

futuribles

JUIN

- *USA : déclin de la High Tech*
- *La banalisation des armées*
- *L'avenir du système des Nations Unies*

ANALYSE-PRÉVISION-PROSPECTIVE

futuribles

Revue mensuelle

55, rue de Varenne, 75341 Paris Cedex 07, France

Tél. (1) 42 22 63 10 + Telex 201220F

comité d'orientation

Ismail S. Abdalla, Michel Albert, Serge Antoine, Göran Backstrand, Bernard Cazes, Michel Crozier, Jacques Durand, François Eck, Mahdi Elmandjra, Emilio Fontela, Michel Godet, Claude Guillemin, Paul-Marc Henry, Edmond Lisle, Daniel Malkin, Eléonora Masini, Henri Mendras, Pierre Massé, Pierre Piganiol, Jean Saint-Geours, Michel Salomon, Philippe de Seynes, Alvin Toffler, Georges Vedel.

directeur

Hugues de Jouvenel

rédaction

Christian Charpy, Christine de Guébriant, Guy Poquet
55, rue de Varenne, 75341 Paris Cedex 07,
Tél. 42 22 63 10

abonnements-diffusion

Francine Leblanc

Association Internationale Futuribles

55, rue de Varenne, 75341 Paris Cedex 07, Tél. 42 22 63 10

Un an	France	430,00 FF (TVA 4 % incl.)
	CEE	430,00 FF
	Étranger	475,00 FF
	Étranger avion	560,00 FF
Le numéro	43,00 FF TTC	

Les articles signés expriment l'opinion des auteurs et pas nécessairement celle de futuribles.
Tous droits de reproduction même partielle, par quelque procédé que ce soit, réservés pour tous pays.

© *Futuribles Sarl* 1987

Commission paritaire n° 56798 - ISSN 0337 307 X
Imprimerie BIALEC, Nancy - Dépôt légal n° 23868 - Juin 1987

Jean-Claude Derian	3	<i>La haute technologie américaine en déclin ?</i>
Charles C. Moskos	27	<i>La banalisation de l'institution militaire. L'armée américaine : du modèle institutionnel au modèle industriel</i>
Bernard Boëne	39	<i>Banalisation des armées : le cas français</i>
Luc Dumont	55	<i>Les motivations au travail. Enquête auprès des agents de la fonction publique</i>

Forum

Mahdi Elmandjra	65	<i>Les Organisations des Nations Unies : les voies du renouveau</i>
-----------------	----	---

Actualités prospectives

| 71 |

L'épargne au secours de la retraite ? Pauvreté : les propositions du Père Joseph Wresinski. Les Allemands refusent de se laisser compter. Management. La FIVETE en chiffres. Frais généraux. Portefaix et petits boulots. Domotique. Santé 2000. Le boom de l'actionnariat.

Bibliographie

| 83 | *Analyses critiques*

A. Azouaou, R. Magnaval, *Silicon Valley, un marché aux puces*. D.F. Lomax, *The Developing Country Debt Crisis*. M. Miller, *Coping is not enough ! The International Debt Crisis and the Roles of the World Bank and International Monetary Fund*. J. Loxley, *Debt and Disorder. External Financing for Development*. C. Carvounis, *The Foreign Debt/National Development Conflict. External Adjustment and Internal Disorder in the Developing of Nations*. P. Kömer, G. Maass, T. Siebold, R. Tetziaff, *The IMF and the Debt Crisis. A Guide to the Third World's Dilemma*. G. Mermet, *Francoscopie. Les Français : qui sont-ils ? Où vont-ils ?* M. Poniatowski, *Les technologies nouvelles, la chance de l'homme*. R. Maury, *Marianne à l'école japonaise*.

| 94 | *Comptes rendus*

Revue *futuribles*

BULLETIN D'ABONNEMENT à retourner à *Futuribles* SARL

55, rue de Varenne, F 75341 Paris Cedex 07 - France

Nom

Prénom (pour les organisations, nom du délégué)

Organisation

Profession ou secteur d'activité

Adresse

Tél.

Je désire souscrire un abonnement à la revue mensuelle
« *Futuribles* » à partir de : janvier juillet

France * CEE Etranger Par avion

pour un an 430 FF 430 FF 475 FF 560 FF

pour deux ans 780 FF 780 FF 860 FF 1 050 FF

Les étudiants peuvent bénéficier d'un tarif spécial.

* TVA incluse.

RÈGLEMENT

chèque bancaire ou postal libellé à l'ordre de *Futuribles* SARL

virement bancaire (CIC, Agence D, 2, boulevard Raspail, 75007
Paris - Compte n° 65D1 16804 08

sur envoi d'une facture

Date :

Signature,

La haute technologie américaine en déclin ?

Jean-Claude Derian ¹

Pour la première fois de leur histoire, les Etats-Unis ont enregistré en 1986 une balance commerciale déficitaire pour les seuls secteurs de pointe.

Jean-Claude Derian dresse ici un panorama des difficultés que rencontrent les industriels américains des secteurs de pointe et tente d'en expliquer les raisons.

Celles-ci sont principalement de deux ordres : d'un côté ils subissent la pression des producteurs installés dans les pays en voie d'industrialisation qui peuvent, grâce à des coûts de production bien moindre, pénétrer tous les marchés de bas de gamme des secteurs de pointe. L'importance de cette pénétration révèle une inquiétante faiblesse des Etats-Unis dans les technologies de fabrication. D'un autre côté, les industriels américains sont talonnés et sérieusement concurrencés sur les marchés des produits intermédiaires et de haut de gamme, qu'ils dominaient jusque là sans partage, par les firmes japonaises, qui améliorent de jour en jour leur savoir faire et leurs performances technologiques.

Cet article mettant en lumière les faiblesses et difficultés de la High Tech américaine, sera suivi, dans la revue futuribles de juillet-août, d'un second papier montrant quels sont les atouts et stratégies des industriels pour répondre aux défis ici décrits.

Pour les Français, la haute technologie américaine évoque un certain nombre d'images d'Epinal. On pense aux entreprises champignon de la Silicon Valley ; on pense aux géants de la technologie que sont IBM ou ATT ; on pense également à la puissance des programmes technologiques militaires et spatiaux et aux firmes qui y contribuent : Hughes Aircraft,

1. Conseiller pour la Science et la Technologie près l'Ambassade de France à Washington.

Martin Marietta, General Dynamics. Et tout ceci est synonyme de prospérité et de développement industriel accéléré.

Pourtant, la réalité est aujourd'hui toute différente. Les secteurs industriels de haute technologie, ce que les Américains appellent la « High Tech », subissent actuellement une fantastique transformation, un bouleversement sans précédent dans leur histoire. Pour reprendre une terminologie que les Français affectionnent, on pourrait parler d'une véritable « crise de la High Tech ».

Rappelons que la « High Tech » désigne les secteurs industriels dont la croissance nécessite un très fort investissement en Recherche-Développement. Ils représentent aujourd'hui, selon les définitions, entre 15 et 25 % de la production industrielle américaine².

Notre étude comporte deux parties : ce premier papier est limité aux éléments de diagnostic permettant de caractériser la nature et l'importance des difficultés auxquelles doivent aujourd'hui faire face les industriels américains des secteurs de pointe.

Dans un second papier, nous décrivons les mécanismes d'ajustement en cours ainsi que les stratégies d'adaptation des acteurs de ces secteurs face à cette situation.

*Réalité de la récession*³

En octobre dernier, Intel et Advanced Micro Devices, deux des cinq plus grands fabricants de semi-conducteurs américains annonçaient pour le troisième trimestre 1986 les pertes les plus fortes jamais enregistrées : respectivement \$ 114 millions et \$ 47 millions.

Wang de son côté annonçait 35 millions de pertes sur les résultats du deuxième trimestre 1986. Pour réduire celles-ci, la firme du Massachusetts annonçait 1 000 licenciements.

Data General publiait \$ 26,3 millions de pertes pour le quatrième trimestre et Convergent Technologies annonçait à la fin du troisième

2. La ligne de démarcation entre secteurs de haute technologie et secteurs traditionnels est nécessairement arbitraire. Il existe en effet un nombre croissant de secteurs industriels classiques dont les produits font par exemple appel à l'utilisation de microprocesseurs ou de matériaux composites. Pour cet article, nous avons retenu une définition relativement extensive de la haute technologie, incluant des secteurs tels que l'électronique, l'informatique, les télécommunications, l'instrumentation, la pharmacie, les biotechnologies, l'aéronautique, l'espace, les matériaux avancés.

3. 1987 *US Industrial Outlook*. — Prospects over industries, US Department of Commerce, January 1987. *Electronics*, January 8, 1987. *High Technology*, January 1987. *Business Week*, January 12, 1987.

La haute technologie américaine en déclin ?

trimestre la plus grande perte jamais réalisée (\$ 26 millions) par le fabricant d'ordinateurs de San Jose (Californie).

Fleuron de la High Tech américaine, la Silicon Valley est en crise. Si le taux de chômage (6,8 %) y est encore légèrement inférieur à la moyenne nationale, de septembre 1984 à septembre 1986 la région a perdu 17 500 emplois.

Une étude récente d'une firme immobilière de San Francisco révèle qu'avec 34 % des locaux industriels vacants, la région détient un record pour l'ensemble des Etats-Unis.

Contrairement à ce que pensaient voici un an la plupart des experts ⁴, la reprise de l'activité des firmes américaines de haute technologie est restée modeste en 1986 et les perspectives 1987 s'annoncent également peu prometteuses contrastant singulièrement avec les taux de croissance de 20 à 30 % par an couramment enregistrés voici quelques années. Qu'on en juge plus précisément.

Dans l'informatique, après deux années successives de baisse de la production de plus de 4 % par an, 1987 devrait voir une modeste croissance (+ 2,6 %) de la production américaine.

Dans le domaine des périphériques, l'un des secteurs les plus touchés par la concurrence japonaise, la production américaine a baissé de 11 % en 1986.

La production des gros ordinateurs (*main-frames*) a crû au rythme très modeste de 2,5 %.

Le secteur très actif des superminiordinateurs, caractérisé par la présence d'un grand nombre de jeunes compagnies promouvant des lignes nouvelles de produits, n'a lui-même crû qu'au rythme de 6 % l'an.

En dépit d'un marché global en croissance de 9 %, la production américaine d'ordinateurs personnels a connu une croissance nulle en 1986.

Le secteur des superordinateurs est l'un des rares à avoir connu une forte croissance de la production américaine en 1986 : + 41 % en valeur. Cette croissance devrait se poursuivre au rythme de 30 % en 1987.

Après la forte récession de 1983-1984 et la stabilisation de 1985, l'index des valeurs boursières du secteur de l'informatique a traduit en 1986 cette relative morosité (figure 1).

Dans le secteur des composants électroniques, la production américaine a crû de 1 % seulement en 1986 par rapport à 1985, année durant

4. Voir Note de la Mission Scientifique n° 735 « La récession dans la High Tech américaine : crise conjoncturelle ou adaptation structurelle ? », 5 décembre 1985.

Figure 1. — **Indice informatique**

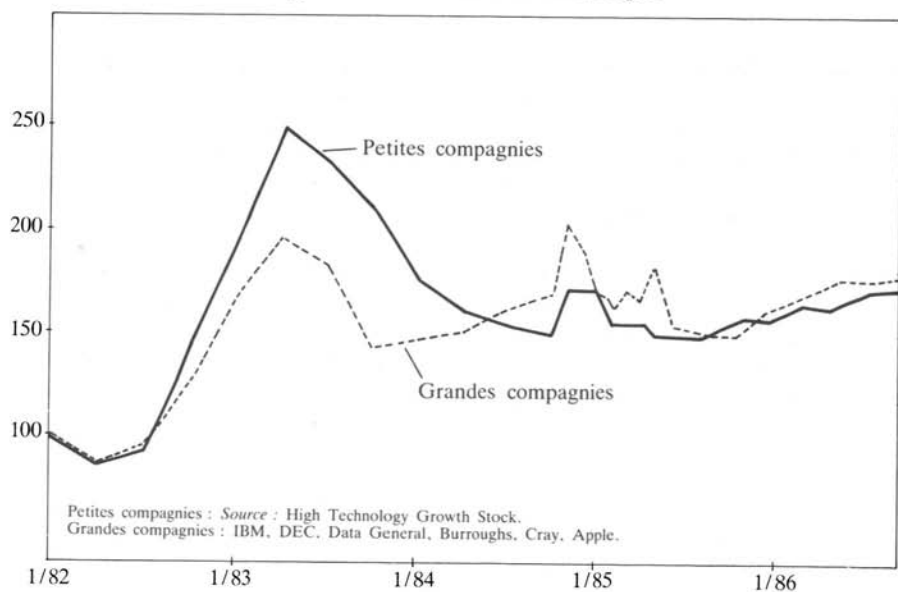
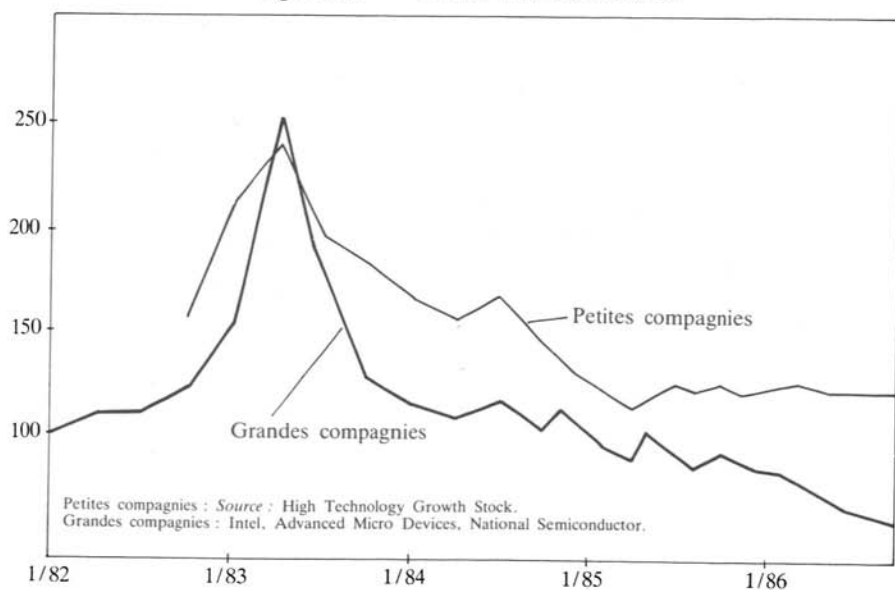


Figure 2. — **Indice semiconducteur**



La haute technologie américaine en déclin ?

laquelle on a observé une chute brutale de la production (- 18 %) par rapport à l'année précédente. Après leur effondrement en 1985, les prix des mémoires bas de gamme (64 K et 256 K DRAM) et mémoires programmables (EPROM) se sont stabilisés en 1986. Le marché total des mémoires s'est accru de 6 %, et celui des circuits intégrés de 8 %. Même si certains segments du marché comme celui des composants à la demande (custom et semi-custom) ont connu un développement rapide (17 % de croissance pour les circuits précaractérisés ou standards cells et + 47 % prévus en 1987), ces progrès ont été globalement très insuffisants pour permettre à la plupart des grands fabricants américains du secteur de restaurer leur situation financière.

L'évolution des valeurs boursières dans le domaine des semi-conducteurs a continué en 1986 à refléter ce marasme persistant (figure 2).

Les perspectives 1987 sont meilleures mais des divergences persistent sur l'ampleur du redressement. Si Dataquest (San Jose, Californie) par exemple, voit des taux de croissance pouvant atteindre 14 % pour les circuits intégrés, Integrated Circuits Engineering Corp. (Arizona) ne prévoit qu'un taux de croissance de 4 %.

Le marché des équipements pour fabricants de semi-conducteurs devrait connaître une plus forte croissance (+ 19 %) en 1987, mais les difficultés récentes de GCA l'un des derniers fabricants américains de « wafer steppers », ces machines de haute précision qui servent à l'alignement des masques sur les plaquettes de silicium, illustrent la perte de compétitivité de l'industrie américaine par rapport au Japon dans ce domaine.

Dans le domaine des équipements de télécommunications, la production globale US a crû de 10 % en 1986. Les équipements de réseaux (commutation et transmission) ont progressé de 24 %, tandis que la production des terminaux (PBX, Key system et équipements téléphoniques grand public) déclinait de 6 % en dépit d'une demande intérieure soutenue. Pour 1987 la revue *Electronics* prévoit un taux de croissance de la production américaine réduit à 7 %. Ce tassement traduit la saturation de certains marchés (autocommutation), qui n'est pas encore compensée par la progression rapide d'autres secteurs, tels que la commutation de paquets (+ 15 % en 1986) ou les terminaux de télécopies (+ 23 %) mais dont le marché demeure limité.

Dans le domaine de l'instrumentation industrielle et scientifique, la production américaine n'a crû que de 1 % en 1986. Ce secteur dont la balance commerciale était excédentaire de 2,4 milliards de dollars en 1986 a vu toutefois cet excédent se réduire d'un tiers depuis 1982. Une perspective de croissance de 5 % par an est prévue pour les 3 ou 4 prochaines années dans ce secteur.

De la récession au déclin ?

La désindustrialisation

On observe aux Etats-Unis une tendance inquiétante à la désindustrialisation qui ne touche pas seulement les industries traditionnelles mais aussi les industries de pointe.

A la fin des années 60, le secteur secondaire contribuait pour 29 % du PNB américain et 20 % seulement en 1986.

Positive jusqu'en 1981 la balance commerciale américaine pour les produits manufacturés est devenue ensuite négative et n'a cessé depuis de se dégrader, présentant en 1986 un déficit de 138 milliards de dollars⁵.

Fournisseurs incontestés du monde dans les années 60, les USA ont donc vu leur position de fabricant de produits industriels se dégrader au cours des années 1970 et 1980. La pénétration des produits étrangers s'est étendue à des secteurs de plus en plus nombreux et importants : vêtements et textiles, biens de consommation, matériel électrique, sidérurgie, automobile.

Plusieurs branches, parmi les plus importantes du secteur des biens d'équipement industriel, encore largement bénéficiaires en 1980 sont devenues fortement déficitaires à partir de 1981. En 1985, 50 % des machines textiles ont été importées ainsi que 43 % des machines-outils.

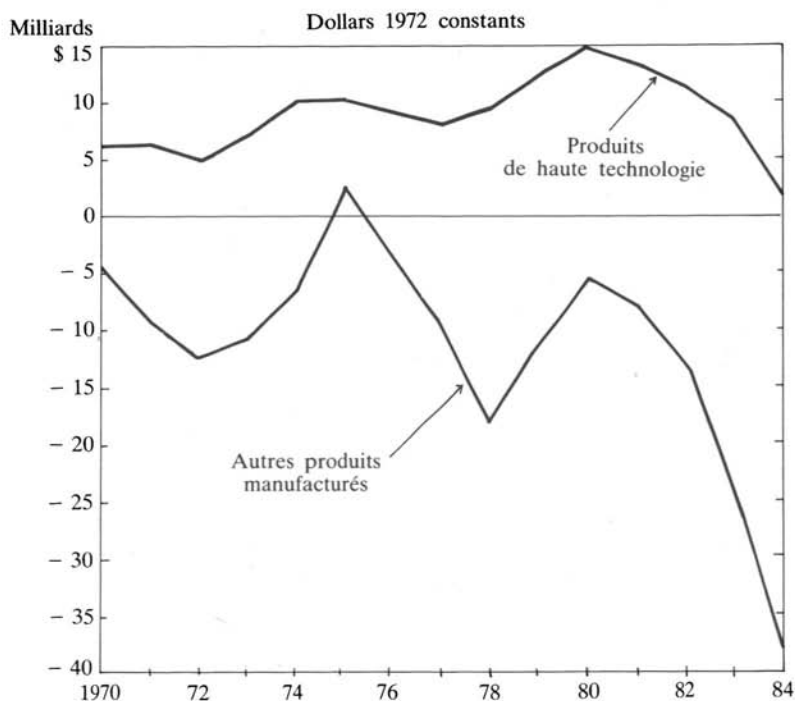
Cette perte de compétitivité est toutefois vue par certains comme un phénomène naturel d'adaptation à la division internationale du travail. La perte de compétitivité de l'industrie américaine dans les secteurs industriels traditionnels serait compensée par une progression des ventes et par l'accès à de nouveaux marchés dans les secteurs de pointe et de services, préfigurant ainsi une évolution naturelle vers la société post-industrielle.

