

L'entreprise dans son environnement

**En vous aidant des documents ci-joints
identifiez et analysez les relations de l'entreprise avec son environnement**

Définition de l'environnement, les principales composantes de l'environnement d'une entreprise, les caractéristiques de l'environnement, les interactions qui existent entre l'entreprise et son environnement.

**Vous organiserez ensuite vos idées
et les présenterez sous forme de plan détaillé**

Introduction, 1^e partie avec ses sous-parties, 2^e partie avec ses sous-parties et conclusion.

[Document 2] Les différentes composantes de l'environnement

Check-list de variables d'environnement

DÉMOGRAPHIQUES

Évolution des populations en structure par âge, sexe, catégories socio-professionnelles, niveau de formation, habitat, etc.

SOCIALES

Évolution et répartition des revenus.
Taux de syndicalisation et pouvoir syndical.

ÉCONOMIQUES

Évolution des structures productives et de la distribution.
Croissance.
Conjoncture générale et sectorielle.
Évolution de la consommation.
Investissements.

Niveau et évolution de l'emploi.
Durée du travail.
Évolution des prix, etc.

TECHNOLOGIQUES

Évolution des connaissances scientifiques.
Recherche scientifique et technique.
Développements technologiques, etc.

CULTURELLES

Évolution des valeurs et normes.
Évolution des styles de vie.
Attitudes à l'égard du travail.
Niveau de l'éducation, etc.

POLITIQUES

Équilibres politiques.

Influence des partis.
Tendances à l'interventionnisme.
Attitude à l'égard de l'entreprise privée, etc.

JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

Cadre juridique de l'activité de l'entreprise.
Réglementation du travail, de l'activité commerciale, de la concurrence, etc.
Normes, etc.

RELATIONS INTERNATIONALES

La plupart des points déjà annoncés.
De plus :
- évolution du commerce mondial :
- relations Nord-Sud, etc.

D'après A.-C. Martinet, G. Petit, *L'entreprise dans un monde en changement*, Éd. du Seuil, 1982.

Que signifie réellement le mot environnement ? Le dictionnaire est aussi vague que la littérature en théorie des organisations : « L'ensemble des éléments naturels ou artificiels où se déroule la vie... » (Larousse). Ainsi l'environnement comprend-il virtuellement tout ce qui est situé en dehors de l'organisation : sa « technologie » (c'est-à-dire le savoir qu'elle utilise), la nature de ses produits, les clients et les concurrents, la distribution géographique de ses activités, le climat économique, politique et même météorologique dans lequel elle fonctionne, etc. [...] L'environnement d'une organisation peut aller du plus stable au plus dynamique, de celui du sculpteur sur bois auquel ses clients demandent la même sculpture année après année, à celui du groupe de détectives qui ne sait jamais ce qui l'attend.

[...] L'environnement d'une organisation peut aller du plus simple au plus complexe, de celui d'une entreprise fabriquant des boîtes en carton et faisant ses produits simples en utilisant un savoir simple, à celui de l'agence spatiale qui doit utiliser des connaissances appartenant à une foule de domaines scientifiquement très avancés pour mettre au point des produits très complexes.

[...] Une organisation peut avoir des marchés qui vont des plus intégrés aux plus diversifiés, de ceux d'une mine de fer qui vend toute sa production à une seule aciérie à ceux d'une commission du commerce extérieur qui cherche à assurer la promotion de tous les produits d'une nation dans le monde entier.

[...] En dernier lieu, l'environnement d'une organisation peut aller du plus accueillant au plus hostile, de celui du chirurgien prestigieux qui choisit ses patients jusqu'à celui d'une entreprise de construction qui doit soumissionner pour tous ses contrats, et même jusqu'à celui d'une armée en guerre. L'hostilité est influencée par la concurrence, par les relations de l'organisation avec les syndicats, les gouvernements, et d'autres groupes extérieurs à l'organisation, ainsi que par la disponibilité des ressources qui lui sont nécessaires.

La Chine réduit ses aides à l'exportation pour apaiser

Pressé par les ministres du G7 de réévaluer sa monnaie pour brider les ventes de produits « made in China », Pékin vient de dévoiler un plan de réduction des restitutions sur les taxes à l'exportation.

DE NOTRE CORRESPONDANT À PÉKIN.

Pékin n'est pas insensible aux pressions internationales. Soupçonnée par les pays du G7, réunis à Singapour, de maintenir artificiellement sous-évaluée sa monnaie pour dopper la vente de ses produits à l'étranger, la Chine a cherché, ce week-end, à prouver sa bonne foi en publiant un plan de réduction de ses généreux soutiens fiscaux à l'exportation, introduits en 1984 lors de sa

ouverture au commerce international. Promis il y a quelques mois, les détails de la réforme étaient très attendus dans les capitales occidentales, qui dénoncent régulièrement des aides « déloyales » évaluées, au total, l'an dernier, à 34 milliards d'euros.

Les sidérurgistes chinois recevaient, jusqu'ici, chaque année, des restitutions de 11 % sur les taxes appliquées à leurs exportations. Les fabricants de textiles bénéficiaient, eux, de restitutions de 13 %. Très soutenus, les producteurs de métaux non ferreux, tels que l'aluminium ou le nickel, engrangeaient, de leur côté, des restitutions de 13 %. Ce régime de faveur va être légèrement amputé, à compter de cette semaine. Si elles ne sont pas

Les rabais de taxes pour les exportations

En %	Nouveau rabais	Ancien rabais
Produits sidérurgiques	8	11
Quelques non-ferreux	5,8 ou 11	13
Produits plastiques	11	13
Meubles	11	13
Eclairages	11	13
Textile	11	13
Céramiques	8	13
Ciments, produits en verre	11	13
Produits techniques, équipements lourds	17	13
Produits agricoles	13	5 ou 11

Source : ministère des Finances

abolies, la plupart des restitutions vont reculer de 2 % à 8 % sur une période transitoire de trois mois, amputant les profits des grands groupes industriels tels qu'Angang New Steel, le plus gros exportateur d'acier du pays.

