

# *futuribles*

*analyse et prospective*

**L'alimentation en France**  
**La course aux terres agricoles**  
**Entreprises et télétravail**  
**Les relations Europe-Russie**

# futuribles

NUMÉRO 372 • MARS 2011

- Le crépuscule des dictatures ?** 3  
*Hugues de Jouvanel*
- L'évolution de l'alimentation en France** 5  
*Tendances émergentes et ruptures possibles*  
*Céline Laisney*
- La course aux terres agricoles** 25  
*Pour des investissements agricoles responsables dans les pays en développement*  
*Dominique Auverlot et Blandine Barreau*
- Les entreprises au défi de l'ubiquité** 43  
*André-Yves Portnoff*
- L'entreprise humaniste ?** 53  
*À propos du livre de Bertrand Collomb et Michel Drancourt, Plaidoyer pour l'entreprise*  
*Bernard de Montmorillon*
- Les futurs du monde** 61  
*Un essai cartographique de prospective planétaire*  
*Virginie Raisson*

## TRIBUNE EUROPÉENNE

- La Russie redevient-elle fréquentable ?** 69  
*Jean-François Drevet*

## ACTUALITÉS PROSPECTIVES

La Chine, puissance prêteuse / Recherche et innovation : le recul européen / Palmarès de la R&D mondiale : la France en baisse / Gestation d'un avion : neuf mois / Le peak travel est-il dépassé ? / La finance islamique en France / Gare aux monstres de la route ! / Le superport d'Açu / Des matériaux clefs pour l'énergie.

## BIBLIOGRAPHIE

X. Hochet et A.-B. De Jaegere. *Triggers. Transformer l'entreprise pour prendre un temps d'avance* / B. Badie, D. Vidal (sous la dir. de). *La Fin du monde unique. 50 idées-forces pour comprendre l'état du monde 2011* / D. Boy, B. Cautrès, N. Sauger (sous la dir. de). *Les Français, des Européens comme les autres ?* / F. Dubet. *Les Places et les chances. Repenser la justice sociale* / J. Haëntjens. *Urbatopies. Ces villes qui inventent l'urbanisme du XXI<sup>e</sup> siècle* / M. Berry, C. Deshayes. *Les Vrais Révolutionnaires du numérique* / T. de Montbrial, P. Moreau Defarges (sous la dir. de). *RAMSES 2011. Un monde post-américain ?*

## ABSTRACTS

Ce numéro comporte un encart d'abonnement jeté sous la couverture.

# LE CRÉPUSCULE DES DICTATURES ?

*L'éditorial d'Hugues de Jouvenel*

*Comment, en ce dimanche 6 février, alors qu'il me faut rédiger l'éditorial du numéro de mars de Futuribles, pourrais-je le consacrer à autre chose qu'aux soulèvements populaires qui secouent aujourd'hui le monde arabe ? Aux fantastiques espoirs que suscite le renversement, le 14 janvier, du président Ben Ali en Tunisie, à ceux qui agitent actuellement l'Égypte, sans même parler des événements intervenus au Yémen, en Jordanie, en Syrie ou au Soudan, où surgissent de violentes remises en cause des dictatures régnant depuis si longtemps. Aux craintes — reconnaissons-le aussi — liées aux risques d'une répression sans merci par les gouvernements menacés et à celles, particulièrement vives dans ce qu'on appelle l'Occident, de voir ces pays confrontés à une alternative dramatique : la survivance de régimes autoritaires de plus en plus durs et corrompus, ou l'arrivée au pouvoir des Frères musulmans et d'un islamisme radical à l'image du régime iranien.*

*Mais présenter les choses, comme le font ainsi certains médias, en assimilant monde arabe et monde musulman, et en évoquant sans distinction islam, Frères musulmans, islamisme et éventuellement terrorisme, me paraît aussi discutable que dangereux. Savons-nous vraiment qui sont les Frères musulmans, s'ils forment en effet une organisation monolithique ne rêvant que d'une même chose, de l'établissement de la charia et de*

*la guerre sainte (jihad) ? Les Frères musulmans ne sont-ils pas beaucoup plus divers et, pour une part d'entre eux, presque les seuls aujourd'hui à se préoccuper du sort des pauvres, des affamés, des malades, comme en témoigne le rôle qu'ils jouent dans les hôpitaux, dispensaires, écoles et autres œuvres sociales de nombreux pays arabes (une autre question étant alors de savoir s'ils ne le font que pour mieux convertir les peuples à l'islam radical) ?*

*Je reconnais volontiers mon ignorance en la matière. Mais, au risque de choquer beaucoup de nos lecteurs, j'avoue parfois m'interroger sur les forces sociales qui pourraient, dans les pays arabes, être moteurs de progrès comme le furent, dans la France de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, les jeunesses agricoles et ouvrières se réclamant de l'Action catholique. Peut-on comparer ces deux mouvements ou faut-il considérer que les Frères musulmans ne sauraient en aucune manière être assimilés aux chrétiens dont l'action fut alors décisive, les valeurs fondamentales des uns et des autres étant foncièrement différentes ? Je l'ignore mais je m'inquiète de savoir qui, en Occident, a fait l'effort nécessaire pour l'analyser sans trop d'a priori.*

*L'Occident n'est plus aujourd'hui maître du monde et, manifestement, il se trouve pris au dépourvu face aux événements qui secouent le*

monde arabe. J'ai lu, du reste avec un certain bonheur, plusieurs des récents discours du président Barack Obama. Mais je constate, en dépit des relations particulières qu'entretiennent les États-Unis avec l'Égypte, que son appel lancé au président Hosni Moubarak pour qu'un changement intervienne dès maintenant est resté sans effet (comme celui de l'ex-candidat républicain, le sénateur McCain, déclarant le 2 février que « le temps était venu pour le président Mubarak de démissionner car c'est l'intérêt de l'Égypte, de ses habitants et de son armée »). Et la déclaration commune des dirigeants des 27 pays de l'Union européenne affirmant que « le processus de transition doit démarquer maintenant » et leur adresse aux autorités égyptiennes de « répondre aux aspirations du peuple égyptien par la réforme politique et non par la répression », début février, pour louables qu'elles soient, risquent de demeurer tout aussi inefficaces.

En l'occurrence, ce qui me paraît frappant n'est pas tant la perte d'influence de l'Occident sur le reste du monde que son ignorance du reste du monde, sa difficulté à s'affranchir, non de ses valeurs, mais de sa grille de lecture habituelle, pour essayer de décrypter vraiment la dynamique des autres sociétés. Nous avons publié, en décembre, un article sur l'Égypte <sup>1</sup> dans lequel les auteurs, auxquels j'avais fait part de mes inquiétudes sur l'avenir du pays, écrivaient : « on se représente souvent l'Égypte comme une Cocotte-Minute prête à exploser. Pourtant, si l'on considère rétrospectivement l'histoire

contemporaine du pays, de telles explosions sont rares et, quand elles ont lieu, de portée limitée. [...] Il n'existe pas de structures oppositionnelles stables pouvant appuyer ou relayer un mouvement social ». Les auteurs affirmaient ainsi que le régime de H. Moubarak ne serait pas remis en cause en 2011. Ils motivaient leur raisonnement en arguant de « la croyance ou l'espoir chez les gouvernants que, si les gouvernés reçoivent un minimum de satisfactions, ils les laisseront en paix ». Enfin, ajoutaient-ils, les régimes autoritaires ont l'avantage, sur ceux qui se prétendent démocratiques, d'inscrire leur action dans la durée et donc de pouvoir procéder aux accommodements nécessaires à leur survie.

L'avenir leur donnera-t-il raison ou tort alors que, par exemple, tout au contraire, Mahdi Elmandjra expliquait, il y a déjà bien longtemps, dans les colonnes de notre revue <sup>2</sup>, que les pays du Sud, sous l'influence de leur jeunesse de plus en plus éduquée, branchée sur le monde extérieur — et désormais sur Internet —, se révolterait et renverserait les régimes autoritaires et corrompus, souvent par le Nord ? Nul ne le sait. Le droit à l'erreur fait, à mes yeux, partie des droits fondamentaux, surtout lorsqu'il s'agit d'essayer d'anticiper les futurs possibles. En revanche, s'impose à nous, sans nul doute, le devoir d'essayer de comprendre, d'anticiper et d'agir, autant que possible en nous affranchissant des clichés trop simples dont nous demeurons esclaves quand il s'agit de comprendre la dynamique du monde contemporain. ■

1. EL KHAWAGA Dina, FERRIÉ Jean-Noël. « Égypte : le temps des réformes ? La réforme sociale et l'inexorable temporalité de l'autoritarisme ». *Futuribles*, n° 369, décembre 2010, pp. 5-17.

2. ELMANDJRA Mahdi. « Maghreb 2000 ». *Futuribles*, n° 58, septembre 1982, pp. 3-18.

# L'évolution de l'alimentation en France

TENDANCES ÉMERGENTES ET RUPTURES POSSIBLES

PAR CÉLINE LAISNEY <sup>1</sup>

*En février dernier, Céline Laisney a engagé, dans les colonnes de Futuribles, une analyse de l'alimentation en France et de ses perspectives d'évolution, en présentant les tendances lourdes des comportements alimentaires des Français. Dans ce second article, destiné à compléter cette analyse, elle s'intéresse aux tendances émergentes et aux ruptures possibles en la matière, susceptibles de modifier le modèle alimentaire français dans les années à venir.*

*Parmi ces tendances, l'auteur souligne en premier lieu l'essor des labels : le bio (en cours de démocratisation), le retour aux produits locaux, le halal, le respect du bien-être animal ou encore l'étiquetage carbone. Elle montre aussi que cette vogue des labels peut déboucher sur une trop grande profusion d'informations et une crise de confiance des consommateurs à leur égard. Elle analyse ensuite le rôle encore essentiel de la dimension « plaisir » dans l'alimentation en France, qui peut se heurter aux arguments « santé », et l'essor d'une certaine médicalisation de l'alimentation. Puis elle montre le rôle de l'âge et les facteurs générationnels susceptibles de renforcer une tendance émergente : celle de la déstructuration alimentaire qui se profile chez les jeunes Français. Parmi les ruptures possibles, Céline Laisney retient ici une possible réaction anti « bonne conduite alimentaire » (rejet du tout-bio et du tout-bon pour la santé) et un renforcement du végétarisme ou, à tout le moins, de la moindre consommation de viande. Ceci étant, ces changements émergents ne sont pas forcément exclusifs les uns des autres, et ne signeront*

---

1. Chargée de mission Veille au Centre d'études et de prospective du ministère français de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire (MAAPRAT). Cet article ne représente pas les positions officielles du MAAPRAT ; il n'engage que son auteur.

*sans doute pas la fin du modèle français ; ils sont plutôt le signe d'une multi-appartenance identitaire qui touche aussi les comportements alimentaires et devrait se traduire, à terme, par un certain éclatement des modes de consommation. S.D. ■*

Dans un précédent article publié dans ces colonnes, consacré aux tendances lourdes de l'alimentation des Français <sup>2</sup>, nous avons mis en évidence un certain nombre d'évolutions fortes, perceptibles sur le long terme. On a ainsi pu constater que les ménages, dans l'absolu, dépensaient plus aujourd'hui que dans le passé pour leur alimentation, mais qu'en revanche leurs dépenses alimentaires étaient, à l'heure actuelle, inférieures à celles consacrées au logement ou aux transports. On a observé ensuite que les disparités géographiques et sociales restaient fortes et que l'insécurité alimentaire était loin d'avoir disparu... On a pu voir enfin que les produits frais cédaient peu à peu la place aux produits transformés, et que la consommation alimentaire était de moins en moins sédentaire — de plus en plus nomade (cantines, restaurants, *fast-foods*, etc.). Cependant — et c'est la conclusion paradoxale à laquelle nous sommes arrivés — ces tendances n'ont pas véritablement ébranlé le modèle français, qui reste prépondérant. Le problème de l'obésité, devenu planétaire, en apporte la preuve : en progrès constant en France, l'obésité reste malgré tout à un taux parmi les plus bas des pays développés.

Les évolutions récentes sont-elles plus à même de bousculer ce paradigme ? Les toutes dernières tendances en matière d'alimentation n'annoncent-elles pas l'émergence d'un art de manger (et de boire) inédit, moderne, radicalement différent de celui qui dominait jusqu'alors ? En somme, le mangeur français est-il en train d'évoluer ?

Le deuxième volet de cette étude, consacré spécifiquement aux tendances émergentes, se propose de répondre à ces questions sur la base des données disponibles, étant entendu que ces données sont plus rares, et surtout moins solides que celles qui nous avaient permis de mettre en lumière les tendances lourdes.

On mettra d'abord l'accent sur l'essor récent de la consommation de produits sous labels (produits locaux, bio, équitables, *halal* ou respectueux du bien-être animal, etc.). On pointera ensuite certaines tendances en apparence contradictoires comme le « retour » du plaisir de cuisiner, la médicalisation de l'alimentation et la montée du *snacking*. Au fil de cette étude, des encadrés montreront comment les industries agroalimentaires, la distribution ou encore la restauration, toujours à l'affût du neuf, s'emparent de ces tendances émergentes pour mettre à la disposition du consommateur des produits (et des services) innovants.

---

2. LAISNEY Céline. « L'évolution de l'alimentation en France. Panorama des tendances lourdes ». *Futuribles*, n° 371, février 2011, pp. 5-20.

## LE CENTRE D'ÉTUDES ET DE PROSPECTIVE

Dans un monde complexe et globalisé, il est plus que jamais nécessaire de connaître et d'anticiper pour piloter les affaires publiques autrement qu'en réaction à des crises. C'est la raison pour laquelle les fonctions d'étude et de prospective du ministère français de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire ont été renforcées, avec la création fin 2009 d'un Centre d'études et de prospective (CEP).

Ce dernier doit fournir des analyses et des outils de pilotage sur des problèmes publics complexes d'envergure nationale et internationale : régulation des marchés et des prix, réforme de la politique agricole commune européenne, alimentation, développement durable, risques et assurances agricoles,

pêche, nouvelles ruralités, pays émergents, mondialisation...

Le CEP remplit des rôles à la fois d'alerte (veille, faits porteurs d'avenir), de sensibilisation (diffusion de l'attitude prospective et évaluative), d'appui (conseil, expertise, assistance) et d'animation (mobilisation de relais internes et externes, conduite de projets, montage d'événements publics).

Parmi ses fonctions transversales, le CEP est responsable de la programmation des crédits d'études du ministère et il assure le secrétariat général du Conseil stratégique de l'agriculture et de l'agro-industrie durables (CSAAD), organe pluridisciplinaire de réflexion placé auprès du ministre et devant éclairer la définition des orientations stratégiques du ministère.

Contact : Bruno Héroult • CEP • Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire • 12 rue Rol-Tanguy • TSA 70007 • F-93555 Montreuil-sous-Bois cedex • Tél. 33 (0)1 49 55 57 43 • E-mail : [bruno.herault@agriculture.gouv.fr](mailto:bruno.herault@agriculture.gouv.fr).

## L'alimentation en quête de sens : l'essor des labels

### Démocratisation du bio : du marché de niche au marché de masse <sup>3</sup>

En 2009, la consommation de produits biologiques représentait un marché estimé à trois milliards d'euros. Il a quasiment doublé par rapport à 2005, mais ne représente encore que 1,9 % du marché alimentaire total. Près de la moitié des Français ont consommé des produits biologiques au moins une fois par mois, selon le Baromètre de l'Agence Bio. Cette consommation se fait moins exceptionnelle et plus régulière : 26 % en consomment au moins une fois par semaine et 9 % tous les jours. On note également une augmentation des consommateurs récents.

Le bio gagne le terrain de la restauration hors foyer, 33 % des enfants qui mangent à la cantine en ont fait l'expérience, que ce soit de manière régu-

3. Source : AGENCE BIO / CSA. *Baromètre de consommation et de perception des produits biologiques en France 2009*. Paris : Agence Bio, 2010, 131 p.

lière ou plus ponctuellement. Cela répond à une aspiration forte, les parents se déclarant prêts à payer un peu plus cher pour ce type de repas.

Si les produits biologiques les plus consommés sont les fruits et légumes, les produits laitiers, les œufs et la viande, le panier bio s'élargit aussi à de nouveaux produits comme les poissons et les vins. Les produits bio sont de plus en plus intégrés dans les rayons *standards* et forment de moins en moins un rayon à part.

Cependant, cette consommation est encore socialement marquée. Elle est beaucoup plus fréquente en effet chez les 50-64 ans, les cadres et professions intermédiaires, les habitants de la région parisienne. Le prix des produits bio est, de fait, cité comme la première raison de non-achat. Cela étant, les sociologues observent une diversification des profils de consommateurs<sup>4</sup>. Aux pionniers, considérant leurs achats comme un acte avant tout militant, s'ajoutent aujourd'hui des consommateurs essentiellement motivés par des préoccupations diététiques et de santé, voire hédonistes (les produits bio étant réputés plus sains et plus goûteux). Des consommateurs intermittents apparaissent également, qui peuvent acheter par exemple de la viande de bœuf bio mais pas les autres viandes, ou acheter bio de manière ponctuelle, sans en faire la base de leur alimentation.

La grande distribution a joué un rôle important dans la diffusion des produits bio : la chaîne Monoprix a été la première à se lancer au début des années 1990, puis toutes s'y sont mises et ont lancé leur propre marque de distributeur. Suivant l'exemple des pays nordiques, même les *hard discounts* vendent désormais des produits bio.

### LE BIO PAS CHER

Pressade, avec sa gamme « Le bio pour toute la famille », a réussi à démocratiser le bio avec des recettes simples et un prix plus accessible (1,6 euro le litre contre 3,25 pour les autres jus de fruits bio). Auchan met à disposition de façon permanente 50 produits bio d'usage quotidien (lait, fromage, biscuits...) en dessous du seuil symbolique d'un euro.

C.L.

La France, pourtant pionnière de l'agriculture bio, n'est pas spécialement à la pointe de ce type de consommation. La part du bio dans la consommation alimentaire ne représente que 1,4 % contre près de 5 % en Autriche ou de 4 % au Danemark ou en Allemagne. Un Français dépense en moyenne 32 euros par an pour des produits bio tandis qu'un Autrichien en dépense 90 euros, un Danois 80 euros, un Allemand 64 euros, un Britannique 42 euros<sup>5</sup>.

Le prix reste un obstacle à une véritable démocratisation du bio (les produits sont en général 30 % à 40 % plus chers) mais les consommateurs com-

4. LAMINE Claire, PENVERN Servane. « La bio en plein *boom* : un tournant à bien négocier ». *Déméter* 2011, Club Déméter (Paris).

5. *An Analysis of the EU Organic Sector*. Bruxelles : Commission européenne, juin 2010, 90 p.

pensent souvent cette différence en achetant davantage de produits bruts ou moins de viande. Par ailleurs, l'extension des surfaces cultivées en bio (un des objectifs du Grenelle de l'environnement), ainsi que la contractualisation qui se met en place entre industriels et producteurs (par exemple, dans le secteur du lait), permettent d'envisager une baisse des prix future et une généralisation de ces produits.

## Montée du désir de « local »

Plus récente que la montée du bio, la vogue des produits locaux a une même origine, le refus de l'opacité du système alimentaire et la volonté de retrouver du lien entre le producteur et le consommateur, traduisant une forme de réattachement à la nature et au territoire. En effet, les consommateurs ont de plus en plus soif d'informations sur l'origine du produit. Celle-ci serait le deuxième critère de choix derrière le prix, selon un sondage Agri Confiance de septembre 2009. De plus, 90 % des Français jugent important de pouvoir acheter des aliments de saison et produits localement, à proximité du point de vente<sup>6</sup>. De nombreuses initiatives ont vu le jour afin de recréer du lien entre consommateur et producteur, comme celle du réseau des AMAP (Associations pour le maintien de l'agriculture paysanne), créé en 2004 et qui rassemble aujourd'hui 1 200 groupes de consommateurs dans toutes les régions de France. Environ 50 000 familles sont concernées, soit près de 200 000 consommateurs, avec un chiffre d'affaires annuel estimé à 36 millions d'euros<sup>7</sup>. L'idée est de permettre au consommateur de se réapproprié son alimen-

### LA VOGUE DES MARCHÉS FERMISERS AUX ÉTATS-UNIS

Aux États-Unis, le nombre de marchés fermiers a augmenté de 16 % entre 2009 et 2010, selon les chiffres de l'USDA (département américain de l'Agriculture), passant de 5 274 à 6 132. Leur nombre a triplé dans le pays depuis le milieu des années 1990 (on en recensait 1 755 en 1994). L'intérêt pour ce mode de distribution est stimulé par la recherche d'une alimentation plus saine et par les adeptes du localisme. Des chercheurs du Franklin & Marshall College's Local Economy ont récemment publié une étude qui montre que ce sont surtout les consommateurs urbains et aisés qui bénéficient de ces marchés<sup>1</sup>.

C.L.

Source : site Internet [www.ams.usda.gov](http://www.ams.usda.gov) / rubrique « Farmers Markets and Local Food Marketing ».

1. Équipe dirigée par Linda Aleci. Voir SHAH Riddhi. « The Dark Side of the Farmers' Market Boom ». *Salon.com*, 21 juin 2010.

6. « L'Observatoire de la qualité des aliments Agri Confiance / Ipsos : un nouvel état des lieux des attentes des consommateurs ». Paris : Agri Confiance, 2009 (enquête menée en septembre 2009).

7. « AMAP. Évolution en France ». Lyon : MIRAMAP (Mouvement interrégional des AMAP), 5 janvier 2011 (dernière mise à jour lors de la rédaction de cet article), site Internet <http://miramap.org/spip.php?article268>.

tation, tout en faisant de son acte d'achat un acte citoyen (préserver l'emploi agricole et, dans certains cas, l'environnement).

Au-delà des AMAP, la vente à la ferme, les cueillettes sur place, les ventes de paniers bio ou fermiers par Internet ([www.mon-panier-bio.com](http://www.mon-panier-bio.com), [www.poissonfrais.fr](http://www.poissonfrais.fr)), les camions itinérants ([www.lacharrettebio.fr](http://www.lacharrettebio.fr)) proposent autant de formules pour se procurer des produits en circuit court, sans passer par la distribution classique. La fréquentation des marchés progresse également, selon le baromètre du Crédoc (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie).

Si les « locavores <sup>8</sup> » invétérés ne sont pas légion, l'intérêt porté à la provenance du produit est en train de reconfigurer les relations de la grande distribution et de ses fournisseurs : des producteurs de fruits et légumes ont créé l'association Le Petit Producteur pour commercialiser leur production en apposant leurs nom, adresse et photo sur chaque produit vendu comme signe d'engagement en faveur de la qualité et de la traçabilité. Ces produits sont vendus dans les supermarchés Auchan depuis 2006, dans les

## LOCALISME FRANÇAIS

La division yaourt bio du groupe Danone a l'intention de s'approvisionner exclusivement auprès de producteurs locaux d'ici cinq ans.

À Paris, six restaurants d'hôtels du groupe Starwood <sup>1</sup> proposent, à côté de la carte et des menus traditionnels, un menu 100 % local, dont tous les produits viennent d'exploitations situées dans un rayon maximum de 200 kilomètres autour de la capitale.

Enfin, la première épicerie « *made in* Île-de-France » s'est ouverte à Paris <sup>2</sup> : elle propose de la bière du Vexin, du cresson de Méréville, de la terrine de truite des Yvelines...

C.L.

1. L'Orénoc, Le Montparnasse, Le Justine, Le First, Le Jardin des cygnes et Les Étoiles.

2. L'Échoppée locale, 237 rue Saint-Martin, Paris, III<sup>e</sup> arrondissement.

boutiques Fauchon et bientôt dans 2 500 magasins Carrefour. De son côté, l'agence Producteurs locaux propose aux producteurs qui fournissent en direct une grande surface de se fédérer sous la marque « Producteur local » et leur assure le service *marketing* en magasin. Cette prestation est facturée à l'enseigne et non aux agriculteurs. Ce service a été mis en place dans une dizaine de centres Leclerc de l'ouest de la France. Plus récemment, Système U s'est lancé sur ce créneau qui lui permet de communiquer sur sa responsabilité sociale avec l'argument de préserver l'emploi local. Un label « U Alsace » a été mis en place en partenariat avec 400 fournisseurs qui s'engagent à produire dans la région, à partir de matières premières issues du terroir. « U Aquitaine » et « U Bretagne » devraient suivre.

8. Personnes consommant uniquement des aliments produits dans un rayon allant de 100 à 250 kilomètres maximum autour de leur domicile.

## *La timide percée des produits équitables*

Le commerce équitable semble avoir été un peu éclipsé par l'essor du bio et des produits locaux. Ce marché, estimé à un peu moins de 300 millions d'euros en France, reste 10 fois plus petit que celui du bio. Il concerne essentiellement le café (50 % des ventes équitables), le chocolat (14,5 %), le thé et les jus de fruits. Les produits équitables ne représentaient, en 2009, que 0,35 % du chiffre d'affaires de l'univers épicerie-liquide des hypermarchés et supermarchés français, et le café équitable, produit phare, ne représente encore que 5 % des ventes de café en France.

Cependant, le marché a triplé depuis 2004. Cette progression a été portée par la multiplication des marques de distributeurs « équitables » qui, comme pour le bio, tirent les tarifs vers le bas et rendent les produits plus accessibles <sup>9</sup>.

Un sondage TNS Sofres réalisé en septembre 2010 <sup>10</sup> indique que seule une courte majorité de Français (56 %) déclare savoir ce que sont les produits issus du commerce équitable, alors que les produits bio, par comparaison, sont connus de 76 % des Français, soit un écart de 20 points. Deux Français sur trois ont déjà acheté un produit issu du commerce équitable, mais seulement un sur cinq déclare le faire régulièrement (chaque semaine ou chaque mois). Ils ne sont que 8 % à déclarer acheter équitable chaque semaine. La consommation de produits équitables relève donc plus de l'exception que du quotidien. Elle reste par ailleurs davantage le fait des catégories socioculturelles et économiques aisées (85 % des cadres ont déjà acheté équitable versus 49 % des ouvriers, 81 % des diplômés de l'enseignement supérieur versus 49 % des sans-diplôme).

Le frein principal à la consommation de produits équitables reste le prix. À l'inverse de la consommation bio, il n'y a pas dans la consommation équitable de bénéfice personnel ressenti. Le consommateur est donc moins enclin à payer plus cher pour des produits équitables que pour des produits bio. L'insuffisance de l'offre, encore cantonnée à quelques produits, est également citée comme frein à l'achat <sup>11</sup>.

***Avec un panier moyen de produits équitables de 4,4 euros par an et par habitant en 2009, la France progresse, mais reste derrière la Suisse, les Pays-Bas et surtout la Grande-Bretagne, qui est devenue le premier marché mondial pour le commerce équitable, devant les États-Unis***

9. Selon une étude IRI (Information Resources Inc.) Infoscan pour Éthiquable. Voir « 2010 : fin du monopole de la certification commerce équitable ». Communiqué Éthiquable, avril 2010.

10. « Les Français et le commerce équitable ». Étude TNS Sofres réalisée pour l'Institut national de la consommation, 4 octobre 2010.

11. *Observateur Cetelem 2010. Consommer en 2010 : pas moins, mais mieux.* Paris : Cetelem, 2010.

## La consommation halal sous le feu des projecteurs

La consommation de produits *halal*<sup>12</sup> a été récemment médiatisée, à l'occasion de la décision de la chaîne de restauration rapide Quick de proposer, à titre expérimental, des *hamburgers* 100 % *halal* dans plusieurs de ses *fast-foods*.

Le phénomène est difficile à mesurer, surtout dans son évolution : il y a toujours eu des consommateurs de *halal* et aujourd'hui, c'est surtout l'offre de produits agroalimentaires *halal* qui explose et devient plus visible (campagnes télévisées à l'occasion du Ramadan, produits *halal* dans les rayons et élargissement à des produits moins typés tels les hachis Parmentier ou les pâtes et pizzas surgelées)<sup>13</sup>. Un sondage IFOP réalisé en décembre 2009 auprès de personnes musulmanes, montre que 64 % d'entre elles achètent « systématiquement » ou « la plupart du temps » de la viande *halal*, 13 % « de temps en temps » et 12 % « rarement » ou « jamais »<sup>14</sup>. Cependant, si la moitié déclarent acheter « plus de produits *halal* qu'il y a quelques années », la même proportion n'est pas dans ce cas.

Selon Solis, société d'études *marketing*, neuf personnes sur dix se déclarant musulmanes affirment consommer des produits *halal*, notamment de la viande et de la charcuterie. L'étude estime le marché *halal* à 5,5 milliards d'euros en 2010 (4,5 milliards d'euros en 2009), et sa croissance à 10 %-15 % par an en moyenne<sup>15</sup>.

### LE SHOPPING HALAL

S'est ouvert à Nanterre un Hal'shop, premier point de vente d'une chaîne de magasins chics et urbains 100 % *halal*. Son modèle est le Daily Monop' (les petits magasins Monoprix ouverts jusque minuit dans certaines grandes villes françaises).

Casino est très en pointe, avec quelque 400 références *halal*, dont 30 sous sa propre marque distributeur, Wassila. Un site Internet précise même quelle mosquée certifie les labels, et détaille le cahier des charges et les procédures de contrôle.

C.L.

Le développement — du moins apparent — de la consommation *halal*, est difficile à assimiler à une segmentation identitaire de la consommation alimentaire. En réalité, en France comme dans d'autres pays européens, on assiste depuis une vingtaine d'années à un essor croissant des ventes d'aliments à fort marquage culturel, consommés à l'origine par les communautés issues de l'immigration mais qui séduisent de plus en plus les

12. Issus d'animaux tués selon le rite musulman (NDLR).

13. BERNARD Bruno, BERGEAUD-BLACKLER Florence. *Comprendre le halal*. Liège : Edipro, 2010.

14. « Les personnes d'origine musulmane et la consommation *halal* ». Enquête IFOP (Institut français d'opinion publique) pour *Le Figaro*, janvier 2010, 22 p.

15. « Le marché du *halal* réalisera un chiffre d'affaires de 5,5 milliards d'euros en 2010 selon les estimations de l'institut Solis ». Communiqué de presse Solis, 21 janvier 2010 (Paris).

Européens à la recherche de nouvelles saveurs. Aussi, leur vente, longtemps limitée aux circuits spécialisés, s'est ouverte à la grande distribution et à la restauration hors foyer, et ce marché croît de 5 % par an <sup>16</sup>. Un restaurant sur deux qui ouvre à Paris propose une cuisine venue d'ailleurs. Le cous-cous serait devenu le deuxième plat préféré des Français <sup>17</sup>, qui sont au deuxième rang mondial des consommateurs de pizzas avec 10 kilogrammes en moyenne par personne et par an, après les Américains (12 kilogrammes), et devant les Italiens (9 kilogrammes). L'heure est à la *fusion food*, qui consiste à s'inspirer des traditions culinaires du monde entier et à les mélanger pour obtenir des résultats inédits.

### ***Émergence de la problématique du bien-être animal***

Les consommateurs britanniques ou d'Europe du Nord sont très sensibilisés à la question du bien-être animal (BEA). En France, cela n'est pas encore le cas, mais des associations actives depuis longtemps dans d'autres pays commencent à s'implanter, telle Compassion in World Farming (CIWF), qui avait pris un stand au salon français de l'agriculture en mars 2010. L'information manque sur les conditions d'élevage, peu de produits sont commercialisés avec des allégations explicites. Cependant, les activistes de la cause animale commencent à faire parler d'eux, comme les membres de l'association Droit des animaux qui ont envahi, en octobre 2009, le rayon boucherie d'un supermarché déguisés en zombies. Les images de maltraitance de vaches, cochons et poulets en batterie circulent sur Internet, les documentaires « à charge » se multiplient.

Peu d'enquêtes permettent de mesurer la sensibilité des consommateurs français à cette problématique. Selon un sondage IFOP pour CIWF, 75 % des Français se disent prêts à payer un peu plus cher leurs œufs s'ils ont l'assurance que les poules n'ont pas été élevées en cage <sup>18</sup>. Environ 70 % des œufs vendus en France sont encore issus d'élevage en batterie, alors qu'en Grande-Bretagne, Autriche, Pays-Bas, Allemagne et Belgique, la quasi-totalité des grandes surfaces ont abandonné leur commercialisation. Une réglementation européenne qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2012 prévoit une augmentation de la surface des cages (le minimum passera de 550 à 750 cm<sup>2</sup> par gallinacé). L'idée d'un label « Animal Welfare » européen est à l'étude.

### ***Vers un étiquetage carbone***

L'étiquette carbone, qui constitue un des engagements phares du Grenelle en matière de consommation, va être expérimentée en France à partir de juillet 2011. Un groupe de travail, appuyé par l'ADEME (Agence de l'envi-

16. MAUREL Éline. « Le marché des produits exotiques bien orienté à l'horizon 2011 ». Paris : Xerfi, juillet 2010.

17. Selon une étude réalisée début janvier 2006 par la Sofres pour le magazine *Notre Temps*.

18. Sondage IFOP pour CIWF réalisé les 17 et 18 février 2010 sur un échantillon de 1 005 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans ou plus.

## ÉTIQUETAGE CARBONE

Impliqué dès l'adoption de l'étiquette carbone, Casino fait figure aujourd'hui de *leader* sur le sujet, puisqu'il a déjà étiqueté 600 produits vendus sous sa propre marque. Le groupe affiche depuis juin 2008, sur ses produits alimentaires, une étiquette indiquant la quantité de CO<sub>2</sub> émise pour 100 grammes de produit, les possibilités de recyclage, ainsi que les kilomètres parcourus par le produit.

En Europe, d'autres initiatives sont déjà en cours, essentiellement sur le critère

carbone. C'est par exemple le cas de l'étiquetage mis en place par le Carbon Trust au Royaume-Uni. Cette association travaille depuis 2007 avec plus de 65 industriels et distributeurs ; 4 000 produits étiquetés sont aujourd'hui distribués dans les linéaires anglais. Chaque industriel (British Sugar, Tate & Lyle, Kingsmill, PepsiCo, etc.) ou distributeur (Tesco) peut signaler les efforts faits en apposant le logo « Carbone Trust Reduction Label ».

C.I.

ronnement et de la maîtrise de l'énergie), tente de définir une méthodologie pour évaluer l'empreinte carbone des produits sur l'ensemble de leur cycle de vie : la production des matières premières, l'emballage, la fabrication du produit, le transport, la distribution et l'utilisation finale du produit. Outre l'empreinte CO<sub>2</sub>, un autre critère doit figurer sur l'étiquetage, comme par exemple la consommation d'eau ou le degré de recyclage, en fonction des produits. Mais le recueil de données fiables sur les émissions de CO<sub>2</sub> à chaque étape reste encore difficile à réaliser.