En première analyse, l'examen de la structure des exportations américaines confirme cette hypothèse : depuis le milieu des années 60, la part des produits de haute technologie dans les exportations industrielles américaines est passée d'un peu plus de 25 % à près de 50 %.

La figure 3 confirme, pour la période 1970-1980 cette analyse. On remarque en effet, jusqu'en 1980 l'existence d'un excédent croissant des échanges extérieurs des Etats-Unis avec le reste du monde dans les secteurs de pointe qui compense en moyenne la détérioration de ces échanges observée dans les secteurs plus traditionnels.

5. *The US Trade Position in High Technology : 1980-1986.* — A report prepared for the Joint Committee of the United States Congress, October 1986, by Quick, Finan & Associates, Inc., 1020 19th Street, N.W. Washington, D.C. 20036.

Figure 3. — USA : balance commerciale *, produits de haute technologie et autres produits manufacturés



* Exportations moins importations.

Science indicators, 1985.

Depuis 1980, on observe toutefois une toute autre évolution ⁶ :

— détérioration des échanges dans les secteurs industriels traditionnels qui s'accélère très fortement ;

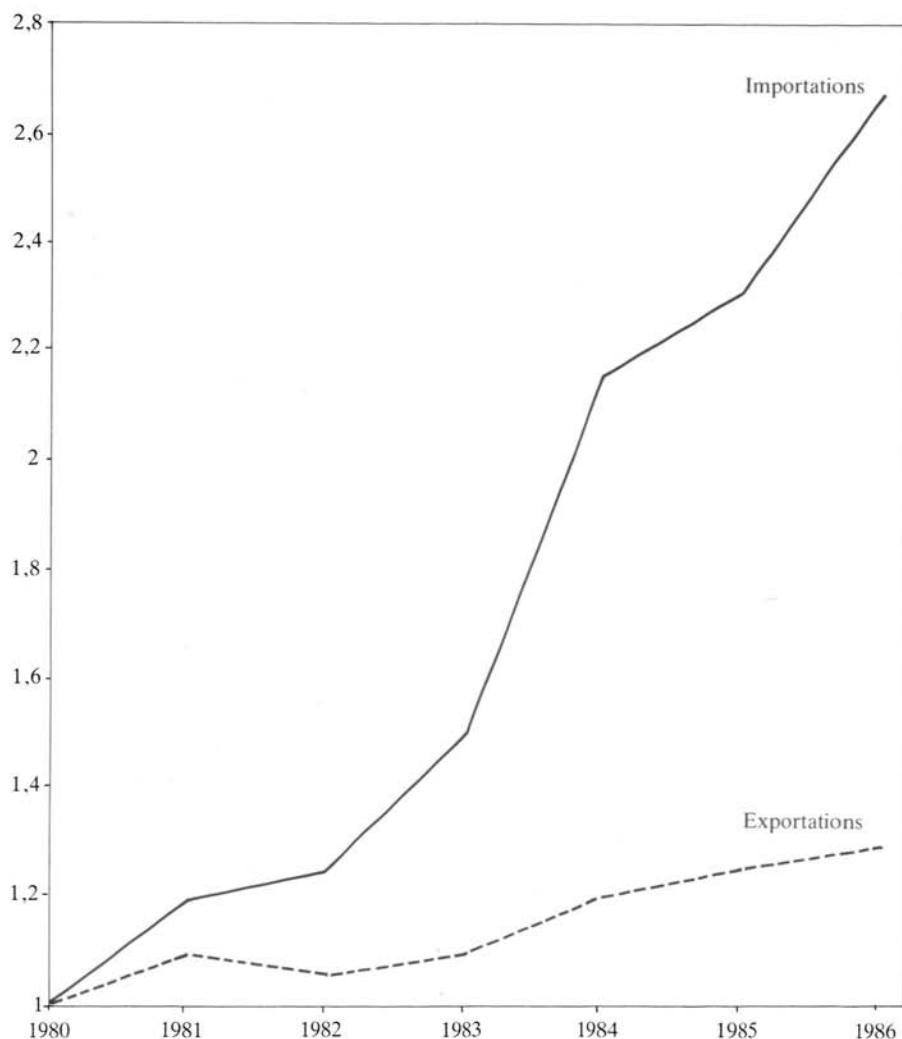
— l'évolution du solde des échanges dans le domaine des industries de pointe s'inverse et se dégrade progressivement.

Pour affiner l'analyse, il convient donc d'examiner de plus près la structure des échanges des secteurs de pointe.

La figure 4 montre une croissance rapide des exportations dans ces secteurs depuis 1980 : elles se sont accrues de + 29 % entre 1980 et 1986 ; mais elle montre également une croissance beaucoup plus rapide des importations (+ 165 %).

6. *Science Indicators*. — The 1985 Report, p. 11. — National Science Board. US Government Printing Office, Washington, D.C. 20402.

Figure 4. — USA : importations et exportations de High-Tech
(indice 1980 = 1)



Source : US Department of Commerce, novembre 1986.

On constate donc que globalement les performances des secteurs de pointe de l'industrie américaine vis-à-vis de leurs concurrents étrangers n'ont pas été meilleures que celles de l'ensemble du secteur manufactu-

Immobilier : le rush sur les places fortes

En 3 ans, l'immobilier de Tokyo a progressé de 45 % en Yen, soit 150 % en dollars et ce à partir de prix déjà considérés comme dissuasifs. Une banque voulant aujourd'hui s'implanter au rez-de-chaussée d'un immeuble d'affaires du centre de Tokyo devra déposer l'équivalent de 10 millions de francs pour chaque employé hébergé. Ce dépôt non rémunéré permettra à la banque de payer un loyer et des charges de l'ordre de 200 000 FF par an et par employé. Si le réflexe du banquier est d'acheter son bureau, il est préférable qu'il réfléchisse avant de s'exécuter : la barre du milliard de francs est si facilement dépassée. Vous l'avez compris, le Japon a une superficie comparable à la Californie et une valeur supérieure à celle de tout le territoire américain. Cette anomalie pourrait bien provoquer des arbitrages sur les places internationales. Quoi de plus facile que d'apporter sa maison japonaise en garantie de l'achat d'un immeuble d'affaires à New York ? Précisément, une étude récente réalisée par les Américains a montré que les

Japonais achetaient plus de beaux immeubles aux Etats-Unis que les Américains eux-mêmes. La demande se porte sur les centres des grandes villes comme New York, Los Angeles et Boston.

Il n'existe pas plus de 10 entreprises américaines susceptibles de proposer des financements hypothécaires supérieurs à \$ 100 millions. Un appel d'offres attirera par contre une bonne vingtaine d'organismes financiers japonais. Faites monter le montant de l'investissement à \$ 500 millions et il ne vous restera plus que 3 financiers américains et 10 financiers japonais.

Plus l'affaire est belle et plus les Japonais sont intéressés. Leur arrivée contribue à faire monter les prix par le haut. Les propriétaires américains ayant cédé leurs immeubles de centre ville avec une intéressante plus-value se rabattent sur la périphérie en espérant refaire une opération similaire dans quelques années.

Source : Liaisons Japon, vol. 5, 20 mai 1987.

futuribles

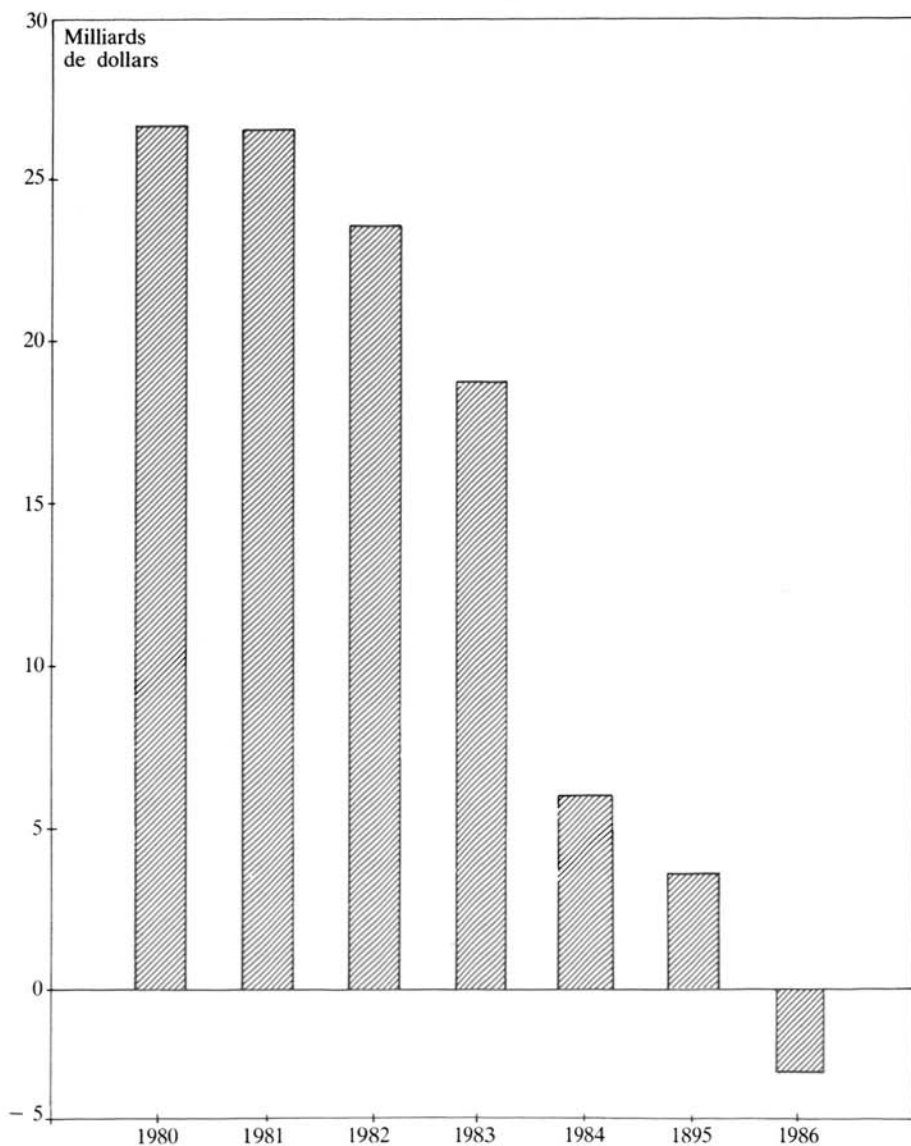
rier. On peut même affirmer qu'en moyenne, les importations dans les secteurs de haute technologie ont crû plus rapidement que la moyenne des autres produits manufacturiers.

Cette évolution a conduit à une détérioration rapide des termes de l'échange dans la plupart des secteurs de pointe : pour la première fois dans l'histoire des Etats-Unis le solde commercial de ces industries avec le reste du monde est devenu négatif en 1986 (figure 5)⁷.

Pour le Department of Commerce (DOC), l'une des raisons expliquant cette dégradation récente des échanges dans la haute technologie est le recours de plus en plus fréquent des constructeurs américains à la délocalisation de leur production dans les pays à main-d'œuvre bon marché, afin de résister à la pression croissante de la concurrence des

7. *The US Trade Position in High Technology : 1980-1986. — op. cit.*

Figure 5. — Position commerciale des Etats-Unis dans le domaine des High-Tech (1980-1986)



Rapport préparé par le Joint Economic Committee.
Source : US Department of Commerce, novembre 1986.

(estimation)

firmes installées depuis quelques années en Extrême-Orient où dans le Sud-Est Asiatique⁸.

Dans le domaine des ordinateurs personnels, la vive concurrence des PC-compatibles-IBM fabriqués en Corée, à Singapour ou à Taïwan, a progressivement amené certains constructeurs américains à délocaliser leur production dans le Sud-Est Asiatique. c'est ainsi que les ordinateurs Apple II sont fabriqués depuis 1985 à Singapour.

En 1986, ATT a transféré de Shreveport (Louisiane) à Singapour son usine fabriquant ses récepteurs téléphoniques grand public.

Au total, pour l'année 1986, les firmes américaines ont importé pour 70 milliards de dollars de leurs filiales implantées à l'extérieur des Etats-Unis.

Une autre façon pour les firmes américaines de s'adapter consiste à recourir de façon croissante à la sous-traitance extérieure et à l'importation de leurs composants ou sous-ensembles à partir de ces mêmes pays d'Extrême-Orient ou du Sud-Est Asiatique.

La tendance la plus récente d'un certain nombre de firmes américaines, notamment dans les secteurs de l'électronique et de l'informatique, consiste très clairement à renoncer à produire elles-mêmes une fraction de plus en plus importante de leurs produits de bas de gamme. Dans bon nombre de cas, ces firmes vont jusqu'à l'achat direct de produits finis et leur revente sous un label américain. C'est par exemple ce que fait General Electric qui a dépensé \$ 1,4 milliard en 1985 pour importer des produits directement revendus sous sa marque. Eastman Kodak achète directement ses magnétoscopes et bandes magnétiques video au Japon ainsi que ses machines à photocopier de milieu de gamme. Honeywell achète les composants pour ses ordinateurs au Japon.

Ce phénomène n'est pas limité aux secteurs de pointe : dans l'automobile, l'évolution est encore plus nette : pour maintenir leur chiffre d'affaires face à une dégradation de leur compétitivité, les producteurs américains achètent une proportion croissante de véhicules japonais. Selon le DOC, en 1988, 17 % des voitures vendues par Detroit seront produites par les chaînes de Toyota, Nissan ou Honda ; même dans les voitures assemblées à Detroit, il y aura, selon Arthur Andersen 30 % des pièces détachées et composants qui seront importés en 1995 contre 18 % en 1985.

Ainsi voit-on peu à peu s'esquisser un nouveau profil de l'entreprise américaine qui fait appel pour une part croissante de sa production à de la sous-traitance ou à des usines à l'étranger. Pour certains, cette évolution serait toutefois normale et ne constituerait qu'une étape supplémen-

8. *The US Trade Position...* — *op. cit.*

taire de l'évolution de l'Amérique vers la société post-industrielle. Dans un livre paru il y a 2 ans intitulé « The second industrial divide », Michael Piore et Charles Sabel, deux professeurs du MIT, annonçaient une nouvelle physionomie de l'économie industrielle dans laquelle la production de masse serait déplacée vers le tiers-monde, pendant que les pays industrialisés se spécialiseraient dans des productions pointues et flexibles. Derrière cette évolution, apparaît une nouvelle organisation des firmes : en forme de réseau ou de système solaire, avec des fabricants extérieurs en orbite autour d'une organisation centrale de taille réduite, sous traitant même parfois à l'extérieur ses fonctions de distribution et de marketing.

Ce mode d'organisation serait particulièrement adapté à la haute technologie, car il permettrait aux firmes de s'adapter très vite à des déplacements rapides de la demande et des marchés en raison de cycles de produits extrêmement courts et d'une innovation technique accélérée.

SUN Microsystems est un exemple de ces « Network Corporation ». La firme de Mountain View (Californie) n'emploie en effet en fabrication que quelques centaines de personnes sur ses 3 000 employés. Pour la fabrication de ses terminaux d'ordinateurs, elle travaille avec un grand nombre de sous-traitants américains et étrangers auxquels elle achète composants et sous-ensembles, ne conservant pour elle que les tâches d'assemblage et de contrôle.

Avec 900 employés sur 2 100 en fabrication, TIE Communication Inc., une société d'équipements de télécommunications du Connecticut, qui fait 500 millions de dollars de chiffre d'affaires, est un autre exemple de compagnie organisée en réseau.

Sans doute ce modèle ne s'applique encore qu'à un nombre limité de firmes, mais bon nombre des grands de l'industrie américaine, bien que continuant à réaliser eux-mêmes une part importante de leurs fabrications, subissent cette évolution.

Cette tertiarisation d'un nombre croissant de firmes jusque là réputées pour leur activité manufacturière, commence toutefois à susciter l'inquiétude. « En renonçant progressivement à fabriquer, ces firmes risquent en effet de *perdre peu à peu leur savoir-faire technologique* », disent John Zysman et Steve Cohen, deux Professeurs de Berkeley, dans un livre à paraître prochainement⁹. Perdant le contact avec la production, n'étant plus soumises à la nécessité d'innover pour abaisser leurs coûts de production, ces firmes risquent de perdre progressivement la capacité de détecter les innovations nécessaires à la fabrication de la génération suivante de produits.

9. Cohen, Stephen, Zysman John. — *Manufacturing Matters : the Myth of a post-industrial Economy*. — New York, Basic Books, Spring 1987.

Ainsi, il n'est pas certain que, même si elle souhaitait le faire, aucune firme américaine soit aujourd'hui capable de fabriquer à un prix compétitif des lecteurs de disques compacts laser. En renonçant peu à peu à produire sur la quasi-totalité du secteur de la haute fidélité, les firmes américaines ont perdu toute capacité innovatrice dans ce domaine.

Certains trouvent cette évolution normale. D'autres au contraire, s'en inquiètent et parlent d'une « *macdonalisation* » de l'industrie américaine en se référant à la célèbre firme de « fast food » qui symbolise la prospérité du secteur tertiaire aux Etats-Unis ¹⁰.

De nombreux observateurs ont énoncé les dangers de cette évolution qui, si elle se poursuivait priverait progressivement l'Amérique de sa base manufacturière.

Akio Morita, fondateur de Sony et observateur attentif de la scène américaine résume en ces termes :

« Les sociétés américaines ont soit délocalisé leur production vers des pays à bas salaires ou ont commencé à acheter des pièces détachées ou des produits déjà assemblés à bas prix. Le résultat est une industrie américaine qui est en train de se vider (*hollowing industry*). Les Etats-Unis sont (ainsi) en train d'abandonner leur statut de puissance industrielle » ¹¹.

Perte du leadership dans les technologies de pointe

La baisse de compétitivité de l'industrie américaine vis-à-vis du Japon illustre de plus en plus la perte de l'initiative, voire du leadership américain dans le domaine des technologies de pointe.

Le déficit commercial US avec le Japon a atteint en 1986 le chiffre record de 59 milliards de dollars, soit 30 % de plus que l'année précédente.

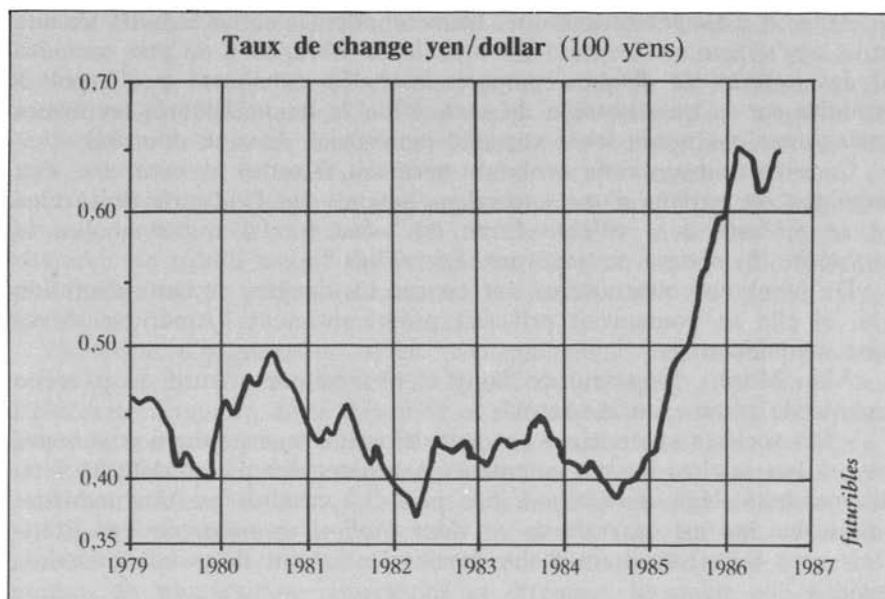
Cette dégradation a été particulièrement vive dans les secteurs de pointe.

Tandis que le déficit global de ces secteurs s'accroissait de 97 % de 1980 à 1986, il augmentait de 489 % avec le seul Japon.