« La réduction des restitutions va modérer notre enthousiasme pour les exportations et entraîner une guerre des prix sur

Les Echos * lundi 18 septembre 2006

EN BREF

Ain : financement bouclé pour la liaison ferroviaire du Haut-Bugey

Le ministre des Transports, Dominique Perben, signe aujourd'hui le protocole de financement de la modernisation de la ligne ferroviaire du Haut-Bugey (Ain). Ce tronçon de 65 kilomètres entre Bellegarde-sur-Valsérine et Bourg-en-Bresse participe à l'amélioration des liaisons entre la Suisse occidentale et le réseau français à grande vitesse. La Confédération suisse apporte 110 millions d'euros sur les 341 millions d'euros du projet. Côté français, les 231 millions d'euros restants se répartissent entre l'Etat (127,45 millions), RFF (79,15 millions) et la SNCF (6,95 millions). Les collectivités, au premier rang la région et les départements de l'Ain et de Haute-Savoie, apportent 17,45 millions d'euros affectés au pôle d'échanges de Bellegarde-sur-Valsérine d'un coût de 24 millions d'euros. Le chantier devrait démarrer d'ici à fin septembre pour une mise en service mi-2009. Le temps de parcours entre Paris et Genève sera alors raccourci de vingt-deux minutes, soit trois heures sans arrêt.

La ville de Saint-Avold veut réclamer 100 millions d'euros à Total

Le maire de Saint-Avold (Moselle), André Wojciechowski (UMP), a indiqué qu'il demanderait 100 millions d'euros à Total pour « redynamiser » le site de Carling, à proximité de la ville, sur lequel sa filiale Total Petrochemicals France veut supprimer 243 postes de travail d'ici à 2011. « Je demande à Total de bloquer 100 millions d'euros pour la redynamisation du secteur s'ils suppriment effectivement des emplois (...). Cette somme correspond à l'effort de réindustrialisation qu'ils auraient dû faire chez nous depuis vingt ans au moins », a expliqué André Wojciechowski. Le maire de Saint-Avold participera à une réunion à Bercy le 19 septembre aux côtés de représentants de Total et de Total Petrochemicals France, de fonctionnaires du ministère de l'Industrie et d'élus locaux. Total Petrochemicals a assuré qu'aucun licenciement n'aurait lieu.

les tensions commerciales

le marché domestique », expliquait, ce week-end, à l'agence Bloomberg, Wang Ming, le vice-président de China Hailiang, un exportateur de tubes de cuivre. « Sur un plan plus positif, cette réforme pourrait nous forcer à dépenser plus en recherche pour développer des produits à plus haute valeur ajoutée », argumentait le responsable, dévoilant l'objectif profond de Pékin.

Monter en gamme

Si les autorités chinoises espèrent que le nouveau dispositif apaisera le courroux de Washington, avant l'arrivée, cette semaine, en Chine, de Henry Paulson, le nouveau secrétaire américain au Trésor, elles espèrent surtout qu'il leur permettra de « recalibrer » progressive-

ment leur croissance. Grandes adeptes de l'outil fiscal, elles essayent de modérer le développement des industries à faible valeur ajoutée comme le textile, dont le succès a alimenté le sentiment anti-chinois à l'étranger, incité les autorités locales à fermer les yeux sur les risques environnementaux, entraîné des surcapacités industrielles et poussé les prix des matières premières à la hausse.

Suivant la même logique de montée en gamme de leurs productions, les autorités vont augmenter, à partir de cette semaine, le remboursement des droits de douane sur les produits de haute technologie, tels que les produits informatiques, biologiques ou médicaux.

Y. R.

Vous avez dit socialement responsable ?

D.R.



François Beaujolin
professeur associé
à l'université Paris XII

Les années 90 avaient vu fleurir l'« entreprise citoyenne », soucieuse d'apporter sa contribution à l'insertion des jeunes en difficulté. Ce début de siècle voit émerger l'« entreprise socialement responsable » (1). Pour l'instant, ce concept demeure cependant ambigu. Pour une large part, il semble encore relever des politiques de communication.

Les entreprises ont pris un tel pouvoir par leur internationalisation et par la marchandisation de plus en plus de dimensions de la vie sociale et culturelle qu'elles sont devenues des institutions incontournables du monde moderne. Les conflits comme celui de Danone illustrent leur responsabilité à l'égard des territoires où s'exercent les activités productives. La dénonciation des conditions de sous-traitance chez Nike montre la nécessité de contrôler l'amont de la chaîne de la valeur des produits. Les mises en examen de diri-

geants pour blanchiment d'argent indiquent qu'un contrôle international plus efficace des mouvements de capitaux est indispensable.

Mais les Etats sont de moins en moins capables de gérer ces puissances économiques, sociales et financières. Le risque est réel d'une perte de pouvoir des institutions démocratiquement désignées, au profit de dirigeants sans réels contre-pouvoirs. Ce sont les véritables raisons qui militent pour de nouvelles règles du jeu du fonctionnement des entreprises. Les Etats délèguent toujours davantage à des appareils internationaux le soin d'encadrer les conditions de ces nouvelles régulations. Ils essaient ainsi de reprendre une certaine maîtrise face aux entreprises.