Par ailleurs, l'ADEME a testé récemment, à titre exploratoire, le principe de l'étiquetage carbone auprès de l'opinion. Si 83 % des Français considèrent qu'il s'agit d'une information utile, seulement un tiers la lirait systématiquement, et 4 Français sur 10 de temps en temps. Enfin, seuls 56 % estiment qu'elle serait facile à comprendre<sup>19</sup>.

### ***Rupture possible : risque de crise de confiance devant la multiplication des labels***

Il existe plus d'une centaine de labels en Europe, dont certains n'ont pas de caractère officiel. Cela crée la confusion : ainsi, près des deux tiers des Français pensent qu'il y a trop de labels pour les produits durables<sup>20</sup>. Un label « bien-être animal », l'étiquetage carbone, l'indication d'origine des produits, ou encore la mention « nourri sans OGM [organismes génétiquement modifiés] » comme celle que vient de mettre en place Carrefour sur 300 produits, viendraient donc s'ajouter à une liste déjà longue, avec le risque d'entraîner une banalisation — et une moindre attractivité — de ces signaux.

19. « Opinion 2010. Les pratiques respectueuses de l'environnement se concrétisent ». ADEME & vous / Stratégies & études, n° 26, 29 septembre 2010.

20. « Les Français et la consommation responsable ». Étude Ethicity / TNS, mars 2010.

La méfiance de la part du consommateur pourrait également augmenter à l'occasion d'une crise déviant, par exemple, les pratiques peu équitables d'une entreprise se positionnant sur ce créneau.

Il est possible aussi qu'une situation de crise devant la profusion des labels débouche sur un rapprochement, la fusion de certains d'entre eux. On perçoit d'ores et déjà un mouvement de convergence entre le bio et l'équitable : l'enseigne de distribution de produits bio

Biocoop a lancé le logo « Ensemble », basé sur un principe de commerce équitable Nord-Nord assurant des revenus corrects aux agriculteurs français. L'organisme français de certification bio Écocert a créé quant à lui son référentiel ESR (équitable, solidaire, responsable), organisé autour de quatre principes : la responsabilité sociale, la responsabilité environnementale (bio), la solidarité économique (équitable) et la transparence.

## ALTER ÉCO

Alter Éco, entreprise française pionnière du commerce équitable, face au développement récent des marques de distributeurs équitables, cherche à se démarquer en proposant des garanties plus complètes. Ainsi, ses produits sont certifiés AB (agriculture biologique), Max Havelaar, et affichent leur empreinte carbone. De plus, un « AlterÉcomètre » (ci-dessus) figure sur les emballages, donnant des informations sur les revenus allant à la coopérative, le nombre de familles bénéficiaires, etc.

L'ALTERÉCOMÈTRE® REVENUS DES PRODUCTEURS NOMBRE DE MEMBRES BÉNÉFICIAIRES PRIME POUR LES PRODUCTEURS* PRIME POUR L'ORGANISATION DES PRODUCTEURS* POURCENTAGE DU PRIX POUR LE PAYS D'ORIGINE	Surface moyenne cultivée par producteur	1 ha
	Nombre de membres bénéficiaires	1 200
	Prime pour les producteurs*	+ 104 %
	Prime pour l'organisation des producteurs*	+ 72 %
	Pourcentage du prix pour le pays d'origine	36 %

\*Comparaison Alter Éco / marché conventionnel.

C.L.

## Plaisir ou santé ? L'alimentation écartelée

### Le retour du plaisir de cuisiner

Selon un sondage TNS Sofres de juin 2010<sup>21</sup>, les Français plébiscitent la cuisine « maison » : 94 % d'entre eux considèrent que préparer des petits plats est une source de plaisir et d'épanouissement, et seulement 6 % y voient nécessité et contrainte. Ils sont 60 % à affirmer avoir commencé à préparer eux-mêmes leur pain ou à en faire plus souvent au cours des deux dernières années. La dimension économique (préserver le pouvoir d'achat) n'apparaît qu'en quatrième position des motivations, loin derrière la santé, le plaisir et la convivialité. La majorité des personnes interrogées voient ce phénomène s'amplifier et faire de plus en plus d'adeptes dans les années à

21. « La cuisine "fait maison" : un phénomène de masse à l'avenir radieux ». Étude TNS Sofres, 10 juin 2010.

venir. Le baromètre du Crédoc sur l'alimentation indique également que les Français sont de plus en plus nombreux à souhaiter qu'on leur apprenne à cuisiner à l'école.

De multiples signes illustrent cette tendance : la forte progression des ventes de livres de cuisine (+ 10 % en 2009), la prolifération des *blogs* consacrés à cette passion sur Internet (une cinquantaine en 2000, 3 000 aujourd'hui)<sup>22</sup>, le doublement du nombre de magazines spécialisés depuis 2000 (de 10 à 20), le succès des cours de cuisine (L'Atelier des chefs, les cours gratuits de la Fédération française de cuisine amateur), etc. Les programmes télévisés comme « Un dîner presque parfait » ou « Top chef », sur M6, battent des records d'audience. S'il est difficile de mesurer la concrétisation de cet engouement dans la vie quotidienne, on peut constater le *boom* des ventes de machines à pain (un tiers des ménages en sont équipés aujourd'hui) et des yaourtières.

**Le Centre d'information des viandes (CIV) a créé le site [Lakitchenmusic.com](http://Lakitchenmusic.com) qui propose des fiches de préparation pour « cuisiner la viande facilement et en musique », à télécharger sous forme de podcasts audio**

de cet engouement dans la vie quotidienne, on peut constater le *boom* des ventes de machines à pain (un tiers des ménages en sont équipés aujourd'hui) et des yaourtières.

Toutefois, il semble que la pratique de la cuisine soit essentiellement réservée au *week-end* et aux invitations, tandis que la cuisine de tous les jours resterait marquée par un temps de préparation limité.

À cette tendance qui n'est peut-être qu'un phénomène de mode éphémère, s'opposent deux autres tendances : la médicalisation de l'alimentation et la déstructuration des comportements alimentaires.

## Médicalisation de l'alimentation

L'alimentation et la santé forment un couple paradoxal et leur relation est compliquée. D'un côté, les comportements alimentaires sont accusés d'être responsables de l'accroissement de la prévalence de l'obésité, des maladies cardio-vasculaires ou de certains cancers ; de l'autre, l'industrie agroalimentaire multiplie les promesses santé, par le biais notamment des « alicaments ».

Près de 85 % des Français estiment que la manière dont ils mangent influe sur leur état de santé (cette proportion augmente : 75 % en 1997). En 2007, 68 % se disaient prêts à payer un produit plus cher pour un avantage santé<sup>23</sup>. D'ailleurs, les compléments alimentaires (vitamines, sels minéraux, anti-oxydants) promettant de faire maigrir, mieux vieillir, bronzer plus rapidement, améliorer la mémoire ou lutter contre le *stress*, seraient consommés par 20 % des adultes et 12 % des enfants<sup>24</sup>.

22. Par exemple, une centaine de milliers de personnes fréquentent le site Internet [Marmiton.org](http://Marmiton.org) et près de 50 000 recettes y sont déposées par les internautes.

23. HÉBEL Pascale. *Synthèse des baromètres sur l'alimentation*. Paris : Crédoc, 2008.

24. Voir INCA 2, l'enquête individuelle nationale des consommations alimentaires de l'Agence française de sécurité sanitaire des aliments, 2006-2007.

## LA SANTÉ AU CŒUR DE L'AGROALIMENTAIRE

Le groupe Nestlé, *leader* mondial de l'agroalimentaire, a annoncé en septembre 2010 la création de la filiale Nestlé Sciences de la vie et de l'Institut Nestlé des sciences de la vie pour « jeter les bases d'une nouvelle industrie entre l'agroalimentaire et la pharmacie ». Ces deux nouvelles entités ont pour but de participer à l'élaboration de produits alimentaires qui permettront de prévenir les affections comme le diabète, l'obésité, les maladies cardio-vasculaires et d'Alzheimer. Nestlé prévoit d'investir des centaines de mil-

lions de francs suisses au cours de la prochaine décennie pour bâtir des stratégies nutritionnelles qui améliorent la santé et la longévité.

Danone a été un des pionniers dans le domaine, notamment avec ses yaourts phares Actimel et Activia, et bientôt Denasia, dont la promesse est de maintenir la densité osseuse. Son pôle nutrition médicale représente 925 millions d'euros en 2009.

C.L.

Source : « Nestlé s'attaque au marché très rentable de la nutrition médicale ». *Le Monde*, 28 septembre 2010.

Les aliments santé occupent encore une place marginale dans la consommation alimentaire en France : avec un niveau de consommation de 32 euros par habitant en 2006, ce marché est encore très loin des niveaux japonais (167 euros par habitant) et américain (94 euros par habitant)<sup>25</sup>. Néanmoins, il connaît une croissance soutenue. Or, selon le sociologue Jean-Pierre Poulain, une médicalisation de l'alimentation quotidienne exacerbant la dimension santé au détriment de la dimension plaisir et de la dimension culture / identité, pourrait mettre à mal le modèle traditionnel français.

### Déstructuration alimentaire chez les jeunes ?

Si ce modèle semble résister lorsqu'on regarde les chiffres d'ensemble, une approche plus fine ne permet pas d'être aussi optimiste. Selon l'enquête INCA 2, les moins de 35 ans prennent de moins en moins leurs trois repas par jour, le petit déjeuner étant souvent sauté. Les jeunes adultes (18-34 ans) consomment davantage que leurs aînés des aliments transformés ou demandant peu de temps de préparation (céréales pour petit déjeuner, pizzas, sandwiches...) et ont plus souvent recours au plateau-repas ainsi qu'à la livraison de plats tout prêts à domicile. À l'effet d'âge lié au mode de vie particulier des jeunes adultes semble s'ajouter un effet de génération, selon les travaux du Crédoc. La génération née entre 1977 et 1986 dépense huit fois moins pour les produits frais que la génération de ses grands-parents au même âge. D'une manière générale, les nouvelles générations consacrent une part nettement moins importante de leur budget à l'alimentation que les précédentes.

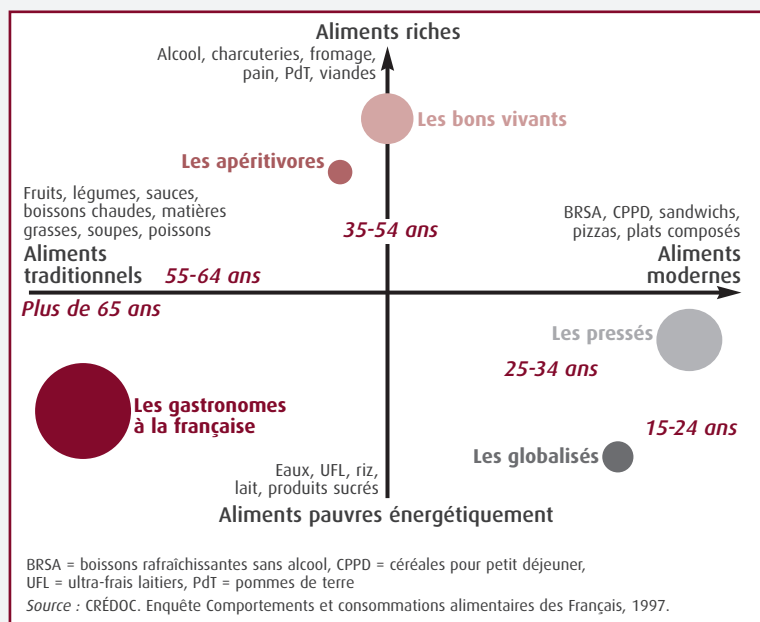
25. « Le marché des aliments santé en France ». Étude Eurostaf, avril 2009.

## LES COMPORTEMENTS ALIMENTAIRES SELON L'ÂGE

La typologie élaborée par le Crédoc (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie) fait ressortir des comportements de consommation alimentaire déterminés avant tout par des facteurs d'âge, de génération ou de cycle de vie. Aujourd'hui, les plus jeunes sont davantage tournés vers des produits mondialisés et modernes, alors que les personnes les plus âgées demeurent dans le modèle plus traditionnel en consommant des produits plus bruts et moins transformés (voir graphique).

Si 40 % des consommateurs français peuvent être considérés comme des « gastronomes à la française » et ont un régime alimentaire très diversifié, la classe des « pressés » regroupe 21 % de la population. Ces consommateurs se tournent vers un régime alimentaire simplifié : boissons sucrées, sandwiches, pizzas et quiches, viennoiseries, plats composés et pâtisseries constituent la base de leur alimentation.

C.I.



Les travaux sur l'alimentation des adolescents (programme de recherche AlimAdos de l'Agence nationale de la recherche)<sup>26</sup> se veulent plus rassurants, montrant que cette période de la vie correspond à une phase d'expérimentation marquée par une grande flexibilité et une distance prise par

26. DIASIO Nicoletta, HUBERT Annie, PARDO Véronique (sous la dir. de). *Alimentations adolescentes en France*. Paris : OCHA (Observatoire CNIEL [Centre national interprofessionnel de l'économie laitière] des habitudes alimentaires), 2009, 220 p.

rapport aux normes traditionnelles, mais que ces dernières sont connues et réactivées au sortir de la phase de jeunesse, au moment de la mise en couple et surtout de la naissance des enfants.

Rappelons que la thèse de la déstructuration n'est pas récente : elle est annoncée dès les années 1980 dans les études *marketing* françaises, puis évoquée 20 ans plus tard par Claude Fischler dans *L'Homnivore* <sup>27</sup>. Le débat n'est toujours pas tranché mais selon Jean-Pierre Poulain, tout dépend des données utilisées : « si on travaille sur des données comportementales, on obtient une lecture plutôt en faveur d'un changement ; si, au contraire, on s'appuie sur des données déclaratives ou de représentations, elle apparaît plutôt en faveur d'une certaine stabilité <sup>28</sup> ».

Cette thèse semble toutefois renforcée par la croissance soutenue du secteur des *fast-foods* (+ 5 % par an en moyenne entre 2000 et 2008 <sup>29</sup>), qui a été accélérée par la crise économique depuis 2008. Il s'est vendu en 2009, en France, près de deux milliards de sandwiches, pour un chiffre d'affaires global de 6,3 milliards d'euros <sup>30</sup>. D'après une enquête réalisée par le cabinet d'études NPD, sept repas sur dix avalés hors du domicile sont désormais pris dans la restauration rapide <sup>31</sup>.

Se développe également, au point de se présenter comme un « nouveau concept » et de donner naissance à un néologisme, la « distri-ration », rapprochement de la distribution et de la restauration : les magasins proposent de plus en plus de « solutions repas » (sandwichs, plats cuisinés), aisément transportables, à emporter voire à consommer sur place (tables à manger debout dans les Monop').

Il faut signaler toutefois que *fast-food* ne rime plus exclusivement avec *junk food* (nourriture de mauvaise qualité) : de nouvelles enseignes de restauration rapide proposent des produits sains, frais, voire des recettes gas-

#### NOUVEAUX CONCEPTS REPAS

Les industriels de l'agroalimentaire rivalisent d'inventivité dans le domaine des « solutions repas » : « Lunch Box » de Lustucru, « Pasta Box » de Sodeb'O, « Kitchen Box » de Marie, « Charal Snack »...

Certains franchissent le pas de la restauration, tel Danone qui vient d'inaugurer deux bars à yaourts à l'aéroport de Madrid. Dans ces « Yoghourterias », Activia se déguste frais ou glacé, accompagné de fruits, céréales ou pépites de chocolat. À Barcelone, la première Yoghourteria, inaugurée en avril 2009, propose désormais la vente à emporter de yaourts, dont certains parfums introuvables ailleurs.

C.L.

27. FISCHLER Claude. *L'Homnivore*. Paris : Odile Jacob, 2001, 448 p.

28. POULAIN Jean-Pierre. *Manger aujourd'hui*. Toulouse : éd. Privat, 2001, 236 p.

29. Source : Xerfi (Paris).

30. Étude du cabinet Gira Conseil à l'occasion de l'European Sandwich and Snack Show, février 2010.

31. *Bilan des tendances 2009 de la restauration commerciale en France*. Paris : NPD Group, 2010.

## ÉQUI'WOK

Équi'Wok se définit comme le spécialiste de la restauration rapide haut de gamme au *wok*<sup>1</sup>. Des plats équilibrés sont préparés à la demande. Le concept mise sur un savoir-faire associant des produits frais fermiers ou issus de l'agriculture biologique à une cuisson ins-

stantanée au *wok*. Le premier point de vente a ouvert fin 2008, rue Montorgueil à Paris (II<sup>e</sup> arrondissement), l'enseigne prévoit d'en ouvrir plusieurs dizaines, dont la plupart en franchise.

C.L.

1. Le *wok* est une grande poêle creuse, très utilisée en Asie pour préparer les repas à base de légumes et viandes sautés ; par extension, les plats préparés dans des *woks* sont aussi appelés *woks* (NDLR).

tronomiques conçues par des chefs, comme Équi'wok. Les *fast-foods* plus traditionnels ont senti la tendance : Quick a lancé un *cheeseburger* bio en octobre 2010 (en « édition limitée » jusqu'en novembre 2010 et vendu 43 % plus cher) et McDonald's a ouvert un bar à salades sur le parvis de La Défense, à Paris (où l'on ne vend pas de *hamburgers*).

### **Rupture possible : une rébellion contre les impératifs écologiques et nutritionnels ?**

Lorsqu'une tendance, au début émergente, se renforce au point de devenir incontournable, apparaissent aussi souvent des contre-tendances. Le désir de résister à ce qui semble un consensus ambiant (voire, pour certains, une nouvelle idéologie<sup>32</sup>) peut alors rassembler ceux qui se veulent adeptes de l'« anti-politiquement correct ».

Un tel mouvement pourrait se produire en opposition à la « vague verte ». Ainsi, le critique gastronomique François Simon écrit-il de manière volontairement provocatrice, dans une tribune<sup>33</sup> : « le bio lasse parce qu'il y a en lui une sorte de bonne conscience, une sorte de paradis aseptisé, de vertu constante, consensuelle, un cantique obsessionnel : la culpabilisation n'est pas loin ». Les impératifs nutritionnels peuvent également susciter ce genre de réactions : « dans une dizaine d'années, ajoute le critique, les cartes des restaurants seront marquées du logo "Manger tue" [...] les Paris-Brest seront servis sur présentation d'un relevé de cholestérol ».

Aux États-Unis, pays de la « mal-bouffe », le restaurant Heart Attack Grill (Chandler, Arizona) offre des repas gratuits aux personnes pesant plus de

32. Cf. BRUNEL Sylvie. *À qui profite le développement durable ?* Paris : Larousse (coll. À dire vrai), 2008, 157 p.

33. SIMON François. « Quand le bio nous court sur le haricot ». *GQ (Gentlemen's Quarterly)*, n° 15, avril 2009.

175 kilos. Ses *hamburgers* portent les noms de « simple pontage » à « quadruple pontage » (8 000 calories). Il propose également des cigarettes sans filtre. Le concept est repris en France : la chaîne de restauration rapide française Speed Burger distribue un *hamburger* géant et hypercalorique, le « Te-pakap », constitué de quatre *steaks* hachés, soit 320 grammes de viande.

## Rupture possible : demain tous végétariens ?

Le végétarisme semble encore très rare en France : d'après le baromètre de l'INPES (Institut national de prévention et d'éducation pour la santé), il concernerait 1 % seulement des personnes de 12 à 75 ans. Cependant, la consommation de viande par personne diminue, comme on l'a vu dans le premier article paru en février, et surtout, celle-ci, après avoir souffert de l'épidémie d'encéphalite spongiforme bovine (liée à la maladie de la « vache folle »), fait l'objet de nombreuses polémiques depuis quelque temps<sup>34</sup>. Ces polémiques se sont centrées sur l'impact environnemental de l'élevage, et notamment son impact climatique. De nombreuses personnalités se sont engagées sur le thème, dans la lignée de Paul McCartney ; des associations environnementales se mobilisent pour promouvoir une « journée sans viande », idée reprise par des collectivités locales pour la restauration scolaire.

Annie Hubert, anthropologue au CNRS (Centre national de la recherche scientifique), avait déjà imaginé, en 2006, trois scénarios de réduction de la consommation de viande<sup>35</sup> : les deux premiers suscités par la montée de la sensibilité au bien-être animal (un scénario végétalien où les animaux ont des droits, et un scénario de réduction de la consommation de viande où les animaux sont traités avec humanité), le troisième porté par les préoccupations sanitaires.

Sans aller jusqu'à imaginer que tous les Français se convertissent au végétarisme, une réduction de la part de la viande dans l'alimentation n'est pas improbable. D'autant que de nouveaux produits sont mis sur le marché, qui imitent la

### COMPTER LES VÉGÉTARIENS

Les données sur le nombre de végétariens dans les différents pays sont très lacunaires. L'UVE (Union végétarienne européenne) compile plusieurs enquêtes et sondages selon lesquels leur proportion s'élèverait à 9 % en Allemagne, 6 % en Grande-Bretagne (mais 10 % ne mangeraient pas de viande rouge et plus de 30 millions de Britanniques mangeraient végétarien « la plupart du temps »), 9 % en Suisse, 3 % aux États-Unis (mais 10 % déclarent suivre un régime à dominante végétarienne), etc.

C.L.

Source : UVE, site Internet [www.euroveg.eu](http://www.euroveg.eu).

34. Voir SAFRAN FOER Jonathan. *Faut-il manger les animaux ?* Paris : L'Olivier, 2011, 360 p.

35. HUBERT Annie. « Les omnivores deviendront-ils herbivores ? Trois scénarios culturellement possibles pour le futur ». Colloque « L'homme, le mangeur, l'animal : qui nourrit l'autre ? », organisé par l'OCHA, Paris, 12-13 mai 2006.

viande, rendant plus facile le passage à une alimentation moins carnivore : Sojasun propose ainsi des *burgers* végétaux avec *steaks* de soja, une marque allemande présentée au SIAL (salon international de l'alimentation) a mis au point une préparation de viande hachée mélangée à des protéines végétales présentant 30 % de matières grasses et de cholestérol en moins, qui peut entrer dans la fabrication de lasagnes, tomates farcies, etc.

## L'alimentation au croisement d'aspirations contradictoires

Des produits bio, locaux, équitables, respectueux du bien-être animal et n'engendrant pas trop de gaz à effet de serre : si les tendances semblent nous y amener, le chemin est encore long et non dépourvu d'obstacles. D'autant que ces tendances sont contradictoires avec certaines tendances lourdes relevées précédemment<sup>36</sup> et notamment celle de la réduction de la part du budget consacrée à l'alimentation.

De la même façon, le retour du plaisir de cuisiner ne s'accommode pas trop de l'érosion du modèle alimentaire français observée chez les jeunes ni de la montée du *snacking* à toutes les sauces. La médicalisation de l'alimentation s'oppose en principe au plaisir hédoniste qui, selon les sociologues, caractérise encore les Français. Est-ce à dire que certaines des tendances évoquées n'ont pas de réalité, ou encore qu'elles sont vouées à disparaître, écrasées par une tendance plus puissante ?

Il est plus probable qu'elles représentent les diverses facettes qui composent un individu aujourd'hui, pris dans de multiples réseaux et appartenances (qu'elles soient familiales, politiques, amicales ou religieuses), et rien moins que logique ou cohérent. Un individu qui peut faire dans la même journée ses achats de base dans un *hard discount* et craquer pour un produit de luxe dans une épicerie fine, manger des sandwiches à midi et s'offrir de temps en temps un restaurant gastronomique... La consommation alimentaire, comme la consommation dans son ensemble, est le résultat de tiraillements entre les aspirations (éthiques, écologiques, etc.) et les contraintes (budgétaires, de temps) des individus. Ceux-ci sont soumis aux injonctions contradictoires de l'industrie agroalimentaire à travers la publicité et le *marketing*, de l'État à travers les recommandations nutritionnelles, et des professionnels de santé, dont le discours n'est pas toujours cohérent du reste (cf. la polémique sur les bienfaits ou non du lait).

À partir de ce constat, nous pouvons être sûrs d'une seule tendance, celle de la fin de la consommation de masse et de l'éclatement des modes de consommation. Plus qu'à une reconfiguration de l'alimentation selon de nouvelles normes et valeurs, nous assisterons probablement à la multiplication des profils, lesquels ne seront certainement pas figés une fois pour

---

36. LAISNEY Céline. *Op. cit.*

### **VERS UNE NUTRITION PERSONNALISÉE : LES PROMESSES DE LA NUTRIGÉNIQUE**

La nutriginétique, discipline basée sur les progrès effectués ces 30 dernières années dans les sciences de la vie (médecine, biochimie, biologie moléculaire), les micro- et nanotechnologies et l'informatique, vise à mieux comprendre les interactions entre notre alimentation et notre génome. La nutriginétique, sous-domaine de la nutriginétique, va encore plus loin dans l'analyse des effets de l'alimentation en déterminant comment le génotype spécifique de chaque individu influence sa réponse physiologique aux aliments.

Cette approche pourrait mener à l'élaboration de schémas d'alimentation personnalisés : plusieurs entreprises proposent déjà, aux États-Unis, un conseil nutritionnel individualisé en se basant sur le profil génétique de leurs clients, déterminé à partir d'un extrait de salive reçu par courrier. Cependant, la mise en œuvre de tests génétiques permettant de formuler des recommandations personnalisées en France, rendrait nécessaire un débat éthique préalable.

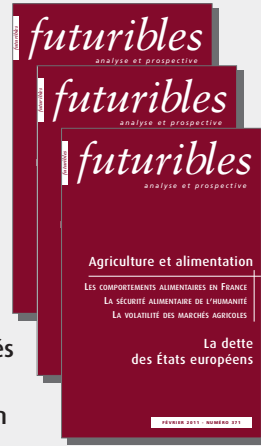
*C.L.*

toutes. Les typologies de consommateurs seront donc de moins en moins pertinentes, une même personne pouvant passer d'un groupe à l'autre en fonction de multiples facteurs (jour de la semaine, moment de l'année, situation professionnelle, familiale, etc.). Peut-être irons-nous même jusqu'à une personnalisation de l'alimentation, réalisant les promesses de la nutriginétique (voir encadré ci-dessus) ?

Ces bouleversements auront des implications pour l'industrie agroalimentaire, la distribution et la restauration, qui sauront, comme elles le font déjà, en tirer parti en proposant de nouveaux produits — et, de plus en plus, de nouveaux services. Ils représenteront également de nouveaux défis pour les politiques nutritionnelle et alimentaire qui se mettent en place. Connaître les comportements alimentaires et leurs évolutions, qui seront certainement de plus en plus rapides, est donc plus que jamais nécessaire.

## DERNIÈRES PARUTIONS SUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE

- ▶ BOURGET Bernard. « **La politique agricole commune à l'horizon 2020.** Six scénarios pour la PAC ». N° 369, décembre 2010, pp. 31-43
- ▶ BUREAU Jean-Christophe. « **La politique agricole commune après 2013.** Les enjeux et la position des acteurs ». N° 369, décembre 2010, pp. 45-61
- ▶ DUFUMIER Marc. « **Sécurité alimentaire et développement durable.** Repenser l'agronomie et les échanges internationaux ». N° 352, mai 2009, pp. 25-42
- ▶ EVEN Marie-Aude. « **Regard sur l'IAASTD.** Une évaluation internationale des sciences et technologies agricoles au service du développement ». N° 356, octobre 2009, pp. 31-40
- ▶ HIRSCHLER Jean. « **Que mangeront les Français en 2020 ?** Les enseignements d'une étude prospective régionale ». N° 348, janvier 2009, pp. 29-45
- ▶ JAMET Jean-Paul. « **Crises alimentaires et marchés agricoles** ». N° 371, février 2011, pp. 33-46
- ▶ LAISNEY Céline. « **L'évolution de l'alimentation en France.** Panorama des tendances lourdes ». N° 371, février 2011, pp. 5-20
- ▶ PADILLA Martine. « **Comportements et sécurité alimentaires en Méditerranée.** État des lieux et prospective ». N° 348, janvier 2009, pp. 47-65
- ▶ PAILLARD Sandrine, TREYER Sébastien. « **Nourrir la planète : deux scénarios.** Agrimonde et le débat sur l'avenir de l'agriculture et de l'alimentation à l'échelle mondiale ». N° 364, juin 2010, pp. 45-63
- ▶ ROUDART Laurence. « **Les terres cultivables non cultivées dans le monde.** Des disponibilités suffisantes pour la sécurité alimentaire durable de l'humanité ? » N° 371, février 2011, pp. 21-31
- ▶ SOYEUX Annie. « **La lutte contre le gaspillage.** Quel rôle face aux défis alimentaires ? » N° 362, avril 2010, pp. 57-67



## BON DE COMMANDE

À photocopier et retourner à *Futuribles* - 47 rue de Babylone - F-75007 Paris • Tél. 33 (0)1 53 63 37 73  
Fax 33 (0)1 42 22 65 54 • [diffusion@futuribles.com](mailto:diffusion@futuribles.com) • [www.futuribles.com](http://www.futuribles.com)

Je commande ..... **numéro(s)** .....  
et ..... **numéro(s)** .....

- 13 € France métropolitaine
- 14 € autres pays / outre-mer

Je règle ..... € par :

- chèque à l'ordre de *Futuribles*
- carte Visa       American Express

N° \_\_\_\_\_ Exp. \_\_\_\_\_

Cryptogramme figurant sur votre carte \_\_\_\_\_

Nom \_\_\_\_\_

Titre \_\_\_\_\_

Organisation \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

Tél \_\_\_\_\_

Date \_\_\_\_\_ Signature \_\_\_\_\_

# La course aux terres agricoles

POUR DES INVESTISSEMENTS AGRICOLES  
RESPONSABLES DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

PAR DOMINIQUE AUVERLOT ET BLANDINE BARREAU <sup>1</sup>

*Depuis quelques années, les marchés agricoles sont soumis à de larges fluctuations, avec pour conséquence, entre autres, une grande volatilité des prix des denrées agricoles, dont le point d'orgue le plus récent fut la forte flambée des prix de 2008. De fait, la terre (et son exploitation) tend à reprendre une bonne place au rang des valeurs refuges, et de plus en plus d'investisseurs étrangers, publics et privés, prennent position dans le secteur agricole des pays en développement. Quelle est l'ampleur et quels sont les enjeux de ces cessions d'actifs agricoles ?*

*Dominique Auverlot et Blandine Barreau, qui ont coordonné un rapport récent sur cette question, présentent ici la réalité de cette course aux terres agricoles et la nature des principaux investissements qui la caractérisent. Sans nier les risques inhérents à cette implantation d'investisseurs étrangers dans des pays en développement — qui, pour beaucoup, auraient bien besoin de leur production agricole pour nourrir leur population —, ils montrent en quoi celle-ci peut aussi offrir des opportunités et jouer un rôle important dans la sécurité alimentaire mondiale. Enfin, ils formulent une série de recommandations, principalement destinées à la France et à l'Union européenne, pour faire en sorte que ces investissements agricoles soient effectivement « responsables » et aillent dans le sens d'un véritable respect à la fois de l'environnement et des droits des popu-*

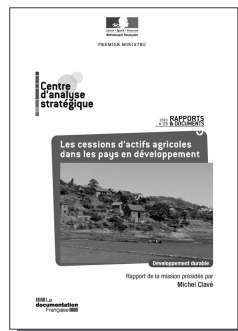
---

1. Département développement durable, Centre d'analyse stratégique (CAS). Cet article s'inspire très largement des réflexions de la mission « Cessions d'actifs agricoles à des investisseurs étrangers dans les pays en développement » menée par le CAS et présidée par Michel Clavé (Crédit Agricole S.A.) — voir l'encadré sur Michel Clavé en fin d'article.

*lations locales (économiques, sociaux, fonciers...), et que cette orientation s'inscrive aussi dans les différentes règles internationales en cours d'élaboration dans ce domaine. S.D. ■*

Des gouvernements d'Afrique, d'Amérique latine, d'Asie et d'Europe de l'Est vendent et louent des terres, des exploitations et des récoltes à des investisseurs étrangers. L'importance croissante de ces transactions inquiète car elles renvoient à un dilemme éthique : comment analyser la décision du gouvernement soudanais d'allouer l'exploitation de 200 000 hectares à une société qatarie quand le pays est la première destination de l'aide alimentaire internationale ? Mal pilotées, les implantations peuvent en effet induire de graves dommages sociaux et environnementaux, et contrevenir à la sécurité alimentaire des pays hôtes. Mais pour ces derniers, les investissements étrangers permettent de mettre en valeur un potentiel agraire inexploité : seuls 15 % des surfaces arables soudanaises sont actuellement mis en culture et la Banque mondiale <sup>2</sup> estime que la moitié des terres arables disponibles dans le monde se situent dans des pays où les rendements stagnent à 30 % de leur potentiel. Ces choix ne peuvent donc être condamnés *a priori*, d'autant plus qu'un apport de capital massif dans les filières agricoles des pays du Sud est indispensable pour nourrir huit milliards d'êtres humains en 2030.

Les investissements étrangers dans le secteur agricole sont-ils une nouvelle manifestation de la « malédiction des ressources naturelles » ou peuvent-ils contribuer à la sécurité alimentaire des pays hôtes ? En juin 2010, alors que les institutions internationales débattaient de principes de régulation, un rapport du Centre d'analyse stratégique <sup>3</sup> dressait un panorama du phénomène et de ses retombées identifiables, et formulait une série de recommandations à l'égard des pouvoirs publics français et européens, des investisseurs et du secteur bancaire. Cet article rend compte de ces conclusions.



## **Une tendance lourde des décennies à venir**

### **Des transactions qui devraient s'accroître**

Nourrir huit milliards de personnes d'ici à 2030 nécessite la résolution des inégalités d'accès à la nourriture, mais aussi une forte augmentation de

2. *Rising Global Interest in Farmland: Can It Yield Sustainable and Equitable Benefits?* Washington, D.C. : Banque mondiale, 7 septembre 2010.

3. CLAVÉ Michel, AUVERLOT Dominique, BARREAU Blandine, BROUCHET Patrick, BUBA Johanne et HALFEN Caroline. *Les Cessions d'actifs agricoles dans les pays en développement. Diagnostic et recommandations*. Paris : La documentation Française (Rapports et documents, n° 29), 2010.

la production agricole mondiale : cela suppose des investissements considérables dans l'agriculture ainsi qu'un accroissement des flux commerciaux internationaux<sup>4</sup>. Compte tenu de leur surface cultivable, certains pays ne pourront pas, dans le futur, satisfaire les besoins alimentaires de leurs habitants.