Contrairement à ce qui se passe avec d'autres pays, il n'est guère possible d'invoquer la hausse du dollar par rapport à la monnaie japonaise comme explication possible de cette dégradation du solde des

10. Cette métaphore illustre évidemment une vision extrême, selon laquelle les entreprises américaines risqueraient de perdre progressivement un savoir-faire et leurs activités nobles en se concentrant sur des activités tertiaires de type management, marketing ou finance.

11. *Business Week*, March 3, 1986, p. 57.



échanges : le taux de change réel du dollar par rapport au yen n'a que très peu progressé entre 1980 et 1985. Par ailleurs, la revalorisation rapide du yen pendant la période suivante n'a pas non plus, pour l'instant, contribué à réduire le déficit.

Le tableau 1 qui actualise les données que nous avons recueillies en 1985¹², fait apparaître pour chacun des principaux acteurs de la haute technologie, l'ampleur du déficit extérieur. On voit ainsi que si celui-ci semble s'être stabilisé en 1985 pour l'informatique, les télécommunications et les composants, il a continué à se creuser pour l'électronique grand public la bureautique et l'instrumentation.

Les observations que nous avons faites il y a 18 mois¹³ concernant la perte progressive de compétitivité de l'industrie américaine dans les secteurs de pointe vis-à-vis du Japon, se trouvent donc pour l'essentiel confirmées.

Ainsi que nous l'avions souligné à l'époque, la stratégie des firmes japonaises a consisté dans un premier temps à concentrer leurs efforts sur le bas de gamme des produits haute technologie, là où se situent les

12. Derian, J.C. — « Les relations Etats-Unis Japon dans le domaine de la R & D et des industries de haute technologie ». — Note de la Mission Scientifique n° 724, 21 juin 1985.

13. Les relations Etats-Unis Japon dans le domaine de la R & D... — *op. cit.*

marchés les plus porteurs et où jouent à plein les avantages comparatifs japonais, qui résultent d'une capacité inégalée à contrôler l'organisation et les coûts de production.

**Tableau 1 - Solde des échanges (en million de \$)
entre les Etats-Unis et le Japon dans les principaux secteurs
de l'électronique et des technologies de l'information**

	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Electronique grand public	- 2 275	- 3 596	- 3 373	- 3 952	- 6 005	- 9 318
Informatique	518	331	- 32	- 919	- 2 050	- 1 910
Composants électroniques	- 592	- 700	- 932	- 1 354	- 2 935	- 1 815
Télécommunications	- 516	- 828	- 962	- 1 099	- 1 883	- 1 794
Bureautique	- 995	- 1 275	- 1 315	- 1 528	- 2 303	- 2 530
Instrumentation	111	39	36	43	- 282	- 380
Solde total	- 3 849	- 6 029	- 6 578	- 8 995	- 15 448	- 17 747

Source : *Electronic Week*, May 1985 et sources diverses 1986.

Cette première invasion japonaise s'est d'ailleurs le plus souvent appuyée sur des brevets ou un *know how* acquis aux Etats-Unis. Elle a conduit à la domination absolue du Japon dans le domaine de l'électronique grand public (il n'y a pas un seul magnétoscope, ni un seul lecteur de disques compacts à laser vendu aujourd'hui aux Etats-Unis qui ne soit pas importé)¹⁴, pour les composants électroniques à très grande diffusion, ainsi que pour les périphériques d'ordinateurs (disques, claviers, imprimantes, etc.), qui représentent près de 30 % du total des ventes du secteur informatique.

Cette invasion s'est ainsi spectaculairement manifestée dans le domaine des mémoires d'ordinateurs. Incapables de concurrencer les firmes japonaises produisant massivement à bon marché les mémoires dynamiques RAM 64 K puis 256 K, les 12 firmes américaines qui existaient dans ce secteur en 1960 ont vu leur nombre se réduire progressivement, au point qu'il n'existe pas aujourd'hui plus de 2 ou 3 d'entre elles capables de produire la dernière génération de mémoire (1 megabit DRAM). Aucune d'entre elle ne pourra vraisemblablement lutter seule avec les industriels japonais au niveau des générations de produits suivants (4 et 16 megabits).

14. Cette situation devrait prochainement changer grâce au Japonais Sony qui construit actuellement une usine de magnétoscopes aux Etats-Unis.

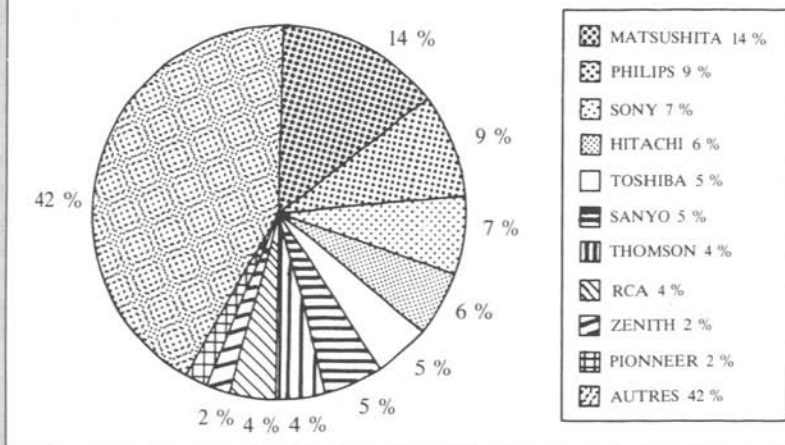
Le marché de l'électronique grand public américain aux mains des Japonais

Du point de vue historique, c'est aux Etats-Unis que se prépare d'abord la structuration industrielle de ce secteur au cours des années 50, avec l'apparition de grands groupes intégrés qui participent à un important mouvement de concentration : RCA, Zenith et General Electric sont les principaux pôles qui émergent. C'est également au cours de cette période que les différentiels de coûts de main-d'œuvre entraînent une première vague de délocalisation de la production vers le Japon pour ce qui est des sous-ensembles constitutifs. De premiers accords de licence interviennent entre les firmes américaines dominantes et les premiers constructeurs japonais qui décident d'attaquer ce marché : Sony, Matsushita par exemple. Il est intéressant à ce propos de rappeler que le Japon n'est pas alors perçu comme une menace industrielle par les Etats-Unis. La Seconde Guerre mondiale a en effet, sur le plan psychologique, gravé dans les esprits américains l'idée prédominante d'un triomphe définitif. Les années

soixante vont ainsi permettre à l'industrie japonaise d'acquérir le savoir-faire nécessaire à la production, puis à la conception des produits de l'EGP : audio et télévision, et c'est à la fin de cette période que les produits japonais vont progressivement envahir le marché américain. Disposant alors d'une main-d'œuvre bon marché et d'un excellent savoir-faire industriel de production, c'est par le créneau du « bas de gamme » que l'industrie japonaise va pouvoir s'imposer, ce créneau n'exigeant qu'une capacité technologique et des investissements limités.

L'industrie américaine, qui maîtrise donc de moins en moins les différentes étapes de la production des téléviseurs, et qui ne peut structurellement faire face à la stratégie offensive des groupes japonais, s'effondre peu à peu : sur seize firmes US présentes sur le marché de la télévision couleur en 1970, il n'en restera que six en 1980 (et quatre en 1982). La plupart des firmes sont en effet rachetées par des entreprises japonaises ou

Parts de marché électronique grand public



coréennes, voire par Philips, pour devenir leur pivot commercial et industriel sur le marché américain.

Face à cette menace qui voit le risque d'une disparition totale de l'industrie américaine de l'EGP, des accords d'autolimitations (OMA ou Orderly Marketing Agreement) sont signés avec le Japon en 1977, puis avec la Corée et Taïwan en 1979. De cette politique de quotas, il ne résultera qu'un ajustement de la stratégie des firmes d'Extrême-Orient, qui se traduira par une multiplication des implantations industrielles aux Etats-Unis : de 1972 à 1982, le nombre de ces firmes implantées sur le créneau de la TV couleur, passera de 0 à 11, et elles contrôleront environ 40 % du marché américain de la TV couleur dès le début de la décennie quatre-vingts.

Aujourd'hui, le marché américain de l'EGP, est contrôlé en majorité par les constructeurs d'Extrême-Orient : en

1982, le marché, de 11 milliards de dollars, était couvert à 60 % par les importations, le restant étant souvent produit sur le sol américain par des firmes japonaises ou coréennes (autoradios, télévisions, etc.). Pratiquement, on ne produit plus sur le sol américain que des téléviseurs couleur et des autoradios de haut de gamme. Une exception cependant doit être relevée : la micro-informatique domestique pour laquelle les firmes US bénéficient de leurs acquis en informatique professionnelle. Ce marché est cependant extrêmement instable et depuis quelques mois a vu le retrait de nombreux acteurs (TEXAS INSTRUMENTS, COLECO, IBM, MATTEL, etc.). On pourra donc remarquer qu'aux Etats-Unis, une politique essentiellement défensive des firmes avec un important transfert de valeur ajoutée vers le Japon a contribué à faire disparaître l'industrie américaine, au profit de sa concurrente japonaise.

Source : Mizrahi, Jean. — « Les enjeux européens de l'électronique grand public ». — In *futuribles*, n° 94, décembre 1985.

futuribles

Dans le domaine des télécommunications et de la bureautique on retrouve le même schéma : les firmes japonaises (suivies, pour les produits les plus simples par d'autres producteurs d'Asie du Sud-Est) ont acquis en quelques années des positions inexpugnables sur le créneau des équipements téléphoniques grand public, des terminaux à usage professionnel (PBX et Key Systems), des copieurs bon marché, de la télécopie.

L'expérience acquise dans la fabrication de ces produits bas de gammes a permis en quelques années aux constructeurs japonais de se familiariser avec la technologie et, au prix d'un gros effort de R & D interne de se déplacer progressivement vers les produits haut de gamme : microprocesseurs, robots, machines à commande numérique, ordinateurs de grande ou moyenne puissance, *computer disk drives*, disques optiques numériques, centraux téléphoniques numériques sont des produits pour lesquels les compétences des firmes japonaises s'affirment de jour en jour, au point de les faire apparaître, dans de nombreux secteurs, comme étant désormais à l'avant garde du développement technologique.

L'évolution des échanges de matière grise du Japon avec le reste du monde illustre l'ampleur de cette évolution. Près de 50 fois supérieur aux revenus des firmes japonaises dans ce domaine il y a 20 ans, les rémunérations des brevets étrangers et royalties payées à l'extérieur sont

aujourd'hui du même ordre de grandeur que celles qui sont dues par l'étranger aux firmes japonaises.

Ainsi s'est, en quelques années, transformée l'image d'un Japon capable seulement de copier et d'exploiter les technologies étrangères, en celle d'un pays qui apparaît désormais comme l'un des leaders mondiaux de l'innovation technologique.

La concurrence technologique USA-Japon a donné lieu, au cours des derniers mois, à de nombreuses analyses. L'identification des points forts japonais et américains dans les technologies de pointe a également fait l'objet de nombreuses analyses et réunions d'experts¹⁵.

A titre indicatif, le tableau 2 donne les résultats de l'une de ces nombreuses évaluations, faite par un groupe de 10 experts internationaux interrogés par le Magazine *Fortune*. Les résultats de cette enquête suggèrent que dans un certain nombre de technologies de pointe, l'écart entre le Japon et les Etats-Unis tend à se resserrer même si, selon ces experts, les Etats-Unis figurent encore le plus souvent en tête du développement technologique.

		Etats-Unis										Japon									
Informatique	Note des experts	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	8,5	10	9	8,5	6	6	6	5	5	9
	Moyenne	9,9										7,3									
Opto-électronique	Note des experts	6	9	7,5	10	7,5	8	7	7	6	10	9,5	9,5	9,5	9	9	9	9	10	10	10
	Moyenne	7,8										9,5									
Nouveaux matériaux	Note des experts	6	8	7,5	8	7	8	7	8	7	10	6	10	5	6	6	6	6,5	6	7	4
	Moyenne	7,7										6,3									
Bio-technologies	Note des experts	7	8	8	10	8	9	9	10	10	10	5	5	4	2,5	6	7	8,5	6	6	7
	Moyenne	8,9										5,7									

15. *American versus Japan*. — Thomas Mc Craw, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1986. *The positive Sum Strategy*. — Ralph Landau and Nathan Rosenberg. National Academy Press, 2101 Constitution Avenue, N.W. Washington, D.C. 20418. *Fortune*, October 13, 1986. *Japan Watch 86, in High Technology*, August 1986. *The Economist*, August 23, 1986.

La haute technologie américaine en déclin ?

1) Dans le domaine de l'informatique, les experts interrogés par *Fortune* confirment la domination américaine ; un point de vue qui recoupe largement les opinions des milieux professionnels américains qui ne voient guère de possibilité proche pour les Etats-Unis de perdre leur première place dans ce domaine.

La formidable puissance d'IBM (50 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 1985) et le foisonnement des petites compagnies qui transfèrent sur le marché, avec des délais extrêmement courts, les innovations techniques les plus récentes (intelligence artificielle, architectures parallèles, logiciels avancés, etc.) expliquent cette situation.

On constate toutefois d'après les résultats de l'enquête *Fortune* que les avis divergent davantage lorsqu'il s'agit d'apprécier l'état d'avancement de la technologie japonaise.

La formidable puissance d'IBM (50 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 1985) et le foisonnement des petites compagnies qui transfèrent sur le marché, avec des délais extrêmement courts, les innovations techniques les plus récentes (intelligence artificielle, architectures parallèles, logiciels avancés, etc.) expliquent cette situation.

2) Dans le *domaine des composants électroniques*, la domination japonaise est totale ainsi que nous l'avons vu, sur tous les produits bas de gamme à grande diffusion (mémoires et microprocesseurs), mais les Etats-Unis conservent l'avantage pour le design des circuits intégrés à la demande (custom et semi-custom). La position favorable de l'industrie américaine dans ce secteur résulte de la mise au point d'outils logiciels avancés pour la conception de ces circuits utilisant de plus en plus les possibilités des compilateurs de silicium.

Sa position dominante est aussi incontestable pour les microprocesseurs avancés : les 6 principaux constructeurs américains dans ce domaine (Intel, Motorola, Texas Instrument, Advanced Micro Devices, National Semi conductors, Harris) contrôlent 90 % du marché des microprocesseurs 32 bits.

Mais sur la plupart des créneaux de l'industrie des semi-conducteurs et de leurs applications, les progrès japonais sont rapides et l'issue de la course engagée pour la mise au point de la prochaine génération de composants est incertaine. Si les Etats-Unis conservent probablement l'avantage pour le développement des circuits logiques à très haute intégration (VHSIC), le Japon semble très avancé pour la mise au point des composants futurs utilisant l'arseniure de gallium.

16. L'opinion qui prévaut toutefois aux Etats-Unis est que ces projets d'initiative gouvernementale rencontrent de sérieuses difficultés et l'inquiétude qu'avait suscité aux Etats-Unis leur lancement il y a trois ans, s'est très largement estompée.

La compétition s'annonce très vive sur l'ensemble des applications faisant appel à l'*optoélectronique*, un domaine de la recherche où le Japon surpasse maintenant les Etats-Unis (voir tableau 2) et dont l'un des enjeux à long terme est la mise au point de composants permettant la réalisation d'ordinateurs ultra-rapides.

3) Très forte pour les applications à l'électronique, la recherche japonaise sur les matériaux avancés a aussi fortement progressé dans d'autres domaines : fibres optiques appliquées aux télécommunications, fibres céramiques et de carbone pour matériaux composites avancés et matériaux céramiques utilisés dans les moteurs sont trois exemples de domaines où la supériorité des firmes japonaises s'affirme désormais.

Si les Etats-Unis conservent la première place incontestée pour la recherche de base dans la plupart des grands secteurs des matériaux avancés (polymères, composites, nouveaux alliages métalliques), les sociétés américaines doivent désormais compter avec les sociétés japonaises (ainsi qu'européennes d'ailleurs) qui sont dans bien des cas plus avancées pour les applications de ces nouveaux matériaux.

Il y a moins d'un an, un rapport conjointement publié par la National Academy of Science et la National Academy of Engineering, publiait le résultat d'un voyage d'étude réalisé au Japon par un groupe de scientifiques américains spécialistes des matériaux avancés. Ce rapport concluait que les Etats-Unis avaient perdu le leadership pour la mise au point de 7 des 9 technologies émergentes critiques pour le développement des matériaux futurs pour l'électronique et l'optoélectronique¹⁷.

4) La domination incontestable des Etats-Unis dans le domaine des *biotechnologies* résulte pour une large part du gigantesque effort de recherche de base entrepris de longue date dans le domaine des sciences de la vie, et qui a été très largement subventionné par l'Etat. Rappelons que le budget des seuls NIH (National Institutes of Health) est de 6 milliards de dollars en 1987.

Il résulte aussi d'un dispositif efficace de transfert de technologie vers l'industrie au travers d'une myriade de sociétés nouvelles créées depuis le début des années 80, pour exploiter les résultats de la recherche. Une large proportion de ces compagnies est maintenant contrôlée par les grands groupes agro-industriels ou biomédicaux américains qui disposent ainsi d'un irremplaçable accès à la technologie.

Conscient de sa faiblesse relative dans les sciences de la vie¹⁸, le Japon a entrepris un effort de recherche important dans ce domaine et

17. *Advanced Processing of Electronic Materials in the US and Japan*, National Academy Press, Washington, D.C., 1986.

18. A l'exception de la recherche agronomique où d'importants programmes ont été engagés de longue date.

Human Frontier : projet humanitaire ou cheval de Troie

« Human Frontier », marque un tournant décisif dans la politique scientifique japonaise. *Son coût annuel* : 40 milliards de yens (plus d'un milliard et demi de francs), dont 20 milliards seraient apportés par le Japon (50 % par le secteur public et 50 % par le privé) et les 20 milliards restant par l'étranger. Dans l'hypothèse où dix pays relèveraient le défi nippon (la Suisse et la Nouvelle-Zélande frapperaient d'ores et déjà à la porte) et où le financement conserverait une triple origine, 8 milliards de centimes devraient être investis par an et par Etat concerné (voir figure).

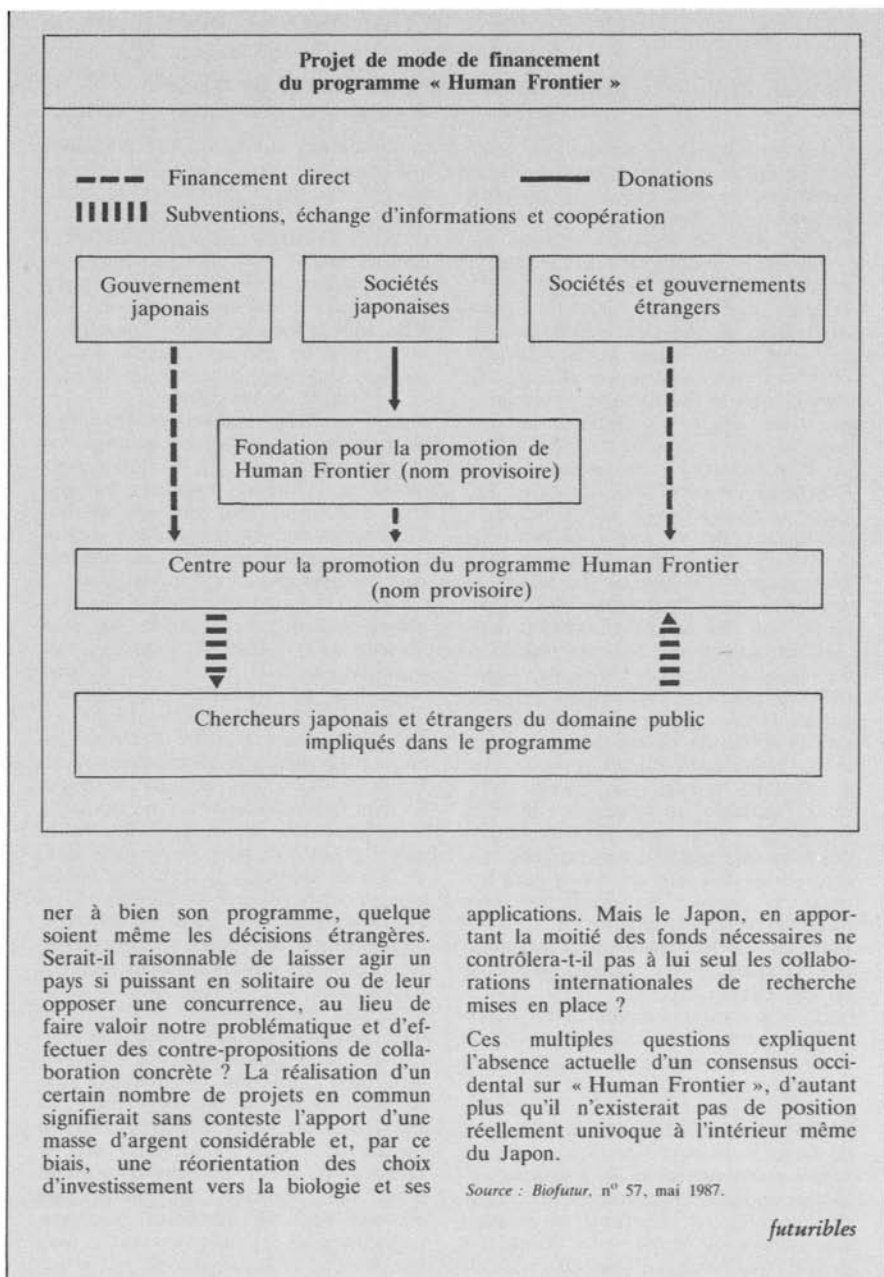
Principaux objectifs de « frontière humaine », tels qu'ils ont été définis dans un rapport de 94 pages émanant de l'« Agency of Industrial Science and Technology » (un organe du MITI) en novembre dernier : comprendre l'organisation fine des tissus animaux et végétaux et approfondir nos connaissances des grandes fonctions humaines, sensorielles et motrices. Ne perdons pas pour autant de vue que le but ultime de ces investigations est de reproduire les systèmes biologiques étudiés, avec le plus d'exactitude possible, à travers différentes technologies modernes : les biotechnologies mais aussi les technologies des nouveaux matériaux et de l'informatique, trois domaines de pointe dans lesquels le Japon s'est positionné avec force ces dernières années.