L'enjeu de cette démarche ne se limite cependant pas à l'identification et à la promotion de meilleures pratiques de gestion sociale. Il s'agit plus fondamentalement de réaffirmer la nécessité et la légitimité du contrôle démocratique de l'institution multinationale. De nouveaux droits des salariés et de la société civile devront être négociés ou imposés. ■

(1) La Commission européenne vient notamment de lui consacrer un livre vert.

Nike: des aveux à double tranchant

■ Nike n'est pas bien dans ses baskets. En publiant fin février les résultats de l'audit social effectué dans des usines de ses fournisseurs indonésiens, Nike s'est mis dans une situation délicate. Car les conditions de travail dans ces lieux s'avèrent catastrophiques. Une enquête adroitement menée par un organisme privé, Global Alliance, auprès de 4000 ouvriers interviewés de façon anonyme révèle de nombreux cas de harcèlement aussi bien verbal qu'physique que sexuel.

Pris à son piège? Pas sûr. Il s'agit pour le fabricant américain d'articles de sport de renverser la tendance. Cela fait dix ans que des ONG se chargent de dénoncer les abus observés chez les sous-traitants du groupe. Nike n'en disait mot. Cette fois, il met lui-même l'étude sur la place publique. Nike, tout en s'avouant non éthique, chercherait à passer pour plus moral. CQFD. Selon Pascal Erard, coordinateur du collectif De l'éthique sur l'étiquette, « sous l'apparente volonté de transparence, c'est aussi une véritable campagne de marketing ». Il n'empêche que Nike a décidé



Chez un sous-traitant pakistanais de Nike. 500 000 employés dans 55 pays.

de prendre (enfin!) le taureau par les cornes. La pression de l'opinion semble commencer à porter ses fruits. « Si l'on peut se poser la question de la bonne foi de l'opération médiatique, il faut toutefois avouer que la société est parmi les plus avancées en la matière », ajoute le militant. Ses concurrents, comme Reebok ou Décathlon en France, sont loin derrière: ni communication ni action.

Nike prend aussi un indéniable risque en communiquant ouvertement sur la question. Désormais, on l'attend au tour-

nant. Et si l'effort est réel, aucune efficacité n'est assurée pour autant. La marque de sport sous-traite auprès de quelque 750 entreprises qui emploient plus de 500 000 personnes dans 55 pays! Ainsi, être leader sur son marché impose des responsabilités morales et sociales difficiles à assumer. « Quand on ne les prend pas, comme Nike auparavant, on s'en prend plein la figure. Et quand on les accepte, on est soupçonné d'en profiter », confie, impuisant, un ancien cadre de l'antenne française. A. M. □

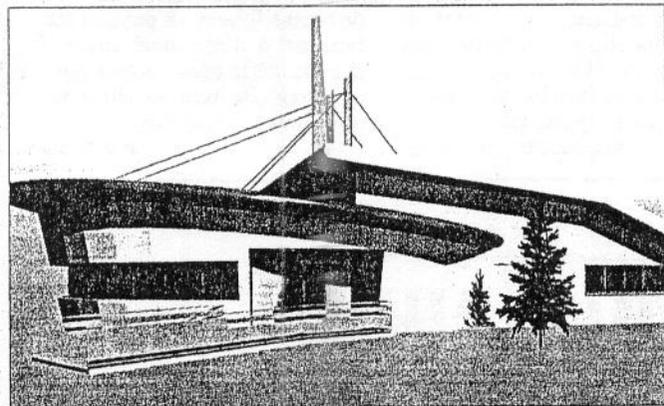
La haute technologie en pleine campagne

■ Mettre la high-tech dans les champs et créer des emplois. Ce vieux rêve d'aménageur est en train de devenir réalité à Saint-Laurent-de-Neste, au pied du pic du Midi de Bigorre, dans les Hautes-Pyrénées. L'histoire est celle d'un partenariat exemplaire entre un industriel, Matra systèmes et information, et un ensemble de 18 communes (4 200 habitants) décidé à agir en faveur du développement rural.

L'autoroute A64 Toulouse-Pau était déjà une aubaine. Les élus ruraux du canton de Saint-Laurent-de-Neste, le sénateur Josette Durrieu en tête, ont saisi la perche qui leur était tendue. Ils ont sou-

lage industriel high-tech », explique Bernard Plano, PDG de Matra systèmes et information, impliqué dans le rôle – plutôt rare pour un responsable de grande entreprise – d'avocat du monde rural.

Le Cetir dispose d'un budget de 13 millions de francs financés pour un bon tiers par Matra systèmes et information et par l'Europe, l'Etat et les collectivités territoriales (conseil général des Hautes-Pyrénées, communauté de communes, région Midi-Pyrénées). L'incubateur d'entreprises a déjà donné naissance à Bigortel, une société filiale d'Atos et de Matra systèmes et information (à hauteur de



Maquette du futur bâtiment du Cetir. Un incubateur d'entreprises.

haité adjoindre à l'activité touristique saisonnière, en l'occurrence un petit parc de vulgarisation scientifique, une composante industrielle. Ainsi est né le Centre européen des technologies de l'information en milieu rural (Cetir).