Certains investisseurs sont donc conduits à s'installer dans les pays en développement, où des avantages comparatifs (coût de la main-d'œuvre, fertilité des terres, climat propice, etc.) permettent de produire à des coûts plus compétitifs. Ils sont également encouragés par les objectifs ambitieux de l'Union européenne en matière de recours aux agrocarburants, qui incitent indirectement à produire hors des frontières communautaires, par les accords douaniers favorisant l'importation de produits agricoles des pays en développement, et par la demande internationale croissante de produits de la sylviculture tropicale. L'augmentation actuelle des investissements directs étrangers dans le secteur agroalimentaire a donc vocation à perdurer.

Parallèlement, les pays disposant d'avantages comparatifs et de larges étendues arables font appel à des investisseurs étrangers afin de soutenir leur développement économique ou d'augmenter la production agricole pour assurer leur propre sécurité alimentaire.

Enfin, de nouveaux acteurs sont désormais soucieux de sécuriser leur accès aux biens et aux facteurs de production agricole, selon une logique qui n'est pas nouvelle dans l'histoire des échanges internationaux : au début du XX<sup>e</sup> siècle, la société américaine United Fruit Company possédait près du quart des terres arables du Honduras. Cependant, ces transactions étaient essentiellement le fait d'entreprises privées dont l'exportation était le cœur de métier. Désormais, certains États cherchent à assurer leur sécurité alimentaire en produisant directement à l'étranger : le Japon, la Corée du Sud, les États du golfe Persique sont ainsi confrontés à un déficit structurel de ressources foncières et hydriques ; l'Arabie Saoudite importe 96 % de ses consommations alimentaires et envisage l'arrêt de cultures céréalières sur son sol d'ici six ans.

Deux motifs ont présidé à l'implication des États. D'une part, l'aggravation du manque de ressources foncières et hydriques a inscrit la recherche de nouvelles stratégies de sécurité alimentaire parmi les priorités politiques. Ainsi, Pékin a engagé une politique de production agricole hors des frontières depuis 2007 : en Afrique, les investissements fonciers des entreprises d'État chinoises feraient désormais jeu égal avec les entreprises coréennes, devant

---

4. Les deux scénarios prospectifs Agrimonde de l'INRA (Institut national de la recherche agronomique) et du CIRAD (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement) concluent qu'il est possible d'assurer la sécurité alimentaire mondiale en 2050 en augmentant les surfaces agricoles, les rendements et les échanges commerciaux, à des degrés divers selon les régions : l'Afrique du Nord, le Moyen-Orient, l'Afrique subsaharienne et l'Asie devraient en particulier recourir à des importations. Voir *Agrimonde. Agricoles et alimentations du monde en 2050 : scénarios et défis pour un développement durable*. Paris : INRA-CIRAD, 2009 [cf. PAILLARD Sandrine et TREYER Sébastien. « Nourrir la planète : deux scénarios. Agrimonde et le débat sur l'avenir de l'agriculture et de l'alimentation à l'échelle mondiale ». *Futuribles*, n° 364, juin 2010, pp. 45-63 (NDLR)].

## LES ÉTATS DU PROCHE-ORIENT REVOIENT LEURS STRATÉGIES D'APPROVISIONNEMENT

Au Proche-Orient, le choix d'importer ou d'externaliser à l'étranger une partie de la production agricole relevait jusqu'à présent essentiellement des stratégies d'entreprises privées, avant que des menaces sur la sécurité alimentaire ne décident les gouvernements à prendre le relais.

Les Émirats arabes unis ont ainsi encouragé des entreprises à investir dans des terres pakistanaises et soudanaises, avant de s'orienter vers le stockage de 15 denrées vitales, dans le but de se prémunir de la hausse des prix mondiaux.

L'étape suivante devrait voir le fonds souverain émirien acquérir des unités de production et des filières logistiques à l'étranger. Certains gouvernements, tel celui de la Libye, concluent des traités bilatéraux avec les pays hôtes pour assurer des importations en cas de sécheresse. Beaucoup commencent à s'appuyer sur des fonds souverains (au moins deux filiales du fonds libyen interviennent sur les continents africain et européen) ou sur des consortiums public / privé, à l'image du *Qatar National Food Security Program* (QNFSP).

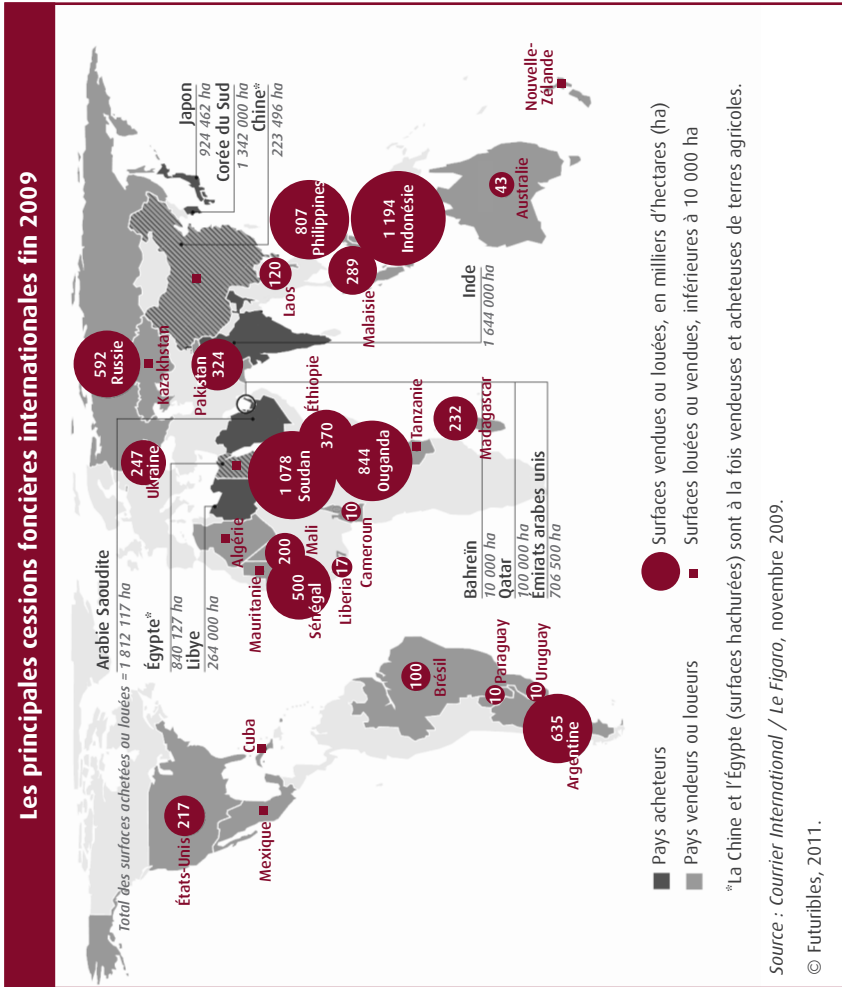
D.A, B.B.

les intérêts saoudiens et émiriens <sup>5</sup>. D'autre part, l'épisode de volatilité des prix de 2007 et la crise alimentaire de 2008 ont également incité des États fortement dépendants d'importations à sécuriser leurs approvisionnements, notamment en réponse aux barrières à l'exportation que certains pays (à l'image de l'Égypte, de la Chine, du Brésil, de l'Inde de l'Argentine ou de l'Ukraine) ont alors érigées. Les investissements des États transitent soit par des intérêts publics, parfois par l'intermédiaire de fonds souverains, soit par des entreprises privées.

Par ailleurs, certains investissements peuvent dériver de logiques financières, sans considération d'approvisionnement alimentaire. La crise du crédit de 2008 a fait de la terre une valeur refuge. Des investissements à visée exclusivement spéculative, ou consistant à rechercher une rentabilité à très court terme, risquent d'aller à l'encontre des rendements agricoles naturels, des équilibres écologiques et des droits des populations locales. Il est néanmoins encore difficile de distinguer ces opérateurs des véritables entrepreneurs et d'évaluer l'importance des investissements motivés par la spéculation au niveau mondial. Reste que le nombre de projets annoncés a effectivement augmenté au moment du pic des cours céréaliers mondiaux en 2007-2008 et que nombre d'acquisitions foncières ne sont pas mises en exploitation à l'heure actuelle <sup>6</sup>.

5. Source : analyse du réseau international de la direction générale du Trésor, d'après des données de l'organisation non gouvernementale GRAIN (*Main basse sur les terres agricoles en pleine crise alimentaire et financière*. Barcelone : GRAIN, octobre 2008) : les intérêts chinois représenteraient 2,1 millions d'hectares ; les investissements coréens, saoudiens et émiriens seraient respectivement de 2,3 millions d'hectares, 1,6 million d'hectares et 1,3 million d'hectares.

6. BANQUE MONDIALE. *Op. cit.*



## Des estimations de l'ampleur des transferts imparfaites

Les pays disposant de forts potentiels agricoles, d'une main-d'œuvre bon marché, voire d'un système fiscal favorable à l'exportation de biens agricoles, constituent des destinations potentielles. La moitié des projets se trouveraient en Afrique (Soudan, Sénégal, Ouganda, Éthiopie, République démocratique du Congo...), plus de 20 % seraient situés dans la région Pacifique-Asie de l'Est, moins du quart dans la zone Europe-Asie centrale, et l'Amérique latine en concentrerait environ 10 %<sup>7</sup>.

7. Données GRAIN octobre 2008-juin 2009. Voir également DE SCHUTTER Olivier. *Acquisitions et locations de terres à grande échelle : un ensemble de principes et de mesures clés pour répondre à l'impératif des droits de l'homme*. New York : Nations unies, juin 2009.

Les investisseurs prospectent de plus en plus loin de leurs « greniers » traditionnels. Les pays du Golfe s'éloignent désormais du Soudan et du Pakistan pour se diriger vers l'Europe centrale (accord du fonds souverain libyen en 2009 pour produire du blé en Ukraine), l'Océanie (cas du Qatar) ou l'Asie (partenariat de la Qatar Investment Authority au Viêt-nam). En raison de l'aggravation de la situation de leur sécurité alimentaire, certains pays précédemment hôtes d'investissements deviennent eux-mêmes des investisseurs : l'Égypte a l'intention de produire du blé au Soudan et en Ouganda.

Les estimations du phénomène sont néanmoins peu précises en raison du caractère confidentiel ou sibyllin des contrats<sup>8</sup>. Il est également difficile de suivre sa progression en raison de la multiplicité des types de transaction et des actifs visés : achats de terres ou d'exploitations agricoles, baux emphytéotiques — jusqu'à 99 ans, selon les pays hôtes —, partage de récoltes, *joint-ventures* ou prises de participation substantielle au capital de sociétés locales... À l'issue du recoupement de données administratives et médiatiques, et d'études de cas, la Banque mondiale conclut à un manque d'informations fiables persistant. Les observateurs tentent aujourd'hui de collecter des informations : le rapporteur spécial de l'Organisation des Nations unies, Olivier De Schutter, a ainsi réalisé une enquête de deux ans à partir de questionnaires envoyés aux États hôtes et de signalements de projets attentant aux droits des peuples, émis par ses services ou par des organisations non gouvernementales (ONG). Le rapport du CAS s'est appuyé pour sa part sur le réseau international des missions économiques françaises et sur la mise à contribution d'investisseurs privés, de chercheurs et d'ONG.

Certes, les concessions foncières ont une ampleur inédite : de 2006 à 2009, nombre de celles qui ont été divulguées portaient sur des étendues de 400 000 à 600 000 hectares, quatre à six fois supérieures aux contrats qui ont présidé au développement des grandes plantations tropicales du XIX<sup>e</sup> siècle. Il est néanmoins nécessaire de ramener le phénomène à sa juste proportion : de 2006 à 2009, 15 à 20 millions d'hectares de terres dans les pays en développement seraient concernés<sup>9</sup>. Cette surface représente l'équivalent de la surface agricole utile (SAU) française, mais seulement 1 % des terres cultivées au niveau mondial. De plus, les estimations conventionnelles basées sur des conditions climatiques actuelles, sans considération de contraintes socio-économiques<sup>10</sup>, concluent que 2,7 milliards d'hectares de terres arables

---

8. COTULA Lorenzo, VERMEULEN Sonja, LEONARD Rebeca, KEELEY James. *Land Grab or Development Opportunity? Agricultural Investment and International Land Deals in Africa*. Londres / Rome : IIED (International Institute for Environment and Development) / FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture) / IFAD (International Fund for Agricultural Development), 2009.

9. BRAUN Joachim (von), MEINZEN-DICK Ruth. « "Land Grabbing" by Foreign Investors in Developing Countries: Risks and Opportunities ». *IFPRI (International Food Policy Research Institute) Policy Brief*, n° 13, avril 2009.

10. La préservation de la couverture forestière sur 10 % à 20 % des terres susceptibles d'être cultivées ramènerait ainsi le potentiel arable à 3 %-25 % des surfaces cultivées actuellement. Voir FISCHER Günther, SHAH Mahendra, VAN VELTHUIZEN Harrij, NACHTERGAELE Freddy. *Global Agro-ecological Assessment for Agriculture in the 21<sup>st</sup> Century: Methodology and Results*.

## LE MIROIR DÉFORMANT DES ANNONCES MÉDIATIQUES

La Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED) établit que l'investissement direct étranger en direction des pays en développement dans les secteurs de l'agroforesterie et de la pêche, a quintuplé depuis les années 1990 pour atteindre trois milliards de dollars US entre 2005 et 2007. Le phénomène constitue donc bien une tendance prospective dite « lourde » : l'extension des surfaces cultivées pourrait représenter six millions d'hectares par an d'ici à 2030<sup>1</sup>, pour atteindre un total mondial de 120 millions d'hectares. Il importe néanmoins de tenir compte de l'emballement médiatique qui a relayé la polémique suscitée en 2008 par les projets de la société Daewoo à Madagascar.

Les premières conclusions de la comparaison réalisée par la Banque mondiale<sup>2</sup> entre des données reprises par les médias et les projets répertoriés par les administrations foncières témoignent de la tendance inflation-

niste des estimations médiatiques : la taille moyenne des projets mentionnés dans la presse avoisine 40 000 hectares mais les données des administrations de six pays africains et asiatiques divisent cette estimation par dix (3 500 hectares). En outre, si la notion d'« investissement de grande ampleur » est récurrente dans les médias, la superficie moyenne des projets varie sensiblement d'un contexte national à un autre (plus de 59 000 hectares au Liberia ; 700 hectares au Mozambique). L'étude révèle également qu'un grand nombre d'investissements sont d'origine domestique, même si des acteurs nationaux peuvent servir d'écran à un mandataire étranger, et que les investisseurs locaux mènent généralement des projets de moindre ampleur. Enfin, l'annonce n'est pas synonyme de mise en œuvre : moins du quart (21 %) des projets africains mentionnés par la presse seraient en pleine production.

D.A., B.B.

1. BANQUE MONDIALE. *Rising Global Interest in Farmland: Can It Yield Sustainable and Equitable Benefits?* Washington, D.C. : Banque mondiale, 7 septembre 2010.

2. *Ibidem*.

ne seraient pas exploités dans le monde. Ce potentiel serait pour moitié situé dans les pays en développement, où plus de 65 % des terres cultivables seraient laissées de côté.

L'accélération des flux semble néanmoins avérée : les contrats annoncés lors de l'année 2008 concerneraient de 42 à 45 millions d'hectares, alors même qu'au niveau mondial, les terres cultivées s'étendaient à un rythme annuel moyen de 2,7 millions d'hectares au cours de la double décennie précédente<sup>11</sup>. Mais quelle que soit l'ampleur mondiale de ces investissements, leurs impacts doivent être évalués à l'échelle locale, du fait de leurs conséquences pour les populations concernées.

Laxenburg / Rome : IIASA (International Institute for Applied Systems Analysis) / FAO, 2002 ; et YOUNG Anthony. « Is There Really Spare Land? A Critique of Estimates of Available Cultivable Land in Developing Countries ». *Environment, Development and Sustainability*, vol. 1, n° 1, 1999, pp. 3-18.

11. BANQUE MONDIALE. *Op. cit.*

## Un apport de capitaux synonyme de risques et de bénéfices pour les pays hôtes

Beaucoup de projets sont encore trop récents pour en déterminer les conséquences. Si seule l'adéquation des modes d'installation et d'exploitation aux contextes économiques et agraires locaux<sup>12</sup> déterminera les retombées des investissements, il est néanmoins avéré que des implantations mal préparées, ou exclusivement motivées par la perspective d'une rentabilité financière court-termiste, peuvent avoir des impacts socio-économiques négatifs. De 2003 à 2009, le rapporteur spécial des Nations unies sur le droit à l'alimentation a ainsi signalé des atteintes aux droits des populations, à une centaine de reprises, à des gouvernements, des institutions d'aide au développement et des entreprises privées<sup>13</sup>.

Le premier des risques est d'ignorer les droits d'usage des populations sur les terres et les ressources naturelles, dans des pays où le nomadisme et la propriété communautaire sont une tradition. La Banque mondiale s'alarme d'ailleurs de l'attraction que des pays où la gouvernance foncière est fragile semblent exercer auprès des investisseurs étrangers<sup>14</sup>.

En Afrique subsaharienne, le système foncier revêt des formes coutumières peu connues des investisseurs étrangers et le principe de domaniaité laisse aux États le pouvoir d'allouer les terres, exposant certaines populations à la menace d'éviction ou d'expropriation. Le risque de spoliation est d'autant plus grand que les compensations parfois contractualisées ne sont pas systématiquement respectées ou s'avèrent ponctuelles et insuffisantes. L'arrivée des investisseurs peut également entraîner une augmentation des prix fonciers. Enfin, les retombées positives du projet peuvent ne pas bénéficier à l'ensemble de la population (effet « oasis »). De fortes interrogations subsistent également sur le type et la pérennité des emplois créés, et l'importance des transferts de technologies.

Les risques politiques sont également avérés<sup>15</sup>, qu'il s'agisse d'instabilité gouvernementale occasionnée par des projets contestés par la population, ou d'exacerbation des tensions entre élites possédantes et petits exploitants.

La recherche d'un retour sur investissement à court terme peut induire une déforestation massive, la diminution des ressources en eau, une pollution des intrants chimiques. En Égypte, le gouvernement a ainsi décidé de

---

12. Voir sur ce point CARTER Michael R., BARHAM Bradford L. et MESBAH Dina. « Agricultural Export Booms and the Rural Poor in Chile, Guatemala, and Paraguay ». *Latin American Research Review*, vol. 31, n° 1, 1996, pp. 33-65.

13. DE SCHUTTER Olivier. *Accès à la terre et droit à l'alimentation*. New York : rapport présenté à la 65<sup>e</sup> session de l'Assemblée générale des Nations unies, octobre 2010.

14. BANQUE MONDIALE. *Op. cit.*

15. En 2009, la chute du gouvernement malgache a été précipitée par la rébellion suscitée par un projet de location qui aurait, selon les données disponibles, concédé à Daewoo 1,3 million d'hectares sur 99 ans pour la production de cultures d'exportation.

limiter les projets étrangers de cultures de luzerne, trop gourmandes en eau, en augmentant les droits de douane à l'exportation <sup>16</sup>.

Le risque économique associé à une planification inadéquate est également important. Si le projet est inadapté au contexte d'implantation, le nombre d'emplois créés et la production peuvent ne pas atteindre les niveaux attendus. Au Mozambique, la récente crise financière aurait retardé de trois à cinq ans les projets planifiés de 2004 à 2009, qui ont tous été revus à la baisse <sup>17</sup>. Des difficultés techniques, politiques et économiques expliquent l'abandon du programme d'investissement des Émirats arabes unis au Pakistan : les productions agricoles auraient été trop coûteuses et modestes pour réduire significativement la facture des importations.

Enfin, les projets peuvent affecter la sécurité alimentaire du pays hôte. Les exploitations exclusivement dédiées à des cultures non alimentaires ou à l'exportation peuvent conduire à diminuer les surfaces dédiées aux cultures vivrières, augmenter le prix des produits agricoles sur les marchés locaux et mettre en péril l'accès des consommateurs aux denrées. Dans le cas où les cultures approvisionnent le marché local, l'arrivée de modèles d'exploitation plus compétitifs peut à l'inverse abaisser le prix des produits et diminuer le revenu des agriculteurs.

## ***Des investissements nécessaires pour assurer la sécurité alimentaire mondiale***

### ***Pallier un déficit de capitaux dans le secteur agricole des pays en développement***

Selon la FAO <sup>18</sup>, la production alimentaire mondiale devrait augmenter de 70 % pour nourrir l'humanité d'ici le milieu du siècle. Les communautés rurales, qui représentent 75 % de la population pauvre mondiale, sont les principales victimes de la malnutrition : il est donc tout aussi nécessaire d'augmenter l'offre que de résoudre les problèmes d'accès de ces consommateurs. Pour les paysans pauvres, la sécurité alimentaire sous-entend des prix rémunérateurs des produits et l'accès aux facteurs de production.

Or, les financements publics consacrés à l'agriculture ont diminué dans la majorité des pays en développement : en Afrique, ils ont décliné depuis 1990 pour ne représenter que 4 % du produit intérieur brut. Depuis 20 ans, la part des soutiens au développement agricole de la Banque mondiale et des banques régionales d'aide au développement est passée de 17 % à 3 %.

16. Les exportations de luzerne sont soumises depuis un an à une taxe dissuasive, de 300 livres égyptiennes par tonne.

17. BANQUE MONDIALE. *Op. cit.*

18. *Comment nourrir le monde en 2050 ?* Rome : FAO, rapport du Forum d'experts de haut niveau publié le 23 septembre 2009.

Selon le rapporteur spécial des Nations unies sur le droit à l'alimentation, « nous avons échoué à investir suffisamment dans l'agriculture et le développement rural dans les pays en voie de développement, en particulier l'Afrique subsaharienne <sup>19</sup> ».

Au diapason de la Banque mondiale, qui recommande désormais d'investir prioritairement dans le secteur agricole des pays en développement pour atteindre l'Objectif du millénaire pour le développement consistant notamment à réduire de moitié la proportion de la population souffrant de la faim d'ici à 2015 <sup>20</sup>, la FAO estime l'apport annuel moyen nécessaire à 83 milliards de dollars US nets pour assurer la sécurité alimentaire mondiale en 2050 <sup>21</sup>.

C'est pourquoi les pays hôtes attendent des retombées positives des investissements étrangers sur l'emploi, le revenu en milieu rural, la productivité et le volume de production agricoles.

## **Des modèles contractuels pour faire converger les intérêts**

Il n'existe pas de modèle d'exploitation agricole idéal : le contexte local détermine la structure des coûts de production et, par-là même, l'avantage de compétitivité entre petites et grandes exploitations. De récentes études de cas en Malaisie montrent ainsi que si les exploitations familiales offrent des rendements moindres que toutes les formes de partenariat entre producteurs locaux et entreprise commerciale de grande envergure, ce modèle offre néanmoins généralement de meilleurs bénéfices aux petits producteurs <sup>22</sup>.

Nombre d'investissements internationaux adoptent la forme d'exploitations à grande échelle intensives, mécanisées, organisées autour d'une main-d'œuvre salariée et d'une importante capacité financière. L'enjeu est de concilier ce modèle avec le développement de l'agriculture familiale traditionnelle, fondamental dans de nombreux pays en développement <sup>23</sup>.

Des modèles d'agriculture partenariale (coopératives, *joint-ventures* internationales, entrée des travailleurs locaux dans le capital, contractualisation

---

19. DE SCHUTTER Olivier. *Op. cit.*, 2009.

20. *Rapport 2008 sur le développement dans le monde. L'agriculture au service du développement*. Washington, D.C. : Banque mondiale, 2007.

21. En 2009, le G8 abordait la nécessité de pallier « l'effet conjugué d'un sous-investissement de longue date dans l'agriculture et la sécurité alimentaire, de l'évolution des prix et de la crise économique » pour enrayer l'« aggravation de la faim et de la pauvreté dans les pays en développement » : « Nous soulignons la nécessité d'augmenter l'investissement public et privé dans une agriculture soutenable, le développement rural et la protection de l'environnement ». Déclaration finale des ministres de l'Agriculture des pays du G8, Cison di Valmarino, 20 avril 2009.

22. BANQUE MONDIALE. *Op. cit.*, 2010.

23. Dans les pays en développement, 1,3 milliard d'agriculteurs vivent sur des petites exploitations ou sont considérés comme des paysans sans terre.

de type *outgrower schemes*<sup>24</sup>, etc.) permettent d'organiser l'implantation en adéquation avec le contexte local. Au Kenya, la fondation de l'Aga Khan pour le développement économique gère ainsi une production horticole massive, destinée au marché européen, selon un schéma reposant sur des partenariats avec près de 60 000 petits exploitants : le prix de vente de la production est contractualisé à l'avance, échappant ainsi aux impacts de la volatilité des cours sur les marchés internationaux. Les agriculteurs kenyans y trouvent une garantie de revenu ainsi qu'un accès aux intrants, à une formation agronomique et à une assistance technique, sans pour autant hypothéquer leur sécurité alimentaire, car la Fondation requiert qu'ils consacrent plus de 75 % de leurs terres à des cultures vivrières.

Le pouvoir de négociation des agriculteurs locaux est alors déterminant pour fixer un prix à la récolte qui soit suffisamment flexible en cas d'évolution des marchés, leur aménager un rôle dans la gouvernance du projet et prévoir des recours juridiques en cas de différend avec l'investisseur.

## **Sept recommandations en matière de transactions internationales d'actifs agricoles**

Nourrir neuf milliards de personnes d'ici à 2050 suppose de développer considérablement les investissements réalisés dans l'agriculture, mais également de les encadrer. Si la gouvernance mondiale actuelle ne peut conduire rapidement à des mesures contraignantes vis-à-vis des acteurs concernés, le réalisme permet d'envisager à plus court terme l'instauration de règles de droit non obligatoires (chartes, guides de bonnes pratiques, directives volontaires, etc.) ou d'accords particuliers (principes de conditionnalité, engagements contractuels, etc.).

Les institutions internationales ont entamé des réflexions en ce sens<sup>25</sup>. Les recommandations pragmatiques qui suivent peuvent être adressées aux pouvoirs publics français et européens, qui peuvent dialoguer avec les institutions internationales, ainsi qu'avec les pays hôtes et les investisseurs privés parmi leurs ressortissants. De manière plus générale, ces pistes concernent également les États hôtes, les entrepreneurs et les institutions financières.

24. L'expression « *outgrower scheme* » désigne l'agriculture contractuelle ou la sous-traitance agricole, un système prévoyant la mise à disposition de crédits, la fourniture d'intrants, le transfert de savoir, des services de vulgarisation et des débouchés aux petits exploitants (NDLR).

25. Voir *Principles for Responsible Agricultural Investment that Respects Rights, Livelihoods and Resources*. Washington, D.C. : Banque mondiale, novembre 2009 ; DE SCHUTTER Olivier. *Op. cit.*, 2009 ; FAO. *Vers des directives volontaires sur la gouvernance responsable de la tenure des terres et des autres ressources naturelles*. Rome : FAO, document de travail sur les régimes fonciers n° 10, janvier 2009 ; FAO. *L'Investissement étranger direct. Opportunités « gagnant-gagnant » ou accaparement des terres ?* Rome : FAO, Sommet mondial sur la sécurité alimentaire, 16-18 novembre 2009.

## **Encourager les investissements responsables dans le secteur agricole**

Nourrir la population mondiale dans le futur impose d'accroître de 60 % l'apport capitalistique dans les filières agroalimentaires des pays en développement <sup>26</sup>. Les institutions internationales doivent donc encourager les investissements dans le secteur agricole de ces pays, y compris les cessions d'actifs, dès lors qu'ils peuvent être considérés comme responsables.

En outre, les travaux de la Banque mondiale, du rapporteur spécial des Nations unies et de la FAO montrent qu'un pays hôte disposant d'un cadre et d'une stratégie d'accueil clairs dans le secteur agricole, voire de recours en cas d'incidences contraires à la sécurité alimentaire ou aux principes de développement durable, maximise ses chances de bénéficier des retombées positives des investissements directs étrangers concernés.

Si, à l'image du Japon, quelques États émetteurs d'investissements conçoivent des chartes de bonnes pratiques, les choix stratégiques relèvent de la souveraineté nationale des pays hôtes. Les institutions internationales pourraient mettre à disposition de ces derniers un accompagnement destiné à renforcer leur pouvoir de négociation vis-à-vis des investisseurs, afin de s'assurer de la pérennité des investissements envisagés et de leur intégration dans les politiques foncières, agricoles et les stratégies de sécurité alimentaire préexistantes.

## **Des partenariats pour développer le secteur agricole et sécuriser les investissements**

La France et l'Union européenne pourraient proposer des partenariats aux pays accueillant des investisseurs européens dans le domaine agricole. Car comme l'illustre l'exemple du Pakistan, le climat d'investissement compte pour beaucoup : malgré les avantages comparatifs du pays dans le domaine agricole et en dépit d'une politique publique visant à attirer les investissements directs étrangers depuis 2004, les pouvoirs publics pakistanais n'ont pour l'heure reçu que des marques d'intérêt. En effet, les faiblesses structurelles du secteur agricole et le caractère relativement fluctuant des décisions gouvernementales en matière d'ouverture au marché mondial découragent les investisseurs, qui doivent supporter d'importants coûts lors de l'implantation.

Des accords de coopération pourraient être conclus avec les pays hôtes d'investisseurs européens, avec le double objectif de développer le secteur agricole des pays en développement concernés et de sécuriser les investissements <sup>27</sup>. Ils pourraient comporter une aide financière et technique pour mettre en place des politiques foncières, agricoles et de sécurité alimen-

---

26. *Comment nourrir le monde en 2050 ? Op. cit.*

27. Depuis l'entrée en vigueur du traité de Lisbonne, le 1<sup>er</sup> décembre 2009, les accords relatifs à la sécurisation des investissements à l'étranger relèvent de la gouvernance européenne.

taire, ainsi qu'une stratégie nationale de sélection et d'attraction des investissements directs étrangers. Ces partenariats pourraient également développer l'éducation et la formation agricoles, créer des variétés innovantes afin de produire « plus » et de manière plus adaptée à la région, et bâtir des filières agroalimentaires en amont et en aval de la production. Enfin, les accords pourraient inciter les industriels à développer des énergies renouvelables pour leurs propres besoins et ceux des populations locales.

## ***Soutenir la mise en place de politiques foncières adaptées par les pays hôtes***

Les réformes foncières restent problématiques dans de nombreux pays en développement, dès lors qu'elles mettent en jeu la capacité des populations à défendre leurs droits. Pourtant, l'existence d'une politique foncière reconnaissant la diversité des usages et des droits est une condition importante de la réussite d'un projet agricole. Selon la formule du rapporteur spécial des Nations unies, la France doit appuyer des processus de réformes foncières qui permettent de « reconnaître les droits plutôt que la propriété <sup>28</sup> ».

Quel que soit le cadre légal du pays d'implantation, les investisseurs sont responsables du respect des droits des usagers locaux, condition *sine qua non* pour éviter les conflits et sécuriser leurs propres entreprises. Au-delà, il appartient à la France et à l'Union européenne de proposer aux pays hôtes une assistance dans la définition d'une stratégie d'accueil des investissements directs étrangers agricoles — stratégie comportant des processus de concertation pour élaborer des politiques foncières nationales.

## ***Engagement de l'investisseur dans une démarche responsable***

Il est indispensable que le porteur de projet s'engage au préalable sur les principes qu'il doit respecter et apporte la preuve de la conformité de ses pratiques avec cette profession de foi. Cette dernière devra correspondre au droit international en matière de droits économiques et sociaux des populations, de préservation des ressources environnementales <sup>29</sup>, ainsi qu'aux cadres généraux de la Banque mondiale et des institutions onusiennes en matière de transferts d'actifs.

28. DE SCHUTTER Olivier. *Op. cit.*, 2010 ; voir également DE SCHUTTER Olivier. *Acquisitions et locations de terres à grande échelle : ensemble de principes minimaux et de mesures pour relever le défi au regard des droits de l'homme*. Genève : Conseil des droits de l'homme, mars 2010 ; COMITÉ TECHNIQUE « FONCIER ET DÉVELOPPEMENT ». *Gouvernance foncière et sécurisation des droits dans les pays du Sud. Livre blanc des acteurs français de la coopération*. Paris : Agence française de développement, 2009 ; et la note de positionnement du Groupe interministériel français « Sécurité alimentaire » (GISA), sur « L'appropriation de terres à grande échelle et l'investissement agricole responsable », d'avril 2010.

29. Voir les textes relevés par le rapporteur spécial des Nations unies sur le droit à l'alimentation : DE SCHUTTER Olivier. *Op. cit.*, 2009.

À cette fin, il devra réaliser des études d'impact *ex ante* relatives aux conséquences environnementales, économiques, sociales et de sécurité alimentaire de son implantation. Ces évaluations, régulièrement réalisées par un organisme indépendant, montreront notamment l'intérêt du projet pour le développement économique et l'amélioration de la sécurité alimentaire du pays hôte. Cette démarche devrait conduire l'investisseur à mener un dialogue transparent avec les autorités nationales, les collectivités territoriales et la population locale. Une fois reconnue, elle diminuerait les risques associés au projet et lui permettrait d'obtenir de meilleurs taux d'emprunt.

L'Union européenne et la France pourraient créer un label « Agro-investissement responsable », attribué par elles-mêmes ou par la FAO, qui valoriserait une telle démarche. Comme le souligne l'analyse de la Banque mondiale, de telles certifications ne sont efficaces que dès lors qu'elles bâtitent leur légitimité sur la participation des parties prenantes (ONG environnementales, populations locales, secteur productif)<sup>30</sup>. Cette labellisation doit être conçue comme un double gage de sécurité tant pour l'investisseur que pour l'État hôte. De plus, la publicité du label auprès des consommateurs pourrait favoriser la vente des produits correspondants.

### **Respect des principes Équateur par les institutions finançant des transactions d'actifs agricoles**

Les « principes Équateur » (voir ci-contre) engagent aujourd'hui une soixantaine d'institutions à respecter un code de bonne conduite volontaire basé sur des principes de développement durable de la Société financière internationale. Aujourd'hui valables pour tout investissement supérieur à 10 millions de dollars US, ils pourraient utilement être appliqués de manière systématique aux transactions d'actifs agricoles de grande envergure dans les pays en développement. Ces 10 principes prévoient notamment que l'entrepreneur consulte les communautés locales, réalise une évaluation sociale et environnementale des projets *ex ante* puis un suivi annuel du projet, formule un plan de gestion des risques ainsi identifiés et envisage un mécanisme dédié à la résolution des conflits.

Deux aménagements peuvent être préconisés : la communication systématique des résultats de l'étude d'impact aux populations locales ; et, au vu de la participation croissante des fonds souverains aux transferts internationaux d'actifs agricoles, notamment au Proche-Orient, l'adoption des principes Équateur par ces acteurs — voire un aménagement des principes de Santiago en ce sens<sup>31</sup>.