Pourtant, au-delà des champs d'exploration évoqués et des secteurs industriels où ces travaux trouveront leur application, le programme « Human Frontier » se veut avant tout le point de départ d'une nouvelle conception scientifique et technique en harmonie avec la nature et nos sociétés humaines. Le 12 février 1987, devant des scientifiques étrangers de haute renommée, des délégations de diverses ambassades et de nombreux officiers japonais, les membres du comité de faisabilité ont réaffirmé la vocation humanitaire du projet. « La direction à prendre par le Japon doit être celle de

se constituer, sur sa propre initiative, une structure de recherche et de développement qui devra contribuer au patrimoine humain en l'enrichissant de ses résultats » souligne un rapport du MITI daté de février 1987. Un peu plus loin, le document insiste sur l'importance d'une prise de conscience internationale à ce sujet et indique que le Japon jouera un rôle de premier plan de par sa position charnière entre les civilisations de l'orient et de l'occident.

Malgré l'extrême imprécision des divers programmes de recherche proposés et des mécanismes concrets de cette coopération, les réactions négatives les plus vives s'attachent bien plus aux motivations sous-jacentes du programme, insuffisamment définies aux yeux des occidentaux, qu'à la nature même du projet.

Ce flou est-il seul responsable des réticences ressenties au sein de nos gouvernements ? « Human Frontier » ne constituera-t-il pas une entrave à l'établissement de nouvelles collaborations industrielles dans le cadre d'Eurêka ? Ne pouvons-nous craindre l'extrême rapidité des transferts technologiques au Japon ? Allons-nous prendre le risque de faire bénéficier ce seul pays des fruits d'une recherche scientifique internationale ? N'assistons-nous pas à une sorte d'OPA du Japon sur la recherche fondamentale européenne ? La méfiance à laquelle nous assistons n'est-elle pas aussi amplifiée par les prises de contact directes réalisées par les Japonais avec nos scientifiques de plus haut niveau, négligeant les voies officielles ? Il est vrai que certaines réponses à ces questions peuvent être inquiétantes. Cependant, est-il bien raisonnable de prolonger l'expectative et de ne pas tirer parti des ouvertures japonaises ? Sommes-nous en mesure de refuser de coopérer avec le Japon et de rester à l'écart d'un projet d'une telle ampleur, dont notre pays pourrait tirer de nombreux avantages technologiques et commerciaux ? Surtout lorsque le Japon semble prêt à me-



tout particulièrement en biotechnologie. Les liens nombreux tissés avec les centres de recherche et les universités américaines visent également à combler ce retard. C'est ainsi qu'il y a actuellement plus de 300 chercheurs japonais en stage de longue durée aux National Institutes of Health (NIH). En outre, entre 1980 et 1984, les sociétés japonaises ont signé près de 200 accords de coopération avec des petites compagnies américaines de génie génétique. Notons que l'industrie japonaise manifeste déjà ses compétences et son agressivité dans certains domaines des biotechnologies comme celui des fermentations.

Plus récemment, le projet « Frontières humaines » lancé par le Gouvernement japonais à grand renforts de publicité et qui comporte un appel à la coopération internationale dans le domaine des sciences de la vie, suscite aux Etats-Unis scepticisme et inquiétude. Scepticisme, devant l'annonce d'une volonté du Japon de partager les résultats de la recherche fondamentale, domaine dans lequel le Japon a jusqu'ici beaucoup plus bénéficié qu'il n'a apporté à la communauté scientifique internationale ; inquiétude devant le risque de voir cette coopération déboucher, dans les domaines plus appliqués, sur un pillage des ressources scientifiques et techniques américaines par les Japonais, qui renouvelleraient ainsi dans les années 90 dans les biotechnologies ce qu'ils ont admirablement réussi 20 ans plus tôt dans le domaine des semi-conducteurs.

En conclusion à ce premier article on peut donc dire que les industriels américains des secteurs de pointe doivent aujourd'hui faire face à une double difficulté :

— ils sont d'une part menacés par des producteurs installés dans des pays à main-d'œuvre bon marché qui peuvent, grâce à des coûts de production bien moindres, pénétrer et dominer tous les marchés bas de gamme des secteurs de pointe ;

— pour les produits intermédiaires et dans un certain nombre de cas, pour les produits haut de gamme, ils sont talonnés et sérieusement concurrencés par les firmes japonaises qui améliorent leur savoir-faire et leurs performances technologiques de jour en jour.

Observons que les firmes européennes sont également de plus en plus présentes aux États-Unis dans certains secteurs de pointe comme l'aéronautique, les télécommunications, les matériaux composites, la pharmacie et les biotechnologies. Il est clair toutefois qu'en dehors de quelques marchés particuliers comme l'aéronautique, sur lequel Airbus industries inquiète désormais McDonnell Douglas et Boeing, cette présence des firmes européennes ne revêt généralement pas la même ampleur et ne suscite pas encore les mêmes inquiétudes que celles provoquées par le développement des activités des firmes japonaises.

Rencontres prospectives

25-26 juin 1987, Lyon (France)

L'Institut National du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et le Programme FAST (CEE) organisent un colloque sur « Travail, emploi : perspectives 1999 ». *Contact* : Institut National du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, Direction des sessions extérieures, BP 30, Marcy l'Etoile, 69752 Charbonnières/Bains Cedex, France.

3-7 août 1987, Dalian (Chine Populaire)

La troisième conférence internationale sur l'avenir de l'éducation organisée par la World Futures Studies Federation portera sur « L'avenir de l'enseignement supérieur et les dialogues transnationaux : expériences et perspectives ». *Contact* : Dr Rolf Homann, Project Manager, Gottlieb Duttweiler Institute, CH-8803 Ruschlikon.

15-28 août 1987, Alpbach (Autriche)

L'Austrian College tient sa conférence annuelle d'Alpbach sur le thème suivant « Cognition and Decision. The value problems in science and practice ». *Contact* : Austrian College, General Secretariat, Reichsratsstrasse 17, A-1010 Vienna, Autriche. Tél. : (22 2) 43 34 34.

1-5 septembre 1987, Amsterdam (Pays-Bas)

Conférence générale 1987 de l'European Association of Development Research and Training Institutes « Gérer l'économie mondiale ou réformer la société ? L'heure des choix pour l'Europe ». *Contact* : EADI, Hogeschoollaan 225, 5037 GC Tilburg, Pays-Bas. Téléphone : (13) 63 10 35.

5-7 octobre 1987, Oakland (USA)

Assemblée générale de la World Teleport Association sur le thème « Télépports et développement économique régional ». *Contact* : Virginia Barela, Conference Coordinator, Bay Area Teleport, 1141 Harbor Bay Parkway Alameda, CA 94501 USA. Tél. : (415) 769.5062.

13-15 octobre 1987, Versailles (France)

Troisième conférence internationale sur la robotique avancée : « Vers la robotique de troisième génération » de l'Institut National de Recherche en Informatique et en Auto-

matique. *Contact* : IRIA, Domaine de Voluceau-Rocquencourt, BP 105, 78153 Le Chesnay Cedex, France. Tél. : (33 1) 39 63 56 00.

16-18 octobre 1987, Strasbourg (France)

Autrement organise pour la première fois un festival JET « Jeunesse-Europe-Technologie » afin de réunir des jeunes européens. *Contact* : Abdelhi Saldiq, Editions Autrement, 4, rue d'Enghien, 75010 Paris, France. Tél. : (33) 47 70 12 50.

4-13 novembre 1987, Genève (Suisse)

Pour la neuvième fois se tiendra à Genève un programme de formation consacré aux problèmes posés par la gestion des interdépendances entre pays du sud et pays industrialisés. Organisé par le Center for Applied Studies in International Negotiations, il a pour titre « Towards new patterns of Economic Interdependence ». *Contact* : J. Freymond, Center for Applied Studies in International Negotiations, 11a, avenue de la Paix, 1202 Genève, Suisse. Tél. : (22) 34 89 50.

12-14 novembre 1987, Toulouse (France)

Colloque du Centre International de Gérontologie sociale et de l'Association du Maintien à Domicile intitulé « le maintien à domicile dans l'Europe du XXI^e siècle ». *Contact* : CIGS, 91, rue Jouffroy, 75017 Paris, France. Tél. : (33 1) 47 66 52 30.

19-21 novembre 1987, Bermudes

L'Association for the Advancement of Policy, Research and Development in the Third World tiendra sa septième conférence annuelle aux Bermudes sur « International Development, Cooperation and Politics ». *Contact* : Association for the Advancement of Policy, PO Box 70257, Washington DC 20024-1534, USA. Tél. : (202) 723 7010.

12-15 juin 1988, Amsterdam (Pays-Bas)

Huitième Symposium International de Prospective organisé par l'International Institute of Forecasters. *Contact* : Symposium Secretariat, c/o Organisatie Bureau Amsterdam bv, Europaplein 12, 1078 GZ Amsterdam, Pays-Bas. Tél. : (31) 20-44.08.07. Télex : 13499 RAICO.

La banalisation de l'institution militaire

L'armée américaine : du modèle institutionnel au modèle industriel

Charles C. Moskos¹

Déclin du normatif, individualisme accru, déréglementation, néo-libéralisme, recul de l'Etat et de la bureaucratie... Sur tous ces points, les Etats-Unis nous ont — parfois de peu — précédés.

Il semblait, en raison des missions et des impératifs spécifiques de la défense, que les armées étaient à l'abri de telles évolutions, ou à tout le moins seraient les dernières à les connaître. Erreur : il s'avère que l'armée américaine n'a pas échappé à ce courant. A y regarder de près, le changement qui l'a affectée est même, par certains aspects, une des premières manifestations éclatantes de ces tendances, et ceci dès le début des années 1970.

Il s'ensuit une puissante érosion de ce qui fait la spécificité militaire : l'armée emprunte de plus en plus au modèle industriel, au détriment du modèle institutionnel. Telle est du moins l'analyse présentée ici par Charles C. Moskos, Jr. qui, à de nombreux égards, remet en cause l'image classique de l'organisation militaire, ultime bastion, aux yeux de certains, de la morale collective érigée en institution. La question soulevée par cette thèse est de savoir si les Etats-Unis sont de ce point de vue un cas isolé...

Modèle institutionnel et modèle industriel

Les armées peuvent être considérées comme une organisation qui maintient un certain niveau d'autonomie tout en

reflétant les tendances lourdes qui affectent la société englobante. C'est dans ce cadre que sont présentés ici deux modèles, le modèle « institutionnel » et le modèle « industriel », exprimant deux points de vue antinomiques desquels on peut se placer pour appréhender l'organisation militaire. La vali-

1. Department of Sociology, Northwestern University. Ce texte, présenté au Congrès international « Society and Armed Forces in the Nuclear Age » (La Haye, 1982), est traduit de l'anglais par M. Bernard Boëne.

dité de ces deux modèles est examinée à la lumière des indicateurs actuellement disponibles. Bien que ces indicateurs soient tirés du contexte militaire américain de la période récente, les distinctions conceptuelles établies peuvent, dans une perspective comparative, s'appliquer à d'autres systèmes militaires, en particulier à ceux des démocraties libérales et industrielles de l'Ouest.

L'hypothèse fondamentale est que les armées, aux Etats-Unis, tendent à perdre leur spécificité institutionnelle pour acquérir de plus en plus les caractéristiques du modèle industriel. L'opposition entre « institutionnel » et « industriel » ne doit bien sûr pas être prise à la lettre. Présenter les armées comme étant soit une institution *sui generis*, soit le lieu où s'exercent des métiers comme les autres, c'est faire violence à la réalité. Les deux aspects font, et feront toujours partie intégrante du système militaire. Mais notre souci est d'appréhender la société militaire dans sa totalité et d'indiquer la tendance dominante de son évolution. Bien que des termes comme « institution » et modèle « industriel » n'aient qu'une valeur descriptive limitée, ils s'opposent suffisamment au plan sémantique pour fonder un certain nombre de distinctions entre eux. Ces distinctions s'énoncent comme suit :

S'agissant d'une *institution*, la légitimité procède de normes et de valeurs, c'est-à-dire, d'une finalité qui transcende l'intérêt individuel au nom d'une exigence morale présumée supérieure. Les membres d'une institution sont souvent considérés comme répondant à une vocation. Dans la mesure où il y a congruence entre appartenance à une institution, d'une part, sacrifice de soi

et identification prioritaire au rôle, d'autre part, l'individu jouit généralement de l'estime de la société englobante. Bien que sa rémunération ne soit pas toujours comparable à ce qu'elle pourrait être sur le marché du travail, il bénéficie en revanche de toute une gamme d'avantages sociaux associés au modèle institutionnel, ainsi que d'un revenu de nature symbolique. Lorsque des doléances se font jour, les membres d'une institution ne s'organisent pas en groupe d'intérêt. Ils cherchent plutôt à faire aboutir leurs revendications, quand c'est le cas, par la voie du recours hiérarchique, manifestant ainsi leur confiance en la bienveillance paternaliste de l'organisation à laquelle ils appartiennent.

Les modalités du service dans les armées présentent traditionnellement bien des traits « institutionnels », par exemple : longs séjours à l'étranger, engagements à durée limitée, disponibilité 24 heures sur 24, déménagements fréquents affectant l'intéressé mais aussi sa famille, soumission au régime de la discipline militaire et du droit applicable aux armées, et impossibilité de démissionner, de faire grève, ou de négocier les conditions de travail. Au-delà de ces modalités habituelles du service au sein du système militaire, il y a, bien sûr, les dangers inhérents aux manœuvres et aux opérations de combat elles-mêmes. Il est également significatif qu'un système de rémunération paternaliste correspondant au modèle institutionnel se soit constitué dans les armées : avantages en nature (nourriture, logement, uniformes, soins médicaux), accès près du lieu d'emploi à des biens de consommation subventionnés (économats, coopératives), prise en compte des charges familiales

pour la fixation de la rémunération, existence d'une rémunération différée sous forme de pensions de retraite (lesquelles représentent une part non négligeable de la rémunération totale). De plus, contrairement à ce qui se passe le plus souvent pour les civils, la rémunération militaire est essentiellement fonction du grade et des besoins liés à la situation sociale de l'individu.

Dans le modèle *industriel*, un emploi se définit par référence au marché du travail, c'est-à-dire, par référence à la rémunération monétaire généralement obtenue pour tel ou tel niveau de qualification. L'offre et la demande, plus que des considérations normatives, y jouent le rôle principal. Dans la société industrielle contemporaine, les salariés, à l'intérieur de certaines limites, participent normalement à la détermination de leurs conditions de travail et de rémunération. Ces droits sont contrebalancés par les responsabilités que leur imposent leurs obligations contractuelles. Dans cet échange force de travail/rémunération monétaire, l'accent est mis sur la négociation entre les besoins de l'individu et ceux de l'organisation à laquelle il appartient. Le modèle industriel implique une primauté de l'intérêt individuel par rapport à l'intérêt de l'organisation. Dans les emplois de type « industriel » — et de plus en plus chez les fonctionnaires — le syndicat est la forme normale d'expression et d'articulation des intérêts.

Des indices de changement

Les armées, aux Etats-Unis, ont traditionnellement cherché à échapper aux

conséquences du modèle industriel sur l'organisation. Elles l'ont fait en dépit des recommandations, formulées au niveau politique, de nombreuses commissions et de nombreux rapports préconisant l'adoption d'un système simple et transparent de rémunération intégrant la solde de base, les indemnités et les avantages fiscaux, et ne tenant pas compte des charges familiales, ce qui aurait pour effet d'instaurer dans les armées, à l'instar de ce qui se pratique dans le secteur privé, le principe « à travail égal, salaire égal ». Toutefois, même au sein du système actuellement en vigueur dans les armées, des accommodations ont dû être trouvés avec les impératifs « industriels ». Les primes de rengagement sont devenues un mode courant d'incitation au maintien de personnels techniquement qualifiés. Depuis de nombreuses années, les médecins militaires ont pour caractéristique d'être rémunérés hors-échelle. Et depuis l'avènement de l'armée de métier, on a recours à un système de primes substantielles pour attirer les volontaires dans les armes de mêlée.

Malgré certaines exceptions, le système traditionnel de rémunération dans les armées reflétait non seulement les sujétions spécifiques, mais aussi et surtout l'aspect communautaire de la vie militaire. L'institution militaire s'organise « verticalement », tandis que c'est « horizontalement » que s'organise un métier de type « industriel ». Ou, pour exprimer la même idée de façon aussi peu prétentieuse que possible, les titulaires d'un emploi de type « industriel » tendent à s'identifier à ceux qui font le même travail et perçoivent à peu près la même rémunération. Cette identification horizontale implique que

les groupes de référence déterminants se situent à l'extérieur de l'organisation. Dans une institution, en revanche, c'est l'organisation où vivent et travaillent les individus qui leur fournit l'identité commune les liant les les uns aux autres. Pour les personnels militaires, le simple fait d'appartenir aux armées est traditionnellement plus important que le fait qu'ils remplissent des tâches différentes. C'est l'organisation à laquelle ils appartiennent qui crée le sentiment d'intérêt commun, et non l'inverse.

Bien que les premiers indices d'une tendance des armées à la banalisation aient précédé l'avènement de l'armée de métier, en 1973, on pourrait voir dans la suppression de la conscription une étape décisive de cette évolution.

Le « Selective Service System » reposait sur l'idée d'une obligation s'imposant au citoyen — un « appel », au sens presque physique d'une convocation devant une commission locale de conscription —, obligation se traduisant pour les hommes du rang par une rémunération peu élevée. En dépit du fait que la fin de la conscription a été l'un des changements les plus visibles du paysage militaire contemporain, il faut insister sur l'absence de lien nécessaire entre armée de métier et modèle industriel. Il se trouve simplement que les promoteurs de l'actuelle armée de métier ont fait du modèle industriel leur paradigme.

La philosophie qui manifestement sous-tend le *Rapport de la Commission sur le passage à l'armée de métier*, de

Variable	Modèle institutionnel	Modèle industriel
Légitimité	Valeurs normatives	Principe du marché
Identification au rôle (implication personnelle)	Identification à l'organisation dans son ensemble. Rôles larges et diffus.	Identification sélective à une partie de l'organisation. Rôle spécifique et étroit.
Type de rémunération	Pour partie sous forme non-monnaire.	Salaire.
Niveau de rémunération.	Essentiellement selon le grade, partiellement selon les besoins.	Fonction directe du niveau (et du type) de qualification.
Résidence	A proximité immédiate du lieu d'emploi.	Séparation du lieu de résidence et du lieu de travail.
Conjoint	Partie intégrante de la communauté militaire.	Extérieur à la communauté militaire.
Considération sociale/prestige	Fondée sur la notion de service.	Fondée sur le niveau de rémunération.
Groupes de référence	« Vertical », i.e. à l'intérieur de l'organisation.	« Horizontal », i.e. à l'extérieur de l'organisation.