« Les nouvelles technologies de l'information sont une chance pour le monde rural. Elles peuvent inverser la tendance nationale de désertification qui touche les trois quarts du territoire français. Le Cetir ne débouchera pas sur la création de centaines d'emplois. Son intérêt s'inscrit dans la durée, en misant sur l'essai-

20%), qui emploiera dès octobre cinquante salariés pour des activités de télésaisie de chèques du Crédit lyonnais. D'autres projets sont déjà bien avancés, comme un partenariat avec le tour-opérateur Nouvelles Frontières portant sur la création d'une dizaine d'emplois. Pilier du dispositif, Matra systèmes et information prévoit d'implanter une activité de produits géographiques par imagerie virtuelle destinés à l'analyse d'impact des grandes infrastructures. **Laurence Lafosse** □

Conseil général des Hautes-Pyrénées, 6, rue Gaston-Manent, BP 1324, 65013 Tarbes. Tél. : 05-62-56-49-07.

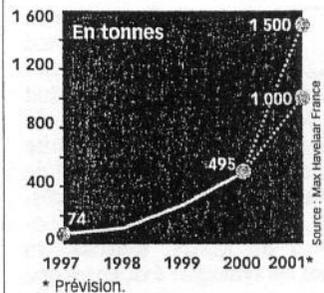
Commerce équitable Une marche a été franchie

« Le bilan de la quinzaine du commerce équitable ? Une augmentation de 35 % des ventes entre le premier et le deuxième trimestre », annonce Victor Ferreira, directeur de Max Havelaar France. Affiches, presse, télévision, animations : du 27 avril au 13 mai derniers, le café au label solidaire, qui garantit le revenu de 513 000 familles de producteurs du Sud, rencontrait pour la première fois le grand public. Il devrait être présent dans 50 % des supermarchés et 90 % des hypers d'ici à la fin de l'année. Mais le résultat est encore modeste : moins de 1 % du marché de la grande distribution.

Chez nos voisins scandinaves, germaniques, anglo-saxons, où la diversification des produits est plus avancée, des parts significatives ont été conquises. Les Suisses, champions européens, labellisent 5,5 % de leur consommation de café, 4 % de celle de jus d'orange et... 20 % de celle de bananes. En 2000, les sept produits contrôlés par FLO International (1) représentaient en Europe un marché de 224 millions d'euros pour un volume de plus de 39 000 tonnes, en croissance de 56 % par rapport à 1997.

Les grands opérateurs sont de plus en plus attentifs à cette demande, dont les ONG ont démontré qu'elle pouvait atteindre le seuil critique des 5 % de parts

Les ventes en France du café Max Havelaar



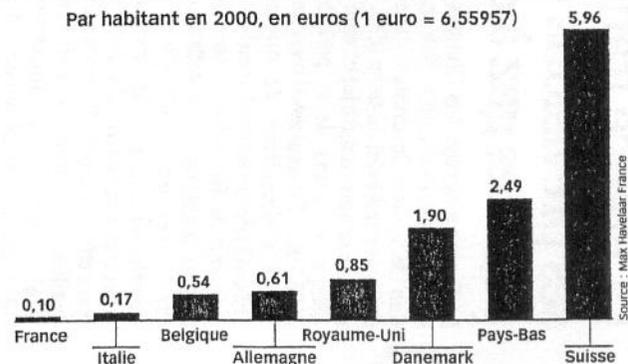
de marché. Le risque de les voir mettre en place des labels concurrents ? Aux Pays-Bas, Douwe Egberts s'y est essayé pour le café, mais sans succès. En France, Carrefour, qui considère sa quinoa « bio » tout aussi équitable que le café Max Havelaar, ne jugera peut-être pas nécessaire le recours aux labels indépendants pour élargir sa gamme de produits solidaires. Luuk Zonneveld, directeur de FLO International, se veut pourtant rassurant : « Les coûts de mise en œuvre d'un label crédible sont tels que nous ne pensons pas que la grande distribution soit prête à les assumer. » Ce qui n'est pas une garantie contre l'exploitation purement commerciale de cette demande plus « éthique » d'un nombre grandissant de consommateurs. ■

Antoine de Ravignan

(1) Fairtrade Labelling Organizations International, fédération des labels du type Max Havelaar.

La consommation de produits labellisés

Par habitant en 2000, en euros (1 euro = 6,55957)



Le groupe allemand MAN devrait en principe divulguer aujourd'hui les détails de son offre sur le constructeur suédois Scania, qui pourrait donner naissance au leader européen du poids lourd.

L'offre d'achat de MAN sur Scania attendue aujourd'hui

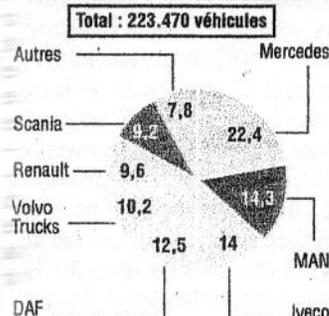
DE NOTRE CORRESPONDANT
À BERLIN.

C'est en principe ce matin que le groupe allemand MAN devrait formuler officiellement son offre d'achat sur le constructeur suédois de poids lourds Scania, à la suite d'une réunion de son conseil de surveillance tenue hier après-midi. Malgré les déclarations positives de MAN, mettant en avant les synergies évidentes que ce mariage apporterait, Scania devrait en principe considérer cette offre comme hostile.