30. Voir l'intérêt de la gouvernance du Forest Stewardship Council in « Moving from Challenge to Opportunity ». In BANQUE MONDIALE. *Op. cit.*, 2010, chapitre 5, pp. 97-98.

31. Principes élaborés en 2008 dans l'enceinte du Fonds monétaire international par 26 États propriétaires ou hôtes de tels fonds.

## LES 10 PRINCIPES ÉQUATEUR

- 1) **Revue et catégorisation** : les projets sont catégorisés (A, B, C) en fonction de leur sensibilité aux questions environnementales et sociales, selon les critères de criblage de la Société financière internationale (SFI).
- 2) **Évaluation sociale et environnementale** : pour chaque projet classé dans la catégorie A ou B, l'emprunteur doit conduire un processus d'évaluation sociale et environnementale, et proposer la gestion des impacts par des mesures appropriées.
- 3) **Normes sociales et environnementales applicables** : le processus d'évaluation doit viser la conformité aux critères de durabilité sociale et environnementale de la SFI, et aux lois et règlements des pays.
- 4) **Plan d'action et système de gestion** : un plan d'action doit décrire et hiérarchiser les actions requises pour mettre en application les mesures de réduction et de surveillance nécessaires pour contrôler les impacts et les risques identifiés dans l'évaluation. Les emprunteurs établiront ou maintiendront un système de gestion sociale et environnementale.
- 5) **Consultation et divulgation des informations** : pour des projets avec des impacts défavorables significatifs sur les communautés affectées, le processus assurera leur consultation en amont et facilitera leur participation.
- 6) **Mécanisme de recours** : il permet à l'emprunteur de recevoir les plaintes et facilite la résolution des conflits avec des individus ou des groupes affectés par le projet.
- 7) **Expertise indépendante** : un expert social ou environnemental indépendant passera en revue l'évaluation, le plan d'action et la documentation du processus de consultation afin d'évaluer leur conformité avec les principes Équateur.
- 8) **Engagements** : mention détaillée des engagements de l'emprunteur dans la description financière du projet.
- 9) **Vérification indépendante.**
- 10) **Rapport des organismes financiers signataires des principes** : chaque organisme signataire publie un rapport annuel sur ses procédures et expérience de mise en œuvre, avec la confidentialité appropriée.

Source : La Note de veille du Centre d'analyse stratégique, n° 182, juin 2010, pp. 10-11.

## Soutenir les pays les moins avancés sollicitant de la souplesse en matière de commerce agricole

La libéralisation du commerce agricole international initiée à l'issue de l'*Uruguay Round* avait pour but de diminuer le coût des produits agricoles échangés entre les différents pays et d'atténuer la volatilité des prix. *In fine*, elle tend à aligner les prix sur les cours mondiaux et n'est pas satisfaisante, au vu de l'importance des épisodes récurrents de volatilité des cours des produits agricoles, dont les effets néfastes sont considérables : un prix trop faible menace la subsistance des agriculteurs, tandis qu'un prix trop élevé empêche les consommateurs défavorisés de se nourrir.

Reconnaissant l'enjeu que représente la sécurité alimentaire, la France et l'Union européenne devraient appuyer les demandes formulées auprès de

## L'ÉGYPTE : UNE POLITIQUE DE SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ENTRAVÉE PAR LA MÉCANIQUE DE LA VOLATILITÉ DES PRIX ?

La crise alimentaire du printemps 2008 a ravivé, en Égypte, le souvenir des « émeutes du pain » meurtrières de 1977. Les projections démographiques, l'importance de la sous-alimentation et la dépendance de la population aux subventions alimentaires laissent augurer de nouvelles crises. Les pouvoirs publics font pourtant face à la sous-alimentation en combinant des dispositifs de soutien au consommateur, des recours aux importations, un contrôle des exportations et des stratégies visant à augmenter la production agricole — notamment en attirant des opérateurs étrangers.

Mais la résurgence des crises alimentaires et l'aggravation de la dépendance aux importations, qui ont incité l'Égypte à investir elle-même à l'étranger pour

assurer sa sécurité alimentaire, témoignent des résultats mitigés de ces politiques. Jusqu'en 1973, le pays était autosuffisant en sucre ; il doit à présent importer le tiers de ses besoins de cette denrée. Si cet échec est partiellement dû à la faiblesse des surfaces arables aménagées et des ressources hydriques, ce sont bien plutôt la vulnérabilité de la population au niveau du prix des denrées et la dépendance de certaines filières à la conjoncture de l'offre sur les marchés internationaux qui minent la sécurité alimentaire égyptienne. Le pays reste en effet dépendant des approvisionnements extérieurs à plus de 42 %, et les répercussions de la crise de 2008 sont en grande partie liées à la volatilité des cours du blé.

D.A., B.B.

Source : analyse du Centre d'analyse stratégique à partir de données de la direction générale du Trésor.

l'Organisation mondiale du commerce par les pays les moins avancés et leurs unions économiques régionales — qui peuvent inclure des pays en développement — afin que ceux-ci bénéficient d'une plus grande souplesse vis-à-vis des règles du commerce international de produits agricoles. Cette flexibilité pourrait conduire à inscrire dans les règles du commerce agricole international des préférences asymétriques en faveur des pays les moins avancés, ainsi que la possibilité, pour ces pays et les unions économiques régionales auxquelles ils appartiennent, de créer des marchés protégés par des barrières douanières et d'instituer des prix minimaux — éventuellement complétés d'aides aux consommateurs défavorisés <sup>32</sup>.

Par ailleurs, au-delà des politiques nationales, le développement agricole des pays en développement et la sécurité alimentaire mondiale supposent une gouvernance mondiale instituant en premier lieu une hausse des aides publiques à l'agriculture de ces pays. Enfin, la régulation internationale de-

32. L'évolution de la Banque mondiale vis-à-vis de la libéralisation des marchés de biens agricoles dans les pays en développement et pays les moins avancés est à cet égard révélatrice. Voir BLEIN Roger, FAIVRE DUPAIGRE Benoît, SOULÉ Bio Goura et YÉRIMA Borgui. *Les Potentielles agricoles de l'Afrique de l'Ouest* ; et ALARY Pierre, BLEIN Roger, FAIVRE DUPAIGRE Benoît, SOULÉ Bio Goura. *Améliorer le fonctionnement des marchés agricoles en Afrique de l'Ouest*. Paris : Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde, 2008.

vrait améliorer les mécanismes assurantiels à disposition des producteurs contre les aléas climatiques.

## ***Appuyer l'inscription de ces recommandations dans les régulations internationales en cours***

La doctrine onusienne évolue actuellement sur la régulation des transactions internationales d'actifs agricoles dans les pays en développement. La FAO avait au départ adopté une position critique : Jacques Diouf, son président, n'hésitait pas à qualifier de « néocolonialistes » ces stratégies de délocalisation<sup>33</sup>. L'Organisation décèle dorénavant « un potentiel de partenariat gagnant-gagnant ». Au diapason des préconisations du rapporteur spécial des Nations unies sur le droit à l'alimentation, la Banque mondiale, la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED), la FAO et le Fonds international de développement agricole (FIDA) travaillent à la définition d'un cadre déterminant l'envergure de principes de régulation volontaire.

Si elles ne peuvent adopter de règles nationales ou communautaires unilatérales véritablement efficaces vis-à-vis d'un phénomène mondial, la France et l'Union européenne devraient veiller à ce que les textes des organisations internationales tiennent compte des recommandations précédemment énoncées.



Les cessions d'actifs agricoles par des pays en développement à des investisseurs étrangers, qui ont pris une ampleur inédite, sont appelées à se développer au cours des décennies à venir. Au-delà des préoccupations que ce phénomène encore mal connu suscite, ces échanges peuvent participer de l'investissement requis dans le secteur agricole des pays hôtes pour assurer la future sécurité alimentaire mondiale. Ces investissements sont donc nécessaires et doivent bénéficier d'un environnement adéquat. Ils ne seront cependant acceptables que s'ils sont réalisés de manière responsable et respectent les enjeux environnementaux, sociaux et économiques de leur terrain d'implantation, au premier rang desquels figure le droit à l'alimentation des populations locales.

33. Déclaration reprise par *Le Monde* : CLAVREUL Lætitia. « Le "néocolonialisme agraire" gagne du terrain dans le monde ». *Le Monde*, 24 septembre 2008.

## HOMMAGE À MICHEL CLAVÉ

► Cet article reprend les réflexions du groupe de travail sur les « cessions d'actifs agricoles à des investisseurs étrangers dans les pays en développement » du Centre d'analyse stratégique, présidé par Michel Clavé, responsable de la mission Développement durable, alors directeur de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire au Crédit Agricole S.A. Personnalité fédératrice, Michel Clavé, décédé le 5 septembre 2010, a dans les derniers mois de sa vie su fonder



Michel Clavé, juin 2010

un consensus entre les visions plurielles des organisations non gouvernementales, des industriels, des chercheurs et des experts de l'administration. Sa vision d'un développement agricole responsable constitue l'une des idées principales du rapport qu'il a remis en juin 2010 à la secrétaire d'État à la Prospective et au Développement de l'économie numérique, Nathalie Kosciusko-Morizet.

D.A., B.B.

► Directeur de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire de Crédit Agricole S.A. depuis 2004, jusqu'à son décès survenu le 5 septembre 2010, Michel Clavé a réalisé une grande partie de sa carrière au sein du Crédit Agricole, que ce soit à la Fédération nationale du Crédit Agricole, de 1981 à 1993, à la Caisse nationale ou encore à Crédit Agricole S.A.

Connaissable averti de l'agriculture et de son financement, Michel Clavé était attentif aux bouleversements en cours de par le monde, et s'interrogeait inlassablement sur les conséquences que ces derniers pouvaient causer sur le secteur de la production agricole.

C'est ainsi qu'il s'est intéressé au phénomène récent de reprises massives de terres — sous des formes diverses — et qu'il a accepté de présider le groupe de travail sur les « cessions d'actifs agricoles à des investisseurs étrangers dans les pays en développement », mis en place au Centre d'analyse stratégique.

Il a voulu ce groupe ouvert à tous les acteurs : banquiers, investisseurs, chefs d'entreprise, responsables agricoles, organisations non gouvernementales

de développement, chercheurs de différentes disciplines. L'animation de ce groupe de travail a été l'une de ses dernières tâches, accomplie avec tout l'allant et l'écoute qu'on lui connaissait. Alors que la maladie l'assaillait et tout en se soignant, il poursuivait vaillamment son objectif, animant les réunions du groupe de travail, faisant progresser le débat d'idées — qu'il aimait pratiquer avec gourmandise —, marquant les étages d'un consensus subtilement construit, et rassemblant les conclusions et les recommandations. Il est heureux que les résultats de cette réflexion soient aujourd'hui publiés dans *Futuribles*.

C'est un hommage que Michel Clavé n'aurait pas attendu mais qu'il n'aurait pas boudé. C'est aussi le moyen de rappeler que ce travail mené autour de lui, et sous sa houlette, fut un vrai moment de réflexion collective et de plaisir partagé.

Bertrand Hervieu  
(inspecteur général de l'Agriculture,  
Conseil général de l'alimentation,  
de l'agriculture et des espaces ruraux),  
le 18 janvier 2011

# Les entreprises au défi de l'ubiquité

PAR ANDRÉ-YVES PORTNOFF <sup>1</sup>

*Le perfectionnement croissant des technologies de l'information et leur diffusion dans les sociétés modernes ont habitué les individus à être en permanence, où qu'ils se trouvent, en contact avec leurs proches, voire connectés à leurs divers équipements privés (téléphone, messagerie, Internet...). Une telle ubiquité ne pouvait demeurer sans incidence sur la sphère professionnelle : comme le montre ici André-Yves Portnoff, s'appuyant sur diverses études récentes sur les aspirations de travail à distance des salariés et l'impact des technologies sur la relation à l'entreprise, les employés admettent de plus en plus difficilement de ne pas disposer de cette ubiquité d'intervention dans leur sphère professionnelle.*

*La prise de conscience des possibilités ouvertes par la technique donne un nouveau sens au télétravail partiel, qui devient le moyen d'une gestion plus flexible des temps privés et professionnels. surtout, cela pourrait profiter à tous puisque plusieurs études confirment que cette flexibilité souhaitée par une majorité des salariés, lorsqu'elle est mise en œuvre, s'accompagne de gains de productivité sensibles et d'économies pour les entreprises, ainsi que d'effets positifs pour l'environnement. Mais le travail partiellement hors les murs implique un management moins taylorien des hommes et une stratégie d'exploitation de la mobilité qui constituent des ruptures culturelles pour beaucoup d'organisations, en particulier en France. S.D. ■*

---

1. Directeur de l'Observatoire de la révolution de l'intelligence à Futuribles, consultant en prospective et management du changement, membre du comité de rédaction de la revue *Futuribles*.

## Plus productifs et plus heureux

Si l'on vous proposait deux emplois équivalents, choisiriez-vous l'entreprise offrant un salaire 10 % plus élevé, mais limitant les possibilités de travail à distance, ou l'autre permettant un accès flexible au réseau interne, mais payant 10 % de moins ? Cisco a interrogé, dans 13 pays dont la France, 1 300 salariés du secteur informatique <sup>2</sup>.

Les deux tiers optent pour un salaire un peu moindre mais des conditions de travail plus flexibles : « je sacrifierais un supplément de salaire pour pouvoir travailler là où je suis le plus productif et le plus heureux ». Et 60 % des employés estiment qu'ils n'ont pas besoin de se trouver constamment dans les

locaux de leur employeur pour être productifs et efficaces. Si un quart concède qu'une présence physique est importante certains jours, pour des réunions, 28 % affirment que cette présence physique n'est plus indispensable, et 8 % proclament qu'ils sont plus productifs chez eux ou ailleurs que dans l'entreprise. Selon un tiers des salariés interrogés, pouvoir travailler à distance n'est plus un privilège mais un droit.

Par ailleurs, 31 % des interrogés ont déjà accès à leur réseau professionnel à distance. Deux tiers de ceux qui n'ont pas la possibilité ou le droit de travailler à distance affirment que cela ne leur importe pas beaucoup, mais un tiers avouent se sentir, du coup, moins motivés et travailler moins ; 13 % envisagent même de quitter leur entreprise.

Quelque 45 % de l'ensemble des employés disposant d'un accès à distance travailleraient déjà deux à trois heures par jour à l'extérieur de leur « lieu de travail », voire quatre heures ou plus pour 15 % d'entre eux.

La taille des échantillons par pays ne permet pas de tirer beaucoup de conclusions concernant les différences

**Les préférences pour un emploi proposé, en fonction de la rétribution et de la possibilité offerte (ou non) de travailler à distance (en %)**

	Rétribution supérieure de 10 %, sans télétravail	Rétribution inférieure de 10 %, avec télétravail
États-Unis	34	66
Brésil	17	83
Royaume-Uni	44	56
France	37	63
Allemagne	52	48
Espagne	22	78
Italie	32	68
Russie	30	70
Inde	22	88
Chine	31	69
Japon	50	40
Australie	27	73
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>66</b>

Source : The Cisco Connected World Report. Op. cit.

2. The Cisco Connected World Report: Employee Expectations, Demands and Behavior — Accessing Networks, Applications, and Information Anywhere, Anytime, and with Any Device. San José : Cisco, 2010.

de réponses selon les nationalités. D'autant que si vraiment plus de Français que d'Allemands souhaitent travailler partiellement à la maison, plusieurs facteurs interfèrent sans doute : la médiocrité des relations dans l'entreprise <sup>3</sup> fait-elle fuir celle-ci en France ? La culture allemande valorise-t-elle plus le travail en commun ?

## Un bénéfice pour l'entreprise

Cisco n'est évidemment pas neutre en la matière : s'il a commandé cette étude, c'est qu'il vend des solutions techniques facilitant le travail à distance. Il est d'ailleurs amené à mettre en garde contre les problèmes de sécurité des données que peut occasionner un déploiement non raisonné du travail à distance <sup>4</sup>, car il vend aussi des prestations pour cela. Mais ce qui le rend crédible, c'est qu'il pratique chez lui ce qu'il préconise <sup>5</sup> : 40 % de ses employés n'officent pas dans la même ville que leur *manager* et ses collaborateurs travaillent à distance en moyenne deux jours par semaine ; 60 % du temps gagné par le *telecommuting* (télétravail), essentiellement sur les déplacements, est consacré à l'activité professionnelle, 40 % à la vie privée. Une étude de Sun Microsystems confirme ce point : ses employés consacrent à

leur société 60 % du temps économisé en réduisant les déplacements physiques <sup>6</sup>.

Plus des deux tiers des salariés de Cisco consultés dans différents pays affirment que leur productivité et la qualité du travail sont accrues par leur activité à distance, et 80 % qu'il en va de même pour leur qualité de vie. Le gain de productivité se traduirait par une économie de carburant de 10,3 millions de dollars US et un gain de 277 millions de dollars US par an pour Cisco. Soit presque 5 % d'un bénéfice de 6,1 milliards de dollars US en 2009 (pour un chiffre d'affaires de 36,1 milliards).

La société américaine d'informatique Citrix Systems, elle aussi impliquée dans le développement du télétravail, a fait évaluer par Telework Research Network, cabinet spécialisé dans la promotion du télétravail, les bénéfices potentiels du télétravail pour les entreprises, les employés et l'environnement <sup>7</sup>. L'étude cite une prévision du TechCast (*think-tank* virtuel de l'université George Washington, Washington, D.C.) selon laquelle 30 % des travailleurs des pays industrialisés opéreraient de chez eux deux ou trois jours par semaine en 2019. Telework Research Network affirme, toujours dans cette étude, qu'aux États-Unis, 40 % des em-

3. PHILIPPON Thomas. *Le Capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*. Paris : Seuil, 2007.

4. *Understanding Remote Worker Security: A Survey of User Awareness vs. Behavior*. San José : Cisco, 2006.

5. « Cisco Study Finds Telecommuting Significantly Increases Employee Productivity, Work-Life Flexibility and Job Satisfaction ». Communiqué de presse Cisco, 25 juin 2009.

6. Témoignage d'Ann Bamesberger (vice-présidente d'Open Work at Sun) in KING Rachael. « Working from Home: It's in the Details ». *Business Week*, 12 février 2007.

7. LISTER Kate, HARNISH Tom. *Workshifting Benefits: The Bottom Line*. Carlsbad (Californie) : TeleworkResearchNetwork.com, 2010.

plois sont susceptibles de recourir au télétravail.

Si les employés correspondants passaient chez eux la moitié de leur temps de travail, leur productivité augmenterait de 27 %, l'absentéisme baisserait de 3,7 jours par an, on économiserait chaque année 362 dollars US en carburant par employé, ce qui diminuerait de 17 % les émissions de CO<sub>2</sub> américaines par rapport au niveau de 2005, de 23 milliards de dollars US par an les importations de pétrole, et éviterait 95 000 blessés ou morts dans les accidents de la circulation... En résumé, « *Telecommuting makes cents* <sup>8</sup> », selon le cabinet. Naturellement, il y a là encore du plaidoyer *pro domo* et ces chiffres mériteraient d'être nuancés car des rétroactions pourraient les modifier : les personnes moins lassées par leurs déplacements professionnels prendraient sans doute plus volontiers le volant pour leurs loisirs à d'autres moments, induisant des dépenses en carburant, mais peut-être moins d'embouteillages.

## La pression des téléphones portables

Quoi qu'il en soit, une étude de Forrester, cabinet indépendant, a

largement confirmé à la fois l'aspiration des employés à accomplir leurs tâches sans rester rivés à leur bureau, et l'intérêt que les entreprises auraient à faciliter cette dissociation entre les locaux de l'entreprise et l'accomplissement des activités professionnelles <sup>9</sup>. Forrester confirme que les télétravailleurs donnent deux heures de plus que les autres à leur employeur. Il a interrogé 2 000 salariés utilisant un ordinateur à leur bureau dans des entreprises américaines de plus de 100 personnes des secteurs numériques <sup>10</sup>. Seulement 11 % de ces employés disposent d'un *smartphone* professionnel, mais un tiers accède ou voudrait accéder à ses *mails* et données professionnelles sur son téléphone privé, et beaucoup sont prêts à payer de leur poche pour pouvoir travailler à distance. Parmi ceux qui ont un *smartphone* privé, 80 % l'emploient professionnellement chez eux, et les deux tiers font de même aussi pendant les transports et au bureau.

Le cabinet Strategy Analytics vient de publier une étude <sup>11</sup> sur les relations entre *iPhone* et productivité <sup>12</sup>. Mi-2009, un tiers des entreprises américaines étudiées préconisaient ou acceptaient que leurs employés utilisent des *iPhones* dans leurs lo-

8. « Le télétravail rapporte [et fait sens (pour reprendre le jeu de mots en anglais)] », commentaire de Telework Research Network sur son étude *Workshifting Benefits* (op. cit.), traduction Futuribles.

9. SCHADLER Ted. *Smartphones and Telecommuting: Workforce Technology Adoption 2009*. Cambridge (Mass.) : Forrester Research, 2009.

10. Voir WAILGUM Thomas. « Smartphones: Work from Anywhere or Never Stop Working? » *About.com*, 4 janvier 2010, site Internet <http://pcworld.about.com/od/mobilephones/Smartphones-Work-from-Anywher.htm>.

11. WINTHROP Philippe. *The iPhone Shows Promise in the Enterprise*. Newton : Strategy Analytics, 10 août 2009.

12. NUNZIATA Susan. « 4 Real Benefits of iPhone in the Enterprise ». *Mobile Enterprise*, 11 août 2009 ; et « Enterprise Mobility Matters ». Blog [www.enterprisemobilitymatters.com](http://www.enterprisemobilitymatters.com).

caux. Les résultats en termes de productivité, de réactivité de 100 entreprises ayant adopté cette attitude étaient sensiblement supérieurs à ceux de 300 sociétés interdisant le téléphone d'Apple. Depuis, les *smartphones* se sont multipliés et nombre d'entre eux apportent des possibilités analogues à celles de l'*iPhone*, mais on peut se demander, là encore, si la corrélation observée entre productivité et usage du téléphone, devenu accès mobile à Internet, est entièrement due aux vertus du portable, ou si le fait d'accepter ce type de terminal dans le cadre professionnel n'est pas le signe d'une culture d'entreprise plus ouverte et d'une prise en compte stratégique de la mobilité.

## **Peur de la technique et mépris des subordonnés**

Car il s'agit bien de culture, et de traduction de celle-ci dans la stratégie et le style de management des relations avec les hommes dans l'entreprise, et avec les parties prenantes extérieures. L'étude de Forrester sur le télétravail postule que les obstacles au travail à distance seraient, notamment en Europe, plus culturels que budgétaires. Cela rejoint largement les conclusions d'un rapport du Centre d'analyse stratégique et du cabinet Roland Berger <sup>13</sup>.

Notant, il y a plus d'un an, un retard français persistant dans l'adoption du télétravail, ce rapport soulignait l'importance des facteurs culturels et de la persistance du taylorisme <sup>14</sup> : « Le télétravail est d'autant plus aisé à mettre en œuvre que la structure de l'organisation est légère, peu hiérarchisée, réactive [...] L'autonomie, aussi bien dans les tâches que dans les horaires de travail, est plus développée dans les pays scandinaves, tout comme la formation continue y est plus répandue et l'usage de l'informatique plus massif [...] on observe une corrélation positive entre télétravail et pratiques modernes de gestion des ressources humaines <sup>15</sup>. »

Le rapport souligne aussi que « les *managers* français se distinguent par une moindre appropriation des outils numériques et par la difficulté à faire évoluer leurs pratiques d'encadrement, par exemple vers des modes de travail plus collaboratif ». Ceci résume les difficultés françaises : un encadrement en retard à la fois sur les outils techniques et le style de management des hommes. On comprend pourquoi la majorité des entreprises (pas seulement en France) utilise beaucoup plus les outils du *Web 2.0* à l'extérieur, pour séduire les clients, que pour stimuler la créativité de son personnel. Or, ce personnel est de plus en plus conscient de disposer chez lui d'outils souvent plus efficaces, car colla-

13. *Le Développement du télétravail dans la société numérique de demain*. Paris : La documentation Française (Rapports et documents) / Centre d'analyse stratégique (CAS), novembre 2009.

14. Le rapport renvoie sur ce point à VALEYRE Antoine *et alii*. *Working Conditions in the European Union: Work Organisation*. Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009.

15. MARTINEZ-SANCHEZ Angel *et alii*. « Telework, Human Resource Flexibility and Firm Performance ». *New Technology, Work and Employment*, vol. 22, n° 3, novembre 2007. Étude menée auprès de 156 entreprises espagnoles.

## LA MOITIÉ DES SALARIÉS DÉSAVOUENT LEUR ENTREPRISE

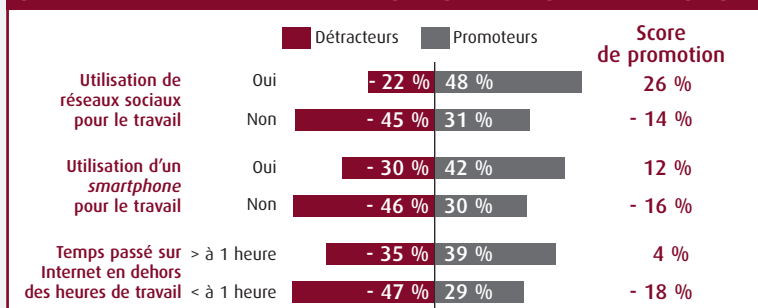
« Tout le monde sur le pont, oubliez vos revendications personnelles, priorité aux ventes ! » La société d'étude Forrester a voulu vérifier si le discours mobilisateur des patrons d'entreprise, notamment américains, qu'elle résume ainsi, est entendu par les salariés. La réponse est négative <sup>1</sup>. Forrester a interrogé, dans des entreprises de 20 salariés ou plus, 5 519 employés qu'elle qualifie de « *global information workers* » parce qu'ils utilisent pour leur travail, au moins une heure par jour, un ordinateur ou un outil informatique évolué, par exemple un téléphone portable intelligent (*smartphone*) <sup>2</sup>.

Les pays choisis sont les États-Unis, le Canada, l'Allemagne, la France et la Grande-Bretagne. Deux questions simples ont été posées : « Dans quelle mesure recommanderiez-vous un produit ou un service de votre société à un ami ou à un parent ? » et « Dans quelle mesure recommanderiez-vous à un ami ou à un parent de travailler dans votre entreprise ? » Les employés ont été classés en trois catégories : détracteurs, neutres et promoteurs <sup>3</sup> (tableau ci-contre et graphique ci-dessous). Près de la moitié rentre dans la première catégorie.

	Produits ou services de l'entreprise	Travail dans l'entreprise
Détracteurs	49 %	43 %
Neutres	24 %	29 %
Promoteurs	27 %	27 %

Matthew Brown, de Forrester, explique qu'il a été surpris de constater que la taille de l'entreprise, l'âge des questionnés et même leur revenu influençaient très peu les réponses : les mieux payés ne se font pas plus les promo-

### Les entreprises les plus ouvertes à la communication numérique personnelle et en réseau sont les plus promues par leurs employés



Champ : 2 784 employés nord-américains qui utilisent un ordinateur personnel ou un *smartphone* au moins une heure par jour.

Source : *Forrsights Workforce Employee Survey*. San José : Forrester, 2010.

1. BROWN Matthew. *Do Your Employees Advocate for Your Company?* Cambridge (Mass.) : Forrester Research, 22 novembre 2010.

2. Voir « Workforce Forrsights », sur le site Internet de Forrester [www.forrester.com/Forrsights/workforce](http://www.forrester.com/Forrsights/workforce), qui fournit des données quantitatives sur la façon dont les employés utilisent les technologies dans leur travail (étude payante).

3. Les personnes interrogées ont noté de 1 à 10 leur propension à promouvoir leur entreprise et les réponses ont été classées dans les trois catégories selon l'échelle dite de Likert.

teurs de leur employeur que les autres. Les gens attendraient-ils plus que de l'argent ?

Selon l'étude, les Européens questionnés seraient trois fois moins enclins à promouvoir leur employeur que les Nord-Américains. En Grande-Bretagne, 25 % promeuvent leur entreprise pour ses produits et 18 % pour le travail, contre respectivement 32 % et 36 % aux États-Unis. Les services clients, en particulier les *call centers*, auraient les plus fortes proportions de détracteurs. Ils sont naturellement en permanence informés des problèmes des clients.

Enfin, l'étude Forrester note qu'aux États-Unis et au Canada, les employés les plus adeptes des technologies numériques sont les plus optimistes. Et elle remarque une corrélation positive avec l'usage dans l'entreprise des réseaux sociaux, des *smartphones*, et le recours à Internet à des fins personnelles après les heures de travail. Matthew Brown préconise donc des programmes systématiques de formation et d'équipement dans ce sens.

Ceci étant, nous sommes persuadés que la technique seule ne peut résoudre un problème fondamentalement culturel : les entreprises qui autorisent l'usage professionnel des téléphones-Internet et des réseaux sociaux sont celles qui ont construit une politique de l'information ouverte, avec ce que cela comporte de mesures de sécurité ; celles qui déploient des réseaux sociaux en interne acceptent de donner la parole à leurs salariés, de les laisser collaborer entre eux et prendre des initiatives.

Les résultats de cette étude sont particulièrement inquiétants pour les entreprises concernées. La gestion de la relation client fait l'objet de beaucoup de discours et de préconisations techniques, mais elle se joue d'abord dans le contact entre l'entreprise et le prospect ou client. Or, pour celui-ci, l'entreprise est personnalisée par un homme, l'employé que l'on a devant soi. Remplacer cet employé par un automate souvent exaspérant, ou envoyer ses clients sinistrés chercher le téléphone portable de remplacement chez un buraliste ou un fleuriste, et non pas dans ses boutiques, comme le fait un grand opérateur téléphonique français, sont de dangereuses échappatoires. L'étude de Forrester apporte un avertissement sévère à une majorité d'entreprises et d'administrations qui n'ont pas compris, en pleine crise, que leur politique de management des hommes leur coûte commercialement très cher.

A.-Y.P.

boratifs, que ceux de l'entreprise. Souvenons-nous qu'Internet a été introduit dans les grandes entreprises américaines sous la pression de chercheurs désireux de rester en contact avec leurs collègues demeurés universitaires. Souvenons-nous également que les micro-ordinateurs ont envahi les lieux de travail malgré la résistance des directions de l'informatique attachées à un système de traitement de l'information centralisé et désireuses d'en garder le contrôle.

### « Rome n'est plus dans Rome... »

À présent, nous vivons une nouvelle étape de la numérisation de l'environnement des pays développés. Le débat n'est plus entre travail dans les murs de l'entreprise ou ailleurs, mais entre acceptation ou négation d'une réalité qui est en train de s'imposer rapidement : nous sommes (presque) tous constam-

ment connectés, où que nous soyons, à toute heure, aux réseaux numériques, à Internet qui intègre la téléphonie et la télévision.

Cela signifie que chaque client peut constamment être contacté, y compris par les concurrents de l'organisation concernée, et l'entreprise qui n'exploite pas cette possibilité — ou qui en abuse maladroitement — risque fort de se trouver en difficulté. D'où la nécessité de définir d'urgence une stratégie de relation avec fournisseurs, partenaires, prospects et clients 24 heures sur 24, intégrant les situations en mobilité, sous peine de courir de grands risques de désintermédiation.

Dans ce monde massivement interconnecté, il n'a jamais été aussi facile de collaborer avec les autres. Les individus qui en font une expérience quotidienne dans leur vie privée vont supporter de plus en plus mal que leur hiérarchie les en empêche dès qu'il s'agit de leur travail, alors qu'ils ont conscience qu'ils pourraient être à la fois plus efficaces et plus heureux. D'où une rancœur qui perce au travers des récentes études citées.

La continuité de connexion concrétise ce que nous annonçons ici il y a 10 ans déjà<sup>16</sup>, « le développement de l'ubiquité, c'est-à-dire de la disponibilité permanente, à n'importe quel moment et où que nous soyons, de nos moyens privés et professionnels. Chacun veut et peut de plus en plus paraphraser le Sertorius de Pierre Corneille » pour qui « Rome n'est plus dans ses murs, elle est toute où je suis ! » Beaucoup d'en-

treprises prétendent expliquer à leurs salariés que ce qui vaut pour la maison, pour la documentation de nos courses ou de nos excursions, accessible en permanence à partir du terminal que nous tenons en main, ne vaut pas pour le travail, en raison de risques sécuritaires. Que ces entreprises se souviennent des désastres subis par les sociétés comme Alcatel, qui interdisait d'aller sur Internet pour ne pas être espionnée...

Les entreprises sont au défi d'innover dans leur organisation pour valoriser l'ubiquité d'intervention numérique. Le rapport du CAS observe une corrélation frappante entre pénétration du travail à distance et management par objectifs. Il s'agit de faire triompher un management de la responsabilisation de chacun sur un très taylorien management par le contrôle qui, en définitive, constitue un signe du mépris d'autrui. Que cela ne soit pas facile est démontré par la déstabilisation du management intermédiaire, signalée également par le CAS (p. 35). Le métier de *manager* est aussi à réinventer.

En effet, peu de progrès ont été accomplis depuis qu'il y a 10 ans, le directeur technique d'un grand équipementier français des transports bondissait quand je prononçais le mot télétravail : « Déjà je ne suis pas sûr que mes chercheurs travaillent quand ils sont ici. Je suis certain que, chez eux, ils ne travailleraient pas ! » Dans beaucoup d'entreprises, la règle non écrite demeure « loin des yeux, loin des avancements ! » C'est en tout cas ce que pensent beaucoup de salariés :

16. DALLOZ Xavier et PORTNOFF André-Yves. « La prolifération numérique : ressorts et impacts. Repères pour "années chien" ». *Futuribles*, n° 266, juillet-août 2001, pp. 23-40.

## TERRITOIRES ET ENTREPRISES : UNE URGENCE D'INNOVATION

Cet article montre combien une majorité d'entreprises a du mal à prendre en compte deux tendances lourdes, la généralisation des connexions à l'ère d'Internet et des téléphones portables, le désir d'épanouissement personnel et d'autonomie qui fait que les salariés comprennent de moins en moins que leur entreprise puisse ne pas s'être adaptée à ce contexte où les distances physiques n'ont plus les mêmes impacts.

Ce qui est vrai pour beaucoup d'entreprises, surtout grandes, vaut aussi pour bien des territoires qui n'ont pas encore exploité pleinement les réseaux pour renforcer leur attractivité. S'adapter aux changements du contexte pour demeurer viable, pouvoir être compétitif, voilà une bonne définition de l'innovation. Or, nous sommes persuadés que, comme il est devenu banal de l'écrire, seule l'innovation empêchera les entreprises et les pays de s'enfoncer de crise en crise dans un déclin auquel certains se résignent mais que, comme la majorité de nos concitoyens, nous rejetons.