1970, communément appelé « Rapport de la Commission GATES », est celle du marché du travail. Tournant le dos à l'ancrage normatif du système militaire, la commission GATES fit valoir que le recrutement des armées devait reposer d'abord sur des incitations financières régulées par le marché. Une telle redéfinition de l'univers social des armées, qu'elle procède de l'application des méthodes économétriques ou de celles de l'analyse des systèmes (recherche opérationnelle) se fonde sur toute une série de présupposés. Premièrement, il n'y a pas lieu de distinguer analytiquement le système militaire des autres systèmes ; en particulier, la même analyse coût/efficacité peut s'appliquer indistinctement aux entreprises et aux armées. Deuxièmement, les avantages en nature et les paiements différés (retraites) dont bénéficient les personnels militaires doivent dans toute la mesure du possible être éliminés au profit d'une rémunération immédiate en termes exclusivement monétaires, et ce pour permettre une application plus efficace des principes du marché. Troisièmement, la rémunération des militaires doit être une fonction directe des différences de qualification des individus. Quatrièmement, la cohésion sociale et l'attachement aux finalités de l'organisation sont pour l'essentiel non mesurables, et ne constituent donc pas un objet légitime d'analyse.

C'est dans le contexte de ces présupposés, qui sont ceux des chargés d'étude et de mission du Ministère de la Défense des Etats-Unis, qu'il convient d'énumérer les indicateurs de la tendance à la banalisation du métier des armes.

Les indicateurs de la banalisation

La rémunération et ses accessoires

La décision de rendre comparables la rémunération des militaires et celle des salariés civils a précédé l'avènement de l'armée de métier. Depuis 1967, les soldes sont officiellement liées à l'évolution des traitements de la fonction publique, et donc, indirectement, au marché du travail. A la fin des années 60 et au début des années 70, les soldes militaires augmentèrent beaucoup plus rapidement que les salaires des civils. Dans la seconde moitié de la même décennie, cependant, elles prirent du retard, et les militaires se virent accorder, au début des années 80, des hausses de « rattrapage ». Mais, précisément à cause de la comparaison introduite avec les salaires civils, on porta une attention accrue aux décisions et aux propositions visant à réduire un certain nombre d'avantages et de droits spécifiques aux militaires. Une inquiétude largement répandue devant l'« érosion des avantages » se fit bientôt jour chez ces derniers. On comprend mieux ces réactions lorsqu'on sait que les divers accessoires de la solde constituent la moitié de la rémunération totale, alors que les éléments comparables chez la plupart des salariés civils s'élèvent à moins d'un quart de l'ensemble de la rémunération. Cette attitude semble également être sous-tendue par une prise de conscience du fait que plus la part de rémunération en nature, ou non soumise à l'impôt, ou différée, est importante,

plus le système de rémunération conforte la tendance « institutionnelle » et contrarie la tendance « industrielle ».

Ce que l'on comprend moins, c'est que la disparition des traits « institutionnels » du système de rémunération militaire a été, peut-être sans qu'on s'en rende compte, le prix à payer pour les soldes confortables dont ont bénéficié les personnels militaires dans les premières années de l'armée de métier, et pour les généreuses augmentations du début de la présente décennie. Une sorte de « pacte avec le diable » a donc été conclu lorsque fut introduite la comparaison avec les salaires civils. Il est hautement improbable que les divers avantages et accessoires dont bénéficient les militaires puissent être maintenus à leurs niveaux anciens si l'on veut que les soldes soient compétitives sur le marché du travail. Les augmentations de soldes, en d'autres termes, n'ont pas été perçues comme la contrepartie de réductions de ces accessoires dans le cadre d'une politique de l'ensemble.

Une autre conséquence importante de l'avènement de l'armée de métier a été un écrasement considérable de l'éventail hiérarchique des soldes. Dès les années 60, la solde de base d'un *sergeant major* (≈ major) s'élevait à plus de sept fois celle d'une jeune recrue. Depuis la fin de la conscription, le même *sergeant major* ne gagne plus que trois fois et demie la solde du jeune soldat. Les sous-officiers pouvaient, autrefois, comparer leur rémunération (et ses accessoires), à celle des hommes qu'ils commandaient, et en tirer fierté et satisfaction ; aujourd'hui, ils constatent un déclin relatif de leur statut social au sein des armées ;

ils comparent, de plus, leurs revenus à ceux des civils, et se sentent frustrés.

Le syndicalisme

Parler de l'apparition possible de syndicats dans les armées des Etats-Unis était impensable il y a une décennie. Le fait que le recrutement et la rétention des personnels militaires repose aujourd'hui sur le principe du marché ouvre la voie au syndicalisme. Un début d'évolution en ce sens avait conduit, en 1977, le Ministère de la Défense à publier une directive qui, tout en s'abstenant de bannir la syndicalisation, interdisait toute action ou revendication collective dans les casernes. Le Congrès, considérant cette directive comme trop timorée, vota en 1978 une loi qui prohibe toute organisation de personnels militaires en vue de la satisfaction de revendications. Toutefois, la constitutionnalité de cette loi n'a pas encore été mise à l'épreuve, et il reste à clarifier la situation des réservistes servant à plein temps dans la Garde Nationale, et qui, eux, sont d'ores et déjà syndiqués.

On note par ailleurs une évolution des associations traditionnelles de personnels militaires vers un « syndicalisme rampant ». L'Association de l'Armée de Terre (*Association of the United States Army*), l'Association des Réservistes de la Flotte (*Fleet Reserve Association*) et surtout l'Association des Sous-Officiers de l'Armée de l'Air (*Air Force Sergeants' Association*) jouent un rôle de lobby de plus en plus actif auprès du Congrès pour la défense des intérêts matériels de leurs membres. Il est significatif à cet égard, que l'Air

Force Sergeants' Association soit passée de 23 000 membres en 1974 à plus de 120 000 en 1982.

Attrition

Dans la période qui a précédé la Guerre du Vietnam, le fait qu'un engagé ne termine pas son contrat de premier lien était considéré comme une aberration. Depuis le passage à l'armée de métier, environ un nouvel engagé sur trois est dans ce cas. Plus de 800 000 jeunes ont été prématurément renvoyés dans leurs foyers depuis 1973, pour, entre autres motifs, indiscipline, troubles de la personnalité ou inaptitude professionnelle. Ce phénomène d'attrition reflète le changement de politique concernant les conditions de départ des personnels militaires (la politique suivie dans le cadre de l'armée de métier est beaucoup plus libérale), mais aussi une détérioration de la qualité de la ressource engagée. En d'autres termes, il devient courant dans l'armée de métier, comme c'est le cas dans les entreprises industrielles, de voir les personnels démissionner ou être renvoyés.

Il a été proposé de remplacer le système des certificats de références (bonne conduite, etc.) en fin de contrat par un certificat de cessation de services ne comportant pas de mentions d'appréciation, ce qui supprimerait le handicap moral que connaissent ceux dont la manière de servir n'a pas donné satisfaction. Une telle modification aurait pour effet de rapprocher un peu plus les armées du modèle du secteur privé. En pratique sinon en théorie, l'armée de métier n'est aujourd'hui plus très éloignée de la notion de con-

trat à durée indéterminée pour ses engagés. Pourtant, il est hautement symbolique que le mot « honorable » — terme que les certificats de références civils n'utilisent pas — figure encore dans le système d'évaluation de la manière de servir dans les armées.

Séparation du lieu de travail et du lieu de résidence

La proximité immédiate du lieu d'affectation et du lieu de résidence a été l'une des caractéristiques distinctives de l'armée traditionnelle. Il n'arrivait pratiquement jamais qu'un homme du rang, un gradé ou un jeune sous-officier célibataire réside en dehors de la caserne ou de la base. Non seulement cela était contraire au règlement, mais encore rares étaient ceux qui, sur les soldes des petits échelons de la hiérarchie, pouvaient se permettre de payer un loyer dans le civil. En 1982, bien qu'on ne dispose pas de données précises, on peut raisonnablement estimer qu'un célibataire sur quatre, en métropole, vit en dehors de la caserne. A cela s'ajoute la proportion croissante d'hommes du rang, de gradés et de jeunes sous-officiers mariés (leur importance relative a doublé depuis la fin de la conscription), qui tous ou presque vivent dans le civil — sans compter bien sûr les parents célibataires, séparés ou divorcés qui élèvent seuls une famille.

Comme les salariés civils, de nombreux engagés et jeunes sous-officiers parcourent aujourd'hui matin et soir le trajet qui sépare leur domicile de leur lieu de travail. L'une des conséquences des importantes augmentations de solde, pour ces personnels qui constituent

l'essentiel des effectifs de l'armée de métier, a été le déclin de la vie de caserne.

Second emploi

Une manifestation particulièrement frappante du modèle « industriel » est le nombre grandissant de militaires occupant, en dehors des heures de service, un emploi à l'extérieur². Selon des enquêtes menées par les armées, cette proportion pour le personnel non-officier en métropole serait d'un quart. La prise d'un second emploi est souvent attribuée à la période inflationniste que nous vivons, et à la nécessité de revenus annexes qu'elle induit. Pourtant, on s'explique difficilement que le phénomène du second emploi voie son importance s'accroître parmi les engagés alors même que leur pouvoir d'achat actuel est incompara-

blement supérieur à ce qu'il était sous le régime de la conscription. La prise d'un second emploi, virtuellement inconnue il y a une décennie, est manifestement contraire au principe de l'identification totale du soldat à son rôle au sein des armées.

Les conjoints de militaires

D'une certaine façon, le rôle institutionnel du soldat au sein de la communauté militaire s'imposait à son épouse. On attendait des épouses de militaires de carrière qu'elles prennent une part active à la vie de relation au sein du groupe social militaire. Dans la période récente, une réticence croissante des épouses de sous-officiers et d'officiers subalternes face à cette vie sociale traditionnelle s'est fait sentir. De plus, la proportion grandissante d'épouses de militaires travaillant en

L'armée américaine en chiffres (en milliers)	
Personnel militaire d'active	
Terre	781
Mer	593
US Marine Corps	200
Air	607
	<hr/>
	2 181 dont : 5,9 % d'officiers 9,7 % de femmes
Personnel civil	1 027
	<hr/>
Total	3 208
<hr/>	
Source : Rapport annuel au Congrès. Caspar Weinberger, année budgétaire 1987.	

2. N.d.T. : Ce qui est parfaitement licite.

dehors du foyer ne pouvait que se traduire par une diminution du nombre de femmes disposant du temps nécessaire, ou manifestant du goût pour l'accomplissement des tâches bénévoles qui structuraient une grande partie de la vie sociale de garnison. En outre, devant la moindre participation des femmes titulaires d'un emploi, les épouses qui ne travaillent pas commencent elles-mêmes à reconsidérer leur attitude face à ces tâches bénévoles. Ce n'est pas tant là l'effet de la libération féministe sur les épouses de militaires, bien que cet aspect ne soit pas à négliger, que la propension croissante des épouses à définir leur rôle social comme extérieur à la communauté militaire.

Aspects juridiques de la condition militaire

Entre les années 50 et la fin des années 60, la Cour d'Appel Militaire (Court of Military Appeals) et la Cour Suprême des Etats-Unis ont introduit dans le droit militaire la plupart des garanties de procédure dont bénéficient les justiciables civils ; elles ont également limité le domaine de compétence des juridictions militaires. Cette évolution a culminé dans l'arrêt *O'Callahan contre Parker* de 1969, par lequel la Cour Suprême décida de ne plus reconnaître la compétence des tribunaux militaires pour les crimes et délits commis par les militaires en dehors du service, et de leur appliquer désormais le régime de droit commun. La tendance dominante au sein des armées, surtout depuis l'avènement de l'armée de métier, est d'abandonner

les procédures juridictionnelles au profit de procédures administratives, notamment pour ce qui concerne les ruptures de contrats d'engagement.

Au cours des années 70, la Cour Suprême et les Cours d'Appel du 1^{er} degré affirmèrent le principe de la spécificité militaire et du nécessaire maintien de la discipline dans les armées, justifiant ainsi l'existence d'un système juridictionnel militaire exorbitant du droit commun (même si les compétences des tribunaux militaires se limitent aux crimes et délits commis pendant le service). Cependant, la décision rendue par une Cour d'Appel Fédérale en 1981 (arrêt *Wallace contre Chappell*) ouvrit aux militaires la possibilité de poursuivre leurs supérieurs hiérarchiques en dommages et intérêts pour violation supposée de leurs droits constitutionnels. Une décision contraire fut rendue par une autre Cour d'Appel Fédérale la même année (arrêt *Jaffee contre Etats-Unis*). Ces décisions contradictoires ouvrent la voie à un examen par la Cour Suprême de la question d'un possible contrôle juridictionnel de droit commun de l'exercice du commandement dans les armées.

Quelle que soit la solution retenue sur ce point, l'évolution juridique vers le modèle industriel s'est poursuivie sur un autre terrain. Par deux arrêts rendus en 1975 (*Etats-Unis contre Russo*) et 1977 (*Etats-Unis contre Larionoff*), respectivement par la Cour d'Appel Militaire et la Cour Suprême, le droit applicable aux engagements a été aligné sur le droit commun des contrats. Ceci est venu s'ajouter à la propension croissante des militaires d'active à porter leurs doléances devant les tribunaux. Au total, les décisions de justice rendues récemment ont

pour conséquence une remise en cause du statut juridique traditionnel des armées par application à leur endroit des principes généralement associés à la notion de contrat.

Les fonctionnaires civils du Ministère de la Défense

L'augmentation, légère mais sensible, de la proportion de fonctionnaires civils dans les effectifs globaux du Ministère de la Défense (de 27,1 % en 1964 à 30,3 % en 1980) constitue une autre facette de l'évolution des forces armées américaines. La baisse relative du nombre des militaires devant, selon les projections, se poursuivre, son impact sur la manière de servir de ces personnels mérite qu'on s'y arrête. Il ressort en effet d'entretiens et de l'observation des personnels militaires servant dans des unités comportant des civils, que l'effet produit sur le moral des premiers est négatif. La définition restrictive des tâches qu'accomplissent les civils peut se traduire par une augmentation de la charge de travail des militaires (notamment par des heures supplémentaires non rémunérées, ou par un empiètement sur les permissions). Si à cela on ajoute la rémunération supérieure que perçoivent parfois les civils pour des tâches en apparence identiques, on comprend que la situation puisse engendrer des ressentiments. Un certain degré de frustration relative se fait jour, et il est sans doute inévitable lorsqu'on fait cohabiter les rôles à définition large et diffuse qui sont ceux des membres de l'institution militaire, avec ceux, définis de manière plus étroite, d'employés civils.

Toutefois, on note une intéressante tendance de sens inverse. La mobilité géographique et les affectations outre-mer des personnels militaires posent en effet de plus en plus de problèmes en raison du nombre croissant de conjoints qui travaillent, de ménages où mari et femme sont militaires, de militaires élevant seuls une famille, et de personnels féminins en état de grossesse. Dans le même temps, un plus grand nombre de fonctionnaires civils se voient imposer, comme condition de recrutement et de promotion, la signature de « déclarations d'acceptation de mobilité » autorisant les armées à les changer librement d'affectation géographique. L'idée selon laquelle certains civils « bougent » plus facilement que certains militaires commence à être acceptée, au moins implicitement.

Les contractuels civils

Un autre indice du changement qui affecte les armées nous fait sortir presque entièrement de la définition formelle de l'organisation militaire. Il s'agit de l'utilisation de civils pour l'accomplissement de tâches qui, selon tous les critères classiques ou presque, sont de nature militaire. La petite armée à caractère dérogatoire qu'est la CIA est depuis longtemps un sujet d'inquiétude pour le commandement militaire. Mais ce qui paraît bien plus anormal dans l'évolution qui se dessine, c'est que l'Etat, au lieu de s'en remettre à ses personnels militaires pour accomplir des tâches militaires délicates, s'adresse de plus en plus souvent directement à des compagnies privées sur une base contractuelle et à des taux de rémunération bien plus

La banalisation de l'institution militaire

élevés. Ces tâches incluent l'entretien des bâtiments, et la gestion et le fonctionnement des mess et foyers, mais aussi, et de notre point de vue, surtout, maints aspects opérationnels désormais dévolus à des techniciens civils. Ainsi, entre 1964 et 1980, la proportion de contractuels civils dans les effectifs globaux du Ministère de la Défense est passée de 5,4 % à 16,8 %.

En d'autres termes, le service public de défense au sens matériel ne coïncide plus avec le service public de défense au sens organique : il y a démembrement externe des armées.

Ainsi encore, sans les savoir-faire techniques des contractuels civils (appelés « Tech Reps ») qui servent en permanence à leur bord, les grands bâtiments de guerre de l'*US Navy* ne sont pas opérationnels. Les principaux établissements du Matériel de l'*US Army*, y compris ceux qui fonctionnent sur les théâtres d'opérations, ont besoin de contractuels civils pour effectuer des tâches essentielles comme l'entretien et le montage. Les installations abritant les systèmes d'alerte avancée contre les missiles, au Groenland, sont en fait confiées à des civils, responsables devant l'*US Air Force*. Pendant la guerre en Asie du Sud-Est, le Gouvernement américain passa des contrats avec la compagnie d'aviation privée *Air Ame-*

rica pour des missions semi-opérationnelles. Lors de l'effondrement du Sud-Vietnam, en 1975, des avions civils furent arrêtés pour l'évacuation de ressortissants américains, dans des conditions qui étaient pratiquement celles du combat. (Dans un autre registre, et on aurait là matière à de longs développements, des firmes telles que *Vinnell*, *Bell Helicopter*, *Northrup*, *Grunman* et d'autres ont maintenu au cours des deux dernières décennies une présence quasi-militaire dans la péninsule arabique et en Iran).

A l'évidence, des considérations politiques extérieures à la défense influent sur les décisions de recourir aux services contractuels civils pour certaines fonctions militaires. De plus, pour certaines tâches demandant de hauts niveaux de qualification technique, les civils offrent un rendement coût/efficacité manifestement supérieur à celui des militaires. Il n'en reste pas moins que le rôle grandissant que jouent ainsi les contractuels civils, dont les liens institutionnels avec les armées sont virtuellement nuls, constitue un indice supplémentaire du changement organisationnel que connaît l'appareil de défense américain. La tendance au recours à cette catégorie de personnels pourrait être le point d'aboutissement ultime de la montée du modèle « industriel » dans les armées.

La France à l'horizon 2000

Séminaire de formation à la prospective
organisé par la Fondation C.N. Ledoux et Futuribles International
21-22 octobre 1987

Contacteur Emmanuel Coudel, Centre International de Réflexion sur le Futur, 25610 Arc-et-Senans,
tél. : 81.57.45.22

La problématique Moskos

L'idée d'une « banalisation » progressive des armées agite les spécialistes de sociologie militaire aux Etats-Unis et dans la plupart des pays d'Europe occidentale depuis près d'une décennie. Elle postule, comme le suggère l'extrait qui précède¹, une évolution qui fait perdre à l'institution militaire dans maints de ses aspects essentiels, tant objectifs (structure, fonctionnement) que subjectifs (attitudes, motivations de ses membres), une spécificité traditionnelle dérivée de sa fonction : le combat, et la fait ressembler de plus en plus à n'importe quelle grande organisation bureaucratique du secteur privé. Tirée de l'observation de l'armée de métier américaine, elle semble pouvoir s'appliquer *mutatis mutandis* à d'autres armées nationales — du moins dans les démocraties industrielles de l'Ouest —, quel qu'en soit le mode de recrutement².