Alors que la presse évoque un montant de 9,5 milliards d'euros, la proposition financière du groupe munichoïse pourrait même être proche de 10 milliards, selon un des responsables de Greenhill, la banque d'investissement américaine qui conseille MAN (sa proie suédoise étant, pour sa part, conseillé par Morgan Stanley). Tout dépendra surtout de l'attitude de deux grands actionnaires de Scania,

Les parts de marché en Europe de l'Ouest

Camions de plus de 3,5 t et autobus, en % des immatriculations (1^{er} sem. 2006)



« Les Echos » / Source :
Association auxiliaire de l'automobile

nia, pour le moment particulièrement discrets : le clan Wallenberg, qui détient directement ou indirectement 16 % du constructeur scandinave de camions et de bus, et Volkswagen, à la tête de 19 % des actions et de 34 % des droits de vote. Ce dernier pourrait apporter ses titres à l'opération, voire ses propres activités

brésiliennes de poids lourds, pour accepter d'être présent, mais dilué, dans le futur groupe. Bernd Pischetsierder, le patron du leader européen de l'automobile, aurait fait savoir, ces derniers jours, au PDG suédois de MAN, Hakan Samuelsson, avec lequel il entretient de bons rapports, qu'il soutenait ce projet d'acquisition. Dans le passé, en 2000, un mariage avait déjà failli se faire entre les deux suédois, Volvo et Scania, mais la Commission européenne de Bruxelles avait mis son veto à l'opération. C'est d'ailleurs à ce moment-là que Volkswagen avait acquis ses titres Scania, pour 1,6 milliard d'euros.

Rapprochement logique

Le rapprochement en préparation entre MAN et Scania peut sembler logique, au moment où les groupes doivent dépenser des sommes de plus en plus importantes en recherche-développement pour préparer les nouvelles normes européennes antipollu-

tion, particulièrement strictes. Ce qui étonne davantage les analystes est le fait que cette offre tomberait à la fin d'un point haut de cycle, tant pour les ventes de camions que pour les valorisations financières des sociétés. Avant même l'officialisation de l'intérêt de MAN, les actions Scania avaient triplé par rapport à fin 2002.

De plus, ce possible mariage pourrait déclencher d'autres initiatives dans le secteur des poids lourds, mais au niveau mondial. « Etant donné l'activisme actuel des actionnaires, je pense que Volvo est très près d'annoncer quelque chose avec le chinois DonFeng. Peut-être vont-ils augmenter leurs parts dans Nissan Diesel », indique un banquier d'affaires à l'agence Reuters. Volvo a récemment acquis 13 % de Nissan Diesel, en pensant fortement à l'explosif marché chinois, où le constructeur japonais exploite une société commune avec DongFeng.

La France transmet à Bruxelles ses prévisions de quotas pour les gaz à effet de serre

La France a envoyé à la Commission européenne son plan d'allocation de quotas de droits d'émissions de gaz à effet de serre (CO₂) pour le secteur industriel et énergétique au cours de la période 2008-2012. Ce deuxième plan national d'allocations de quotas (PNAQ) devait normalement être transmis à Bruxelles avant le 30 juin. Il autorise les installations françaises de combustion à émettre au total 150,6 millions de tonnes d'équivalent CO₂ par an. Sur cette enveloppe, 9 tonnes sont gardées en réserve pour d'éventuelles nouvelles industries, 141,6 millions étant allouées aux industriels qui faisaient partie du premier PNAQ. Ceux-ci avaient été autorisés à émettre 150,4 millions de tonnes par an pour la période de 2005-2007. Ils devront donc réduire leurs émissions de 5,9 % par an, a calculé le ministère de l'Écologie. A la demande de la Fédération nationale de la chimie, ces quotas prendront en compte, pour la première fois, les émissions de dioxyde d'azote (NO₂), traduites en équivalent CO₂.

Les associations de défense de l'environnement ont très violemment réagi contre le nouveau plan. Elles demandent à la Commission européenne de le rejeter, estimant qu'il « ne répond pas à l'impérieuse nécessité de réduire

drastiquement les gaz à effet de serre », affirme le Réseau Action Climat (RAC). L'ONG a calculé que ce PNAQ ne représente qu'un effort de diminution des quotas de 3,5 % par rapport à la période précédente (2005-2007), alors qu'il faudrait une diminution d'au moins 10 % pour tenir compte du fait que le premier plan a déjà été très généreux.

Trois mois pour répondre

La Commission a trois mois pour apporter sa réponse, qui est très attendue par les investisseurs. En mai dernier, les cours du quota européen de CO₂ s'étaient effondrés, les professionnels considérant les plans nationaux insuffisamment contraignants. La France se situe au septième rang des pays européens pour les émissions industrielles par habitant. Elle s'est engagée, dans le cadre du protocole de Kyoto, à maintenir ses émissions entre 2008 et 2012 au niveau de celles de 1990. En 2004, elle a émis 558 millions de tonnes équivalent CO₂.

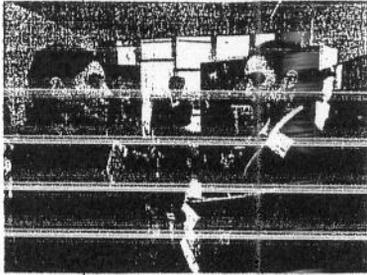
En octobre, le gouvernement doit annoncer la révision de son plan climat. Celui-ci doit préciser comment notre pays compte lutter contre les émissions de CO₂ des secteurs des transports et du bâtiment qui ne sont pas concernés par le PNAQ européen.

L'entreprise de séduction bat son plein sur les campus

A 9 heures, ce matin de janvier, dix-huit personnes de L'Oréal s'affairent déjà autour de leur stand, sur le campus HEC de Jouy-en-Josas, près de Paris. « Cette année, c'est bien, on est en tête de gondole », s'amuse l'un d'eux.