Les statistiques <sup>1</sup> sont cruelles et dénoncent un affaiblissement des efforts des grands acteurs européens et encore plus français. Il y a donc urgence à prendre les choses autrement, à échapper aux discours incantatoires, aux mesures uniquement quantitatives. Osons entrer dans l'économie du comment ! Nous sommes persuadés que les acteurs économiques et les territoires français, européens, disposent des atouts nécessaires pour un rebond porteur d'une croissance qualitative durable. Pour cela, il faut mettre en œuvre un certain nombre de bonnes pratiques porteuses d'innovations pas seulement technologiques, mais globales, humaines.

Ce n'est pas un rêve, car ces bonnes pratiques existent et sont, pour l'essentiel, éprouvées. Pour les identifier et en tirer des conclusions opérationnelles, Futuribles International lance, avec des entreprises et des acteurs territoriaux, une étude <sup>2</sup> dont la première étape va consister à aller modestement sur le terrain, repérer et analyser des cas d'innovations qui assurent la compétitivité depuis plusieurs années d'entreprises, de groupes d'acteurs, de territoires. Il s'agira d'innovations au sens large, incluant les options stratégiques, commerciales, le style de management des hommes, la nature des relations avec les fournisseurs, les clients et toutes les parties prenantes, et, naturellement aussi, des innovations technologiques.

Nous publierons prochainement, dans ces colonnes, un dossier présentant les portraits et les témoignages d'une série d'entrepreneurs qui ont, dans la durée, réussi à démontrer, dans des secteurs souvent traditionnels, que l'on peut produire de façon compétitive sur le sol français, sans dégrader la qualité de vie de qui que ce soit, bien au contraire, et exporter à l'autre bout du monde.

*Hugues de Jovenel et André-Yves Portnoff*

1. Voir « Recherche et innovation : le recul européen », pp. 76-79 de ce numéro.

2. « Entreprises et territoires au défi de l'innovation et de la compétitivité ». Étude en souscription de Futuribles International, voir la présentation complète et les conditions de souscription sur le site Internet [www.futuribles.com/pdf/EtudeETIC.pdf](http://www.futuribles.com/pdf/EtudeETIC.pdf).

61 % des 1 300 cadres interrogés dans le monde en 2007 par le cabinet de recrutement américain Korn /

Ferry International, considéraient que travailler à distance réduisait les chances de promotion. Pourtant,

près de la moitié de ces cadres se déclaraient prêts à examiner une offre d'emploi comportant du *telecommuting*<sup>17</sup>, tant était fort leur désir d'organiser leur temps de façon plus flexible, ce que l'étude de Cisco confirme en 2010.

## Trois temps de travail

La présence physique n'est pas du tout obsolète, mais il serait absurde de renoncer à toutes les nouvelles possibilités de contacts ubiquitaires avec collègues, clients, partenaires, documents, équipements. Et ce que l'explosion technologique fait oublier, c'est que la partie du travail productrice de valeur a changé de nature depuis bien des décennies, sans que la majorité des acteurs veuille le reconnaître. La notion d'unité de lieu et de temps ne s'applique plus au travail car celui-ci est devenu pour l'essentiel immatériel.

Dans toutes les entreprises où l'on s'efforce de gérer la qualité et où on demande à tous les employés de faire constamment progresser celle-ci, chacun doit penser à faire mieux. Or, la créativité ne respecte les contraintes ni d'horaire ni de lieu. Tout porte à croire que les idées jaillissent mieux loin de la pression des urgences routinières, pendant la vie privée. Les organisations qui, ne se souciant pas de gestion de la qualité, ne valoriseraient pas la créativité en dehors du cadre spatio-temporel légal du travail, n'auraient pas compris que l'unité de lieu et de temps sied aux tragédies classiques mais conduit les entreprises à des issues tragiques. Il y a désormais trois temps de travail, celui classique de présence collective *intra-muros* ; celui de collaboration à distance, quel que soit le lieu ; celui enfin du jaillissement des idées, totalement non programmable et que les contraintes stérilisent. Or, c'est ce dernier temps qui est décisif pour la compétitivité. ■

---

17. COONEY Michael. « Telecommute: Kill a Career? » *NetworkWorld*, 17 janvier 2007.

# L'entreprise humaniste ?

À PROPOS DU LIVRE DE BERTRAND COLLOMB  
ET MICHEL DRANCOURT, *PLAIDOYER*  
POUR L'ENTREPRISE <sup>1</sup>

PAR BERNARD DE MONTMORILLON <sup>2</sup>

*Dans un livre publié fin 2010, Bertrand Collomb et Michel Drancourt offrent un « plaidoyer pour l'entreprise ». Les auteurs partagent tous deux une passion pour l'entreprise, le premier en tant que dirigeant, pendant près de 20 ans, du groupe Lafarge (leader du secteur des matériaux de construction), le second au travers de nombreuses activités parmi lesquelles la rédaction de divers ouvrages sur cette entité particulière qu'est l'entreprise. Dans ce plaidoyer pour l'entreprise, ils décrivent les nouveaux défis auxquels celle-ci se trouve confrontée en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, avant de présenter les fondamentaux de l'entreprise — ce qui en fonde la substance et la façon dont elle fonctionne aujourd'hui — et, enfin, de proposer un certain nombre de choix pour s'inscrire dans un avenir prospère.*

*Bernard de Montmorillon, professeur spécialisé en théorie des organisations et choix stratégiques, a lu cet ouvrage pour Futuribles. Il nous en livre ici les grands enseignements et les éléments clefs. S.D. ■*

**B**ertrand Collomb et Michel Drancourt viennent de publier un ouvrage dont le titre est tout un programme : « Plaidoyer pour l'entre-

prise » ! C'est un livre d'expérience, d'analyse et de conviction. Les deux auteurs y conjuguent leurs expertises — celles du grand patron <sup>3</sup> et

---

1. COLLOMB Bertrand, DRANCOURT Michel. *Plaidoyer pour l'entreprise*. Paris : François Bourin Éditeur (Société), 2010, 321 p.

2. Professeur à l'université Paris-Dauphine.

3. Bertrand Collomb, président d'honneur de Lafarge, a été à la tête de l'entreprise pendant près de 20 ans (NDLR).

du grand journaliste <sup>4</sup> qu'il est inutile de présenter ici —, leurs jugements, fondés sur une connaissance approfondie du management et de l'économie, et leurs engagements prospectifs, issus des unes et des autres.

Donc, ils plaident pour l'entreprise. Et la première partie de la réflexion montre bien pourquoi : les « nouveaux défis » auxquels sont confrontées les sociétés occidentales concernent tous, directement, l'entreprise, ses acteurs et ses stratégies. On le pressent, on ne le dit pas assez : c'est fait !

## **L'entreprise face à de nouveaux défis**

Il y a d'abord le défi de la mondialisation. Les entreprises occidentales, qui, certes, voient s'ouvrir de nouveaux marchés ainsi que la possibilité de réduire leurs coûts, se trouvent confrontées à la concurrence de nouveaux acteurs de plus en plus performants, issus notamment des pays émergents les plus dynamiques, les fameux BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine). Et ces acteurs bénéficient du soutien actif de leurs autorités régaliennes. Sait-on ainsi qu'en Inde, les OPA (offres publiques d'achat) extérieures hostiles sont « légalement impossibles » (p. 270) ?

Surtout, les plus grandes de ces entreprises deviennent « globales » : elles gèrent leurs activités à la fois globalement et localement, en déterminant où produire, où vendre

et où se financer le plus efficacement. C'est leur métier et c'est leur intérêt, mais cela ne va pas sans répercussions locales douloureuses (délocalisations, plans sociaux...). Pourtant, les auteurs sont convainquants quand ils affirment que les opportunités l'emportent sur les inconvénients (p. 33) : d'abord il est parfaitement vain de postuler que le mouvement puisse s'inverser ; ensuite, globalement, il semble bien que les délocalisations puissent avoir un impact positif <sup>5</sup> ; enfin, surtout, la contrainte impose une réaction volontariste dont les auteurs s'attachent à tracer la perspective.

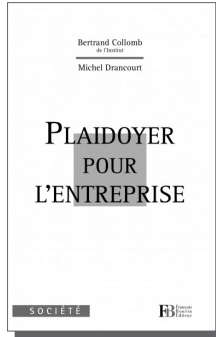
Un deuxième défi fait l'objet d'analyses engagées : celui de la financiarisation. Bertrand Collomb et Michel Drancourt ne mâchent pas leur critique à l'égard des évolutions qu'ils considèrent comme pernicieuses : le rôle excessif des *hedge funds* qui « avant la crise [...] représentaient plus de la moitié des transactions boursières » et ont joué un rôle déterminant « dans les fluctuations des cours » (p. 52) ; le décalage croissant entre le temps financier et le temps stratégique — on apprend l'influence de la City londonienne sur l'irréversible déclin de l'industrie cimentière anglaise (p. 54) — ; l'impact négatif des bulles et de leur éclatement sur les engagements stratégiques, nécessairement longs. Et la conclusion tombe : il est impératif que l'entreprise parvienne à mieux gérer ses relations avec le monde des marchés financiers pour ne pas être contrainte de sans cesse « danser à leur musique » (p. 55).

4. Michel Drancourt, économiste et homme d'entreprise, a notamment été rédacteur en chef de l'hebdomadaire *Entreprise* (NDLR).

5. En témoigne l'étude McKinsey présentée p. 190 de l'ouvrage.

On le voit bien, l'entreprise est au cœur de ces enjeux essentiels. Cependant, l'argumentation évite de souligner (mais le titre « plaider pour... » n'est pas ambigu) la part qu'elle a pu prendre aux dérives de la mondialisation et aux excès de la financiarisation. Car, enfin, les banques sont aussi des entreprises, et si la mondialisation sert les consommateurs en leur offrant des produits à moindre coût (la loi des rendements décroissants s'applique encore à de nombreux secteurs), elle profite aussi aux actionnaires et aux dirigeants. On peut se demander si l'équilibre entre les différentes parties prenantes de l'entreprise (et notamment les employés) a toujours été au cœur des objectifs du management. Sans doute les auteurs dénoncent-ils l'excessive inégalité de la répartition des richesses créées ou les dérives de la rémunération de certains patrons, mais ce sont là... des dérapages.

Trois autres défis sont abordés dans la foulée : le développement durable, la responsabilité sociale et sociétale, et les inégalités. Le premier est « une obligation stratégique pour l'entreprise », le deuxième se situe à l'articulation de ses « pouvoirs et (de ses) devoirs », et le troisième constitue le « paradoxe de la prospérité ». Ces trois chapitres tracent une perspective convaincante, bien que l'on puisse se demander si les auteurs argumentent



pour montrer la part prise par les entreprises à la réponse aux défis, ou s'ils présentent les arguments qui devraient les conduire à le faire. En la matière, l'initiative des organisations internationales et des pouvoirs publics ne peut être sous-estimée, qu'il s'agisse du rôle social de Bismarck dans l'Allemagne de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle ou de l'engagement de Kofi Annan qui lance, en 2000, le *Global Compact*<sup>6</sup>.

Quoi qu'il en soit, la démonstration est faite : l'entreprise se trouve, sinon en leur cœur même, du moins directement concernée par tous les grands défis qui se posent à nos sociétés du début du XXI<sup>e</sup> siècle. Dès lors, elles sont des acteurs incontournables de la réponse qu'il faut y apporter. Et le plaider pour l'entreprise devient un plaider pour que l'entreprise soit à même d'assumer le rôle essentiel qu'elle doit jouer.

## *Le cœur de l'entreprise*

Mais qu'est-ce donc que cette entreprise dont toute la première partie, dans une perspective quasi anthropomorphique, parle comme d'un acteur conscient, cohérent et responsable ? Pour qui plaide-t-on ? La deuxième partie de l'ouvrage, sans doute la plus forte et la plus nécessaire, propose une explicitation, opportune, de l'entreprise, de ce qu'elle

6. En français, le « Pacte mondial » : pacte élaboré dans le cadre des Nations unies, par lequel des entreprises s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur 10 principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption (NDLR).

est et de ce qu'elle fait, bref de ses « fondamentaux ».

Cette explication est opportune, d'abord parce que la réflexion sur la réalité de l'entreprise a été, ces 20 dernières années, marquée par la financiarisation de l'économie et par l'approche en termes d'agence, qui a eu tendance à n'en faire que le vecteur de valorisation de l'investissement des actionnaires. Les auteurs soulignent cette prégnance qu'il ne faudrait pas considérer comme révolue du seul fait qu'elle ait été à la fois analytiquement explicitée et, hélas, économiquement observée.

La clarification est aussi bienvenue parce que, finalement, l'entreprise n'est précisément définie ni en économie ni en droit. Selon les économistes, c'est tantôt une fonction de production hiérarchisée, une firme ; tantôt un acteur qui crée et répartit de la valeur ajoutée, un agent ; ou tantôt encore, une organisation : mais se trouvent alors posés d'épineux problèmes de représentation (rationalité, contrats incomplets, jeux...) qui font leurs délices mais laissent les décideurs de marbre. En droit non plus, l'entreprise n'est pas clairement caractérisée : c'est une sorte d'attracteur étrange autour duquel tournent le droit fiscal, le droit des contrats, le droit du travail, sans oublier le droit des sociétés, avec la délicate question de la responsabilité des administrateurs et de l'intérêt social.

Les auteurs n'entrent pas dans ces débats, parce qu'ils ne les considèrent pas comme essentiels à leur propos et, surtout, parce qu'ils proposent une approche opérationnelle de l'entreprise, dont la dynamique ne peut être rendue ni par l'écono-

mie seule, ni par le droit, ni par la sociologie.

Qu'est-ce donc que cette entreprise au cœur des défis d'aujourd'hui ? On peut reprendre les titres des chapitres de la deuxième partie pour présenter l'approche retenue par le plaidoyer : l'entreprise apparaît comme un projet productif, donc risqué, collectif, financé et piloté. La déclinaison de ces caractéristiques permet aux auteurs de broser un tableau dont les grandes lignes prennent corps avec le recul qui permet d'en embrasser la globalité.

L'entreprise, c'est d'abord une organisation « qui a pour objet de regrouper des moyens humains, financiers, techniques, en vue de produire et vendre des produits et des services à des clients solvables, libres de leur choix » (p. 115). La représentation implicitement mobilisée ici est donc celle de la théorie des organisations qui, depuis James March et Herbert Simon, dès 1968, en a mis en évidence les nécessaires fondements : finalité, concours des différentes parties prenantes pour réaliser le métier collectif, nécessaire rétribution de celles-ci pour maintenir leur concours, et rôle pivot de ceux qui sont chargés et de la définition du projet et de la mobilisation des contributions.

Il faut saluer ce retour à cette vision organisationnelle et prospective de l'entreprise, vision qui a prévalu tout au long des années de l'après-guerre et dont on peut penser qu'elle est largement à l'origine, du moins aux États-Unis, en Europe et même au Japon, de la forte croissance économique dont ont bénéficié alors les pays développés. La crise

actuelle en Occident vient probablement en grande partie de ce que ce modèle est directement confronté à la concurrence des entreprises des pays émergents, très néoclassiques à bien des égards. Et l'on peut penser aussi que la réponse aux défis auxquels nos sociétés sont soumises passera par l'actualisation et le renouveau de ce modèle organisationnel de l'entreprise.

Si les auteurs ne le disent pas explicitement, la lecture de leur argumentation conduit à nourrir cette conviction. Ne soulignent-ils pas, en effet, que l'entreprise efficace repose sur « une vision partagée avec des clients satisfaits et des équipes motivées » (p. 128) ? N'insistent-ils pas sur la nécessaire prise de risque par l'équipe managériale, qui doit être assumée par l'investisseur ? Ou encore, ne montrent-ils pas comment l'entreprise est « l'institution de base de l'économie libérale », quels que soient, du reste, les statuts pour lesquels elle opte ?

Dans cette même perspective, les auteurs s'interrogent sur l'organisation de son gouvernement. Ils décrivent, dans quelques développements lumineux, la différence entre les approches dominantes aux États-Unis, en Grande-Bretagne ou en France, et défendent la position selon laquelle le conseil d'administration doit promouvoir l'intérêt global des parties prenantes. Cependant, l'origine de cet impératif n'est pas approfondie, sauf dans le dernier chapitre et la postface où les auteurs affirment leur conviction humaniste.

La question, d'une grande actualité, et la position adoptée, beau-

coup plus novatrice qu'il n'y paraît, auraient mérité de plus amples développements. La mobilisation des approches institutionnelles — on songe à Douglass North, Mark Granovetter, Paul di Maggio et Walter Powell — aurait pu nourrir l'analyse du lien entre efficacité et adhésion de l'ensemble des parties prenantes : l'entreprise performante doit être socialement encadrée et bénéficier de l'adhésion, de l'« active coopération » aurait dit Hayek, de tous ses partenaires. Et en premier lieu, de l'ensemble des collaborateurs qui y exercent leur activité professionnelle.

Sans doute les auteurs consacrent-ils un chapitre à l'« association des collaborateurs au destin de l'entreprise », mais ils restent, à ce niveau, plus convaincus que convaincants. Les mouvements coopératifs ou mutualistes, la cogestion, la *mitbestimmung* (cogestion à l'allemande), sont évoqués avec une distance prudente. Si on les suit volontiers quand ils affirment qu'« il ne peut y avoir de véritable démocratie salariale dans l'entreprise », on les trouve un peu courts quand ils concluent que le défi de la mobilisation est posé, et puis s'arrêtent là (p. 220).

Pourtant, les collaborateurs sont sans doute la première cible que doit viser la plaidoirie : il est nécessaire de les persuader de l'intérêt de l'entreprise pour chacun d'entre eux et cette conviction ne pourra être fondée que sur la pratique des *managers*. La gestion des ressources humaines n'est pas seulement une fonction support ou un alibi de communication, c'est une fonction clef dans la perspective positive brossée par les auteurs.

## Quels choix pour demain ?

Les défis posés et les fondamentaux précisés, quels choix opérer pour demain ? C'est ce à quoi, précisément, s'emploie la troisième partie. La réponse globale est d'emblée proposée : retrouver la confiance dans la croissance économique, dans ses effets positifs sur l'emploi, le niveau de vie et le rayonnement de l'Europe dans le monde. Et l'aboutissement de la réflexion s'affirme de façon claire et logique : le retour à la croissance économique passe par la contribution essentielle de l'entreprise. Vont alors être développés les voies et moyens du programme qui peut y conduire. Ces chemins convergent dans une perspective globale que développent les cinq premiers chapitres de la dernière partie... et il y en a six. On reviendra donc, pour conclure, sur le dernier.

Les auteurs s'inscrivent très clairement dans un schéma d'économie politique renouvelée. Ils affirment d'abord les vertus de l'entreprise, de la concurrence et de la liberté des choix d'investissement. « La concurrence est avec l'innovation l'un des deux piliers de l'économie libérale et du système capitaliste » (p. 261). Mais ils récusent tout aussi vigoureusement l'idéologie du marché pur. « L'idée que le marché supposé parfait et omniscient doive être le seul maître des choix économiques ne résiste pas à l'examen » (p. 249). Ils se trompent « ceux qui croient encore à la toute-puissance de la main invisible des marchés ».

Dès lors, le paysage se construit : il faut rééquilibrer les relations entre l'entreprise et la puissance publique.

Partout dans le monde, les États soutiennent les entreprises de leurs espaces collectifs ; que l'Europe le fasse donc aussi ! La compétitivité des entreprises européennes, leur capacité à créer de la valeur et de l'emploi, dépendent d'elles d'abord, mais aussi des pouvoirs publics.

Et le programme de se dérouler : interventions publiques en faveur des infrastructures, de la recherche et de l'innovation (dans une dynamique proche de celle de la croissance endogène) ; aménagement efficace des règles de la concurrence pour soutenir les champions européens dans une logique de réciprocité internationale ; renforcement de la gouvernance mondiale en articulant G20, Organisation mondiale du commerce, Fonds monétaire international... ; maîtrise du système financier mondial (notamment en contrôlant les excès spéculatifs par l'accroissement de leur coût), etc. On le voit bien, les auteurs sont convaincus à la fois de la nécessaire articulation entre stratégie d'entreprise et stratégie publique, et de ce que le niveau efficace de cette articulation est désormais l'Europe.

En cela, ils sont finalement représentatifs de la traditionnelle élite intellectuelle française, républicaine et colbertiste, mais dont les valeurs sont sans doute assez proches de celles des responsables chinois, russes, brésiliens, voire indiens et américains. Mais en cela aussi, ils restent sans doute assez marqués par leur approche économique dominée par l'industrie, dont Lafarge est l'un des fleurons français.

On doit alors se demander si le programme proposé tient assez compte du basculement massif des

économies dans le monde du tertiaire, du service, du numérique, de l'immatériel. Sans doute les succès rencontrés naguère par un pays comme la France dans l'organisation mixte des services publics, et aujourd'hui par l'Allemagne dans celle de son industrie, conduisent-ils à penser que des logiques analogues peuvent être développées au niveau européen. Mais sans doute est-il tout aussi nécessaire d'explorer les voies nouvelles ouvertes par l'économie postindustrielle, faite d'échanges, de micro-initiatives décentralisées et de nouveaux modèles d'affaires.



L'ouvrage se conclut par un dernier chapitre qui s'intitule « La revanche de l'entreprise humaniste ». Les auteurs y reviennent sur l'un des thèmes centraux qui courent en filigrane au travers de l'ensemble de leurs développements. L'entreprise doit « bien sûr accepter l'exigence de performance », mais elle n'y parviendra qu'à la condition de ne pas oublier qu'elle est « un groupe

d'hommes et de femmes réunis pour travailler ensemble » (p. 309).

Voilà sans doute un point essentiel du plaidoyer de Bertrand Collomb et Michel Drancourt. En l'occurrence, ceux qui « ne doivent pas oublier », ce sont les *managers*. En la matière, il reste beaucoup à faire, et la vision d'un management impliqué et solidaire à laquelle se réfèrent les auteurs n'est sans doute pas aussi largement répandue que ne le laissent entendre leurs analyses. En effet, convaincre les technocrates de Bruxelles tout comme les responsables publics qu'il est de leur mission de soutenir l'entreprise, c'est une chose ; convaincre les collaborateurs que l'entreprise œuvre en faveur du développement collectif en est une autre et qui est d'abord l'affaire de l'ensemble des dirigeants, dans leurs discours et dans leurs actes.

C'est sans doute l'ardente obligation à laquelle cet ouvrage invite. Puissent tous les responsables l'entendre et être convaincus par ce brillant plaidoyer, aussi argumenté, précis que passionné. ■

## ENTREPRISES ET TERRITOIRES AU DÉFI DE L'INNOVATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ ÉTUDE EN SOUSCRIPTION / FUTURIBLES INTERNATIONAL

*L'association Futuribles International lance une étude prospective sur les entreprises et territoires au défi de l'innovation et de la compétitivité en Europe, à l'horizon 2020-2030*

### **Périmètre et objectifs de l'étude**

Cette étude s'attachera à identifier, à partir de cas concrets, les **facteurs clefs de succès durables** et les **facteurs d'échecs** dans la **stratégie et le management des entreprises**, ainsi que leurs répercussions au niveau des territoires : quels sont les rôles respectifs des modes d'organisation, des stratégies adoptées, des méthodes de management et de gestion des ressources humaines, des politiques d'investissement et de partenariats, etc. ?

La réflexion sera menée en quatre temps :

- ▶ **Élaboration d'un document de cadrage** général dressant un état des lieux du système productif français en dynamique, et rendant compte de ses forces et faiblesses, ainsi que des conséquences au niveau des territoires.
- ▶ **Enquête** destinée à identifier en France, en Europe et dans le monde, les **bonnes pratiques**, les facteurs clefs de succès des entreprises, ainsi que, inversement, les causes de leur déclin ou de leur stagnation. Cette enquête sera menée dans des secteurs à la fois de pointe et plus traditionnels, et portera sur des entreprises de tailles différentes, avec une attention particulière aux petites et moyennes entreprises et à leurs possibilités de croissance. Une relation sera aussi cherchée entre dynamiques d'entreprise et territoriale.
- ▶ **Typologie des facteurs clefs et de leur combinaison en différentes bonnes pratiques** jouant un rôle essentiel dans la performance globale des entreprises, la pérennité de leur succès et le développement du territoire. Chaque fois, les implications et conséquences territoriales (développement, niveau et qualité de vie...) seront analysées. Une **étude monographique** prenant appui, autant que possible, sur une entreprise ou une grappe d'entreprises s'étant avérée emblématique, sera ensuite réalisée.
- ▶ **Rapport de synthèse et de recommandations** établi sur la base de ce travail, qui marquera l'achèvement du chantier.

Cette étude sera conduite par des experts de haut niveau et en étroite intelligence avec les organismes souscripteurs.

**Directeurs de l'étude** : Hugues de Jouvenel et André-Yves Portnoff  
**Comité scientifique** regroupant une dizaine de personnalités

**Tarif** : 15 000 euros hors taxes\*

*\*Tarif préférentiel pour les membres de Futuribles International : 13 500 euros hors taxes (membres associés) ; 11 250 euros hors taxes (membres partenaires).*

Pour souscrire, contacter Lucie de Villepin, tél. 33 (0)1 53 63 37 74 / [lvillepin@futuribles.com](mailto:lvillepin@futuribles.com)  
ou télécharger la plaquette de présentation : [www.futuribles.com/pdf/EtudeETIC.pdf](http://www.futuribles.com/pdf/EtudeETIC.pdf)

# Les futurs du monde

UN ESSAI CARTOGRAPHIQUE  
DE PROSPECTIVE PLANÉTAIRE

PAR VIRGINIE RAISSON <sup>1</sup>

*Virginie Raïsson a publié, fin 2010, 2033, atlas des futurs du monde, un ouvrage richement illustré que Pierre Bonnaure a présenté dans la rubrique Bibliographie de la revue Futuribles, en février dernier. Elle y montre combien les défis à venir sont importants pour notre planète, et combien la prospective a un rôle essentiel à jouer pour les décrypter et proposer des scénarios divers, susceptibles d'apporter des solutions positives à des problèmes d'apparence parfois insolubles. Au travers d'éléments graphiques originaux et dynamiques, cet atlas donne à voir le présent avec tout ce qu'il porte en germe pour les générations futures, et l'avenir avec tout ce qu'il comporte comme scénarios possibles pour peu que chacun décide d'en devenir véritablement acteur dès aujourd'hui.*

*Virginie Raïsson présente, dans cet article, les motivations qui l'ont amenée à réaliser cet exercice de prospective original, et les partis pris graphiques choisis pour l'illustrer. Elle montre surtout — mais est-il besoin de le rappeler dans nos colonnes ? —, au travers de ce travail, que le futur de l'humanité n'est pas écrit et qu'il nous reste suffisamment de ressources, matérielles comme intellectuelles, pour l'infléchir dans la direction la plus souhaitable. S.D. ■*

---

1. Codirectrice du Lépac (Laboratoire de recherche appliquée, privé et indépendant, spécialisé en politique internationale et prospective), collaboratrice de l'émission télévisée « Le Dessous des cartes » (Arte) et auteur de 2033, *atlas des futurs du monde* (Paris : Robert Laffont, 2010, 204 p., analysé dans *Futuribles*, n° 371, février 2011, pp. 87-88). Voir aussi le *blog* associé à l'atlas, sur le site Internet [www.lesfutursdumonde.com](http://www.lesfutursdumonde.com).

Il ne se passe pas une semaine sans que les médias se fassent l'écho de phénomènes dont les évolutions engagent l'avenir de la planète. Pas un jour sans que soient rapportés des événements dont les causes et les effets portent sur des temps longs, dépassant largement le moment où ils surviennent. Que l'on songe ainsi aux pluies diluviennes au Brésil ou en Australie, début 2011, à la hausse du prix du baril de brut ou à celui de la tonne de blé, aux questions migratoires ou à celle des retraites en Europe : nous voilà quotidiennement sommés d'apporter des réponses. Or, curieusement, l'émotion médiatique ne conduit que rarement à l'engagement citoyen et durable. Tenus par des calendriers électoraux aveuglément court-termistes, protégés par le silence des générations futures, les politiques soustraient leur décision au diagnostic des experts. De ce point de vue, la suite réservée aux régions sinistrées par la tempête Xynthia en 2010, en France, fut exemplaire. À une autre échelle, les arbitrages budgétaires apportés en réponse à la crise économique internationale ne le sont pas moins : préférant relancer la croissance par la consommation plutôt qu'ouvrir la voie au changement par l'investissement et la recherche, les politiques continuent d'escamoter l'épuisement de la biosphère et ses coûts probables dans les prochaines décennies.

De leur côté, en dépit d'une information de plus en plus disponible, électeurs et consommateurs semblent souvent se résigner. Démunis face à la complexité des défis que le futur leur lance, atteints par le « syndrome de la goutte d'eau dans l'océan <sup>2</sup> », convaincus que l'avenir sera indigent, les voilà tentés eux aussi de déléguer à la fatalité le soin de décider, et à leurs prochains celui de changer. Or, tandis que l'histoire rappelle que miser sur le destin ou la technologie fait justement courir le risque que s'impose au monde le pire de ses futurs possibles, les dérèglements climatiques, l'épuisement des ressources minérales, la disparition des espèces et les pénuries hydriques ne laissent plus le temps d'attendre.

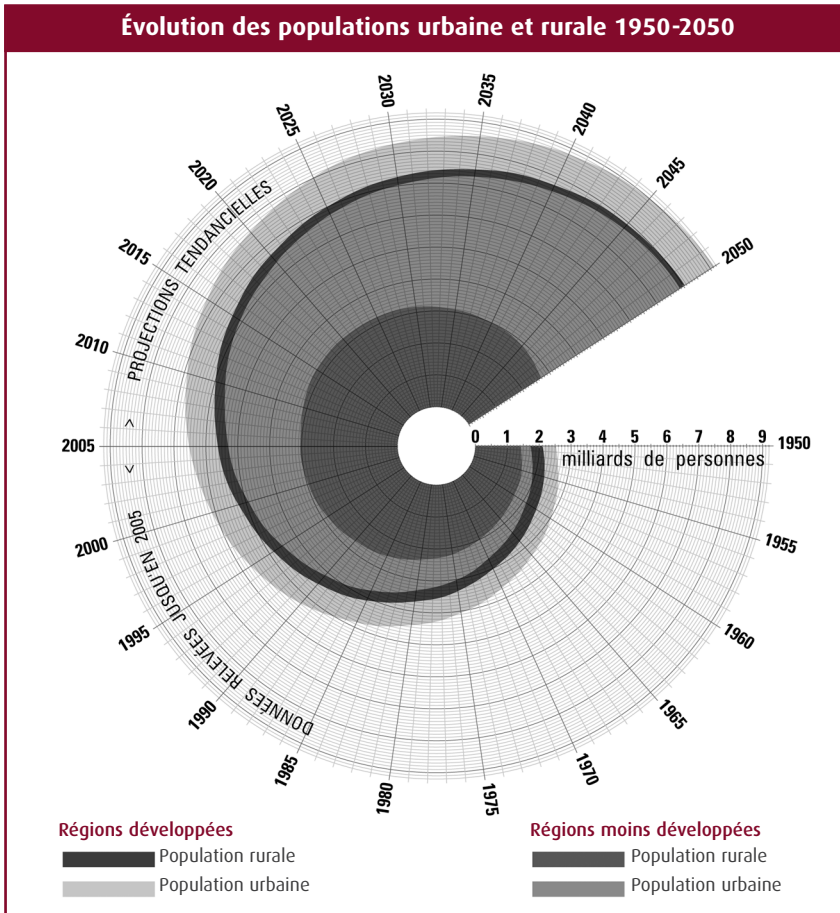


C'est dans ce contexte et ce calendrier que la prospective prend tout son sens et dans cette perspective que le projet des « Futurs du monde <sup>3</sup> » vient s'inscrire, pour faciliter l'état de conscience et réveiller l'envie d'avenir. Jamais, en effet, il n'avait été aussi urgent de donner à comprendre les mutations en cours et leur « intelligence » globale. Jamais il n'avait été aussi indispensable de faire savoir que l'avenir reste à inventer. Jamais, enfin, il n'avait été aussi important de montrer comment dans un contexte à la fois complexe et mondialisé, l'effet papillon <sup>4</sup> donne à chacun des responsabilités singulières.

2. Idée répandue selon laquelle l'action individuelle serait vaine, à l'instar d'une goutte d'eau dans l'océan.

3. Voir 2033, *atlas des futurs du monde*. *Op. cit.*

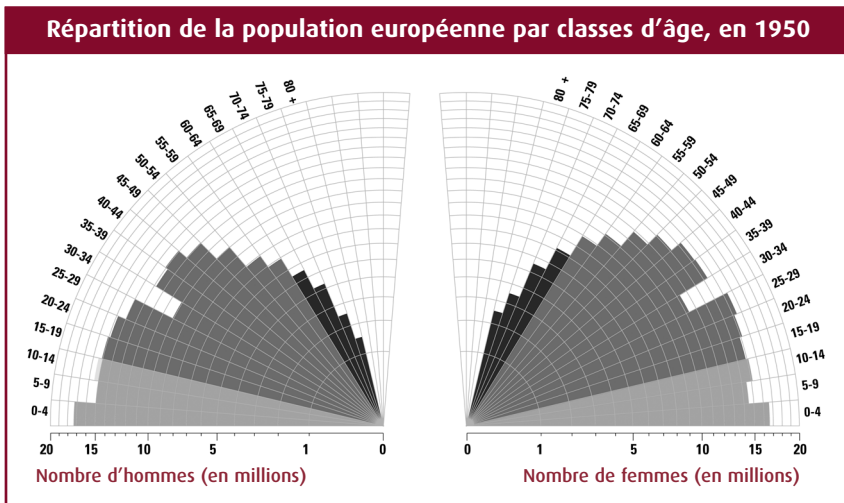
4. Métaphore utilisée pour indiquer que de très faibles variations peuvent avoir de fortes incidences.



## Les équations d'un monde fini

On ne compte plus les ouvrages, les articles de presse et autres conférences qui font état d'une planète déjà ou bientôt trop peuplée. Invariablement ou presque, ils s'appuient sur le même paradigme d'inspiration malthusienne : la population mondiale continue de croître alors que les ressources de la planète sont limitées et que les équilibres écologiques se détériorent de toutes parts. Retenu à titre de preuve, l'épuisement des terres agricoles s'imposerait désormais comme une fatalité. À leur tour, les guerres de l'eau seraient inévitables, en dépit de tout précédent. Enfin, témoin de la surcharge démographique planétaire, le réchauffement climatique ne laisserait plus d'autre choix que de mettre en place un contrôle des naissances dans les pays où la population continue de croître.