Cette évolution n'est pas présentée comme inéluctable. L'hypothèse s'inscrit dans le cadre d'une tradition d'inspiration wébérienne, celle d'Harold Lasswell et de sa *developmental analysis*, qui consiste à mettre en évidence une tendance et à projeter dans l'avenir, sous forme de type idéal, le point d'aboutissement qui serait le sien si aucune mesure corrective n'est prise à son encontre³. Le modèle de Charles Moskos se présente donc à la fois comme une description de tendances empiriquement observables depuis quelque temps, et comme un instrument « heuristique » d'analyse prospective. Mais le succès considérable qu'il a rencontré depuis sa première formula-

tion en 1977 tient pour une bonne part à son caractère implicitement normatif⁴; la question qu'il pose est de savoir si dans une armée « banalisée », soldats, marins et aviateurs seraient, le cas échéant, plus motivés pour aller se battre que les ouvriers des chaînes d'assemblage de l'industrie automobile⁵.

Par son thème — le changement social en termes d'opposition tradition/modernité —, il se rattache à une puissante tradition théorique classique de sociologie « générale », qui remonte au XIX^e siècle : on pense à Spencer (société « militante »/société industrielle), à H.S. Maine (statut social/contrat), Durkheim (solidarité mécanique/organique), Toennies (*Gemeinschaft/Gesellschaft*), Max Weber (rationalisation, bureaucratisation) et beaucoup d'autres après eux (Redfield, Parsons, Becker et, dans une certaine mesure, Gouldner), qui tous à leur manière annoncent le remplacement graduel d'une société faite de groupes sociaux homogènes, caractérisés par une forte solidarité interne, une communauté de buts et de destin, le sens du sacré, et des rapports inter-individuels considérés comme une fin en soi plus que comme un moyen, par une société complexe et séculière, où domine l'individu rationnel et froidement calculateur.

Il se rattache aussi et surtout au débat convergence/divergence qui domine la sociologie militaire depuis ses origines, aux Etats-Unis, il y a près d'un demi-siècle. L'un des grands devanciers de Moskos, Morris Janowitz, avait montré en 1960, dans un livre devenu classi-

(Suite page 40)

1. Le texte de Charles Moskos a été amputé ici de sa seconde partie, consacrée aux aspects conceptuels et méthodologiques.

2. Même les Suisses, dont l'armée de citoyens en armes semble *a priori* aux antipodes du modèle « industriel », décèlent chez leurs miliciens et dans le fonctionnement de leur système, des évolutions en ce sens. Cf. les travaux de Karl Haltiner.

3. Eulau, Heinz. — « H.D. Lasswell's Developmental Analysis ». — *Western Political Quarterly*, vol. 11, 1958, pp. 229-42.

4. Cotton, Charles S. — « The I/O Model and Military Institution-Building ». International Conference on « Institutional and Occupational Trends in Military Organization ». — US Air Force Academy, 12-15 juin 1985.

5. Formulation empruntée à David et Mady Segal. — « Change in Military Organization ». — *Annual Review of Sociology*, vol. 9, 1983, pp. 151-70.

Banalisation des armées : le cas français

Bernard Boëne¹

La fin des fièvres coloniales, la mise en place de la force nucléaire, mais aussi la revalorisation de la condition militaire ont affecté profondément l'armée française qui, contrairement à l'armée américaine, fait toujours appel à la conscription.

Bernard Boëne analyse ici, à travers la problématique de Charles Moskos, ces transformations et met en lumière autant les risques que les enjeux.

Les armées françaises sont-elles en voie de banalisation ? Cette question, on peut sans volonté iconoclaste la poser pour plusieurs raisons. D'abord, la France partage très largement l'évolution socio-culturelle générale décrite dans l'encadré ci-après. En second lieu, l'adaptation des armées à ce nouveau contexte — l'importante refonte, dans les années 1970, des textes législatifs et réglementaires applicables aux militaires — s'est faite *par certains aspects* selon des modalités voisines de ce que l'on constate aux Etats-Unis et ailleurs en Occident (notamment une revalorisation des rémunérations). La troisième raison est que si la France est censée vivre sous le régime de la conscription, les appelés ont été les principales « victimes » de la lente

mais substantielle baisse des effectifs depuis 20 ans (« déclin de l'armée de masse »), et qu'ils ne représentent plus que quelque 45 % des personnels militaires (Gendarmerie incluse) et un peu plus de 36 % des effectifs globaux, civils et militaires, du ministère de la Défense : ils ne sont en réalité majoritaires que dans la seule armée de Terre, dont ils constituent 62 % des ressources humaines. La professionnalisation du métier des armes a donc gagné du terrain, et en gagnera très probablement encore, liée qu'elle est à l'augmentation de la densité du capital technologique dans les armées. Enfin, la question se pose pour l'avenir parce que tirant les conséquences de cette évolution, et alors que s'estompe la vieille peur de l'armée putschiste, cer-

1. Professeur à l'ESM de Saint-Cyr.

que⁶, que si, sous l'effet de diverses influences — principalement celle de la technologie —, la société militaire s'est considérablement rapprochée de la société civile tout au long du XX^e siècle, cette convergence (« civilianisation ») ne pouvait être qu'asymptotique : le combat, même sous l'empire de la dissuasion nucléaire, même inhibé comme il l'est aujourd'hui en Occident par la délégitimation de l'emploi de la force à des fins autres que défensives, demeure la finalité ultime des armées. A ce titre, il commande, selon lui, le maintien d'une part irréductible de spécificité : de formes traditionnelles de solidarité, de loyauté, et même de coercition, qui seules permettent au combattant de faire face au danger et de remplir sa mission. Janowitz appelle de ses vœux un *professionnalisme pragmatique* de la part des cadres de carrière, qui tente de concilier les tendances à la convergence constatées depuis trois quarts de siècle — chance d'une intégration satisfaisante à la société environnante, que comme beaucoup d'autres il juge essentielle — et le degré de divergence requis pour remplir la fonction spécifique qui est celle de l'institution militaire.

L'évolution observée par Moskos dans les 15 dernières années représenterait, si l'hypothèse se vérifie, un saut qualitatif important : celui qui mène de la convergence relative et « naturellement » bornée (civilianisation) à la convergence absolue (banalisation). Autrement dit, à un « oubli » par les armées et les militaires des impératifs de la spécificité résiduelle liée à leur fonction.

Moskos est extrêmement discret sur les causes du changement qu'il décrit. Il mentionne le fait, présenté comme contingent, que l'armée de métier américaine a été conçue en 1969-1970 par une commission dont Milton Friedman, l'économiste néo-libéral, chef de file de l'école monétariste et futur Prix Nobel, fut la cheville ouvrière ; et qu'elle fut mise en place à partir de 1973 par les

technocrates du Pentagone chez qui dominent les spécialistes d'économétrie et d'analyse des systèmes, et qui semblent ne connaître et n'apprécier que les données quantifiables⁷. Au-delà, Moskos se contente de faire valoir que les armées sont un système ouvert, c'est-à-dire soumis aux influences venues de l'extérieur. Si l'on cherche à reconstituer le raisonnement sous-jacent, dont il donne quelques indices ambigus, on est amené à distinguer deux niveaux d'analyse : celui du système et celui des individus en son sein. Les relations causales semblent être les suivantes : le contexte socio-culturel influence les perceptions des responsables du système, ce qui entraîne des modifications structurelles ; ces transformations des structures et des règles du jeu institutionnel à leur tour influencent les perceptions, les attitudes et les motivations des membres de l'institution militaire. En d'autres termes, et bien qu'il faille faire leur place à des relations d'interaction ou de causalité circulaire entre elles, la culture environnante influe sur la structure, laquelle influe sur la culture interne.

Le contexte socio-culturel environnant est, pour une large part, commun aux démocraties libérales industrielles, ce qui justifie les tentatives de comparaison transnationale. Les années 1960 et 1970, décennies difficiles pour toutes les armées occidentales, qui ont assisté à une importante érosion de leur légitimité externe, se caractérisent par une moindre prégnance des valeurs normatives : né de l'élévation du niveau de vie, un individualisme hédoniste se manifeste, en particulier dans les générations montantes, et les progrès de la protection sociale (*Welfare State*) provoquent une rupture d'équilibre, au profit des premiers, entre les droits et les obligations qui fondent la notion de citoyenneté. Le rejet de l'autorité, le désir d'autonomie individuelle, le refus de l'embrigadement qui se font jour à ce moment ont semblé-t-il — pour utiliser un raccourci

(Suite page 42)

6. Janowitz, Morris. — *The Professional Soldier : A Social and Political Portrait*. — New York, Free Press, 1960.

7. Boëne, Bernard. — (Re)Naissance de l'armée de métier aux Etats-Unis. A paraître.

taines voix, encore très minoritaires mais éminemment autorisées, s'élèvent dans le monde politique pour annoncer à terme la suppression de la conscription.

Un rapide passage en revue des quelques données disponibles dans le cas français au regard des indicateurs utilisés par Charles Moskos n'est donc pas un exercice entièrement futile.

Culture interne et légitimité externe

L'armée de Terre a pendant très longtemps connu une culture à contenu normatif fort : communautaire, paternaliste, autoritaire, tout entière tournée vers le combat². Cela était particulièrement net chez les cadres, notamment officiers (chez qui ces attitudes étaient entretenues par un taux élevé d'auto-recrutement), et chez les engagés dont la motivation dominante semblait être le désir d'un style de vie différent de ce qu'on trouve dans le civil. C'était évidemment moins net chez les appelés, qui restaient trop peu de temps pour s'investir totalement et être entièrement socialisés, mais ceux-ci n'ont *grosso modo* rien trouvé à redire à cet état de choses avant le début des années 1970.

Étant donné la persistance de ces éthos traditionnel du combattant, les 25 années de paix qui se sont écoulées depuis la fin de la guerre d'Algérie ont provoqué, comme on pouvait s'y atten-

dre, un malaise au sein de l'armée de Terre, particulièrement aigu dans les années 1970. « L'armée est veuve de la guerre » dit une citation de l'époque, attribuée au président Pompidou. C'est également ce qui s'exprime lorsque certains parlent de « syndrome du désert des Tartares ». Le caractère douloureux de l'adaptation tient pour une part au fait que, dans les forces terrestres, les conditions du service sous les armes en temps de paix sont assez éloignées de celles du temps de guerre. Il tient pour une autre part à ce que l'armée de Terre a, pendant une quinzaine d'années (1963-1977), le sentiment (justifié) d'être budgétairement sacrifiée sur l'autel de l'édification de la force de frappe ; enfin et surtout, au fait qu'après la fin des guerres coloniales, le retrait des commandements intégrés de l'OTAN et l'avènement d'une stratégie de dissuasion nucléaire nationale, elle était — contrairement à l'armée de l'Air et à la Marine — privée d'une raison d'être clairement définie.

Mais l'essentiel est peut-être ailleurs : dans le divorce croissant qui se fait jour alors entre un éthos civil dominant tourné vers les valeurs économiques et sociales, et des valeurs traditionnelles auxquelles les militaires étaient très attachés. Les cadres vont dans un premier temps réagir en s'accrochant à leur univers normatif : les premières tentatives de libéralisation de la discipline, venues d'en haut, se heurtent à des résistances sérieuses. Il s'ensuit une perte relative mais sensible de légitimité socio-politique que

2. Martin, Michel L. — *Warriors to Managers : The French Military Establishment Since 1945*. — Chapel Hill, University of North Carolina Press, 1981.

commode — accéléré le passage des sociétés occidentales d'une intégration normative à une intégration fonctionnelle. Les armées ont, non sans crise ni douleur, rétabli la situation en s'adaptant : en gommant les aspects coercitifs et unilatéraux les plus saillants de leur fonctionnement, ce qui est allé jusqu'à la suppression de la conscription dans les pays où elle était le moins bien enracinée, à une diminution de la durée et de la portée de l'obligation de servir sous les armes dans les autres⁸. Elles ont en outre dû un peu partout augmenter, parfois substantiellement, les rémunérations des cadres afin de compenser la perte de *status* entraînée par l'affaiblissement de normes socio-politiques qui donnaient un sens aux sacrifices généralement consentis par eux sans contrepartie matérielle. A la même époque, ces rémunérations seront d'ailleurs, avec un bel ensemble, rendues plus transparentes afin de faciliter la comparaison externe des niveaux de vie, nouveau mode de positionnement social des militaires. Moskos insiste sur l'absence de lien nécessaire, même dans le contexte décrit ci-dessus, entre armée de métier et banalisation. Et en effet, certains exemples, notamment celui de l'armée britannique⁹, montrent qu'à condition de disposer d'une forte tradition de culture fonctionnelle interne et de responsables décidés à la protéger sans renoncer à la légitimité externe, de se contenter d'effectifs réduits et même d'accepter le risque de déficits de recrutement, une armée recrutée selon le principe de la carrière ou du volontariat de court terme peut assez largement échapper aux influences banalisatrices. Il est bien clair, toutefois, que lorsque les besoins en effectifs sont proportionnellement élevés, une institution militaire prisonnière du marché du travail pour la totalité de son recrutement est amenée à

faire beaucoup plus de concessions au monde extérieur qu'une autre, recrutée pour tout ou partie selon le principe de l'obligation de servir.

L'hypothèse de Charles Moskos consiste à faire du modèle « institutionnel » et du modèle « industriel » les pôles extrêmes d'un seul et même continuum, sur lequel se distribuent individus et systèmes. Si elle est juste, l'évolution nette globale doit se traduire, sauf correction de trajectoire de la part des responsables, par un glissement en direction du second.

Les tentatives de validation empirique ne sont pas à ce jour véritablement concluantes¹⁰. Au niveau microanalytique, celui de l'individu, les quelques enquêtes *ad hoc* de psychologie sociale conduites récemment aux Etats-Unis, et l'analyse secondaire d'enquêtes plus anciennes montrent dans la plupart des cas qu'à un même moment les deux orientations « institutionnelle » et « industrielle » peuvent fort bien coexister, ce qui suggère qu'elles ne sont peut-être pas les deux pôles d'une dimension unique, mais deux dimensions distinctes et au moins partiellement indépendantes, et validerait du même coup l'hypothèse concurrente, celle du « professionnalisme pragmatique » de Janowitz : on peut fort bien être sensible à l'évolution de son niveau de vie et de ses conditions de travail sans pour autant limiter sa disponibilité ou refuser tout caractère transcendant à la mission.

Certaines enquêtes on même montré dernièrement que les orientations « institutionnelles » étaient en progrès par rapport aux années 1970, ce qu'il faut sans doute lier à une baisse d'intensité de l'insatisfaction économique des personnels (revalorisation des rémunérations militaires intervenue sous Reagan), mais aussi et peut-être surtout au contexte socio-culturel externe des années 1980,

8. Cette tendance est l'une des composantes du « déclin de l'armée de masse ». Les deux autres sont la structure du système des relations internationales à l'ère nucléaire, l'impact et le coût croissant de la technologie. Cf. les travaux de Morris Janowitz et Jacques Van Doorn dans les années 1970.

9. Downes, Cathy. — « God, Queen and Country : Institutional and Occupational Trends in the British Armed Forces ». International Conference... — US Air Force Academy, 1985.

10. Segal, David R. — « Measuring the Institutional/Occupational Change Thesis ». — *Armed Forces and Society*, vol. 12, n° 3, printemps 1986, pp. 351-75.

qui semble avoir évolué dans un sens « conservateur » sans pour autant revenir entièrement sur certains acquis de la période précédente. Quoi qu'il en soit, les données sont encore trop fragmentaires pour qu'on puisse de façon certaine isoler une tendance de longue période¹¹.

Au niveau macroanalytique du système, les chercheurs ne disposent que de notations éparses et des statistiques officielles de gestion des personnels¹². Parmi les indicateurs retenus par Moskos, certains ont évolué, aux Etats-Unis, dans un sens « institutionnel ». C'est indiscutablement le cas, à en juger par de nombreux indices dans les années 1980, de la légitimité socio-politique des armées. Il faut noter à ce propos qu'on a officiellement enregistré une amélioration de la quantité, de la qualité et de la représentativité sociale des candidats au recrutement, alors même que les litiges juridiques célèbres mentionnés par Moskos et encore en suspens en 1982, ont depuis lors été tranchés par la Cour Suprême en faveur de la spécificité fonctionnelle militaire. D'autres indicateurs, en revanche (conjoints¹³, résidence), continuent à progresser dans un sens « industriel ».

Ceci laisse pratiquement entière pour le

moment la question centrale, qui est de savoir si modèle « institutionnel » et modèle « industriel » sont dans une relation inverse (jeu à somme nulle) — si comme le suppose Moskos, suivi en cela (vraisemblablement à son corps défendant) par les traditionnalistes purs et durs, tout progrès de l'intégration des armées et des militaires au sein de la société civile englobante se traduit nécessairement aujourd'hui par une déperdition de leur potentiel d'efficacité opérationnelle —, ou bien si, comme le croient Janowitz, David Segal¹⁴, le Canadien Charles Cotton¹⁵ et d'autres, dont l'auteur de ces lignes, il est possible sous certaines conditions de concilier un haut niveau d'intégration externe et le maintien d'une culture interne fonctionnelle.

Quand bien même il serait possible de trancher bientôt en montrant que l'hypothèse de Moskos est fautive, sa valeur pragmatique n'en aurait pas moins été considérable : elle a contribué à stimuler un débat quelque peu assoupi, et à attirer l'attention du public informé sur une question non négligeable — la capacité des armées occidentales à remplir demain leurs missions.

Bernard Boëne

11. Ibid.

12. Segal suggère d'élargir la panoplie méthodologique en renouant, à l'instar de Théodore Caplow dernièrement, avec la tradition de recherche ethnographique portant sur des communautés de moyenne importance, qui a eu son heure de gloire aux Etats-Unis avant-guerre (cf. *Middletown*, etc.), mais avait été abandonnée depuis.

13. Segal, Mady W. — « Military Families : Institutional and Occupational Trends ». International Conference... — US Air Force Academy, 1985.

14. Op. cit.

15. Op. cit.

manifeste bien, en 1973-1974, l'agitation des appelés (Draguignan, Karlsruhe), et plus généralement des jeunes (cf. les grandes manifestations contre la loi Debré). Au-delà des apparences, cette agitation ne vise pas la conscription, ou la fonction de l'armée en tant que telle, mais l'ensemble des contraintes qui n'apparaissent pas directement liées à elles dans les condi-

tions de vie du contingent. Elle vise spécifiquement l'armée en kaki : on raconte l'histoire d'un groupe de manifestants qui, dans une ville de province, auraient traversé sur la pointe des pieds les centres de documentation de l'armée de l'Air et de la Marine pour aller saccager celui de l'armée de Terre. Le malaise des cadres va alors redoubler, et devenir public.

Les conditions de l'adaptation des « armées en bleu » au contexte nouveau ont été moins dramatiques. Marins et aviateurs ne semblent pas avoir été pris de doutes métaphysiques quant à la « survie » de leurs armées respectives dans un environnement pacifique : ils n'avaient pris qu'une part restreinte aux guerres coloniales, et l'ère qui s'ouvre en 1962 ne s'est pas traduite pour eux par une *diminutio capitis*. Au contraire : alors qu'ils avaient très largement été négligés pendant la période précédente, ils vont se voir confier, dans le cadre de la dissuasion nucléaire, des missions importantes. Par ailleurs, les conditions d'exercice qui sont les leurs en temps de paix sont suffisamment proches de celles du temps de guerre pour qu'ils ne se sentent pas frustrés d'éléments essentiels de leur vocation (laquelle, si l'on en croit les enquêtes de motivation, est aérienne ou maritime avant d'être militaire). Ils sont aussi plus « civilianisés » que leurs homologues de l'armée de Terre : les compétences mises en œuvre et l'expérience acquise dans l'armée de l'Air et la Marine ont des équivalents à l'extérieur. L'éthos traditionnel du combattant n'y est directement fonctionnel et pertinent que pour une minorité (mais, correctif traditionnel, cette minorité est celle qui atteint les sommets de la hiérarchie). Certaines de leurs missions — c'est le cas, à hauteur de 13 % des activités, pour la Marine en particulier — sont des missions de service public civil. Enfin, ayant subi plus tôt les effets de la modernisation technologique, ces deux armées se sont depuis plus longtemps

accoutumées à une intégration qui est fonctionnelle avant d'être normative.

Dans ces conditions, on ne s'étonne pas d'entendre un officier de Marine se définir comme « marin de métier, soldat de rencontre », ou de lire dans des brochures destinées au recrutement d'engagés : « L'armée de l'Air, une grande entreprise nationale »... Cela dit, même si leurs caractéristiques sont depuis longtemps moins « institutionnelles » que celles de l'armée de Terre, pour ce qui les concerne, « civilianisé » ne signifie pas nécessairement « banalisé ».