L'ambiance est en effet assez « hyper » : en ces temps de guerre du recrutement, le Forum Hec attire 143 entreprises, des nuées d'étudiants en fin de formation et... que le meilleur gagne ! L'Oréal, membre de la Fondation HEC (un des 100 partenariats exclusifs que le groupe a noués avec l'élite des campus internationaux), continue en tout cas de voir affluer les CV. Et le stand croule sous les demandes d'embauche, de stages, **L'Oréal participe au Forum HEC, qui permet aux étudiants et aux entreprises de prendre un premier contact.**

d'apprentissage. « L'Oréal est l'un des grands groupes à avoir compris qu'il lui fallait non pas se contenter de coups ponctuels, mais développer une relation durable avec les écoles », estime Bernard Ramanantsoa, le patron d'HEC. Une préoccupation qui s'étend partout dans le monde : financement de chaires, invitations de professeurs, dotations pour des concours de marketing conférences, cours annuels... d'Oxford à l'université de Shanghai, L'Oréal est leader des relations avec les diplômés.



Les effets incertains du passage à l'euro

● L'arrivée des billets et des pièces en euros va-t-elle avoir un impact sur la conjoncture ?

Parmi les craintes les plus courantes, celle d'un effet inflationniste. Commerçants et industriels profiteraient de l'opération pour faire valser les étiquettes. Si certains dérapages ne peuvent être écartés, la plupart des entreprises ont choisi d'augmenter légèrement leur prix par anticipation au cours de cette année pour éventuellement les baisser légèrement au 1^{er} janvier 2002, lors de la conversion, afin de tomber sur un chiffre rond. La SNCF a ainsi décidé d'augmenter ses tarifs dès l'automne, alors qu'elle les ajuste habituellement au 1^{er} janvier. *Alternatives Economiques* a fait de même en passant à 23 francs

en mai, soit 3,51 euros, sachant que notre valeur faciale reviendra à 3,5 euros début janvier.

● Une autre crainte est que les inévitables difficultés liées à la conversion

ne provoquent un report des décisions d'achat et un attentisme des consommateurs. Mais on peut aussi compter sur l'imagination de la distribution pour nous offrir des « fêtes de l'euro » et autres soldes exceptionnels début janvier. Inversement, les bas de laine en liquide accumulés par les grand-mères et, plus souvent, par certaines professions qui n'ont pas pour habitude de déclarer tous leurs revenus au fisc, vont devoir être remis en circulation. Près de 150 milliards de francs en billets de 500 francs (soit 22,9 milliards

d'euros) devraient réapparaître. 30 milliards de francs (4,6 milliards d'euros) auraient déjà été dépensés. Autant dire que les cadeaux de Noël risquent d'être superbes cette année. A ceci près que la consigne donnée aux banques par Laurent Fabius est de ne pas trop se poser de questions sur l'origine du liquide déposé dans les banques ces prochains mois, pour autant que ces dépôts n'atteignent pas des montants faramineux. On devrait donc plutôt assister à un transfert entre supports d'épargne qu'à une montée subite des dépenses de consommation, d'autant que les compagnies d'assurances proposent des produits spécifiques pour éponger ces liquidités...

Ph. F.

5

Vos clients et la planète y seront sensibles.

ENTREPRISES, COLLECTIVITÉS TERRITORIALES, avec kWh Équilibre+, vous achetez une électricité produite à partir d'énergies renouvelables et vous participez au développement d'une nouvelle génération de panneaux solaires. Pour chaque kWh Équilibre+ acheté, EDF reverse une quote-part du prix payé à un fond de recherche dédié (CISEL). Vous agissez ainsi pour la préservation de l'environnement et valorisez votre engagement auprès de vos clients et concitoyens.



ÉQUILIBRE

Pour les entreprises : 0 820 821 333 (0,118€ TTC/min*) ou edfentreprises.fr
Pour les collectivités territoriales : edf.fr

Si EDF ne vous le dit pas, qui vous le dira ?

*Certificat Observ'ER, Observatoire des énergies renouvelables, Institut d'émission des certificats verts RECS pour la France. **Prix indicatif pour un appel à partir d'un poste fixe au 01/02/2005.

● **C'est en 1922 que l'économiste russe Nicolas Kondratieff** met

en évidence, par des analyses statistiques relativement complexes, des ondes longues de hausses puis de baisses des prix. Chaque grand cycle de hausse ou de baisse dure approximativement un quart de siècle. Selon lui, on peut les observer dans tous les grands pays. Durant les phases de hausses, la production a tendance à augmenter sensiblement, tandis que, durant les phases de baisse, elle stagne ou diminue. Il attribue ces cycles aux mouvements d'investissement. Le retournement d'une phase d'expansion à une phase de récession serait dû à l'épuisement progressif de l'épargne disponible, ce qui ferait monter le coût du capital, donc bloquerait progressivement l'investissement.

● **En 1935, dans Business Cycles, sa première œuvre**

majeure, Schumpeter

attribue les phases de hausse à des poussées d'innovation, qui susciteraient des vagues d'investissement au fur et à mesure que les innovations en question se concrétisent et se généralisent. Au bout d'un certain temps (un quart de siècle environ), ces vagues se réduisent, l'investissement ne progresse plus, les techniques n'évoluent plus qu'à la marge, l'essentiel des anciennes techniques ayant été remplacées par les nouvelles (la « destruction créatrice »), et c'est la dépression, qui dure également un quart de siècle environ. Donnant à ces grandes vagues d'innovation le nom de « cycles Kondratieff », Schumpeter en distingue trois dans l'histoire du capitalisme : celle de la révolution industrielle (machine à vapeur, textile, industries du fer),

qui va de 1787 à 1813, celle du chemin de fer, qui va de 1843 à 1869 et celle de l'électricité et de la chimie (souvent appelé seconde révolution industrielle), qui va de 1898 à 1925.