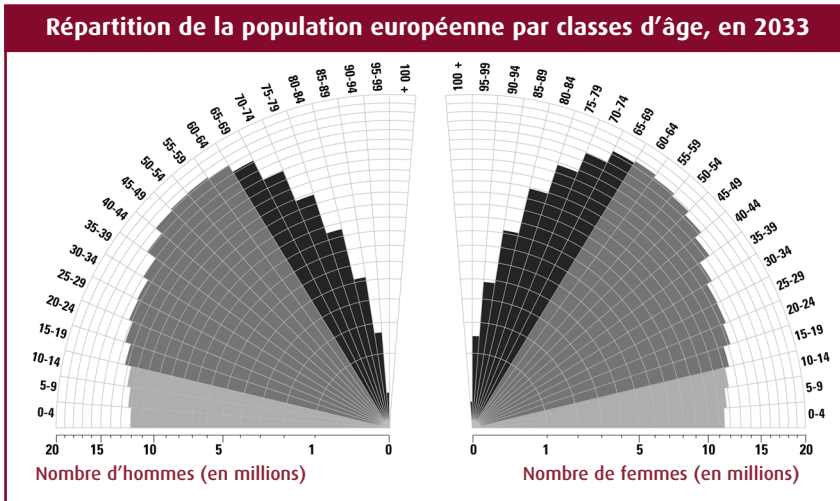
Si au regard des dégradations de l'environnement en cours, les préoccupations qui animent ce type de projections sont en tous points légitimes,



elles imposent justement, plus que jamais, de savoir prendre de la distance afin d'interroger les faits avec rigueur. Écartant ainsi les fantasmes préconçus d'un monde trop peuplé, l'analyse prospective donne à ces questions un tout autre écho. Certes, la croissance démographique des prochaines décennies soulèvera, dans les pays en développement, des problèmes économiques, sociaux et environnementaux colossaux, qu'il est indispensable de répertorier. Pour autant, aucun d'eux ne valide encore l'idée qu'il existerait un seuil démographique insurmontable pour la planète. Sur cette question, les problématiques mondiales agricoles, alimentaires et hydriques offrent des terrains d'études éclairants, tant sur les idées reçues que sur les défis qu'il convient de relever sans délai.

Telle qu'elle fonctionne aujourd'hui, la croissance économique consiste à convertir toute augmentation des revenus en consommation de biens matériels et alimentaires. Ainsi placé dans une sujétion aux matières premières, l'avenir du développement soumet l'humanité à plusieurs hypothèses. Parmi elles, on retient les tensions géopolitiques pour l'accès aux terres arables et surtout aux ressources en hydrocarbures, l'inflation des prix à mesure que les réserves de matières premières diminuent, l'exposition au risque d'épuisement précoce de certains métaux. Moins facilement quantifiable, la préemption opérée sur la biosphère par le développement économique expose elle aussi au risque de rupture, que l'on mesurera cette fois par le réchauffement climatique, l'amplification des catastrophes naturelles, la dégradation des sols et la perte de biodiversité.

Ainsi, en posant la question fondamentale de nos modèles de développement et de consommation, la prospective soustrait la question des responsabilités au champ démographique pour la replacer dans le champ du politique : tandis que les pays développés s'efforcent de renouer avec la croissance économique en occultant ses limites énergétiques, minérales et écologiques, les pays les plus peuplés entrent à leur tour dans les mécanismes écologi-



quement prédateurs de la mondialisation économique. Soucieux, pour cela, d'extraire la croissance de son impasse énergétique, pays développés et émergents cherchent des ressources alternatives. Aux énergies renouvelables mais peu rentables comme le solaire et l'éolien, ils privilégient les agrocarburants, conduisant ainsi à prélever davantage sur la biosphère, notamment par la déforestation et la modification des écosystèmes, mais aussi à détourner des terres de leur vocation alimentaire. Le dilemme trouve d'autres prolongements dans les mécanismes de l'économie circulaire : indispensable pour préserver les réserves et laisser aux économies le temps de leur reconversion, le recyclage n'offre de solution au problème des matières premières que marginale et provisoire. Enfin, les progrès techniques permettraient-ils de ralentir la consommation des ressources ou l'effet de serre, que la croissance économique en amortirait aussitôt les effets. C'est donc vers d'autres modèles économiques et de nouvelles formes de croissance que l'humanité devra s'orienter dans les prochaines décennies.

Du point de vue politique, économique et sociétal, un tel changement implique que se produise une révolution de civilisation, probablement difficile tant les habitudes à remiser sont fortes. Du point de vue de l'analyse et de sa restitution dans un ouvrage, le chemin autorisant une telle conclusion était lui aussi pavé de difficultés, imposant de mobiliser une méthodologie et des représentations ajustées pour rendre compte de la complexité du monde. Trois partis pris s'imposaient alors pour l'élaboration de 2033, *atlas des futurs du monde* : le graphisme, l'esthétique et le novateur.

## ***Partis pris, représentations et méthode***

Inconnu, invisible à l'œil nu et difficile à imaginer, le futur peine à sensibiliser, à émouvoir et à mobiliser. Globalement laissées à l'imagination des seuls utopistes et auteurs de science-fiction, ses représentations hésitent le

plus souvent entre un présent bien ordonné et un futur fantasmé. Pour permettre à chacun de visualiser les tendances à l'œuvre, réaliser les risques qu'elles comportent et mesurer les variations possibles, la carte et le graphique s'avançaient donc comme de véritables invitations à la démarche prospective, permettant enfin de « voir » les futuribles. S'imposait alors aussi l'ambition de donner aux projections statistiques des contours esthétiques, pour que le beau offre aux analyses un écrin plus attractif, mais aussi aux lecteurs un accès moins réservé. À cette fin, de nombreuses sources d'inspiration furent explorées, jusqu'aux œuvres de Kandinsky, Mondrian, Calder et Delaunay. De la même façon, le choix fut rapidement assumé de rompre les habitudes de lecture en s'écartant des repères orthonormés, camemberts, courbes et autres histogrammes : visuellement surpris, le lecteur se trouverait ainsi invité à changer de point de vue, puis à revisiter la problématique par l'exploration de représentations graphiques souvent déroutantes, parfois complexes. Renvoyant ainsi à la complexité du monde et aux liens multiples qui associent entre elles les questions démographiques, migratoires, hydriques, énergétiques ou climatiques, l'atlas exige donc une réelle participation dans la lecture.

Tout comme la qualité d'un exercice de prospective dépend largement des données qu'il utilise, une de ses difficultés consiste à les recueillir, à savoir les associer entre elles, puis à les pondérer pour tenir compte de ruptures toujours possibles. Bien logiquement, la difficulté s'accroît avec l'échelle géographique des phénomènes étudiés, imposant souvent — à l'échelle mondiale — de s'en tenir à des projections tendanciennes et à des analyses empiriques. De ce point de vue, l'*Atlas des futurs du monde* s'expose à la critique : est-il en effet un « atlas du futur » vu du présent, ou plutôt un « atlas du présent » vu du futur ? En réalité, il est un essai politique donnant à voir le « futur du présent » afin que, sans attendre, chacun se mobilise pour infléchir sa trajectoire vers un avenir choisi. Dans cette perspective, il était donc nécessaire de désigner la marge de manœuvre disponible au travers d'études de cas, en tirant à chaque fois deux scénarios d'une même réalité. De la même façon, il paraissait important de souligner le rôle de la vision et de l'invention politiques, en réservant à la fiction quelques pages de l'atlas. Cependant, c'est peut-être son approche de la complexité qui, sur le fond, distingue l'*Atlas des futurs du monde*, dans sa façon de défaire l'enchevêtrement du monde.

Parmi les difficultés que présente tout exercice de prospective mené à l'échelle mondiale, la multitude des variables et des facteurs mobilisés dans les processus étudiés n'est en effet pas la moindre. Comment évoquer la raréfaction des ressources énergétiques fossiles sans mettre en relation, dans le même mouvement, la croissance démographique mondiale, les modes de consommation d'une partie de l'humanité, la géographie des échanges, l'inégale répartition des ressources, le processus de mondialisation économique, le réchauffement climatique ou encore les hypothèses liées aux innovations technologiques ? Comment réfléchir aux conflits pour l'accès aux ressources en eau sans évoquer tout à la fois l'inégale disponibilité de la ressource, les enjeux démographiques, la demande hydraulique, le processus

d'urbanisation, les techniques agricoles, le sous-développement, le manque d'infrastructures ou la pollution des ressources ?

De l'alimentation mondiale au réchauffement climatique, des migrations à la déforestation : les exemples sont multiples, qui tous appellent une approche pluridisciplinaire et plurifactorielle pour tenter d'en saisir les fondements, les effets, les évolutions. Pour les faire apparaître et faciliter l'exploration des futurs possibles de la planète, trois entrées furent finalement retenues, offrant d'observer une même réalité depuis trois points de vue complémentaires. Dans sa première partie, l'atlas expose ainsi les mutations démographiques à l'œuvre et leurs impacts possibles en termes migratoires et urbains. Une deuxième partie donne la mesure du défi qui reste à relever pour espérer satisfaire les besoins d'une population croissante dans un contexte de ressources agraires et hydriques limitées. La troisième partie, enfin, décrit les pressions exercées sur les matières premières et les écosystèmes, qu'elle rapporte alors aux capacités écologiques de la planète, soulignant à chaque fois les variables en jeu et les choix disponibles. Ainsi structuré, l'atlas offre peut-être moins une vision du futur qu'une pédagogie de l'avenir. Surtout, il s'avance comme une invitation au changement, afin que chacun prenne ses responsabilités et que le futur comme il semble s'annoncer ne devienne pas le présent des générations futures.

---

**FUTURIBLES INTERNATIONAL - 24 MARS 2011**

## **LA PROTECTION SOCIALE AU DÉFI DE L'AVENIR ET DES INNOVATIONS**

### **INTERVENANTS**

**Julien Damon**, professeur associé à Sciences Po Paris et ancien chef du service Questions sociales au Centre d'analyse stratégique (CAS) ; **Sylvain Lemoine**, responsable du service Questions sociales au CAS et ancien directeur adjoint de la Caisse d'allocations familiales d'Ille-et-Vilaine ; et **Louis Maurin**, directeur de l'Observatoire des inégalités.

### **OBJECTIFS**

Permettre aux participants de **faire le point sur l'architecture du système français de protection sociale** au regard de ses évolutions structurelles et des conséquences de la crise, ceci à la lumière de **comparaisons internationales**, européennes en particulier. Outre une présentation fouillée des analyses et données les plus récentes, cette formation entend fournir à ses participants **les clefs de compréhension pour envisager les divers scénarios d'avenir** de l'organisation générale de la protection sociale.

L'accent sera également mis sur les **dynamiques d'innovation**, à partir d'exemples concrets, dans le monde entier. La réflexion portera sur les capacités de transposition, en France, d'innovations importantes repérées dans différents contextes.

Cette formation se veut **informative** (sur l'actualité du système et de ses enjeux), **prospective** (sur ses perspectives possibles, souhaitables ou redoutables) et **réflexive** (par échange sur les conditions de transposition de diverses innovations).

### **PROGRAMME**

- Les tendances de la société française (évolutions de long et moyen termes, outils et sources de connaissance, fractures anciennes et nouvelles)
- Les tendances de la protection sociale et ses difficultés (le modèle canonique, les défis et les interrogations, les perspectives)
- Les innovations de protection sociale dans différents pays du monde (logiques d'innovation ; incarnations internationales ; innovations par intégration technique, par ambition politique, par simplification administrative)
- Les conditions de la transposition d'innovation (étude de cas, description de l'innovation dans son contexte, travail de groupe)

### **PRIX**

Les frais de participation sont de 800 euros HT, soit 956,80 euros TTC\*, payables lors de l'inscription à Futuribles International (déclaré organisme de formation). Ils comprennent la participation à l'ensemble de la formation, le déjeuner et le dossier de base remis aux participants.

### **RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES**

Programme détaillé consultable sur le site Internet [www.futuribles.com/formation.html](http://www.futuribles.com/formation.html) ou envoyé sur demande auprès de Corinne Roëls, Futuribles International, 47, rue de Babylone - 75007 Paris - France • Tél. : 33 (0)1 53 63 37 71  
Fax : 33 (0)1 42 22 65 54 • E-mail : [croels@futuribles.com](mailto:croels@futuribles.com)

\*Remise de 10 % en cas d'inscription multiple dès la deuxième participation, dispense de frais pour les membres partenaires de Futuribles International et remise de 50 % pour les membres associés (valable pour une personne par formation).

# La Russie redevient-elle fréquentable ?

PAR JEAN-FRANÇOIS DREVET <sup>1</sup>

*La permanence du pouvoir de Vladimir Poutine en Russie et des méthodes de gouvernement qui sont les siennes, en interne comme à l'égard des anciens pays satellites et des ex-républiques de l'Union soviétique, soulève régulièrement la question du caractère fréquentable ou non de la fédération russe. Après une période quelque peu tendue entre la Russie d'une part, et l'Europe et les États-Unis d'autre part, il semblerait que pointe une éclaircie dans ces relations entre les deux anciens blocs de la guerre froide, comme le montre Jean-François Drevet dans cette tribune.*

*Bien évidemment, il demeure une grande part de pragmatisme économique de la part de l'Europe, dans sa diplomatie à l'égard de la Russie, mais à l'inverse, le géant russe n'est plus forcément ce qu'il était, et c'est peut-être ce qui offre de nouvelles perspectives à une Russie qui pourrait redevenir fréquentable. S.D. ■*

**D**epuis la crise en Géorgie de l'été 2008, les relations entre l'Union européenne (UE) et la Russie traversent une phase critique. Avec plus ou moins de conviction, Bruxelles et Washington ont refusé d'avaliser les faits accomplis dans le Caucase et appellent régulièrement la Russie à plus de mesure, aussi bien dans sa politique intérieure que dans ses relations extérieures.

Mais les réalités sont là : ce partenaire despotique et inconfortable est incontournable. L'Europe lui achète un bon tiers de ses importations d'hydrocarbures (32 % pour le pétrole et 39 % pour le gaz naturel) et cette dépendance est réciproque : la fédération russe fait plus de la moitié de ses échanges avec l'UE et en reçoit les trois quarts de ses investissements étrangers.

---

1. Ancien fonctionnaire à la Commission européenne. Les propos exprimés ici n'engagent que leur auteur.

La relance intervenue en 2010 et notamment la mise en œuvre d'un « partenariat pour la modernisation » à Rostov, puis le sommet UE-Russie du 7 décembre 2010 sont-ils de nature à créer un cadre stable pour des relations plus équilibrées sur le long terme ?

### *La dégradation de la démocratie en Russie*

À vrai dire, le dernier sommet a été largement éclipsé dans la presse par les révélations de Wikileaks, qui ont jeté un regard assez cru sur les réalités du pouvoir au Kremlin, une « oligarchie dirigée par les services secrets<sup>2</sup> ». Sauf événement imprévu, ni les élections législatives de décembre 2011 ni la présidentielle de mars 2012 ne semblent en mesure d'inverser le processus de régression de la démocratie observé depuis le début des années 2000 en Russie. L'évolution autoritaire du régime paraît destinée à se poursuivre, avec son cortège habituel de violations des droits humains et de corruption.

Les indiscretions des diplomates russes ont peu de considération pour l'avenir de leur pays et agissent à court terme en fonction de leurs intérêts particuliers. La « nouvelle noblesse » s'abrite sous un nationalisme qui confine à la xénophobie et exploite les vieux sentiments antioccidentaux d'une partie de l'opinion pour masquer ses déficiences. Les dirigeants des grandes entreprises ne valent pas mieux. Ni publics ni privés, ou les deux

à la fois, ils combinent les défauts de deux systèmes : une gestion brutale, un fonctionnement opaque : « la corruption n'est plus une déviation de la norme, mais la norme elle-même<sup>3</sup> ».

Dans un environnement aussi chaotique, il est difficile de développer le secteur privé, au sens européen du terme. La Russie n'a pas su entreprendre la politique de modernisation qui aurait dû rendre son économie plus diversifiée et plus compétitive. L'oligarchie au pouvoir ne favorise pas le développement du secteur productif (l'investissement se concentre sur les industries extractives) et accentue les aspects rentiers de l'économie (80 % des exportations sont composées de matières premières et d'énergie). Après les bons résultats du début des années 2000 qui ont fait illusion, la crise de 2008-2009 a montré les inconvénients de cette insuffisante diversification. Avec l'épuisement des gisements et l'augmentation de la consommation intérieure, le futur de la rente pétrolière est problématique, notamment si la Russie se prive des technologies appropriées pour relancer sa production.

Les atteintes à la démocratie en Russie et dans les pays satellites de l'étranger proche qui partagent son héritage autoritaire, justifieraient des mesures de rétorsion, en vertu du principe de conditionnalité que l'UE a souvent mis en avant. Mais c'est moins évident qu'au temps de la guerre froide, du fait de la forte croissance des échanges et de la dépendance énergétique. L'UE n'a tout simplement pas les moyens d'une telle politique.

2. Cité dans *Le Monde*, 31 décembre 2010.

3. Cf. « Bribery and Corruption Have Become Endemic ». In « Grease my Palm: A Survey of Russia ». *The Economist*, 27 novembre 2008. On y évalue l'impact de la corruption à 20 % du produit intérieur brut.

### *Une politique extérieure moins agressive ?*

Elle aurait pourtant d'autres raisons de se montrer plus exigeante. Au cours de l'été 2008, la Russie a accentué sa politique de force vis-à-vis de son « étranger proche », notamment en intervenant militairement en Géorgie et en défiant l'ordre international par la reconnaissance de l'indépendance de l'Abkhazie et de l'Ossétie du Sud<sup>4</sup>. Elle a également développé sa « capacité de nuisance » en entravant les efforts des États-Unis pour sanctionner l'Iran. Près de deux décennies après la détente initiée par Mikhaïl Gorbatchev, on pouvait craindre que le zèle combiné des républicains à Washington et des héritiers du KGB à Moscou n'entraîne une relance anachronique de la guerre froide.

En Europe, qu'elle s'exerce directement sur un pays de l'UE (comme les pays baltes en ont fait l'expérience à plusieurs reprises) ou qu'elle frappe la Géorgie ou l'Ukraine, la brutalité de Moscou a suscité de graves inquiétudes. Forts de leur nouveau statut de membres de l'OTAN (Organisation du traité de l'Atlantique Nord) et de l'UE, les pays d'Europe centrale ont poussé au durcissement. Se sentant soutenus par la montée des tensions entre les États-Unis et la Russie, ils ont demandé des mesures de protection accrues (un plan secret pour la défense des pays baltes et la construction d'un bouclier antimissile). À Bruxelles, comme on l'a vu entre la Grèce et la Turquie dans les années 1980, le maintien de la règle de l'una-

nimité sur de trop nombreuses questions de politique étrangère peut transformer un conflit bilatéral en controverse globale. C'est ce qui s'est produit quand la Pologne a bloqué pendant plusieurs mois le dialogue avec Moscou, en raison d'un différend sur des exportations de viande.

Le « reset » opéré par le président Obama en avril 2009, dans son discours de Prague, aurait-il inversé cette tendance ?

Les deux pays ont signé un nouvel accord de limitation des armements nucléaires START<sup>5</sup> en avril 2010. S'agissant de l'Iran, la Russie a renoncé à lui livrer des missiles S-300 et a voté en juin 2010 en faveur de nouvelles sanctions à l'Organisation des Nations unies. Cette détente a également des répercussions en Europe. L'abandon du projet de construction du bouclier antimissile (dont les premiers éléments devaient être installés en République tchèque et en Pologne) a eu un effet pacificateur. Bien que déçus par l'évolution de la politique américaine, les pays d'Europe centrale ont compris le message et sont devenus plus soucieux des avantages de relations plus paisibles avec leur voisin de l'est. Déjà, le gouvernement de Varsovie a abandonné la posture nationaliste des frères Kaczynski, qui avait détérioré les relations de la Pologne aussi bien avec l'Allemagne qu'avec la Russie. En 2010, la disparition tragique du président polonais en visite à Katyn (Russie) et la prudence de Moscou dans les suites de l'accident ont montré que ces efforts n'étaient pas vains.

4. Voir notamment les tribunes « Le Caucase et l'Europe » et « La Russie et l'Europe ». *Futuribles*, respectivement n° 346, novembre 2008, pp. 61-66, et n° 347, décembre 2008, pp. 75-79.

5. START (*Strategic Arms Reduction Talks*), version 3 signée en avril 2010 entre la Russie et les États-Unis, et récemment ratifiée par le Congrès américain.

Pour longtemps encore, la gestion de l'héritage commun (problèmes de mémoire, dépendance énergétique, ajustement des politiques de sécurité) restera délicate, mais les comportements ont commencé à évoluer.

À moins de rester déclaratoire, la politique européenne doit faire converger les positions contradictoires de ses membres. Si les nouveaux États membres d'Europe centrale redoutent les nostalgiques de l'ère soviétique, il n'est pas nécessaire que leur légitime méfiance tourne à la paranoïa. Il ne s'agit pas non plus de laisser sans réponse les agissements d'un voisin agressif, ou même de l'ignorer : moins sensibles à la menace russe, les grands pays de l'Ouest doivent cesser leur concurrence, qui fait le jeu des maîtres du Kremlin.

Au-delà des déclarations lénifiantes, il semble que les chancelleries soient lucides. D'après Wikileaks, les diplomates occidentaux jugent le Kremlin « brutal », « impérialiste » et « révisionniste »<sup>6</sup>. Faute de confiance dans les équipes au pouvoir à Moscou, la détente restera limitée aussi longtemps que des avancées significatives n'auront pas été observées sur les dossiers sensibles.

### *Ce que peut faire l'Europe*

La dépendance réciproque qui découle de relations d'une intensité sans précédent doit être mieux comprise en Europe. À l'ouest, si le chantage au gaz a fait prendre conscience de l'importance des questions énergétiques, il n'a pas débouché sur une politique commune, sinon une communauté européenne de l'énergie

qui permettrait à l'Union de mieux négocier ses importations. À l'est, la Russie a un besoin croissant de la technologie occidentale : la satisfaction de cette autre forme de dépendance ne peut pas être confiée aux seuls intérêts privés, aussi longtemps que les compagnies russes seront dans la dépendance étroite du Kremlin.

En offrant en juin 2010 à la Russie un « partenariat pour la modernisation » avec quatre priorités politiques (l'économie, l'amélioration de la circulation des personnes, la sécurité extérieure et la recherche-éducation), l'UE apporte un appui à sa modernisation qui ne doit pas rester sans contrepartie, et que les négociations en cours pour remplacer l'actuel accord de partenariat et de coopération (en vigueur depuis 1997) doivent aider à préciser.

Deux objectifs particulièrement sensibles doivent être poursuivis par l'UE : obtenir de Moscou un comportement pacifique vis-à-vis de l'étranger proche et l'abandon de pratiques anticoncurrentielles dans le domaine économique.

### *L'avenir de l'étranger proche*

Un des principaux obstacles à la stabilité du continent européen est la persistance de conflits dans les pays voisins de la Russie, en grande partie à l'instigation de celle-ci. On ne sait pas si la république de Transnistrie est utile à Moscou, mais elle contrarie les efforts de rapprochement de l'UE avec la Moldavie, dont une grande partie des habitants sera bientôt en possession de passeports européens<sup>7</sup>.

6. Cité dans *Le Monde*, 8 décembre 2010.

7. Voir « La Moldavie à la porte de l'Europe ». *Futuribles*, n° 356, octobre 2009, pp. 51-56.

Dans le Caucase, le Kremlin maintient son approche néocoloniale, qui entraîne une fuite en avant belliqueuse. Il ne voit pas de contradiction entre la répression des autonomistes sur le versant nord (avec comme résultat douteux l'extension du conflit tchéchène aux autres républiques musulmanes de l'Ingouchie et du Daghestan) et la promotion du séparatisme au sud, bien qu'il n'y ait pas de bénéfice à long terme à soutenir des *joke states*<sup>8</sup> comme l'Abkhazie et l'Ossétie du Sud.

La concurrence est toujours sensible en Ukraine, enjeu très important mais potentiellement coûteux pour Bruxelles comme pour Moscou. Bien que l'adhésion ne soit pas à l'ordre du jour, ses conséquences possibles sont à analyser de part et d'autre, afin de définir quelle serait la place de ce pays entre les deux blocs. Il en va de même de la Biélorussie, où l'UE vient de se faire berner par les manipulations électorales du dictateur local.

En fait, la Russie n'a pas d'expérience d'un voisinage normal : elle n'a pratiqué que la confrontation (du temps du rideau de fer, qui isolait totalement l'URSS) ou la domination (hier sur les satellites européens, aujourd'hui sur les pays de la Communauté des États indépendants, CEI). Près de 20 années après la fin de l'Union soviétique, elle doit renoncer à l'idée « qu'un "bon voisin" est un subordonné totalement soumis<sup>9</sup> », ce qui ne sera pas facile.

Plusieurs de ces pays ont exprimé leur désir d'adhérer à l'UE et dans

une moindre mesure à l'OTAN, avec un soutien variable de leurs opinions publiques. En partie pour éviter un conflit avec Moscou, ces perspectives ont été ajournées. L'offre de politique européenne de voisinage (PEV), accentuée par le « nouveau partenariat oriental », c'est ce que Bruxelles peut offrir de mieux dans l'immédiat. Si la Russie acceptait de jouer le jeu en développant elle aussi une véritable politique de voisinage, une émulation saine pourrait s'engager.

### *L'adhésion à l'OMC*

Au plan économique, les dirigeants russes veulent acquérir des positions de force sur les marchés internationaux tout en maintenant leur propre marché en dehors de la concurrence. Ils souhaitent utiliser les capacités des grands groupes industriels et énergétiques pour entrer dans le capital des grands groupes<sup>10</sup>, ou plus classiquement acheter des raffineries et des réseaux de distribution en Europe occidentale, comme ils l'ont fait contre des remises de dettes dans les pays voisins. Cette opportunité ne suscite pas d'enthousiasme en Occident, mais elle n'est pas exclue, sous réserve de réciprocité.

Pendant 17 ans, la candidature de la Russie à l'OMC (Organisation mondiale du commerce) a été ajournée, faute d'avoir agi dans ce sens. Elle est maintenant en bonne voie depuis la signature d'accords avec les États-Unis en octobre, puis avec l'UE en décembre 2010. Si elle devient membre de l'OMC en 2012, il lui restera encore beaucoup à faire pour éliminer les

8. En anglais « États pour rire », comme l'étaient les bantoustans d'Afrique du Sud, Chypre Nord, ou les républiques serbes créées par Milosevic.

9. Wikileaks, cité dans un article de Nathalie Nougayrède dans *Le Monde* du 8 décembre 2010.

10. Comme ils viennent de le faire avec un accord BP (British Petroleum)-Rosneft.

subventions incompatibles, les prix administrés et les autres mesures de protection restées très nombreuses. La Russie devra aussi gérer les répercussions de ces mesures sur les consommateurs, qui ne sont pas assez riches pour subir de fortes hausses de prix. Un suivi vigilant des progrès réalisés est à opérer pour que son adhésion n'ait pas été un marché de dupes.

### *Des faiblesses fondamentales*

En fait, malgré les efforts de son oligarchie, Moscou n'a pas les moyens de mener durablement une politique de confrontation avec ses voisins de l'ouest. On a fait allusion plus haut à l'état de son économie : celui de sa démographie est encore plus inquiétant.

Pendant la période soviétique a été menée une politique systématique de conquête des espaces marginaux. On saura peut-être un jour combien a coûté cet effort de peuplement de zones arctiques et périarctiques, mené avec des subventions massives aux transports et l'implantation d'activités non rentables. Depuis la fin de l'URSS, la contraction de l'espace russe aux régions les plus accessibles s'opère dans

un environnement démographique déclinant : la Russie perd 700 000 habitants par an (un million pour la population active).

Cette évolution n'est pas destinée à se renverser avant longtemps, car les mesures natalistes ne peuvent rien contre l'évolution défavorable de la pyramide des âges : les *baby-boomers* de l'après-guerre, qui disparaissent du fait d'une espérance de vie réduite<sup>11</sup> par l'alcoolisme et les faibles performances du système de santé, sont remplacés par des générations moins nombreuses. Avec moins de 100 millions d'habitants en 2050 (projection de l'évolution tendancielle), la Russie aura bien du mal à garder le contrôle de la Sibérie, face à une Chine 12 fois plus peuplée et affamée de matières premières.

À moins d'une désastreuse fuite en avant, le Kremlin doit infléchir sa politique. Son adhésion à l'OMC est un pas dans la bonne direction. Il doit aussi pacifier son « étranger proche », qui est également celui de l'UE, pour montrer qu'il veut être aussi un bon voisin. Si ces inflexions sont à la portée de l'oligarchie au pouvoir, qui peut y trouver son compte, elles seraient plus durables si la Russie évoluait à nouveau vers la démocratie. ■

---

11. Pour la population masculine, une quinzaine d'années de moins que les moyennes occidentales, ce qui ramène leur espérance de vie à celle de la Russie de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. (Sur ce sujet, voir notamment EBERSTADT Nicholas. « Russie : l'inévitable déclin ? » *Futuribles*, n° 252, avril 2000, pp. 21-35 [NDLR].)

## IDÉES & FAITS PORTEURS D'AVENIR

### La Chine, puissance prêteuse

Sur la période 2008-2010, la Chine a plus prêté aux pays en développement que la Banque mondiale. C'est ce qui ressort des calculs effectués par le *Financial Times (FT)*<sup>1</sup>, qui indiquent que sur la période, le montant des prêts octroyés à des pays en développement par deux banques d'État chinoises — The Export-Import Bank in China (Eximbank) et la Banque de développement de Chine (CDB) — dépassait 110 milliards de dollars US. En comparaison, les engagements de la Banque mondiale et de ses filiales<sup>2</sup> sur la même période, avec un niveau record du fait de la crise financière, s'élevaient à 100,3 milliards de dollars US.

Le *FT* précise que l'Eximbank et la CDB ne publient pas les chiffres relatifs au montant cumulé de leurs prêts à l'étranger. Les conclusions présentées découlent donc des données col-

ligées à partir des déclarations publiques effectuées par les deux banques, les autorités chinoises ou encore par les emprunteurs. Selon un conseiller de l'Eximbank, le volume réel des prêts consentis par la banque à des pays en développement serait supérieur à celui qui émerge des données publiques. Par ailleurs, l'aide financière chinoise emprunte d'autres canaux non divulgués.

La crise financière, indique le *FT*, a représenté pour la Chine une fenêtre d'opportunité qu'elle a utilisée pour faire avancer les intérêts de ses entreprises du secteur énergétique. Elle a pu accorder des prêts à des pays exportateurs de pétrole ou de matières premières dans une période où ils peinaient à trouver des crédits auprès des banques occidentales. D'importants accords ont été signés avec la Russie, le Venezuela et le Brésil, qui, en contrepartie de financements, garantissent l'approvisionnement pétrolier de la Chine. D'autres prêts mentionnés par le *FT* ont servi à financer des équipements électriques pour une société indienne, des infrastructures au Ghana, des équipements ferroviaires en Argentine, et sont liés à l'exportation de technologies et de matériels chinois.

La CDB et l'Eximbank sont des institutions bancaires qui ont pour mandat de servir les intérêts du parti communiste chinois et ceux de l'État. Selon le *FT*, « la CDB est un hybride

1. Cf. DYER Geoff, ANDERLINI Jamil et SENDER Henny. « China's Lending Hits New Heights ». *The Financial Times*, 17 janvier 2011.

2. Le *FT* indique que sont pris en compte les prêts accordés par la Banque internationale pour la reconstruction et le développement, et ceux qui sont octroyés par la Société financière internationale, l'institution de la Banque mondiale en charge des opérations avec le secteur privé. Ne sont pas comptabilisés les prêts consentis par l'Association internationale de développement.

## LES TGV CHINOIS À LA CONQUÊTE DES MARCHÉS

Il y a à peine quelques années, les constructeurs de trains rapides japonais, allemands, français, se disaient que le marché chinois serait pour eux un extraordinaire débouché. Mais aujourd'hui, ils se demandent si les constructeurs chinois qui disent avoir « réinnové » des technologies extérieures, ne vont pas s'imposer non seulement en Chine, mais ailleurs, y compris aux États-Unis.

Il faut constater que les trains chinois modernes ont rapidement atteint la vitesse de 250 km/h et pourraient être suivis, dès 2012, par des trains pouvant rouler à 380 km/h. De 10 heures, le parcours Pékin-Shanghai passerait à 4 heures. Les fournisseurs extérieurs n'ont plus guère comme espoir que la coopération et la pénétration d'autres marchés, en misant sur le fait que les Chinois auront beaucoup à faire chez eux.

Michel Drancourt

unique de l'État-parti chinois : une banque "politique" dont la mission est de permettre à la nation d'atteindre ses objectifs en matière de développement, mais qui a réussi à se forger une réputation enviable de rentabilité et de savoir-faire commercial<sup>3</sup> ». Les deux banques chinoises octroient des crédits à des conditions qui sont proches des *standards* internationaux, sauf du point de vue des normes de la transparence. Certains prêts ont des finalités stratégiques et bénéficient de ce fait de meilleurs taux que ceux qui sont appliqués par la Banque mondiale. La Chine n'a qu'à puiser dans ses réserves de change (qui dépassaient les 2 800 milliards de dollars US en janvier 2011) pour financer des prêts qui contribuent à promouvoir son influence internationale. Le *FT* relève également que certains prêts ont été libellés en yuans, signalant la volonté de Pékin d'accélérer l'internationalisation de la monnaie chinoise.

Yann Vinh,  
brève issue du système Vigie

3. Cf. DYER Geoff, PILLING David et SENDER Henry. « A Strategy to Straddle the Planet ». *The Financial Times*, 17 janvier 2011.

## Recherche et innovation : le recul européen

En matière de recherche et d'innovation, le scénario qui pointait il y a un an est en train de se confirmer. La majorité des grandes entreprises règlent leurs investissements sur leurs chiffres d'affaires et leurs profits du moment. Elles réduisent donc leurs efforts dans les domaines qui préparent leur avenir.

Ces entreprises vont se trouver, dès que le marché repartira, en position difficile face aux offensives des acteurs qui, surtout en Asie, agissent à l'inverse et poussent les feux de l'innovation. Un rapport de l'OCDE<sup>1</sup> soulignait ce risque. Le choix, comme l'a résumé le journaliste Ridha Loukil, c'est investir ou s'affaiblir<sup>2</sup>.

1. GUELLEC Dominique et WUNSCH-VINCENT Sacha (sous la dir. de). *Policy Responses to the Economic Crisis: Investing in Innovation for Long-term Growth*. Paris : OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), juin 2009.