La légitimité externe des armées en bleu semble avoir beaucoup moins souffert à cette époque que celle de l'armée en kaki. Cela ne les a cependant pas empêchées de subir leur part dans la crise générale de l'institution, qui s'est traduite pour elles, dans le contexte d'une conjoncture économique alors très favorable, par des difficultés importantes de recrutement et de conservation des effectifs professionnels, notamment parmi les sous-officiers techniquement les plus qualifiés³. La baisse de prestige de l'uniforme, la faiblesse des rémunérations et l'abondance de l'offre sur le marché de l'emploi sont autant de facteurs à prendre en compte.

Lorsque le gouvernement décide de prendre le problème à bras le corps, au milieu des années 1970, la solution appliquée est très éloignée de l'économisme en vogue aux Etats-Unis au même moment. Il ne s'agit pas de considérer que le militaire n'est qu'un *homo oeconomicus* comme les autres, et

3. Cf. les travaux de Jean-Pierre Thomas et du Centre de Sociologie de la Défense Nationale dans les années 1970.

de s'en remettre au marché comme régulateur, compartiment par compartiment, du recrutement et de la fidélité des personnels professionnels. Il s'agit essentiellement de rattacher plus étroitement les armées à la Fonction Publique⁴, et de mettre un terme au déclassé des militaires, délibérément organisé en 1947 par la Commission Lainé⁵, au sein des personnels de l'Etat. La revalorisation indiciaire s'est donc doublée d'une légère transformation de l'identité militaire, bien acceptée, semble-t-il, sauf dans les milieux traditionalistes de l'armée de Terre. Ce faisant, on améliorerait la condition militaire au plan matériel, mais aussi au plan symbolique en accordant aux armées le bénéfice de la légitimité et du prestige qui s'attache en France au rôle interne de l'Etat et à la puissante tradition de service public. On a également mis l'institution à l'abri des influences banalisatrices venues du marché, et pris les moyens, tout en procédant aux libéralisations jugées nécessaires, de préserver une certaine spécificité.

Ces mesures, conjuguées aux effets de la crise économique sur le recrutement et la conservation des effectifs non appelés, ont suffi à rétablir la situation dans la Marine et l'armée de l'Air en quelques années. L'armée de Terre, quant à elle, a dû attendre un peu plus longtemps, mais les résultats ne sont pas moins positifs. Les conséquences de la modernisation technologique, lancée à la fin des années 1970 par la

quatrième loi de programmation militaire, commencent à se faire sentir : outre la valorisation et la meilleure confiance en soi qui en découlent, on note ici et là des convergences avec la Marine et l'armée de l'Air dans le fonctionnement social de l'institution (dont la tentation d'une gestion des personnels par spécialités n'est pas la moindre). Enfin, la création d'une Force d'Action Rapide à haute densité technologique et dotée de missions en Centre-Europe, et plus généralement la revalorisation du conventionnel à laquelle on assiste un peu partout dans les pays occidentaux, renforcent le sentiment qu'elle a d'avoir de nouveau une raison d'être et un rôle à jouer. Plus d'une décennie après la période difficile qu'on vient de décrire, la crise semble bien lointaine. Le caractère normatif de l'univers militaire s'est sensiblement atténué, alors que dans le même temps le changement socio-culturel externe s'est fait, comme on le constate à de nombreux indices, dans un sens relativement « conservateur ». Fait significatif : au milieu des années 1980, on cherche en vain la moindre trace d'agitation dans le contingent. *Le Monde* du 7 mars 1985 faisait état d'une étude portant sur de jeunes recrues en instance d'incorporation dans l'armée de Terre, et concluait en parlant de soif d'ordre, de rigueur, de discipline et d'esprit de corps. Il fait peu de doute que les armées paraissent plus « légitimes » aujourd'hui qu'il y a 10 ou 15 ans.

4. Roqueplo, Jean-Claude. — « Les militaires : Agents publics ». — in H. Tezenas du Montcel et al. — « Les Hommes de la Défense ». Cahier des Sept Epées n° 21, Paris, FEDN, 1981, pp. 44-60.

5. Girardet, Raoul et al. — *La crise militaire française, 1945-1962*. — Paris, Presses de la FNSP, 1964.

L'image publique est d'ailleurs bonne, voire très bonne, surtout si on la compare à celle d'autres institutions nationales (éducation, justice, etc.). Cette image est faite d'ingrédients à la fois transcendants (drapeau, indépendance et grandeur nationale, désintéressement et sacrifice de soi) et profanes (assurance contre l'insécurité extérieure, et pour ce qui concerne les professionnels, haute technologie, voyages, aventure, dynamisme et rémunérations satisfaisantes), sans qu'il soit possible de dire avec certitude si, dans la considération accordée aux militaires aujourd'hui, les premiers l'emportent sur les seconds.

On peut donc tenir la situation actuelle pour très satisfaisante. Cependant, cet équilibre est fragile : l'érosion de la légitimité et du prestige d'un Etat au rôle diminué, une remontée des valeurs antimilitaristes à l'extérieur, un retournement de la situation économique et l'abandon de la conscription pourraient être de nature à remettre en cause les acquis de la décennie écoulée, et à favoriser les tendances banalisatrices (référence plus ou moins exclusive au marché et au secteur privé dans la quête de la légitimité externe et dans la culture interne).

Identification au rôle

On peut juger de l'implication personnelle des militaires dans leur métier (on parle ici des professionnels : ceux qui donnent le ton) par un certain nombre d'indicateurs : disponibilité,

portée du contrôle social de l'institution, définition large ou étroite des rôles, longueur des carrières.

Dans la mesure où il est possible de porter un jugement d'ensemble, les armées françaises se caractérisent par un haut niveau de disponibilité : on entend très rarement les supérieurs se plaindre de leurs subordonnés sur ce point, et l'observation le confirme amplement. (Contrairement à ce qui se passe dans l'armée américaine où elle est licite et relativement courante, la prise d'un second emploi en dehors du service, interdite par la loi, est un phénomène pratiquement inconnu.) On discerne pourtant depuis quelque temps le désir de ne pas voir le commandement abuser de la gratuité de la main-d'œuvre en dehors des heures « normales » du service, ou encore le souhait de voir ralentir le rythme des mutations géographiques⁶ : l'idée selon laquelle il est possible de rendre le style de vie militaire plus attrayant — moins contraignant — sans nuire à l'efficacité opérationnelle semble gagner du terrain. Ceci va d'ailleurs de pair avec une distinction de plus en plus nette entre temps de service et vie personnelle, que symbolise bien la disparition quasi totale du port de l'uniforme hors du quartier ou de la base. (La tentative, sous la présidence Giscard d'Estaing, de remise en honneur de cette pratique traditionnelle n'a pas été suivie de beaucoup d'effets.) Il semble que le regard de l'institution sur la vie privée de ses personnels (contrôle social) soit moins bien toléré qu'il ne l'était.

6. Cf., par exemple, « Libres réflexions sur la défense ». — in *Armées d'aujourd'hui*, n° 114, octobre 1986.

On note par ailleurs, en matière de disponibilité, une différence qualitative assez nette entre l'armée de Terre et les armées en bleu. La première, plus « institutionnelle », définit les rôles de ses personnels de façon large : on y est soldat avant d'être spécialiste, et le fait pour un officier ou un sous-officier de se cantonner dans une spécialité est largement perçu comme une déviance. Cet état de choses est d'ailleurs encouragé et perpétué par une gestion des personnels par armes et par services. La Marine et l'armée de l'Air, elles, sont gérées par spécialités, et on y est parfois, sinon même souvent, spécialistes avant d'être soldat : les insignes de spécialité sont aussi apparents sur les uniformes des officiers mariniers que les insignes de grade, et il n'est un secret pour personne que les tours de garde le week-end sont moins populaires chez les mécaniciens avion que dans la Légion Etrangère. Mais, signe des temps (influence de la modernisation technologique, sans doute), on commence désormais à parler de gestion par spécialités pour l'armée de Terre.

Enfin, la durée des carrières militaires est longue, surtout si on la compare à ce qu'on trouve dans nombre d'armées étrangères. Les officiers quittant le service avant l'âge de 40 ans ne représentent que moins de 10 % du total (et parmi eux les officiers de réserve en situation d'activité sont nombreux). Chez les sous-officiers, la proportion de ceux qui partent avant 40 ans est inférieure à la moitié, et ceci en dépit de la pension à jouissance immédiate après 15 ans de service. La moyenne d'âge au départ à la retraite, pour l'ensemble des retraités actuels, se situe aux alentours de 49 ans pour les offi-

ciers et 42 ans pour les sous-officiers. (Les engagés du rang ne font, sauf exception, que des carrières courtes parce que l'institution ne leur permet pas autre chose, mais de nombreux indices suggèrent qu'ils feraient volontiers des carrières plus longues.) Si l'on fait abstraction des limites d'âge plus basses (qui marquent la spécificité militaire), les données sur ce point semblent rapprocher les armées de la Fonction Publique civile beaucoup plus que du secteur privé.

Rémunération

Le type de rémunération dans les armées françaises est aujourd'hui moins « institutionnel » qu'il ne l'a été. Les avantages en nature se sont considérablement réduits : les ordonnances ont disparu (sauf pour les officiers généraux) et nombreux sont les officiers supérieurs qui conduisent eux-mêmes leur voiture de service, quand ils en ont une. Seuls les célibataires qui vivent au quartier ou au mess bénéficient de frais d'entretien sensiblement réduits par rapport au privé, mais comme on va le voir, ils sont de moins en moins nombreux à recourir à cette solution. La modicité du coût de l'habillement (à condition de se contenter d'uniformes prêts-à-porter de série) et le quart de place sur la SNCF (qui ne s'étend pas aux familles), bien que non négligeables, ne peuvent être considérés comme des avantages extrêmement valorisants, surtout si on les compare à ceux dont bénéficient les cheminots, les personnels d'EDF-GDF ou de l'aviation civile (mais, et c'est à noter, pas les fonctionnaires *stricto sensu*).

Les 45 jours annuels de permission ne représentent plus, aujourd'hui que les 5 semaines de congés payés sont devenues la norme dans le civil, la même chose que par le passé, ce d'autant que nombre de militaires ne peuvent, pour des raisons de service, les prendre dans leur totalité. Seule la pension de retraite à jouissance immédiate (après 25 ans de service pour les officiers, 15 ans pour les sous-officiers), à des taux maxima légèrement supérieurs à ceux de la Fonction Publique civile, demeure une rémunération indirecte importante. Mais, outre que cet avantage a fort mauvaise presse à l'extérieur aujourd'hui — ce qui se traduit par des pressions morales qui inquiètent fortement les militaires —, il s'est quelque peu réduit avec l'abaissement à 60 ans de l'âge de la retraite, et la multiplication des pré-retraites dans la société civile. Quant au revenu symbolique — la considération de la nation et le respect des citoyens dus aux devoirs de l'état militaire et aux sujétions qu'il implique, dont il est question à l'article 1^{er} du statut général —, il subsiste mais, comme on a eu l'occasion de le relever, il est en baisse sensible. Bref, la transparence (rémunération monétaire directe, à l'exclusion d'avantages annexes mal quantifiables qui rendent les comparaisons difficiles) a incontestablement gagné du terrain depuis 25 ans, mais on est assez loin encore, à cet égard, du modèle « industriel ».

Les principes qui gouvernent la détermination des niveaux de rémunération

sont encore très institutionnels. Les soldes sont liées au grade, à l'ancienneté et aux besoins (indemnité de résidence, supplément familial), comme dans la Fonction Publique. Les accessoires de rémunération ne prennent en compte que les risques (« solde à l'air » des navigants et des parachutistes, par exemple, et surtout suppléments de solde liés au combat, qui peuvent être très élevés⁷, ou aux manœuvres) et les qualifications militaires acquises en cours de carrière.

Le système est donc très éloigné de celui, peu propice à la cohésion, qui prévaut dans l'armée américaine, où deux individus de même grade et de même ancienneté peuvent voir leurs rémunérations diverger de façon significative en fonction de l'état du marché du travail dans le compartiment correspondant à leur spécialité et à leur niveau de qualification exportable dans le civil. Les seules concessions connues au principe du marché dans les armées françaises concernent les médecins du Service de Santé et les ingénieurs de l'Armement, pour qui elles se traduisent par un début de carrière plus rapide. Il faut toutefois noter que les systèmes de gestion par spécialités de la Marine et de l'armée de l'Air peuvent indirectement avoir des effets identiques : dans les spécialités très demandées à l'extérieur, le rythme de promotion s'adapte mécaniquement à un *turn over* plus rapide, et les carrières s'en trouvent accélérées de fait. Par ailleurs, si l'on ne tient pas compte de l'extrême faiblesse du prêt au soldat

7. A titre d'illustration, un caporal-chef engagé en mission opérationnelle outre-mer perçoit une rémunération égale à celle d'un commandant en métropole, et s'il est marié, parachutiste et père d'un enfant, autant qu'un colonel à Paris.

du contingent (10 % du SMIC) — caractéristique très « institutionnelle » —, l'éventail des rémunérations s'est considérablement resserré sur la longue période, ce qui a entraîné une homogénéisation des styles de vie parallèle à celle enregistrée dans la société civile. Comme dans la Fonction Publique, les rémunérations ne sont plus une fonction linéaire de la position hiérarchique : il existe des plages de recouvrement indiciaire entre catégories, notamment entre sous-officiers supérieurs et officiers subalternes. Tout ceci a favorisé l'intégration externe sans pour autant — au contraire — nuire à la cohésion.

Enfin, la comparaison des niveaux de rémunération avec l'extérieur produit des résultats contrastés. Les militaires, à l'exception des appelés et des engagés du rang stationnés en métropole, sont en moyenne aujourd'hui parmi les personnels de l'Etat les mieux payés. Cependant, les différences ne sont pas très accusées, et la comparaison avec le secteur privé reproduit la situation qui est celle des fonctionnaires civils : toutes choses égales, elle est plutôt favorable aux petits échelons, plutôt défavorable aux échelons plus élevés de la hiérarchie, notamment chez les officiers.

Résidence

Les données disponibles⁸ permettent de situer aux alentours de 30 % la

proportion globale des militaires ne résidant pas au quartier ou dans les logements mis à leur disposition — à titre onéreux — par l'institution. Derrière cette moyenne se cachent d'importantes disparités. Ceux qui résident à l'extérieur sont pour l'essentiel des personnels de carrière longue puisque les appelés et, dans une moindre mesure, les engagés du rang n'ont, sauf cas particulier, pas la possibilité ou les moyens de le faire. Ce phénomène touche beaucoup moins la Gendarmerie (très communautaire) et l'armée de Terre (où les cadres de carrière sont en minorité) que l'armée de l'Air et surtout la Marine (où il est la norme plus que l'exception, contrepartie sans doute naturelle à la promiscuité forcée du service embarqué).

Le taux global de 30 % de « non-résidents » fait de l'Armée française en général une armée encore relativement « institutionnelle » en comparaison de nombre d'armées étrangères. Toutefois, il n'est pas rare d'entendre les professionnels se plaindre de la qualité et de l'implantation des logements que le ministère de la Défense leur loue par l'intermédiaire de la Société Nationale Immobilière, et de l'effet de « ghetto » qui résulte de leur concentration dans un périmètre restreint. Ils manifestent d'ailleurs, en dépit ou à cause du « nomadisme » qui les caractérise, un goût marqué pour la propriété, puisqu'à l'approche de la retraite — qu'ils prennent pourtant plus tôt — les militaires sont proportionnellement plus nombreux à être propriétaires de leur habitation que les Fran-

8. Source : Observatoire de la Condition Militaire (OCM).

çais en général⁹. Et même les célibataires montrent qu'ils n'ont qu'un goût modéré pour le contrôle social informel qui va de pair avec la résidence au sein de la communauté militaire : parmi les non mariés, seulement 1 officier sur 5 et en moyenne 1 sous-officier sur 2 choisissent de vivre dans une enceinte ou un logement militaire¹⁰.

Sur la base de ces quelques données, ce n'est pas s'avancer beaucoup que de prédire que l'option d'une professionnalisation à 100 % des personnels — suppression de la conscription — conduirait à plus ou moins brève échéance, sur ce point, à une dérive « industrielle » : déclin de la vie de caserne, affaiblissement des liens communautaires et moindre disponibilité.

Conjoints

80 % des personnels masculins de carrière et sous contrat sont mariés. Leurs épouses qui, pour 75 % d'entre elles, travaillaient avant le mariage, ne sont que 30 % à occuper un emploi (dont la moitié dans la Fonction Publique) et 4 % à en rechercher un (chômage). Cette proportion¹¹, inférieure de moitié à ce qu'on trouve en dehors de la communauté militaire, s'explique bien sûr par le style de vie « nomadique »

de leurs maris, situation dont nombre d'entre elles semblent souffrir.

Il est clair que les femmes qui travaillent à l'extérieur posent un problème à l'institution : outre les pressions (encore peu sensibles) qu'elles peuvent exercer sur leurs maris pour qu'ils quittent l'armée, outre la diminution du soutien qu'elles sont en mesure de leur apporter, elles sont beaucoup moins disponibles pour tenir le rôle informel qu'une longue tradition assigne aux épouses dans la vie de relation, prescrite et très codifiée, qui existe au sein de la communauté militaire. Mais sur ce dernier point, il semble que le problème ne se limite pas aux titulaires d'un emploi (plus souvent épouses de sous-officiers que d'officiers) : les autres paraissent de plus en plus nombreuses à rejeter ce rôle traditionnel, ce en quoi elles se conforment à la tendance générale observée au dehors : celle d'une indépendance féminine accrue. Elles refusent en particulier le contrôle social informel et la reproduction des différences hiérarchiques « masculines » dans leurs rapports avec les autres épouses¹², ce qui tend à renforcer le désir déjà manifeste de leurs maris de fixer la résidence « hors les murs ». Dans une telle évolution, l'intégration externe ne gagne qu'en partie ce que perd l'intégration interne.

9. Laharanne, Chantal ; Rose, Gérard. — *Le retour à la vie civile*. — Paris, Centre de Sociologie de la Défense Nationale, 1985.

10. Source OCM.

11. Source OCM.

12. Laharanne, Chantal. — « The French Army NCO's Wife : From Dependence to Interdependence through Negotiation ». — in Anonyme. — *Military and Society : The European Experience*. — Munich, SOWI International Forum, 1984.

Groupes de référence

Pendant très longtemps, les militaires se sont considérés comme une catégorie sociale à part. Ils ne tournaient guère leurs regards vers l'extérieur. Ils étaient soumis à des statuts, une discipline et des juridictions hautement spé-

cifiques. Ils faisaient confiance à la bienveillance paternaliste de la hiérarchie et du gouvernement pour protéger leurs intérêts. Leur recrutement social, en dehors du contingent, était assez typé, et ils puisaient en eux-mêmes et dans la tradition l'essentiel de leur inspiration.

L'armée française en chiffres, 1987 (milliers)					
	Terre	Mer	Air	Autres *	Total
Appelés	190	18	36	10	254
Militaires de carrière ou engagés	114	49	60	88	311
Personnel civil	42	8	6	86	142
Total	346	75	102	184	707

* Gendarmerie, services de santé, essence, arsenaux...
Source : Décret d'effectifs (n° 87-170 du 11 mars 1987). Chiffres arrondis.

Lorsque ce modèle a commencé à se fissurer de façon inquiétante, l'institution les a plus ou moins ouvertement encouragés à comparer leur sort à celui des fonctionnaires civils, du cadre A pour les officiers, du cadre B pour les sous-officiers. Ce qu'ils ont fait de façon plus théorique que pratique, car — en dehors des quelque 12 % qui ont épousé des fonctionnaires — les contacts sont assez limités. Les personnels civils des armées (20 % des effectifs globaux du ministère de la Défense) sont pour l'essentiel fonctionnellement et géographiquement isolés des personnels militaires : les fonctionnaires que ces derniers sont amenés à côtoyer journallement sont, dans la plupart des cas, peu nombreux et généralement marginalisés. La comparaison des niveaux de vie, après revalorisation, n'est pas défavorable aux

militaires. Peu de danger, donc, de voir se développer une frustration relative importante, ce d'autant qu'à l'exception de quelques « énarques », attachés d'administration, ingénieurs, spécialistes de haut niveau et professeurs détachés, les civils de la Défense sont des ouvriers d'Etat et des fonctionnaires des catégories C et D. Le rapprochement avec la Fonction Publique a produit les résultats qu'on sait au plan de la revalorisation matérielle et symbolique de la condition militaire. Celle-ci a entraîné, la crise aidant, un recentrage du recrutement social, notamment chez les sous-officiers et les engagés, comme on le voit aujourd'hui. La faiblesse qualitative ancienne des candidats à l'entrée dans l'institution a même parfois fait place à une tendance à la surqualification relative. Mais ce rapprochement n'a pas

bouleversé l'univers des armées de fond en comble. S'il a jusqu'ici empêché les militaires de porter leurs regards au-delà, vers le secteur privé, il a aussi préservé l'essentiel de leur spécificité (dont ni la libéralisation relative, ni la suppression des tribunaux militaires n'ont eu raison).