● **Mort en 1952, Schumpeter n'a guère vu les années de forte croissance**

qui auraient pu constituer un quatrième cycle (celui de l'automobile ?), tandis que la « nouvelle économie » serait, aux yeux des partisans de cette analyse (en France, Christian Stoffaes notamment), le début d'un cinquième, parfois qualifié de « troisième révolution industrielle ».

Le problème est que la datation ne colle pas forcément : le chemin de fer s'est développé à partir de 1830 et non treize ans plus tard, et l'informatique dès les années 60. Un certain nombre d'auteurs marxistes (Ernest Mandel par exemple) ou néomarxistes (Pierre Dockès et Bernard Rosier par exemple) ont repris tout ou partie de cette analyse.

BAYER

La fin d'une exception

● La firme allemande Bayer a dû retirer précipitamment du marché le 8 août l'anticholestérol Baycol, responsable de la mort de plusieurs dizaines de personnes (voir aussi page 98). Du coup, la stratégie – originale – du groupe s'en trouve remise en cause. Bayer était en effet la seule firme du secteur à avoir résisté aux pressions des investisseurs en faveur d'une spécialisation accrue. Son patron, Manfred Schneider, défendait en effet bec et ongles la présence du groupe à la fois dans l'agrochimie, dans les plastiques, dans la santé et dans la chimie. Contrairement à ses concurrents traditionnels, comme Hoechst ou Rhône-Poulenc, qui se sont sabordés pour donner naissance à des entreprises, comme Aventis, spécialisées dans un seul de ces créneaux. La mésaventure survenue à Bayer justifie ces stratégies de *pure player* : compte tenu du coût et des risques associés à chaque médicament, seule une entreprise spécialisée peut disposer d'un portefeuille de molécules suffisamment large pour faire face aux aléas. Après l'affaire du Baycol, la pharmacie de Bayer, seulement 15^e entreprise mondiale dans ce domaine, se retrouve en effet exsangue.

CHARTRE

Sécurité Environnement Qualité

La politique de TotalFinaElf en matière de sécurité, d'environnement et de qualité s'appuie sur les dix principes suivants :

Article 1

TotalFinaElf place en tête de ses priorités la sécurité des activités, la santé des personnes, le respect de l'environnement ainsi que la satisfaction de ses clients.

Article 2

Tout projet de développement ou tout lancement de produit n'est engagé qu'après un examen préalable de ses risques pour la sécurité, la santé et l'environnement, prenant en compte l'ensemble de son cycle de vie.

Article 3

TotalFinaElf privilégie dans le choix de ses partenaires industriels et commerciaux leur capacité à adhérer à sa politique en matière de sécurité, de santé, d'environnement et de qualité.

Article 4

Partout où il exerce ses activités, TotalFinaElf veille au respect des lois et des réglementations qui lui sont applicables.

Article 5

Les systèmes internes de gestion relatifs à la sécurité, à l'environnement, à la qualité, adaptés à chaque activité, sont évalués périodiquement, en mesurant les résultats obtenus, en définissant des objectifs de progrès, en mettant en œuvre des plans d'action et en organisant le contrôle associé. La démarche s'appuie sur l'information, le retour d'expérience, la concertation et la formation.

Article 6

Au-delà de sa politique de prévention des risques, TotalFinaElf met en place des moyens et des plans d'intervention destinés à faire face aux cas d'accidents : ces dispositifs sont périodiquement mis à jour et sont vérifiés lors d'exercices organisés à intervalles réguliers.

Article 7

Chacun, à tout niveau, doit être conscient de son rôle et de sa responsabilité personnelle en matière de prévention des risques d'accident, d'atteinte à la santé ou de dommage à l'environnement, liés à ses activités.

Article 8

La bonne prise en compte de la sécurité, de la santé, de la protection de l'environnement et de la qualité des produits et services est un élément important d'appréciation du travail de chacun et, en particulier, des responsables hiérarchiques.

Article 9

TotalFinaElf adopte en matière de sécurité, de santé, d'environnement et de qualité une attitude constructive de transparence et de dialogue vis-à-vis des tiers.

Article 10

TotalFinaElf veille à maîtriser ses consommations énergétiques, ses émissions de gaz à effet de serre et ses productions de déchets ultimes. Il développe de nouveaux produits et procédés et participe à l'effort de recherche de nouvelles ressources d'énergie. TotalFinaElf contribue ainsi activement à la mise en place de politiques de développement durable.

Thierry Desmarest
Président-directeur général

TOTALFINAELF

TotalFinaElf - Rapport Environnement Sécurité 2000.

