseil d'administration (échelle de 0 à 2)	Résultats approuvés en assemblée générale 2009 avec plus de 10 % de non
HSBC (Roy.-Uni)	Non contrôlé	2	2	0 %
BP (Roy.-Uni)	Non contrôlé	2	2	5 %
Total (France)	Non contrôlé	2	2	57 %
Vodafone Group (Roy.-Uni)	Non contrôlé	1	2	0 %
Banco Santander (Espagne)	Non contrôlé	2	2	5 %
Telefonica (Espagne)	Non contrôlé	2	1	0 %
Royal Dutch Shell (Roy.-Uni/Pays-Bas)	Non contrôlé	2	2	0 %
Sanofi-Aventis (France)	Non contrôlé	2	2	35 %
GlaxoSmithKline (Roy.-Uni)	Non contrôlé	2	2	0 %
EDF (France)	Contrôlé	2	1	4 %
ENI (Italie)	Contrôlé	3	2	nc
BNP Paribas (France)	Non contrôlé	2	2	11 %
Rio Tinto PLC (Roy.-Uni)	Non contrôlé	2	2	43 % (1)
GDF Suez (France)	Contrôlé	3	2	11 %
Siemens (Allemagne)	Non contrôlé	0	0	0 %
Anheuser-Busch Inbev (Belgique)	Familial	3	0	0 %
BHP Billiton (Roy.-Uni)	Non contrôlé	3	2	0 %
E.ON (Allemagne)	Non contrôlé	0	0	0 %
British American Tobacco (Roy.-Uni)	Non contrôlé	1	2	0 %
Astrazeneca (Roy.-Uni)	Non contrôlé	2	2	0 %
ArcelorMittal (Pays-Bas)	Familial	1	2	0 %
L'Oréal (France)	Contrôlé	2	2	6 %
France Télécom (France)	Non contrôlé	2	2	17,4 % (2)
Barclays (Roy.-Uni)	Non contrôlé	3	2	20 %
BG Group (Roy.-Uni)	Non contrôlé	1	2	0 %

**A :** Contrôlé : un actionnaire ou un groupe d'actionnaires contrôle au moins 30 % des droits de vote ; Familial : le premier actionnaire est une personne/une famille qui dispose d'au moins 10 % des droits de vote, qui dirige l'entreprise ou qui choisit le(s) dirigeant(s).  
**B :** Note établie en sommant trois éléments, chaque élément donnant un point - 1 : critères détaillés en sus du respect du code de référence retenu ; 2 : détail sur les dérogations aux critères de référence ; 3 : liste nominative.  
**C :** 0 : non communiqué ; 1 : évaluation réalisée de manière ponctuelle ; 2 : évaluation réalisée annuellement.  
 (1) Au plus, le résultat du vote d'une des résolutions n'étant pas publié à la date de collecte des informations ;  
 (2) Au plus, France Télécom ne publiant pas la répartition entre les votes négatifs et les abstentions.

SOURCES : ERNST & YOUNG ET ODDO SECURITIES SUR LA BASE DES INFORMATIONS PUBLIÉES PAR LES ENTREPRISES

## Vous avez dit « indépendance » ?

LA CRISE a pointé les défaillances du contrôle des risques et des décisions à la tête des plus grandes firmes internationales, financières ou non. Les investisseurs sont par conséquent de plus en plus attentifs à leur mode de gouvernance, et donc à l'information qu'elles publient, en particulier sur l'indépendance des administrateurs, censée améliorer le contrôle.

Le 25<sup>e</sup> volet des indicateurs Euro-sif-Ernst & Young-Le Monde des performances sociales et environnementales des entreprises multinationales, publié en partenariat avec *Le Temps* (Genève) et *Die Zeit* (Hambourg), indique que si des progrès ont été faits en matière d'évaluation de l'action des conseils d'administration (CA), seules 5 des 25 plus grandes capitalisations européennes publient des informations détaillées sur les critères d'indépendance de leurs administrateurs et leur liste nomi-

native, ce qui est pourtant essentiel pour vérifier cette notion.

La plupart des investisseurs soucieux des risques de gouvernance utilisent des critères supplémentaires pour évaluer cette indépendance. Si l'on retient quatre d'entre eux, établis par l'Association fran-

### Des données publiques

Les informations publiées dans le tableau ci-dessus ont été collectées et traitées par le cabinet de conseil Ernst & Young et la société de Bourse Oddo Securities, à partir de documents d'entreprises accessibles au public : rapports annuels, rapports développement durable ou de responsabilité sociale. Le périmètre retenu est celui des vingt-cinq plus importantes capitalisations boursières européennes, par ordre décroissant (source Datastream).

caise de gestion – un administrateur relevant de l'un des quatre cas suivants (plus de douze ans d'ancienneté au CA, membre de 5 CA et plus, mandat actif croisé, ancien membre du comité exécutif) ne peut être considéré comme indépendant – il s'avère que 15 des plus grandes capitalisations européennes sur 25 ont une proportion d'administrateurs indépendants inférieure à celle qu'elles annoncent : l'écart est de 0 à 10 points dans 9 cas (dont 3 capitalisations françaises), de 10 à 20 points dans un cas, de 20 à 30 points dans 3 cas (une française) et de 30 à 40 points dans 2 cas (toutes deux françaises).

Les écarts les plus grands sont souvent (mais pas toujours) corrélés à de forts taux de votes négatifs en assemblée générale, apparemment considérés comme des « sessions de rattrapage » d'une gouvernance déséquilibrée. ■

A.R.

## Top 20 des employeurs idéaux 2009

<p><b>Etudiants en Ecoles de Commerce</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 LVMH</li> <li>2 L'Oréal</li> <li>3 Air France</li> <li>4 Canal +</li> <li>5 Google</li> <li>6 Danone</li> <li>7 Ernst &amp; Young</li> <li>8 BNP Paribas</li> <li>9 Veolia Environnement</li> <li>10 Nestlé</li> <li>11 McKinsey &amp; Company</li> <li>12 The Boston Consulting Group</li> <li>13 HSBC</li> <li>14 TOTAL</li> <li>15 IKEA</li> <li>16 Club Méditerranée</li> <li>17 PricewaterhouseCoopers</li> <li>18 EADS</li> <li>19 France Télévisions</li> <li>20 Deloitte</li> </ol>	<p><b>Etudiants en Ecoles d'Ingénieur/IT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 EADS</li> <li>2 Veolia Environnement</li> <li>3 EDF</li> <li>4 Areva</li> <li>5 Thales</li> <li>6 Google</li> <li>7 Dassault Aviation</li> <li>8 TOTAL</li> <li>9 GDF SUEZ</li> <li>10 VINCI</li> <li>11 Alstom</li> <li>12 PSA Peugeot Citroën</li> <li>13 BMW</li> <li>14 Air France</li> <li>15 L'Oréal</li> <li>16 SNCF</li> <li>17 Bouygues Construction</li> <li>18 Renault</li> <li>19 Safran</li> <li>20 Dassault Systemes</li> </ol>
--	---

**2010 : en ferez-vous partie ?**

Pour le savoir, rejoignez-nous aux Universum Awards 2010 en vous inscrivant ici : [www.universumawards.com](http://www.universumawards.com)