2. LOUKIL Ridha. « Investir ou s'affaiblir ». *Industrie & technologies*, 22 novembre 2010.

### Quelques données sur les investissements en R&D industrielle des 1 400 premières entreprises (ent.) mondiales en 2009

	Monde (1 400 ent.)	Union européenne (400 ent.)	États-Unis (504 ent. [- 27])	Japon (259 ent. [+ 3])	Autres pays (237 ent. [+ 24])
Investissement en R&D (milliards d'euros)	402,2	123	138	89	52,7
Évolution 2009/2008 (%) :					
• de l'investissement en R&D	- 1,9	- 2,9	- 5,1	0	+ 5,8
• du chiffre d'affaires	- 10,1	- 10,2	- 13,3	- 10,0	- 4,8
• des profits	- 21	- 13,0	- 1,4	- 88,2	- 12,4

N.B. : entre parenthèses figure le nombre d'entreprises prises en compte en 2009 et entre crochets, sa progression en un an. Sont classées dans « Autres pays » les entreprises de Chine, Hong Kong, Taiwan, Corée du Sud et Inde, mais aussi 38 sociétés suisses.

Source : *Monitoring Industrial Research. Op. cit.*, pp. 9 et 46.

Or, le tableau de bord 2010 sur les investissements en R&D (recherche-développement) industrielle publié par la Commission européenne<sup>3</sup>, montre que les 1 400 premières entreprises industrielles mondiales (504 américaines, 400 ressortissant de l'Union européenne) ont investi en R&D 1,9 % de moins en 2009 qu'en 2008. La baisse est faible mais elle marque une rupture avec une croissance annuelle encore de 7 % en 2008, continue depuis 2003, culminant en 2006 avec un + 10 %. L'OCDE s'était justement préoccupée en prévoyant que la crise aggraverait brutalement une tendance au ralentissement sensible depuis cette date.

Certes, les grandes entreprises de l'Union européenne ont baissé leurs efforts deux fois moins que celles des États-Unis. Mais l'effort américain, plus que double dans les hautes technologies, reste globalement supérieur. Et surtout, les concurrences se renforcent à l'est. Les Japonais ont maintenu leur effort, les autres champions asiatiques avancent rapidement :

Chine + 40 %, Inde + 27,3 %, Hong Kong + 14,8 %, Corée du Sud + 9,1 % et Taiwan + 3,1 %.

Pour apprécier plus finement la situation européenne, il faut noter des disparités, les grandes entreprises espagnoles ont par exemple fait progresser leur investissement en R&D de 15,4 % et, en dehors de l'Union, les entreprises suisses ont accru leur investissement de 2,5 %. La France (23 milliards d'euros face aux 43 milliards allemands), avec - 4,5 %, a baissé bien plus que la moyenne européenne, à cause des reculs d'Alcatel-Lucent (- 14 %), Thales (- 16 %), Valeo (- 21 %), Areva (- 24 %), Renault (- 26 %) et Technicolor ex-Thomson (- 42 %).

Trois facteurs négatifs doivent être pris en considération, au-delà de ces données quantitatives. Ce qui compte, c'est comment ces sommes sont utilisées. Une étude menée sur 60 grandes entreprises européennes<sup>4</sup> révélait

3. *Monitoring Industrial Research: The 2010 EU Industrial R&D Investment Scoreboard*. Bruxelles : Commission européenne, 2010.

4. GIBBS Brian T., GIVERT Didier, PERCIVAL David, SHELTON Robert. *Global Innovation Trends Study 2009: Innovating in a Crisis*. Mount Laurel (New Jersey) / Francfort : PDMA (Product Development and Management Association) / PRTM, 2009.

## PALMARÈS DE LA R&D MONDIALE : LA FRANCE EN BAISSE

La place de la France dans la recherche internationale s'est fortement dégradée depuis quelques années. La tendance, aujourd'hui bien connue, est confirmée par le rapport 2010 de l'OST (Observatoire des sciences et des techniques) sur les *Indicateurs de sciences et de technologies*.

En 2007, plus de 60 % des dépenses mondiales de R&D sont assurées par quatre pays : les États-Unis (33,5 %), le Japon (13,3 %), la Chine (9,2 %) et l'Allemagne (6,4 %). La France arrive en cinquième position, avec 3,8 %, presque à égalité avec la Corée du Sud. En seulement cinq ans, la Chine est parvenue à se hisser sur ce podium mondial puisque, en 2002, elle ne représentait encore que 5 % des dépenses mondiales, soit autant que la France...

Au total, les dépenses mondiales de R&D ont augmenté de 33 % entre 2002 et 2007. Les 27 États membres de l'Union européenne ne représentent plus qu'un quart du budget mondial, contre près de 30 % en 1995.

En 2008, la dépense intérieure de R&D (DIRD) française a atteint 2,08 % du produit intérieur brut (PIB), contre 2,29 % en 1995. Par comparaison, le Japon consacre 3,44 % de son PIB à la R&D, les États-Unis, 2,66 %, et la Chine, 1,44 %.

En moins de 10 ans, la Chine est devenue le deuxième plus gros producteur mondial de publications scientifiques (avec 8,8 % du total mondial), derrière les États-Unis (24 %). La part des publications chinoises dans la production mondiale a augmenté de 93 % entre 2002 et 2007, alors que celle de la France, qui est désormais sixième, a diminué de 15 % (4,5 % du total). En 2008, la part de la France dans le système européen de brevets atteignait 6,3 %, contre 8,9 % en 1990 ; dans le système américain, les taux étaient respectivement de 2 % et 3,3 %.

À l'échelle européenne, la France fait toujours partie du trio de tête : avec l'Allemagne et le Royaume-Uni, ces trois pays représentent à eux seuls 60 % des dépenses de R&D de l'Union européenne à 27, et la moitié de ses chercheurs et de ses publications. Cependant, les dépenses françaises ne représentaient plus, en 2007, que 16 % du budget total de la zone, contre 20 % en 1995. Sur la même période, le poids de l'Allemagne est resté plus stable, à environ 27 % du total. Alors que la part de ces deux pays dans les publications scientifiques mondiales diminue, elle croît pour des pays comme la Pologne et la République tchèque.

À noter cependant : l'Île-de-France reste la région européenne la plus impliquée dans les publications internationales. Cette région concentre à elle seule 41 % de la DIRD française et 40 % des chercheurs du pays. Suivent les régions Rhône-Alpes (12 % et 11,7 %), Midi-Pyrénées (8,2 % et 7,6 %) et Provence-Alpes-Côte-d'Azur (6,8 % et 7,7 %).

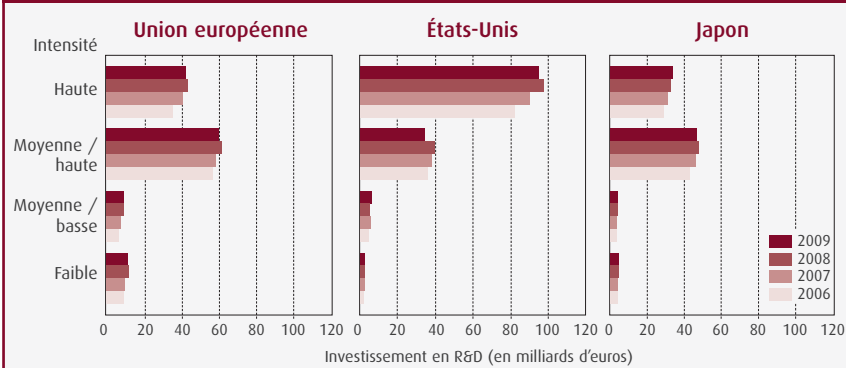
Cécile Désaunay

Source : OST. *Indicateurs de sciences et de technologies*. Paris : Economica, 2011.

d'une part l'aveu d'une culture et d'une vision stratégique peu favorables à l'innovation, d'autre part une volonté de reprise en main de l'innovation, jusque-là du ressort de la R&D, et de re-

centrage pour obtenir plus de profit à court terme. Non seulement, on investit moins en R&D, mais on est moins enclin à prendre le risque d'innover pour exploiter les résultats de la recherche.

### L'investissement en R&D : classement par intensité de R&D selon les secteurs d'activité pour les années 2006, 2007, 2008 et 2009



N.B. : Les secteurs sont répartis en quatre groupes en fonction de l'intensité de R&D du secteur à l'échelle mondiale :

**Secteurs à intensité haute (supérieure à 5 %) :** en particulier, pharmacie et biotechnologies ; services et équipements de santé ; équipement et matériel technologiques ; services logiciels et informatiques.

**Secteurs à intensité moyenne / haute (entre 2 % et 5 %) :** en particulier, équipements électriques et électroniques ; automobile et pièces ; aérospatial et défense ; ingénierie et appareils industriels ; chimie ; biens personnels ; produits ménagers ; industries générales ; services généraux.

**Secteurs à intensité moyenne / basse (entre 1 % et 2 %) :** en particulier, industrie alimentaire ; boissons ; voyages et loisirs ; médias ; équipement pétrolier ; électricité ; téléphonie fixe.

**Secteurs à intensité faible (moins de 1 %) :** en particulier, production pétrolière et gazière ; métaux industriels ; construction et matériaux ; détaillants en alimentation et santé ; transports ; mines ; tabac ; multiservices.

Source : *Monitoring Industrial Research. Op. cit.*

Deuxième facteur négatif, dans l'Union et particulièrement en France, on confond recherche et innovation, d'où des dispositifs d'aide comme le crédit d'impôt recherche français, centrés sur la recherche et accaparés par les grands groupes. Les innovations *marketing*, managériales, organisationnelles sont oubliées.

Troisième facteur : le milieu européen ne favorise pas, comme aux États-Unis, la croissance de petites et moyennes entreprises innovantes capables de remplacer les grands défilants. Le tableau de bord de l'Union européenne note (p. 51) que « le déficit de R&D privée est un symptôme plus que la cause du déficit d'innovation européen. Celui-ci est la conséquence de la difficulté des nouvelles entreprises à accéder aux mar-

chés et donc à grandir assez pour devenir des *leaders* sur leur marché. »

*André-Yves Portnoff,  
brève issue du système Vigie*

### Gestation d'un avion : neuf mois

Dans le domaine aéronautique, on s'étonne parfois des retards enregistrés dans la mise au point de l'Airbus A380 ou du Boeing 787. Mais il faut rappeler qu'il s'agit de modèles d'appareils qui sont appelés à fonctionner pendant les 30 prochaines années au moins (avec des modernisations périodiques) et qu'il faut donc un temps conséquent — plus de neuf mois — pour les mettre au point.

Ces appareils sont en effet différents des avions en service, au point que des milliers de pièces sont inédites, que des matériaux nouveaux sont utilisés, que les systèmes électriques, électroniques, informatiques, y prennent une place considérable. Il faut à la fois imaginer, mettre en place, mobiliser les fournisseurs ; vérifier, expérimenter, avec des personnels qui eux-mêmes doivent s'adapter comme doivent le faire les pilotes, les équipages et les équipes d'entretien à venir. Et tout ceci avec une exigence de sécurité d'autant plus nécessaire que l'on explore des techniques nouvelles. D'où l'importance des organisations à renouveler ou mettre en place, confirmant une règle majeure de l'innovation : plus de technique ne va pas sans plus d'organisation et de discipline de travail. Certes, la machine y contribue, mais il y faut aussi de l'engagement humain.

M.D.

### Le *peak travel* est-il dépassé ?

Depuis 40 ans, en excluant les chocs pétroliers et certaines périodes de récession économique, dans les pays industrialisés, la mobilité a connu une hausse continue, tous modes et tous motifs confondus. Selon les dernières prévisions de l'AIE (Agence internationale de l'énergie), la demande mondiale en énergie pour les transports continuerait d'augmenter de 1,6 % par an jusqu'en 2030.

Mais cette croissance de la mobilité des individus est-elle irréversible ? C'est la question posée par deux chercheurs américains qui, données à l'appui, considèrent qu'en 2003-2004, certains pays industrialisés auraient atteint le *peak travel*, soit, par com-

paraison avec le *peak oil* pour le pétrole, un niveau maximum de mobilité précédant sa baisse.

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'augmentation de la mobilité a été corrélée à la croissance du PIB (produit intérieur brut) par habitant, qui a notamment permis d'accroître le taux d'équipement en voitures particulières. Pourtant, depuis le début des années 2000, le nombre de kilomètres parcourus en voiture dans huit pays développés (États-Unis, Canada, Grande-Bretagne, Suède, Japon, Australie, France et Allemagne) a stagné, voire diminué, alors que le PIB par habitant continuait de croître.

Ainsi, aux États-Unis, le nombre de kilomètres parcourus en voiture n'augmente plus depuis 2004, et a même diminué entre 2007 et 2008 <sup>1</sup>. En France, d'après les résultats de l'Enquête nationale transports et déplacements, en 2008, les véhicules en circulation ont parcouru 13 000 km, soit 900 de moins qu'en 1994 <sup>2</sup>.

Plusieurs facteurs peuvent contribuer à expliquer cette évolution, notamment un effet de saturation, en termes tant d'accès à la voiture particulière que de besoins de déplacements ou de temps et de budget disponibles. Le vieillissement de la population pourrait aussi jouer un rôle, les personnes âgées étant traditionnellement moins mobiles, même si les générations du *baby-boom* le sont plus que leurs aînés.

1. PUENTES Robert, TOMER Adie. « The Road... Less Traveled: An Analysis of Vehicle Miles Traveled Trends in the U.S. ». Washington, D.C.: Brookings Institution (*Metropolitan Infrastructure Initiative*, n° 4), 16 décembre 2008.

2. CGDD (Commissariat général au développement durable). « La mobilité des Français. Panorama issu de l'enquête nationale transports et déplacements 2008 ». *La Revue du CGDD*, décembre 2010.

Ces premiers résultats devront cependant être confirmés et complétés, les chercheurs eux-mêmes invitant à la prudence compte tenu du manque d'harmonisation dans les séries longues. Il serait également intéressant de savoir si l'on assiste à une baisse globale de la mobilité des individus, ou à une diversification des pratiques et des modes de transport utilisés, qui pourrait expliquer la moindre utilisation de la voiture.

Les évolutions futures de la mobilité dans les pays les plus riches pourraient, dans tous les cas, être de plus en plus incertaines : si une diminution n'est pas à exclure, sera-t-elle modérée, brutale, par à-coups ?

Les inconnues sont encore plus fortes concernant les pays en développement : si le potentiel de croissance de la mobilité y est encore très important, il n'est pas sûr qu'ils puissent suivre le même chemin que les pays développés dans ce domaine. Outre les contraintes énergétiques et environnementales à l'échelle mondiale, le manque d'infrastructures, notamment routières, pourrait constituer un obstacle important.

C.D.

Source : MILLARD-BALL Adam, SCHIPPER Lee. « Are We Reaching Peak Travel? Trends in Passenger Transport in Eight Industrialized Countries ». *Transport Reviews*, 18 novembre 2010.

## La finance islamique en France

Depuis le 24 août 2010, la France dispose d'un cadre juridique, fiscal et réglementaire pour le développement de la finance islamique. Elle entend devenir une place forte de la finance islamique en Europe, et ainsi concurrencer Londres. Le gouvernement estime à 120 milliards d'euros le potentiel d'attraction de capitaux à l'horizon 2020.

La finance islamique consiste à proposer des services bancaires et des produits financiers compatibles avec la loi coranique, c'est-à-dire respectant cinq principes que sont l'interdiction de l'intérêt, de l'incertitude et de la spéculation, le principe du partage des pertes et profits, et l'obligation d'adosser tout placement à un actif réel.

L'objectif principal de ces nouveaux mécanismes, adoptés au terme

### Les mécanismes proposés par les banques islamiques

<i>Sukuks</i>	Titres financiers dont la rémunération et le capital sont indexés sur la performance d'un ou plusieurs actifs détenus par l'émetteur.
<i>Mudarabah</i>	Contrat liant un détenteur de capital et un entrepreneur dont le profit est distribué entre les parties selon un <i>ratio</i> prédéterminé. Les pertes financières éventuelles ne sont subies que par les financiers.
<i>Musharakah</i>	Opération de financement à 90 % de l'achat d'un bien immobilier par la banque, avec apport du reliquat par le particulier. Le montant remboursé par ce dernier, sous forme de loyer, correspond au total du capital principal et des bénéfices tirés par la banque de l'opération.
<i>Ijarah</i>	Opération similaire à du <i>leasing</i> , où le bénéficiaire bénéficie de l'usufruit de biens ou équipements achetés par la banque qui en conserve la propriété.
<i>Istina</i>	Mode de financement à moyen terme pour l'achat de biens en fonction d'un contrat de fabrication définissant les délais et le prix.

Source : La Croix, 26 août 2010.

de trois années de discussions et de négociations, est d'attirer les capitaux des fonds souverains des pays du Golfe, ce qui permettrait de renforcer la place financière de Paris. Selon un rapport du Sénat<sup>1</sup>, le total des actifs gérés dans le monde par les banques et compagnies d'assurance s'élevait à 500 milliards de dollars US fin 2007, et environ 700 milliards de dollars US en 2008 en tenant compte des actifs hors bilan et des fonds conformes à la loi coranique.

La Grande-Bretagne, véritable pionnier européen en matière de finance islamique, est devenue, en l'espace d'une dizaine d'années, un *hub* mondial de la finance islamique, alors que ce marché connaît un taux de croissance annuel estimé entre 10 % et 15 % par an. Les montants investis à Londres sont estimés à 18 milliards de dollars US. La première banque de détail entièrement islamique, IBB (Islamic Bank of Britain), a été établie en 2004, au terme d'un long processus de deux années, alors même que la population musulmane ne représente que 3 % de la population britannique (environ 2,5 millions de personnes). La banque IBB a, depuis, développé des filiales dans huit villes à forte population musulmane, et déclarait en 2007 (derniers chiffres disponibles) plus de 50 000 comptes ouverts pour 42 000 clients. Il y a aujourd'hui quatre banques islamiques en Grande-Bretagne.

La France compte toutefois de nombreux atouts qui pourraient permettre à Paris d'être un sérieux concurrent de la City. En premier lieu, les nouvelles règles ont fait disparaître le désavantage fiscal de Paris.

1. ARTHUIS Jean (sous la dir. de). *Rapport d'information sur la finance islamique*. Paris : Sénat, mai 2008.

Ensuite, les banques françaises comme la Société Générale, BNP-Paribas ou encore le groupe Crédit Agricole ont déjà une longue pratique de la finance islamique au niveau mondial, avec des filiales spécialisées dans la banque d'investissement et de financement.

Enfin, avec la première population musulmane en Europe, estimée en 2010 par le ministre de l'Intérieur à 5-6 millions de musulmans<sup>2</sup>, soit 9 % de la population, l'attractivité de la France est forte. Même si l'ouverture de banques islamiques de détail sur le territoire français pourrait prendre du temps, le marché potentiel est très important, puisque le recours à l'emprunt classique basé sur l'intérêt est interdit par le Coran aux musulmans pratiquants.

Le développement de la finance islamique en France pourrait également avoir des répercussions dans d'autres pays francophones, et spécifiquement au Maghreb (Algérie, Tunisie, Maroc et Libye), où le marché de la finance islamique n'a connu jusqu'ici qu'un essor modéré. Selon Arnaud de Brosses, qui a participé au forum sur la finance islamique organisé à Bercy le 28 octobre 2010, la première banque islamique de détail tunisienne a commencé ses activités en mai 2010 et il est probable qu'elle cherche à se développer en France, dans le cadre d'un partenariat<sup>3</sup>. La Qatar Islamic Bank a d'ailleurs signé en avril 2010 un accord avec le groupe Banque Populaire-Caisse d'Épargne en vue de l'ouverture d'une banque islamique en 2011.

2. Voir « Entre 5 et 6 millions de musulmans en France ». Dépêche AFP (Agence France Presse) reprise par *Le Point*, 28 juin 2010.

3. Voir BROSES Arnaud (de). « 2011, l'année de la finance islamique en France ». *Le Cercle des Échos*, 2 novembre 2010.

L'année 2011 devrait donc marquer l'essor de la finance islamique en France. Le gouvernement estime à 120 milliards d'euros le potentiel d'attraction de capitaux à l'horizon 2020. Le financement de grands travaux publics français via la finance islamique (notamment par l'émission de *sukuks*), régulièrement évoquée, pourrait bien être à l'ordre du jour prochainement.

*Maxime Roclore,  
brève issue du système Vigie*

*Sources : AINLEY Michael, MASHAYEKHI Ali, HICKS Robert, RAHMAN Arshadur, RAVALIA Ali. Islamic Finance in the UK: Regulation and Challenges. Londres : FSA (Financial Services Authority), novembre 2007 ; COCHEZ Pierre. « La Place de Paris s'ouvre à la finance islamique ». La Croix, 26 août 2010.*

### Gare aux monstres de la route !

On va bientôt expérimenter dans certains *Länder* allemands des camions de 25 mètres de long pesant jusqu'à 60 tonnes, tels ceux déjà autorisés à rouler aux Pays-Bas et en Suède, sauf en centre-ville.

L'argument en faveur de cette évolution est celui de l'augmentation du volume des produits à transporter. Ses partisans constatent que deux camions de 25 mètres peuvent transporter autant de marchandises que trois camions de 18 mètres de long, donc avec économie de carburant. Soit, mais il faut aussi compter avec l'état des routes, les problèmes de sécurité entraînés par des véhicules géants à huit essieux sur les autoroutes et les routes, s'ils peuvent les emprunter. On finira peut-être par constater la nécessité de construire des voies spéciales pour poids lourds.

Cela pourrait s'appeler chemin de béton à défaut de chemin de fer.

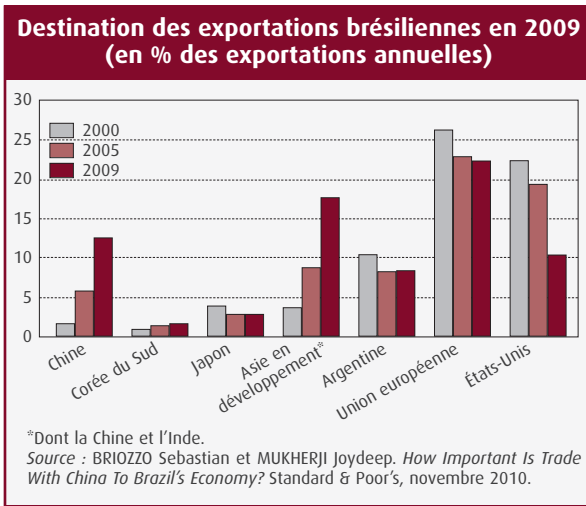
Mais en ce cas, pourquoi ne pas recourir directement au chemin de fer ? Parce que le volume du trafic augmente plus vite que la capacité des voies ferroviaires. Parce que la souplesse de la route est plus grande — même s'il faudra des gares (rou-tières) de transbordement de marchandises dans des véhicules plus petits pour aller vraiment partout.

Quels sont les pays, en plus de la Suède et des Pays-Bas, qui autoriseront ces mastodontes et ceux qui les refuseront ? N'y a-t-il pas d'autres perspectives (voies d'eau, dirigeables) ? Les discussions sont ouvertes. Il serait assez piquant de constater qu'en France, le fret transporté par des trains de gros camions appartenant au plus gros transporteur routier (c'est-à-dire à la SNCF, Société nationale des chemins de fer) absorbe le surcroît de fret que, pour des raisons diverses, le rail n'absorbe pas.

*M.D.*

### Le superport d'Açu

Au Brésil, à São João da Barra, au nord de l'État de Rio de Janeiro, le superport d'Açu est encore en chantier. Il devrait entrer en activité en 2012 et devenir l'un des plus grands ports du monde. Le complexe industriel-portuaire est un projet de la société LXX, une branche du groupe EBX, le conglomérat dirigé par le milliardaire brésilien Eike Batista. Conçu d'après le principe du « tout-en-un » (*one-stop shop*), le port est couplé avec une zone industrielle de 90 km<sup>2</sup> qui disposera de toutes les infrastructures nécessaires à la production, au traitement, au stockage et



au transport des matériaux tels que l'acier, le minerai de fer, le pétrole... Le terminal portuaire sera en mesure de recevoir les énormes vraquiers minéraliers dits Chinamax, d'une capacité de 400 000 tpl (tonnes de port en lourd).

Le superport d'Åçu est d'ores et déjà surnommé « l'autoroute brésilienne vers la Chine ». En 2009, devançant les États-Unis, la Chine est devenue le premier partenaire commercial du Brésil. La valeur des échanges bilatéraux atteignait 36 milliards de dollars US, soit un triplement en valeur au cours des cinq années précédentes. La valeur des exportations brésiliennes vers la Chine s'élevait à 21 milliards de dollars US, soit 12,5 % de la valeur totale de ses exportations (contre 2 % en 2000).

Le Brésil exporte essentiellement vers la Chine des produits bruts, en particulier du minerai de fer et du soja. Le superport d'Åçu doit faciliter l'exportation des ressources minières et des hydrocarbures dont la Chine a besoin pour soutenir sa croissance économique. Les investissements chinois

permettent en retour au Brésil, nouveau géant pétrolier, de financer l'exploitation des fabuleux gisements *off-shore* récemment découverts au large de Rio de Janeiro.

En mai 2009, la Banque de développement de Chine accordait un crédit de 10 milliards de dollars US à la compagnie pétrolière brésilienne Petrobras. En contrepartie, Petro-

bras garantissait des livraisons de brut à la compagnie chinoise Sinopec, avec des volumes d'exportation de 150 000 barils par jour la première année (2009) puis de 200 000 barils par jour pendant les neuf années suivantes (2010-2019). Le Brésil, après avoir atteint l'autosuffisance pétrolière en 2006, est devenu exportateur net en septembre 2009. Petrobras a annoncé son intention d'investir 224 milliards de dollars US d'ici à 2014, afin de faire du Brésil l'un des grands pays exportateurs de pétrole, en exploitant des gisements situés dans les eaux très profondes de l'océan Atlantique, sous la couche saline.

Les investissements chinois dans le superport d'Åçu entrent enfin dans une stratégie qui vise à se prémunir contre une tendance croissante au protectionnisme au niveau mondial. Dans un contexte où les exportateurs d'acier chinois sont confrontés à la multiplication des mesures *antidumping* aux États-Unis, EBX et Wuhan Iron & Steel (Wisco), troisième plus gros producteur d'acier chinois, concluaient le 15 avril 2010 un accord sur la

construction, dans le superport, d'une aciérie d'une capacité annuelle de cinq millions de tonnes et dont les parts seront détenues à 30 % par EBX et à 70 % par Wisco.

Y.V.,

*brève issue du système Vigie*

Sources : WHEATLEY Jonathan. « China and Brazil: A One-stop Shop for Food and Industrial Commodities ». *The Financial Times*, 14 novembre 2010 ; BRIOZZO Sebastian et MUKHERJI Joydeep. *Op. cit.* ; PHILIPS Tom. « Brazil's Huge New Port Highlights China's Drive into South America ». *The Guardian*, 15 septembre 2010.

### Des matériaux clés pour l'énergie

Les terres rares <sup>1</sup> sont des matériaux clés pour l'électronique et les énergies renouvelables, et l'embargo de la Chine sur ses livraisons de ces métaux au Japon, en 2010, ainsi que les quotas que celle-ci impose à ses exportations, ont alarmé les pays occidentaux sur les menaces pesant sur leurs futurs approvisionnements, car la Chine domine la production mondiale. Un rapport sur les « matériaux clés », publié récemment par le département de l'Énergie des États-Unis (DOE), éclaire opportunément la situation <sup>2</sup>.

1. On appelle « terres rares » un groupe de 17 minéraux (métaux) aux propriétés voisines (dont par exemple le scandium, le cérium, le thulium...) dans lesquels se trouvent pourtant certaines matières premières essentielles pour les secteurs de l'informatique et de l'électronique, par exemple. Paradoxalement, ceux-ci sont assez répandus dans l'écorce terrestre ; leur nom vient du fait qu'on les a découverts au début du XIX<sup>e</sup> siècle dans des minerais (alors appelés « terres » en français, langue des échanges internationaux) peu courants à cette époque (NDLR).

2. *Critical Materials Strategy*. Washington, D.C. : DOE, décembre 2010, 166 p.

Celui-ci s'intéresse à 14 éléments particulièrement importants pour le secteur des énergies « propres » (les énergies renouvelables hors agrocarburants) : neuf métaux qui sont des terres rares (qui portent mal leur nom car elles ne sont pas si rares que cela, cf. note 1), ainsi que le lithium, le cobalt, le gallium, l'indium et le tellure (un métalloïde) qui n'en sont pas.

Le rapport passe en revue les questions que soulève l'utilisation de ces matériaux en particulier sous l'angle géostratégique (la localisation des centres de production). Quatre secteurs sont étudiés : les cellules solaires photovoltaïques, les turbines pour éoliennes, les batteries et les aimants pour véhicules électriques, et les dispositifs d'éclairage utilisant des matériaux luminescents.

Les terres rares (une production mondiale de 125 000 tonnes en 2010) interviennent de façon importante dans les aimants permanents (pour les éoliennes et les moteurs de véhicules électriques), en particulier le néodyme utilisé dans les turbines d'éoliennes (à travers un alliage avec le fer et le bore, car il est léger) et le dysprosium. L'indium, le gallium et le tellure sont des matériaux importants pour les cellules solaires car, combinés à d'autres éléments (le cadmium pour le tellure), ils se substituent au silicium avec un bon rendement énergétique. Le lanthane et l'yttrium sont utilisés dans de nouvelles lampes pour l'éclairage, le lithium ainsi qu'une terre rare, le cérium, et le cobalt sont des métaux clés pour les électrodes des batteries de voitures électriques.

Le rapport analyse également les menaces pesant sur l'approvisionnement des États-Unis en métaux. En effet, la Chine possède un quasi-monopole de la production des terres

rares (elle assure 95 % de la production mondiale), car elle exploite de nombreuses mines — dont l'impact sur l'environnement est d'ailleurs important. Toutefois, celle-ci ne possède que 36 % des réserves mondiales de minerais de terres rares (en général des oxydes), les États-Unis, l'ex-URSS et l'Australie ayant des réserves importantes.

La géographie des autres métaux est différente : le Chili est le principal producteur de lithium mais des réserves existent en Argentine, en Bolivie, en Australie et en Chine ; la République démocratique du Congo est le principal producteur de cobalt, mais il y a des réserves importantes en Australie et à Cuba ; la Chine possède 73 % des réserves d'indium. L'Union européenne est dépourvue de ressources, hormis en tellure.

Les experts du DOE ont évalué le caractère « clef » de ces matériaux selon plusieurs critères tels que l'importance pour une filière, ou les risques portant sur les approvisionnements compte tenu des besoins. À court terme (cinq ans), c'est la disponibilité des terres rares et notamment celle du dysprosium, du néodyme et de l'yttrium qui est la plus préoccupante, ainsi que celle de l'indium. À moyen terme (5-15 ans), le néodyme

et le dysprosium conservent un rôle clef, et le lithium pourrait les rejoindre si les véhicules électriques se développaient à un rythme rapide.

Les pays développés s'inquiètent un peu tard du risque que représente le monopole de la Chine sur les terres rares, car ils ont fermé la plupart de leurs mines (polluantes il est vrai). La France qui avait une situation de pointe dans la chimie des terres rares ne l'a pas suffisamment valorisée (à l'exception d'une filiale de Rhodia) : la chimie n'ayant jamais été une priorité, elle n'a pas de stratégie dans ce domaine.

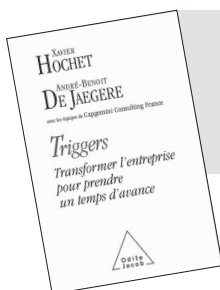
Le monopole chinois n'est sans doute pas durable car le Japon, la Corée du Sud et les États-Unis élaborent une stratégie fondée sur la réouverture de mines, la recherche-développement et le recyclage ; ainsi, les États-Unis réactivent la mine de terres rares de Mountain Pass en Californie, qui avait été fermée en 2004. Avec les énergies renouvelables, on n'ira sans doute plus au charbon mais dans des mines de terres rares...

*Pierre Papon*

---

*Source : NORMILE Dennis. « Haunted by "Specter of Unavailability" Experts Huddle over Critical Materials ». Science, vol. 330, n° 6011, 17 décembre 2010, p. 1598.*

## ANALYSES CRITIQUES & COMPTES RENDUS



**HOCHET Xavier / DE JAEGERE André-Benoît**  
**Triggers. Transformer l'entreprise pour prendre un temps d'avance**

Paris : Odile Jacob, 2010, 352 p.

Les auteurs de cet ouvrage comptent parmi les responsables de Capgemini Consulting France. Ils ont l'ambition de montrer que pour s'adapter à un monde en pleine mutation, les entreprises doivent se transformer rapidement et s'organiser en visant l'avenir plutôt qu'en se contentant de se moderniser. Mais l'intérêt de leur ouvrage, s'il est grand pour les entreprises en raison notamment d'exemples tirés des travaux de leur groupe, l'est aussi pour ceux et celles qui font effort de prospective.

La première partie du livre porte sur les transformations, avec deux chapitres essentiels : les mutations qui changent tout ; transformer dans un monde qui change.

Les sous-titres sont parlants : « la fin des temps modernes », « l'Occident n'est plus le centre du monde », « le défi d'une autre croissance », « une économie immatérielle », « une société en quête d'éthique », « un monde de villes », « discerner pour re-

mettre en cause, décider autrement », « renouveler le leadership ».

Les lecteurs de *Futuribles* reconnaîtront des thèmes souvent abordés dans la revue et ne seront pas surpris par la remarque de l'anthropologue Pascal Picq qui s'adresse aux entreprises mais aussi à nombre d'organisations : « les espèces qui prétendent continuer comme avant s'éteignent ».

La deuxième partie s'intitule « Mutations ». Elle a pour ambition de répondre aux défis évoqués dans la première : la fin des temps modernes, le basculement du monde, une croissance éco-responsable, éthique et nouveaux partages, l'âge de l'immatériel, un monde de villes.

« Créateur de richesse mais destructeur de ressources vitales, le modèle économique et industriel qui a prévalu depuis plus d'un siècle n'est plus soutenable. » Quelles sont les perspectives ?

Le point de départ est, ou devrait être, connu de tous. Le prix de l'énergie est resté bas, en dépit des variations. Ce sera de moins en moins vrai.

Cela vaut aussi pour de nombreux produits de base. Par ailleurs, les exigences écologiques coûteront cher. Les investissements nécessaires seront d'autant plus lourds que la masse des humains s'accroît encore. Il faut « repenser » les transports, l'agriculture, l'eau, les villes, et bien d'autres activités. Certes, des mesures globales sont nécessaires, mais l'essentiel des évolutions se fera au travers des entreprises. Beaucoup ont déjà commencé à s'en préoccuper. Mais les opinions, surtout celles des pays développés, accepteront-elles, et dans quelles conditions, un aménagement des niveaux de vie et des ressources ? Des intérêts nationaux devront s'effacer derrière des causes communes. La rentabilité restera un impératif. Cela veut dire que l'État-providence, lui aussi, aura à mieux se gérer. Le changement de modèle est en cours. Il se prolongera durant des décennies.