« Supprimer des emplois est naturel »

« Un patron ne peut jamais supprimer d'emplois sans déclencher un tollé général, ce qui est anormal. »

Une entreprise est un être vivant qui doit s'adapter en permanence aux conditions économiques : dans ce contexte, les salariés constituent une variable d'ajustement comme une autre. Supprimer des emplois est un acte naturel, tout comme embaucher des salariés : il n'y a pas de quoi en faire tout un plat. Il est impossible pour une

MICHELIN : une entreprise responsable

Un actionnaire : « L'annonce faite il y a un peu plus d'un an sur les gains de productivité recherchés chez Michelin et ses conséquences sur l'emploi a été très mal médiatisée et a nuï à l'image de Michelin en France. On parle de plus en plus "d'entreprises citoyennes" et de leurs responsabilités pour le bien-être et la cohésion sociale. Que compte faire Michelin aujourd'hui pour améliorer cette image ? »

M. Édouard Michelin : « Il y a beaucoup de choses qui se cachent derrière ce terme d'entreprise citoyenne. Je crois qu'on aurait tort de vouloir faire jouer aux entreprises un rôle qui n'est pas le leur. Notre première responsabilité, c'est de trouver un bon équilibre dans la durée entre vos intérêts comme actionnaires, ceux de nos clients et ceux de nos équipes qui doivent se développer et être fières de ce qu'elles font dans l'entreprise. Ceci intégrant bien entendu le respect de l'environnement et de la société dans lesquels nous vivons, et vous savez bien que Michelin est engagé dans ce domaine à travers sa contribution dans tous les secteurs de la mobilité. Notre premier devoir, c'est d'être performant. Et c'est simplement comme cela que nous pourrions contribuer dans la durée. »

Michelin, Lettre aux actionnaires, juillet 2001.

entreprise de fonctionner avec des charges fixes parfois trop lourdes, comme les salaires. Il faut pouvoir s'adapter à la demande quand elle évolue. Dans le cas de Danone, le marché du biscuit n'est plus en expansion, les habitudes alimentaires changent. Ce serait une folie de continuer à produire des biscuits sans en tenir compte. Il est donc normal que Frank Riboud, le PDG, procède à des ajustements. Et cela est d'autant moins choquant que Danone s'est engagé à ne procéder à aucun licenciement sec. Je ne vois donc pas où est le problème. Si le PDG avait annoncé son plan social en période de basses eaux, les réactions négatives aurait été aussi fortes. De leur côté, les actionnaires sont-ils coupables de réclamer des suppressions d'emplois pour faire monter le cours de l'action à leur profit ? La question est sans objet : par exemple, la cotation de Danone ne s'est pas sensiblement appréciée depuis l'annonce de son plan social ».

Colette NEUVILLE⁽¹⁾, Libération, 21 avril 2001.

1. Colette Neuville, économiste et présidente de l'ultralibérale Association de défense des actionnaires.

ÉDITORIAL PAR PATRICK LAMM

Ford : la purge sans l'imagination

Le durcissement du plan de restructuration de Ford n'a convaincu personne, et surtout pas les marchés financiers. Comment aurait-il pu en être autrement alors que le constructeur en reste à une stratégie classique de réduction des coûts ? Certes, cette purge aura inévitablement un impact positif sur les comptes. Mais elle n'est pas de nature à relancer, à elle seule, Ford sur la voie du développement alors que ses parts de marché diminuent inexorablement outre-Atlantique. Un constat qui vaut aussi pour son grand concurrent américain General Motors. Le fait que GM ait supprimé, au cours des dix dernières années, 60 % de son effectif ne l'a pas tiré de l'ornière. Pour les constructeurs américains, le constat est clair et sans appel : leur offre ne répond pas aux attentes du marché. Leurs énormes 4x4 sont pénalisés par la hausse de l'essence. Ils ne sont pas assez présents sur le segment en croissance des « crossover », ces 4x4 dotés d'une motorisation de berline. Et, face à eux, les asiatiques (Toyota, Honda, Nissan, Hyundai) montrent plus d'inventivité dans des véhicules de niche de plus en plus recherchés. Car, dans l'automobile comme dans d'autres industries, telles que la pharmacie ou les technologies de l'information, la clef du succès réside plus que jamais dans l'innovation, la capacité à mettre rapidement sur le marché des produits originaux et efficaces. C'est ainsi que Fiat, dont on ne donnait pas cher des chances de redressement il n'y a si longtemps encore, réussit aujourd'hui un spectaculaire come-back grâce notamment au succès de sa nouvelle Punto.

L'exemple de Fiat montre par conséquent que des espoirs de rebond existent dans le secteur automobile. En même temps, la marge d'erreur se rétrécit de plus en plus, notamment en matière de lancement de nouveaux modèles, car la compétition est de plus en plus féroce sur le marché, notamment en Europe de l'Ouest. Et ce sont les constructeurs français qui en font pour l'heure les frais, ainsi que l'attestent les derniers chiffres du marché européen.

Certes, la situation de Renault et de PSA n'est en rien comparable à celle de Ford et de General Motors. Il n'en demeure pas moins que les problèmes commencent à s'accumuler : perte de parts de marché, échec de certains modèles (la Peugeot 1007, la Citroën C3 Pluriel), sous-utilisation des capacités de production, trop grande dépendance au marché européen, sans oublier le départ prochain du PDG de PSA. Des choix stratégiques importants vont sans doute devoir être arrêtés dans un proche avenir qui, compte tenu de la place de l'industrie automobile dans l'économie française, seront peut-être lourds de conséquences.

Deux questions à cet égard. La première tient aux négociations menées actuellement entre Renault-Nissan et General Motors : l'américain est-il le meilleur partenaire possible, eu égard à ses difficultés ? En sens inverse, le splendide isolement dans lequel s'est complu Jean-Martin Folz chez PSA est-il la bonne solution lorsque l'on voit le groupe Volkswagen, renforcé par Audi, Seat et Skoda, caracoler aujourd'hui en Europe ?

Lire nos informations page 22