Si les défis sont considérables, les moyens à la disposition de l'homme le sont aussi. Mais les techniques ne suffisent pas. Elles exigent, pour être pleinement efficaces, des organisations nouvelles qui viendront aussi des pays émergents, des formations qui sont elles-mêmes à mettre au point. Enfin et surtout, il faudrait l'intelligence des évolutions et une éthique vécue. On parlait hier de « morale de l'entreprise et destin de la nation » (c'était le titre d'un grand livre d'Octave Gélienier <sup>1</sup>, l'un des conseils les plus écoutés des années 1960 et 1970). On devrait désormais vivre au niveau des personnes, des entreprises et des organisations « l'âge des responsabilités ».

Michel Drancourt

---

1. Paris : Plon, 1965.



**BADIE Bertrand / VIDAL Dominique**  
(sous la direction de)

**La Fin du monde unique. 50 idées-forces  
pour comprendre l'état du monde 2011**

Paris : La Découverte (État du monde), 2010, 312 p.

Depuis son lancement en 1981, « L'état du monde » scrute les mutations de la planète, en s'appuyant sur un vaste réseau d'équipes françaises et étrangères de recherche en sciences de l'international (site Internet : [www.etatdumonde.com](http://www.etatdumonde.com)). L'édition 2011 s'attache, à travers une cinquantaine d'articles, à déchiffrer les rééquilibres en cours sur la scène internationale, dans le sillage de la crise

mondiale, de deux guerres à l'issue amère et d'un insoluble affrontement au Proche-Orient, qui ont ébranlé le leadership américain.

En introduction, un long article de Bertrand Badie, professeur à l'Institut d'études politiques de Paris, donne la tonalité de l'année. Les 50 analyses suivantes sont organisées en cinq rubriques : nouvelles relations internationales ; questions économiques et sociales ; société et déve-

loppement humain ; environnement et nouvelles technologies ; enjeux régionaux.

Dans le monde quelque peu débousolé qui est le nôtre, les auteurs s'efforcent de remettre en perspective le rôle et le poids de trois puissances clefs (États-Unis, Chine, Russie), en termes de diplomatie et d'influence économique et politique, sous la pression de puissances régionales émergentes et d'organisations non gouvernementales de tous poils, le tout sous l'œil impitoyable des marchés. Ils s'interrogent sur l'effacement de l'Union européenne, paralysée par une architecture institutionnelle inadaptée à l'élargissement à marche forcée qu'elle s'est imposé au lendemain de la chute du mur de Berlin et, semble-t-il, gagnée à retardement par un néoconservatisme inspiré par la peur des mouvements migratoires, du militantisme islamique et du vieillissement de la population.

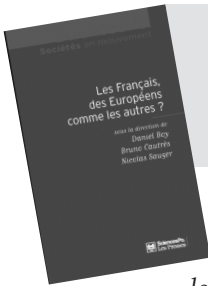
Après l'ordre bipolaire de Yalta et l'intermède unipolaire de l'ère Bush, le monde attendait de la nouvelle administration américaine une relance inspirée de la gouvernance mondiale. C'était compter sans la crise financière mondiale et la relative impuissance du président Obama qui, entravé par un Congrès peu conciliant et assis sur une dette colossale, semble contraint à la transaction et au compromis, sans vision d'ensemble. En réaction, se développe une « diplomatie de clubs », qui voit 200 nations, renonçant à trouver des objectifs communs dans la trop vaste arène des Nations unies, tenter de peser sur le cours des choses en s'assemblant à géométrie variable au

sein d'organisations spécialisées (General Agreement on Tariffs and Trade puis Organisation mondiale du commerce, Fonds monétaire international, Banque mondiale, etc.), d'unions régionales en voie de multiplication (Union européenne, Accord de libre-échange nord-américain, Association des nations du Sud-Est asiatique, Mercosur, Organisation de coopération de Shanghai, alliance Inde-Brésil-Afrique du Sud, Union du Maghreb arabe, Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, Union économique et monétaire ouest-africaine, etc.) et de sommets essentiellement médiatiques, sans pouvoir législatif ou contraignant (du G2 au G33) qui, à défaut de gouverner, ont au moins le mérite de cerner les domaines du possible et de l'inconciliable, et de mettre chacun devant ses responsabilités.

On peut craindre qu'une telle gouvernance polycentrique et mouvante ne soit guère à la hauteur des immenses défis qui attendent la planète à un horizon relativement proche : accueil de deux ou trois milliards d'individus supplémentaires, vieillissement des populations, mouvements migratoires de grande ampleur, compétition pour l'accès aux ressources en voie de raréfaction relative (eau, terres arables, forêts, énergie, matières premières, biodiversité), atteintes à la biosphère, changement climatique, prolifération nucléaire, instabilités financières, terrorisme, piratage, cybermenaces, pandémies.

Le futur est désormais bien documenté, il reste à l'écrire.

Pierre Bonnaure



**BOY Daniel / CAUTRÈS Bruno / SAUGER Nicolas**  
(sous la direction de)

**Les Français, des Européens comme les autres ?**

Paris : Presses de Sciences Po, 2010, 286 p.

Les Français sont-ils des Européens « comme les autres » ? Dans le cas contraire, comment qualifier et expliquer l'exception française en matière de culture, de valeurs, de rapports aux autres, à l'économie, etc. ? Dans cet ouvrage, une dizaine de chercheurs et de sociologues apportent des éléments de réponse à ces questions grâce aux résultats de plusieurs enquêtes menées à l'échelle européenne : les enquêtes sociales européennes (ESS), les eurobaromètres et enquêtes Valeurs, notamment.

Les Français auraient tendance à se déclarer aussi heureux et satisfaits de leur gouvernement que la moyenne des Européens. Ils se distinguent, en revanche, par un niveau de confiance dans les autres, dans les institutions et dans le marché plus faible que la moyenne européenne, et difficile à expliquer compte tenu du développement économique et social de la France.

Les Français figurent également parmi les Européens les plus protes-

tataires : ils affichent des taux de participation à des manifestations, des pétitions et des boycotts particulièrement élevés, alors que les taux d'adhésion à des organisations politiques sont, eux, très faibles.

Les habitants de l'Hexagone manifestent par ailleurs une adhésion très forte à l'universalisme, et le rejet des valeurs liées à « l'affirmation de soi ». Ceci se traduit par exemple par un attachement historique au service public et à certaines valeurs de gauche (comme l'égalité).

Finalement, selon les auteurs, il est difficile de parler d'une singularité française systématique en Europe en matière de valeurs et de comportements. Car si les Français se caractérisent par certaines spécificités, voire certaines « anomalies », ils se révèlent aussi, dans de nombreux domaines, très proches de leurs voisins européens. L'existence de valeurs européennes est d'ailleurs bien mise en avant dans les enquêtes internationales.

Cécile Désaunay



**DUBET François**

**Les Places et les chances**  
**Repenser la justice sociale**

Paris : Seuil (La République des idées), 2010, 122 p.

Les sociologues ne sont pas les plus gros travailleurs du

monde et il arrive souvent qu'ils s'endorment sur leurs (petits) lauriers. Ce n'est pas le genre de François Dubet, qui n'a plus rien à prouver

mais continue régulièrement d'augmenter une œuvre conséquente et diversifiée. Il a déjà écrit sur le thème de la justice sociale, lors de recherches sur le système scolaire ou le monde du travail, ou en analysant le processus de diversification des inégalités<sup>1</sup>. Dans le présent ouvrage, il s'intéresse plutôt aux conceptions sociales et politiques de l'égalité, en définissant puis en critiquant tour à tour le modèle en termes de places puis celui en termes de chances.

La première des représentations contemporaines de l'égalité est centrée sur les positions occupées par les individus. Ses ingrédients, forgés depuis le milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle, sont bien connus : extension du salariat, droits universels et transferts sociaux, protection des plus fragiles, continuité territoriale et uniformité des services publics, École républicaine, intégration forcée des minorités dans le « creuset français », « contrat social », etc. À l'arrivée, selon F. Dubet, il y a bien eu réduction des inégalités et les sociétés à État-providence sont aujourd'hui moins inégalitaires que les autres. Leurs politiques sociales sont certes coûteuses, mais leur efficacité est peu contestable. Néanmoins, à force de vouloir assurer les situations et réduire les écarts, des effets non voulus sont apparus : conservatisme, corporatismes, protection de l'emploi stable et chômage des jeunes, assistance et « trappes d'inactivité », inflation des diplômés et déclassement professionnel, « plafonds de verre<sup>2</sup> »

et ségrégations identitaires. Autrement dit, il ne suffit pas d'acquiescer des statuts pour créer de la justice. Non seulement l'égalité des places « n'a pas tenu toutes ses promesses, mais, pire encore, elle a engendré de nouvelles injustices » (p. 50). Elle a été plus favorable aux groupes installés ayant des positions assurées qu'aux dominés qui souhaitaient obtenir leur part du gâteau.

La seconde conception de l'égalité, plus récente historiquement, et majoritaire aujourd'hui, est fondée sur les possibilités et trajectoires offertes aux personnes, selon un principe méritocratique. Là encore, ses composantes sont bien connues : discriminations positives et quotas, actions en faveur de la parité et des « minorités visibles », insistance sur les réseaux et le « capital social », empowerment<sup>3</sup>, flexisécurité, injonction faite aux individus d'avoir des projets professionnels et de s'insérer socialement, etc. Cette égalité des chances a des aspects positifs : dynamisme des acteurs, émulation, modernisation des législations et institutions, encouragement de la diversité culturelle, compensation des handicaps, meilleur ciblage des programmes publics sur des populations spécifiques, etc. Mais elle comporte aussi, selon l'auteur, des vices cachés, en accentuant le poids de la naissance, l'élitisme et la précarité des plus pauvres. Elle engendre une lutte de tous contre tous, accroît les frustrations, valorise les différences innées et confond la réussite de quelques-uns avec le bon-

1. DUBET François. *Les Inégalités multipliées*. La Tour d'Aigues : éd. de l'Aube, 2001.

2. Expression soulignant le fait que les niveaux supérieurs d'une structure hiérarchique ne sont pas accessibles à certaines catégories de personnes (NDLR).

3. Expression que l'on pourrait traduire en français par « autonomisation », qui vise à inciter un individu à prendre en main son avenir (personnel, professionnel, économique, social...) (NDLR).

heur du plus grand nombre : s'il est bon que 50 % des députés soient des femmes et que les enfants d'ouvriers soient plus nombreux dans les grandes écoles, il n'est pas sûr que ces très petits effectifs consolent les vastes majorités...

Comment pourrait-on être contre l'égalité des places ? Comment pourrait-on être contre l'égalité des chances ? « On ne peut s'opposer au droit des individus de prétendre à toutes les conditions et à toutes les opportunités » (p. 73). Selon F. Dubet, si l'on souhaite juger et comparer ces deux conceptions de la justice, la critique ne doit donc pas porter sur leurs principes fondateurs mais sur leurs effets réels dans la société. De ce point de vue, la priorité est selon lui à donner à l'égalité des places, car elle réduit mieux les inégalités, est plus favorable aux faibles et comporte moins d'effets inattendus, alors que l'égalité des chances tend plus à dégrader la vie collective, à accentuer les disparités de patrimoine et à être « un terreau favorable à la violence » (p. 107). Et surtout, argument principal, l'égalité des places est elle-même une condition favorable à l'égalité des chances : plus les situations sociales sont proches et plus les opportunités de s'élever sont grandes. L'inverse n'est pas vrai.

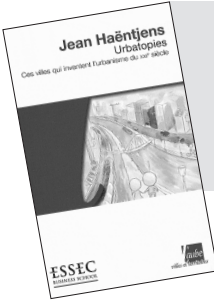
Dans les dernières pages, orientées vers l'action publique, cette préférence pour « les places » l'amène à souhaiter une modernisation des

mécanismes de redistribution et à préconiser en priorité la réduction des inégalités de revenus via l'impôt. Par des voies différentes, c'est à une conclusion similaire qu'arrivait déjà Raymond Boudon en 1973, dans son ouvrage intitulé *L'Inégalité des chances*<sup>4</sup>. Il semblerait que les gouvernants aient du mal à prendre en compte les résultats et les recommandations des sociologues...

Il est rare de lire un exposé aussi simple et maîtrisé sur des sujets aussi complexes et pollués idéologiquement. Rare de voir associés aussi adroitement l'histoire des idées et les faits donnés en exemples. On aurait aimé cependant, par-delà l'opposition binaire de ces deux modèles, que l'auteur montre davantage combien ils sont imbriqués, dans les systèmes de valeurs comme dans les politiques publiques ou la mentalité des acteurs. On aurait aussi souhaité qu'il distingue et définisse précisément ce qu'il entend par « égalité », « équité » et « justice ». Ces réserves mineures ne réduisent en rien la nécessité de lire cet ouvrage dense et énergique, si l'on veut mieux comprendre les transformations de l'État-providence, l'évolution des idées politiques et notre souci constant d'égaliser les différences.

Bruno Héroult

4. BOUDON Raymond. *L'Inégalité des chances. La mobilité sociale dans les sociétés industrielles*. Paris : Armand Colin, 1973.



**HAËNTJENS Jean**

***Urbatopies. Ces villes qui inventent l'urbanisme du XXI<sup>e</sup> siècle***

La Tour d'Aigues : éd. de l'Aube (coll. Villes et territoires), 2010, 137 p.

La force du dernier ouvrage de Jean Haëntjens, *Urbatopies*. Ces villes qui inventent l'urbanisme du XXI<sup>e</sup> siècle, réside dans sa capacité à décrypter, illustrer et conceptualiser le changement de paradigme des politiques urbaines des 20 dernières années : le passage de la « ville planificatrice » à la « ville stratège ».

Selon l'auteur, les villes sont les clefs du changement, des creusets d'innovation et d'expérimentation de futurs plus soutenables. Mais pour que ce soit le cas, elles doivent être des lieux de désir, dans leur centre comme dans leur périphérie. L'un des ressorts du désir est la fierté collective. D'où le rôle joué par la « gouvernance créative, festive, ludique » dans le façonnement d'une culture urbaine commune, d'une identité métropolitaine capable de transcender certains conflits et d'anticiper les transformations spatiales et sociétales, comme le montrent des « Machines de l'île de Nantes » ou « Lille 2004, capitale européenne de la culture ».

La comparaison que développe l'auteur entre urbanisme planificateur (statique, normatif, centré sur l'organisation spatiale...) et urbanisme stratégique (dynamique, sélectif, intéressé par les processus culturels et les signes visibles du changement...) peut paraître trop simple, mais elle s'avère particulièrement éclairante. Selon lui, l'approche stratégique ne se

contente pas d'anticiper, elle cherche à provoquer une rupture ; elle agit simultanément sur tous les leviers disponibles, y compris ceux de l'économie, de la culture ou de l'éducation ; elle mobilise méthodiquement des groupes d'acteurs publics et privés ; elle utilise les projets urbains emblématiques, mis en scène par des événements ; et, finalement, elle se traduit par une mutation des organisations, des méthodes et des compétences des différents acteurs.

Mais, l'auteur se plaît à le souligner, ces deux approches complémentaires doivent s'articuler. Les villes ne peuvent plus se contenter de « faire des coups », aussi géniaux soient-ils, comme elles pouvaient encore le faire dans les années 1990 (Bilbao, Saint-Nazaire) ; elles doivent se construire rationnellement et empiriquement un devenir « souhaitable » comme en témoignent, chacune à sa manière, des villes comme Lyon, Amsterdam, Barcelone, Stockholm ou Hambourg.

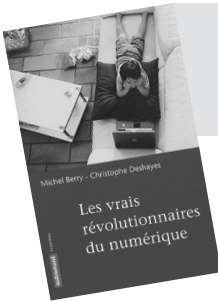
Selon Jean Haëntjens, si elles parviennent à changer le cours de leur destin, parfois de manière spectaculaire comme dans la Ruhr, c'est parce qu'elles parviennent à combiner trois forces : une vision, portée au départ par un petit groupe d'acteurs mais qui s'élargit progressivement à d'autres cercles ; une ingénierie et une dynamique collective.

Ce bref ouvrage didactique, rédigé par un praticien passionné, est un

condensé d'intelligence des approches stratégiques à l'œuvre dans les villes européennes ; cette compréhension est mise au service d'une rare réflexion méthodologique sur les principes, les finalités, les clefs, les moyens à mobiliser pour « provoquer les chances nécessaires » (Nougaro) au succès d'une démarche d'urbanisme stratégique. Le livre est un précieux guide pour l'action des élus et acteurs qui souhaitent faire prendre un tournant « urbatopique » à leur ville : une nouvelle trajectoire vers des formes de développement plus durable, capables de gérer par le haut les différentes tensions auxquelles elle est confrontée.

Quelques regrets, contrepartie d'un livre à la lecture facile et agréable : certains exemples de « villes-stratèges » précoces (Barcelone, Turin, Birmingham, Copenhague...) auraient mérité d'être discutés davantage pour permettre au lecteur de se faire une meilleure idée des réussites, mais aussi des échecs, des effets non désirés, des changements de cap éventuels... ; le cas des grandes métropoles à la gouvernance très complexe (Londres, Paris, Milan...) n'est pas abordé ; enfin, la dimension sociale des stratégies urbaines est assez peu développée. De la matière pour un prochain livre ?

Paul Lecroart



**BERRY Michel / DESHAYES Christophe**  
**Les Vrais Révolutionnaires du numérique**  
Paris : Autrement (Frontières), 2010, 162 p.

Dans ce que l'on appelle révolution numérique, en fait une révolution sociale, donc économique, « les potentialités d'émancipation sont réelles et multiples » mais « les possibilités d'aliénation le sont également. Les facilités d'abrutissement le disputent aux possibilités d'épanouissement. » Michel Berry et Christophe Deshayes montrent ici que les acteurs de cette aventure ne sont pas (seulement) les créateurs de start-up mis en vedette mais toutes les personnes qui utilisent au quotidien, dans un sens ou dans l'autre, les moyens numériques. Leur livre est illustré par les témoignages des conférences organisées par l'École de Paris dirigée par Michel Berry et celles de

la société de veille Documental de Christophe Deshayes. L'ouvrage passe en revue l'omniprésence du jeu, la montée des contre-pouvoirs, les conséquences pour l'éducation, la ville et l'entreprise.

« En une vingtaine d'années, les jeux électroniques ont acquis une dimension dans la société qui était peu prévisible », du moins pour les analystes trop « sérieux », car la Bourse de New York l'avait anticipé, décuplant entre 1985 et 1994 les valeurs des sociétés de divertissement ; celles-ci avaient progressé quatre fois plus vite que celles des 500 premières valeurs américaines<sup>1</sup>. Une couverture

1. DALLOZ Xavier et PORTNOFF André-Yves. « Les promesses de l'unimédia ». *Futuribles*, n° 191, octobre 1994, pp. 11-36.

de Business Week annonçait même que « le divertissement [était] en train de remodeler l'économie américaine <sup>2</sup> ». Pour beaucoup de personnes, plus seulement les très jeunes, « les jeux électroniques occupent une place dans la vie quotidienne aussi importante que la musique et le cinéma », et les auteurs prévoient « deux apports de première importance, un changement de comportement collectif davantage tourné vers le collaboratif, et la capacité à faire comprendre les environnements complexes qui caractérisent nos sociétés, sans automatiquement recourir à l'abstraction, faculté inégalement répartie dans la population ». Donc des conséquences positives pour la société, le management et l'éducation. Les jeux, stigmatisés souvent comme facteur d'addiction et d'isolement, peuvent aussi, lorsqu'ils sont massivement multijoueurs en ligne <sup>3</sup>, apporter « d'incroyables opportunités » malgré « quelques dangers », pour faciliter « l'émergence d'une société plus collaborative, ce qui ne signifie pas nécessairement moins individualiste ».

Ce n'est sans doute pas un hasard si le plus intéressant, sur la transformation d'un milieu professionnel souvent réticent à adopter un management collaboratif, se trouve non dans la partie consacrée par le livre aux entreprises, mais dans les chapitres portant sur l'univers des jeux.

Nicolas Gaume a créé à 19 ans, en 1990, l'un des pionniers du jeu vidéo, Kalisto, qui après une brillante

croissance a péri en 2002, suite à une « fatale entrée en Bourse » et « une mauvaise stratégie boursière liée à la période de spéculation de la bulle Internet ». Son témoignage sur « les méthodes du management créatif » en rupture avec « les univers industriels traditionnels » est très intéressant. Il décrit une évolution dont doivent s'inspirer ces univers traditionnels au défi de l'innovation. Le jeu vidéo, industrie du logiciel, est confrontée aux « mêmes problématiques que la littérature, le dessin, la musique et le cinéma. Les créatifs puisent en eux une sensibilité souvent exacerbée », et c'est un défi pour le management que de rendre cela compatible avec « des processus de création collectifs » et les « contraintes d'une organisation structurée ». De plus, avec des programmeurs, de culture technique au départ, pas très communicants, « il est vital de gérer leur ouverture culturelle », de faire découvrir à certains les classiques du cinéma, de les emmener dans un musée apprendre à « déconstruire une toile ».

L'exemple d'Ubisoft est encore plus frappant, concernant l'ancienne start-up familiale bretonne de 1986 devenue un groupe de plus de 6 000 personnes, troisième éditeur indépendant de jeux dans le monde, Japon mis à part. Le succès du plus grand de ses studios, implanté à Montréal, est finement analysé par Laurent Simon (HEC Montréal), qui montre que l'attractivité d'une ville peut être enrichie par sa forte vie culturelle. Ubisoft a installé son studio (près de 2 000 personnes) au Québec à cause de la proximité du marché américain et des aides publiques, mais aussi de facteurs culturels comme la langue française et la

2. « Entertainment Is Reshaping the US Economy » in Business Week, 14 mars 1994.

3. MMORPG, en anglais, pour massively multiplayer online role-playing game.

vitalité culturelle de la ville du Cirque du Soleil, une entreprise de plus de cinq milliards de dollars de chiffre d'affaires. La croissance et le succès du studio d'Ubisoft s'expliquent « essentiellement par la créativité et le talent trouvés dans cette ville » à forte diversité culturelle et ethnique. Ubisoft a compris le parti qu'il peut tirer de cette créativité du territoire et parraine un festival du film, tout en incitant ses salariés à aller y enrichir leur inspiration. Beaucoup d'entreprises de tous secteurs habituées au management par la mise en rivalités conflictuelles, auraient à s'inspirer du management par « la dynamique d'émulation » entre métiers et fonctions différentes, pratiquée à Ubisoft.

Michel Berry et Christophe Deshayes apportent un éclairage qui

étonnera certains sur l'impact du numérique en matière d'éducation. Ils ne se dissimulent pas les problèmes, se demandant s'il y a un lien entre la diffusion du numérique et la chute du niveau de compréhension des textes lus aux États-Unis chez les 9-17 ans, mais ils montrent que si l'on surmonte le fossé numérique entre enseignants et enseignés, on peut inventer de nouvelles pratiques efficaces, une pédagogie plus interactive, incitant à collaborer, accrochant mieux l'attention des élèves et tenant mieux compte de leurs différences. L'iPod, outil de divertissement, a été exploité avec succès, en France, dans l'académie de Versailles pour améliorer les dictées, problème ô combien crucial...

André-Yves Portnoff



**MONTBRIAL Thierry (de) / MOREAU DEFARGES Philippe (sous la direction de)**

**RAMSES 2011. Un monde post-américain ?**

Paris : Dunod, 2010, 336 p.

Comme chaque année à la même époque, l'Institut français des relations internationales (IFRI) a publié fin 2010 son rapport RAMSES — Rapport annuel mondial sur le système économique et les stratégies —, qui couvre la période allant de juillet 2009 à juillet 2010. RAMSES 2011 présente cette année un focus sur le thème des migrations.

Dans son traditionnel avant-propos — « Perspectives » —, Thierry de Montbrial revient sur la

place croissante dévolue aux BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) sur la scène internationale, en termes tant économiques que de gouvernance. Ces nouveaux « non-alignés » y sont décrits comme un quatuor hétérogène, représentatif du « nouveau système international » multipolaire. Il suggère d'associer la Turquie à ce groupe (devenant alors BRICT), en raison de la capacité et de la volonté de ce pays d'affirmer son « rôle naturel de grande puissance régionale », comme en témoigne la visite conjointe en Iran, en mai 2010, du président brésilien Lula et du Premier ministre turc Erdogan. Selon

Thierry de Montbrial, les BRIC re-vendiquent de « peser sur les affaires ayant des incidences planétaires », et ainsi défendent leurs intérêts et leur vision du monde. Pour autant, il rappelle qu'il existe de fortes incertitudes quant à l'avenir de ces pays. Les prévisions basées sur des extrapolations des tendances actuelles sont donc à prendre avec précaution.

Le rapport propose ensuite une analyse des questions clefs de l'économie mondiale, des migrations et des sept ensembles régionaux que sont les États-Unis, l'Europe, le Maghreb, le Moyen-Orient, l'Asie-Pacifique, l'Afrique et l'Amérique latine. Un appareil documentaire — « Repères » — clôt le rapport, en fournissant les chiffres essentiels, les données politiques, les évolutions des grandes données mondiales au travers de quelques cartes clefs, ainsi qu'une chronologie.

Les conséquences de la crise économique mondiale, qui a mis en lumière les déficiences structurelles des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), mais aussi les problèmes de gouvernance économique et financière, sont analysées. Si les auteurs de RAMSES se félicitent de l'existence du G20, jugé beaucoup plus pertinent que le G8 car incluant des pays majeurs comme la Chine, le Brésil ou l'Inde, ils regrettent une efficacité relative et une lenteur dans l'action.

La situation européenne, qui a cristallisé les préoccupations des marchés financiers et des gouvernements de la région au cours de la période, aurait pu être l'occasion de compléter des dispositifs, insuffisants, de gouvernance de la zone euro,

selon Jacques Mistral. Si la création d'un fonds de stabilité financière, seule vraie réponse à la crise, le laisse dubitatif, il juge le pessimisme sur l'avenir de la zone euro excessif. Avec l'Allemagne, elle dispose « d'un acteur puissant ayant la volonté et le pouvoir d'agir en faveur d'une plus grande discipline financière » ; en comparaison des États-Unis, du Royaume-Uni ou de la Chine, la zone euro est également plutôt bien gérée. Thierry de Montbrial est quant à lui résolument optimiste sur l'hypothèse d'un renforcement de la gouvernance économique et des solidarités au sein de l'Union. L'ensemble européen demeure selon lui, plus que jamais, un « laboratoire de gouvernance qui préfigure ce que pourrait devenir l'organisation du système international à l'horizon des deux prochains siècles ».

Le rapport annuel de l'IFRI place les migrations au cœur des enjeux du monde contemporain. Les migrants, rouages essentiels de l'économie mondiale, sont devenus des acteurs autant redoutés que nécessaires. Plus visibles car plus revendicatifs, ils sont également plus protégés, grâce à la construction progressive d'un droit international des migrants sous l'impulsion de plusieurs organisations internationales (Organisation des Nations unies, Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés, Organisation internationale du travail, Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture, Conseil de l'Europe...). La question migratoire demeure problématique pour les États, qui tentent de réguler les flux migratoires par des règles et des barrières. Les mesures employées se révèlent souvent inefficaces, et les politiques pu-

bliques oscillent entre une approche très stricte de contrôle et des mesures d'ouverture sélective pour répondre aux besoins du marché du travail ou compenser le déclin démographique. Selon Philippe Moreau Defarges, avec la « globalisation de la mobilité humaine » et « l'apparition du migrant comme nouvel acteur de la scène internationale », nous assistons à une « révolution des droits », tout autant qu'à une évolution de l'image sociale du migrant, de plus en plus protéiforme mais toujours plus indispensable.

L'analyse de l'évolution des différentes zones du monde permet de

mettre en exergue trois régions particulièrement sensibles dont la déstabilisation aurait des effets majeurs sur le système international : Asie du Sud-Est (Corée et Taiwan), Cachemire et Moyen-Orient. Thierry de Montbrial conclut son analyse critique par ce commentaire : « Tôt ou tard, un test majeur se produira au Moyen-Orient, car cette région est au carrefour d'émotions et d'intérêts tangibles qui lui donnent un caractère vital pour tous les grands acteurs collectifs de la comédie ou de la tragédie humaine. »

Maxime Roclore



**COLLOMB Bertrand / DRANCOURT Michel**

**Plaidoyer pour l'entreprise**

Paris : François Bourin Éditeur (Société), 2010, 321 p.

Voir l'analyse de cet ouvrage par Bernard de Montmorillon, en page 53 de ce numéro.

# *futuribles* - no. 372 - March 2011

## **The Development of Cooking and Eating Habits in France: Emerging Trends and Potential Change**

*Céline Laisney*

In February (no. 371) Céline Laisney began an analysis of food in France and its possible future development, outlining the major trends in cooking and eating habits. In this second article, she sets out to complete that analysis, focusing on emerging trends and potential changes that may modify French patterns of cooking and eating in future years.

Among these trends Laisney stresses, first, the rise of the importance of labels – with the emergence of the organic sector (spreading now to the wider population), the return to local produce, *halal* food, the concern for animal welfare and also carbon labelling.

She shows also that this vogue for labelling can lead to an excess of information and a crisis of confidence among consumers about the information imparted. She analyses what is still the essential role of the “pleasure” dimension in food in France, which can collide with “health” arguments and the rise of a certain medicalization of food. She comes then to the role of age and the generational factors that may reinforce an emerging trend: namely, the destructuring of cooking and eating practices that is beginning to be seen among young French people.

Among possible radical changes, Céline Laisney considers here a possible anti-“good nutritional behaviour” reaction (rejection of organic or healthy eating styles) and a more widespread vegetarianism or, at least, a lesser consumption of meat.

That being said, these emerging changes are not necessarily mutually exclusive and probably do not herald the end of the French model. They are, rather, the mark of a multiple sense of identity which affects cooking and eating behaviour as it does other spheres and which should find expression, in the longer term, in a certain fragmentation of consumption patterns.

## **The Rush for Agricultural Land: The Case for Responsible Agricultural Investment in Developing Countries**

*Dominique Auverlot and Blandine Barreau*

Agricultural markets have for some years been affected by large fluctuations, making the prices of agricultural commodities highly volatile. The most recent vivid example of this was the marked price rise that occurred in 2008. In fact, land (and its exploitation) is tending to rank high once again among the list of safe investments and more and more foreign investors are taking a position in the agricultural sector in developing countries. What is the scope of – and what is at stake in – these transfers of agricultural assets?

Dominique Auverlot and Blandine Barreau, who coordinated a recent report on this question, describe the reality of this rush for agricultural land and the nature of the main investments that characterize it. Without denying the dangers inherent in this intervention of foreign investors in developing countries – which, as many see it, very much need their agricultural produce to feed their own populations – they show how it may also offer opportunities and play an important role in global food security. Lastly, they formulate a series of recommendations, aimed mainly at France and the European Union, for keeping these agricultural investments genuinely “responsible” and ensuring that they truly respect both the environment and the (economic, social, land etc.) rights of local populations, arguing also that this same orientation should be incorporated into the various international rules currently being developed in this area.

## **Companies and the Challenge of “Technological Omnipresence”**

*André-Yves Portnoff*

The growing refinement of information technology and its spread throughout modern societies has accustomed individuals, wherever they may be, to being constantly in contact with their fellows and also connected to their various private electronic devices (telephone, smartphone, Internet etc.). Such

"omnipresence" could not but have effects on the world of work. As André-Yves Portnoff shows here, drawing on various recent studies on workers' aspirations for teleworking and the impact of technology on the relationship with their companies, employees are less and less keen to forego that same omnipresence of intervention in the occupational sphere.

Awareness of the possibilities opened up by technology lends a new meaning to partial teleworking, which becomes a way to manage private and working time more flexibly. Most importantly, this could be of benefit to everyone since several studies confirm that when this flexibility, which is desired by a majority of workers, is achieved, appreciable productivity gains and savings for companies ensue, alongside positive effects for the environment. However, to have people working partially away from their desks implies a less Taylorist management of the workforce and a strategy of exploiting mobility that represent radical cultural change for many organizations, particularly in France.

### **The Humanist Business? On Bertrand Collomb and Michel Drancourt's *Plaidoyer pour l'entreprise*** *Bernard de Montmorillon*

In a book published in late 2010, Bertrand Collomb and Michel Drancourt set out a "defence of business" (*Plaidoyer pour l'entreprise*. Paris: François Bourin, 2010). The authors share a passion for business, the first as a director for almost 20 years of the Lafarge Group (a leading player in the building materials sector), the second through a great many activities, including the writing of various books on that peculiar entity that is the business enterprise.

In this *Defence of Business*, they describe the new challenges facing enterprise and enterprises in these early years of the 21<sup>st</sup> century. They go on to outline the fundamental aspects of the business enterprise – the basis of its substance and the way it functions today – and, lastly, propose a number of choices that have to be made if it is to be part of a prosperous future. Bernard de Montmorillon, a professor specializing in organization theory and strategic decision-making, has read this work for *Futuribles* and lays out in this review the key elements and major lessons to be drawn from it.

### **The Futures of the World: A Cartographic Essay in Global Foresight** *Virginie Raison*

In late 2010, Virginie Raison published *2033, atlas des futurs du monde* (Paris: Robert Laffont, 2010), a richly illustrated work which Pierre Bonnaure discussed in the Bibliography section of *Futuribles* last February. In that book, she shows the extent of the challenges facing our planet and the degree to which foresight studies have an essential role to play in interpreting them and offering various scenarios capable of providing positive solutions to problems that may at times seem insoluble. By way of some original, dynamic graphic features, this Atlas lays before us both the present, with all that it portends for future generations, and the future, with all the potential scenarios that may be possible, if only we all decide genuinely to act on them right now.

In this article Virginie Raison outlines the motivations that led her to produce this original exercise in foresight studies and the choices she made in illustrating it graphically. In particular she shows, with this work – though this perhaps needs no repeating in our columns – that humanity's future is not set in stone and that we all still have sufficient resources, material and intellectual, to shift it in the most desirable direction.

### **Can We Decently Have Dealings with Russia Again?**

*Jean-François Drevet*

The enduring nature of Vladimir Putin's power in Russia and of his methods of government, both internally and in respect of the former republics of the Soviet Union and its erstwhile satellite states, regularly brings up the question of whether the Russian federation is a country other people may properly do business with. After a period of some tension between Russia on the one hand and Europe and the USA on the other, there would seem to be signs of an easing in the relations between the two former Cold-War blocs, as Jean-François Drevet shows in this column.

There remains, quite evidently, a great degree of economic pragmatism in Europe's diplomatic stance towards Russia, but, on the other hand, Russia is no longer necessarily what it once was, and this perhaps is what offers new prospects for its potentially becoming an acceptable partner once again. ■