Cette conception spécifique du métier des armes, on peut en effet constater à de multiples indices qu'elle est fort loin d'avoir entièrement disparu : à la longueur moyenne des carrières, élevée par rapport à nombre d'armées étrangères ; à la proportion limitée de militaires retraités, pourtant encore relativement jeunes, qui exercent un emploi rémunéré dans le civil : une étude de 1984 montre que 62 % des officiers et 38 % des sous-officiers de la cohorte de retraités de 1982 ont préféré ne pas reprendre d'emploi après leur départ (ces proportions étaient respectivement de 24 et 9 % pour la cohorte de 1973 : avant la crise, mais aussi avant la remontée de la satisfaction dans l'emploi militaire et la revalorisation des pensions) ; au peu d'influence de la conjoncture externe sur la *décision* de

quitter le service : la comparaison des caractéristiques de ces deux cohortes suggère que la perspective d'une seconde carrière n'est pas pour la majorité des militaires retraités la *cause* de leur départ, mais une éventuelle *conséquence* (beaucoup plus sensible, elle, à la conjoncture)¹³ ; au fort taux d'attrition qui affecte les engagés, notamment dans les écoles de formation initiale des sous-officiers au cours des quelques mois qui suivent l'incorporation, et dont on aurait quelque peine à trouver un équivalent dans le civil ; à la forte résistance opposée par la hiérarchie et les militaires eux-mêmes à toute extension de la féminisation au-delà de son taux actuel (moins de 4 %) ; etc.

La Fonction Publique peut être un modèle valorisant en raison de la légitimité et du prestige dont jouit le service de l'Etat, et attirant par la chance qu'elle offre d'une continuité de carrière dans un univers relativement normatif. Les retraités des armées sont près d'un tiers, parmi ceux qui travaillent, à rejoindre le secteur public, c'est-à-dire sensiblement plus que les

L'armée française en chiffres			
Structure hiérarchique en pourcentages selon les armées			
	Terre	Mer	Air
Officiers	7 %	7,4 %	8,2 %
Sous-officiers	22 %	45 %	45,1 %
Engagés	11 %	19,3 %	10,3 %
Appelés du rang	60 %	28,2 %	36,3 %

13. Laharanne, Chantal ; Rose, Gérard. — *op. cit.*

Français en général. Mais, on le voit, l'assimilation est très loin d'être totale, et ne saurait l'être.

Il est même des points où le secteur public sert de repoussoir aux militaires. Le manque de disponibilité supposé des fonctionnaires (qui ne semble en réalité se vérifier qu'aux petits échelons) en est un. Le syndicalisme en est un autre, et on sait l'importance de ce phénomène dans le secteur public. La peur de créer dans les armées une hiérarchie parallèle comme il en existe dans la police, dans l'éducation et ailleurs, a longtemps été si forte que même les structures de consultation mises en place pour pallier les insuffisances du traditionnel « rapport sur le moral » — innovation qui avec le recul paraît bien anodine — ont d'abord provoqué réticences et inquiétudes. Elles sont aujourd'hui passées dans les mœurs, et nombreux sont les militaires qui aimeraient voir leur rôle élargi et leur sensibilité aux états d'âme de la base améliorée. Les syndicats demeurent un tabou (ils ne s'intéressent d'ailleurs pas aux armées), tout comme la création de comités de soldats dans le contingent, dont plus personne ne parle. La grève est tout simplement impensable. Mais ce refus du syndicalisme à l'intérieur n'est peut-être pas aussi « institutionnel » qu'il y paraît. Il faut dire que les soldes des militaires sont solidaires des traitements des fonctionnaires civils, et que les premiers « profitent », sans avoir à se compromettre, de l'activisme syndical des seconds. Il faut dire aussi que la défense des intérêts catégoriels des militaires est à l'occasion prise en charge par des associations qui savent, quand il le faut, se transformer en groupes de pression discrets et courtois, mais dont l'efficacité dans ce rôle hautement offi-

cieux (qui passe très largement inaperçu à l'extérieur) est réelle.

Les évolutions constatées depuis 10 ou 15 ans ont donc conduit à un équilibre satisfaisant. Les initiatives prises par les responsables du système militaire, mais certainement aussi les circonstances, ont permis de mieux intégrer les militaires à la société environnante, de leur apprendre à se situer socialement dans un univers qui a perdu une bonne partie de ses références normatives anciennes, sans céder aux ravages de la frustration relative ni à la tentation d'une dérive « industrielle » qui les priverait de la part irréductible de spécificité dont ils ont besoin pour assumer pleinement leur fonction.

Toutefois, là encore, les germes d'une telle dérive existent bel et bien. On observe depuis peu que les militaires hésitent moins souvent que cela n'était le cas il y a quelques années encore à comparer leur sort à celui des salariés du secteur privé. Ce phénomène semble pour l'instant se limiter aux officiers qui, étant donné les écarts entre leurs soldes et les salaires des cadres supérieurs et dirigeants des entreprises, ont quelques « bonnes » raisons de se sentir frustrés. Si l'expression de cette frustration prenait de l'ampleur, elle pourrait s'étendre aux sous-officiers et devenir source de problèmes sérieux.

Les causes de ce changement sont loin d'être évidentes. Mais on ne peut s'empêcher de le rapprocher de la réhabilitation symbolique de l'entreprise privée intervenue (paradoxalement) sous le gouvernement socialiste, et des velléités néo-libérales d'abaissement du rôle (et par conséquent à terme, du prestige) de l'Etat, apparues sous le présent gouvernement. Ce à quoi on peut vraisemblablement ajouter les pertes de pouvoir d'achat enregistrées

dans la Fonction Publique depuis un certain nombre d'années. De là à penser, ou plutôt à sentir, qu'elle ne joue plus le rôle d'écran protecteur et valorisant qui a été le sien pour les armées depuis plus d'une décennie, il n'y a qu'un pas, que les avant-gardes semblent sur le point de franchir.

Si cette tendance devait se confirmer, nous entrerions dans une phase nouvelle : une phase dominée par la recherche d'un nouvel équilibre, d'autant plus difficile à cerner que paraît se profiler à l'horizon — disons à échéance moyenne — une réforme structurelle de nature à bouleverser toutes les données du problème¹⁴ : celle du mode de recrutement...

Au terme de ce survol rapide, il y a deux façons possibles de conclure : autant que d'hypothèses sur l'évolution sociale de l'institution militaire et de ses rapports avec l'environnement. Si, avec Moskos, on suppose que les modèles « institutionnel » et « industriel » s'excluent mutuellement, il faut tenter de situer nos armées et leurs personnels sur le continuum qui mène de l'un à l'autre. Force est alors de constater que le cas français présente des caractéristiques d'ensemble encore relativement « institutionnelles » — que l'Armée française n'est encore que faiblement « banalisée » —, mais que l'évolution nette globale se fait, insensiblement mais clairement sur la majorité des indicateurs retenus, dans un sens « industriel ».

Si au contraire, avec Janowitz, Segal, Cotton et d'autres, on suppose que ce sont là deux dimensions sans doute liées mais distinctes, qu'on peut « croi-

ser » pour situer les armées non sur un continuum, mais dans un tableau carré, on est amené à conclure qu'après la crise des années 1960 et 1970, la gestion du « système d'hommes » par les responsables politiques, administratifs et militaires a produit dans la période récente une situation d'équilibre tout à fait réussie entre convergence et divergence : les progrès de l'intégration à la société environnante (adaptation au contexte social et culturel) n'ont pas nui à la cohésion interne et au maintien de la spécificité fonctionnelle (ce que confirment les jugements généralement positifs, et même flatteurs, que portent souvent les observateurs militaires des pays alliés sur les armées françaises).

L'avenir pourrait s'avérer moins idyllique. Qu'on les analyse en termes d'accélération de la banalisation ou d'instabilité accrue de l'équilibre dans un contexte changeant, les risques d'une évolution défavorable ne sont pas nuls. C'est ce que donnent à penser certaines tendances naissantes, dont l'importance reste à préciser, et d'autres, plus anciennes, qui se durcissent. Dans les années qui viennent, les responsables devront savoir faire preuve de discernement, de vigilance et d'imagination, surtout s'ils doivent procéder aux changements majeurs qui semblent s'annoncer dans les règles du jeu institutionnel. Si imparfaites qu'elles soient, les grilles de lecture proposées par les sociologues « militaires » américains (et d'autres) sont de nature, pour peu qu'ils y prêtent attention, à les aider dans cette tâche en clarifiant enjeux, situations et termes du débat.

14. Et ce quelles que soient les modalités retenues : professionnalisation à 100 %, avec ou sans réduction d'effectifs, service à options, conscription sélective, etc.

Les motivations au travail

Enquête auprès des agents de la fonction publique

Luc Dumont¹

L'imagerie traditionnelle oppose trop souvent le fonctionnaire, accroché à ses avantages acquis et à son travail répétitif, à l'entrepreneur, nouvelle idole des temps modernes, avide de créer et animé du goût du risque.

L'enquête réalisée par l'Institut de Management Public auprès des agents du Ministère Français de l'Agriculture révèle que le personnel de l'Administration est en réalité très motivé par le contenu de son travail et la qualité du service public. Par contre elle révèle que ses modes de gestion (rémunérations, notation, avancement...) sont inadaptés et engendrent une forte insatisfaction.

On critique beaucoup le manque d'efficacité des institutions publiques ; mais l'amélioration de leurs performances passe peut-être par un renouvellement des modes d'organisation et de gestion de leurs personnels qui, en dépit de leurs bonnes dispositions, sont démoralisés par un système de sanctions laissant peu de place au mérite.

Les réductions actuelles et futures du nombre d'emplois, l'introduction de nouvelles technologies, l'accroissement des exigences du public sont autant de défis que la Fonction Publique ne

pourra relever sans une forte mobilisation de ses agents. Le contexte social et politique actuel amène un nombre croissant de personnes à s'intéresser au comportement des fonctionnaires. Les

1. Institut de Management Public.

nombreux articles qui, dans les médias, diffusent la même opinion négative conduisent à s'interroger sur les causes de ces prétendues inefficacité, démotivation, insatisfaction des fonctionnaires.

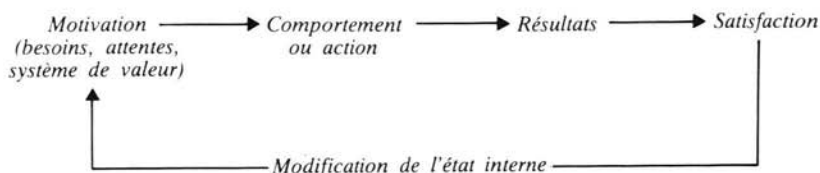
C'est pourquoi nous avons entrepris une étude ayant pour but :

- d'identifier les sources et le niveau de motivation et de satisfaction des fonctionnaires ;
- de dégager une typologie des indivi-

us en fonction de leurs sources de motivation.

A plus long terme, nous avons pour objectif de réutiliser la même méthode d'évaluation pour constituer une base de données actualisées couvrant l'ensemble de la Fonction Publique.

Pour étudier la motivation et la satisfaction des fonctionnaires, nous nous sommes fondés sur le modèle construit par Steers et Porter² :



La motivation détermine l'action de l'individu au travail ; pour l'analyser nous avons retenu la définition de Vroom³ qui distingue deux composantes, les attentes et le système de valeur : les *attentes* ou *expectations* que fonde l'individu sur les résultats de son travail, c'est-à-dire son évaluation à partir d'informations objectives, des relations existantes au sein de son organisation entre son travail et les résultats qu'il peut escompter ; le *système de valeur*, fonction de l'importance accordée par chaque individu aux différents aspects de sa situation de travail. Le comportement du salarié déclenche

des réactions de l'environnement. Ces résultats peuvent être de nature différente par exemple un travail plus intéressant, plus de responsabilités, ou une promotion, un bureau plus agréable et de meilleurs relations de travail, etc. (ou le contraire). Selon les cas, le salarié éprouve de la satisfaction ou de l'insatisfaction à l'égard des résultats qu'il a obtenus. En retour, son niveau de satisfaction influence sur sa motivation et ainsi de suite...

Dans notre étude nous avons évalué le niveau et les sources de motivation et de satisfaction.

2. Steers and Porter. — *Motivation and Work Behavior*. — Mc Graw Hill, 1983 (Series in Management).

3. Vroom. — *Work and Motivation*. — New York, Wiley, 1964.

La méthode de l'enquête

Questionnaire

Les moyens dont nous disposions pour réaliser notre étude, ainsi que la nécessité de la mener auprès d'une population importante pour valider ses résultats sur un plan statistique, nous ont amené à choisir l'enquête par questionnaire.

Pour le construire, nous avons rapproché les résultats de l'analyse de contenu d'une trentaine d'entretiens semi-directifs avec les listes d'items utilisés par Porter¹, Francès² et Levy Leboyer³ pour étudier la motivation. Nous avons ainsi constitué une liste de 18 facteurs décrivant la situation de travail, parmi lesquels on pourrait distinguer selon Herzberg⁴ 8 facteurs de contenu : l'intérêt du travail, la marge d'autonomie personnelle, les responsabilités, les possibilités d'utiliser ses compétences, l'enrichissement personnel, l'information concernant le travail, l'image de l'emploi vis-à-vis des autres, le service rendu au public et 10 facteurs de contexte : l'avancement, la notation, la rémunération, les conditions matérielles de travail, les relations entre collègues, les relations avec les supérieurs, les ho-

naires, les congés, la sécurité de l'emploi, les avantages sociaux.

Echantillon

Le nombre des statuts particuliers des fonctionnaires des ministères, celui des agents des collectivités territoriales ou des établissements et entreprises publics rendait utopique l'identification de critères transversaux permettant la constitution d'un échantillon représentatif de l'ensemble de la Fonction Publique.

Afin de maîtriser nos résultats, nous avons décidé d'effectuer cette première étude au sein du Ministère de l'Agriculture choisi pour sa grande diversité. Nous avons structuré notre échantillon en 12 catégories résultant du croisement des trois critères suivants : l'affectation (Administration centrale, services extérieurs), le statut (titulaire, non titulaire), la catégorie (A, B, C ou D). Au sein de chaque catégorie, un tirage au hasard a été effectué à partir du fichier informatisé de gestion de personnel pour constituer un échantillon représentatif — 2 500 personnes, soit environ 70 % des individus ainsi désignés, ont répondu à notre enquête.

1. Porter, Hackman. — « Expectancy theory predictions of work effectiveness ». — *Organizational Behavior and Human Performance*, n° 3, 1968, 417-426.

2. Francès. — *Satisfaction et motivation chez les cadres*. — *Entreprise Moderne* d'Édition, 1982.

3. Levy Leboyer (1983). — « Une enquête sur le modèle expectation valence ». — *Psychologie Française*, n° 28, 1983.

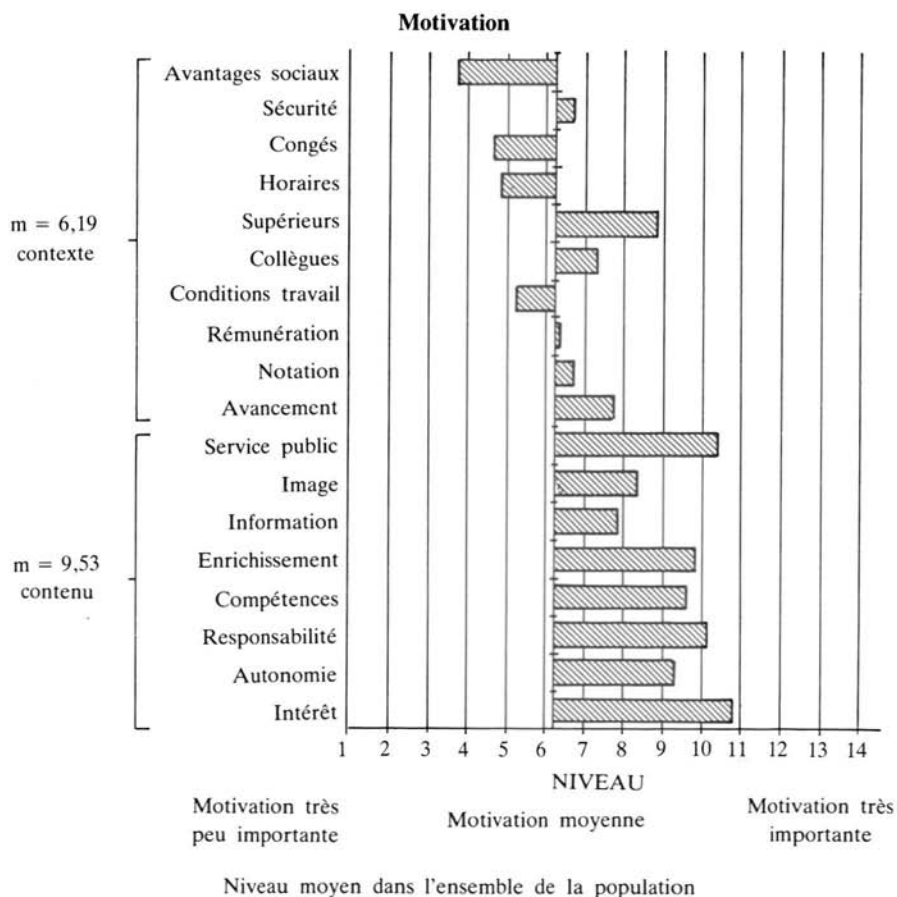
4. Herzberg. — *The motivation to work*. — New York, Wiley, 1959.

Des fonctionnaires motivés par le contenu de leur travail

Le niveau moyen de motivation des agents à l'égard de leur situation de travail dissimule, en fait, une importante motivation vis-à-vis des éléments de contenu (intérêt des tâches, autonomie, responsabilités, etc.) et une faible motiva-

tion vis-à-vis des éléments de contexte (avancement, notation, rémunération, environnement matériel, sécurité d'emploi). Cette différence est moins due au système de valeurs qu'aux attentes des individus.

Alors qu'ils jugent importants la plupart des aspects de leur situation de travail, les fonctionnaires du Ministère de l'Agri-



culture estiment que seul le contenu du travail qu'on leur confie dépend de leur performance individuelle. Selon eux une performance de qualité, permet d'obtenir un travail plus intéressant, plus de responsabilités, etc. mais pas un meilleur salaire, une promotion ou un bureau plus

agréable et plus de congés. Ces résultats paraissent tout à la fois logiques et paradoxaux. Logiques pour deux raisons : dans une même organisation chacun, indépendamment de sa performance, bénéficie du même environnement⁴ (conditions matérielles de travail, horaires,

4. Ce raisonnement est limité par une exception importante : les agents estiment que leur sécurité d'emploi dépend de la qualité de leur performance. Le débat actuel sur la privatisation, et la notion de qualité dans le secteur public ne sont sûrement pas étrangers à cette évaluation.

Les aspects jugés les plus satisfaisants des postes offerts au Ministère de l'Agriculture sont le contenu du travail, la sécurité d'emploi, les congés, les horaires et les relations de travail ; ceux qui sont jugés les plus insatisfaisants sont l'avancement, la rémunération et les avantages sociaux.

Il est intéressant de comparer motivation et satisfaction et de commenter les résultats de cette comparaison à l'aide de la théorie de l'équité décrite par Heider⁵, selon laquelle tout individu obéit à un besoin puissant qui le conduit à éviter toute contradiction entre ses attentes et les répliques de son environnement.

Trois cas de figure apparaissent nettement :

— dans le premier cas, le niveau de satisfaction est légèrement inférieur au niveau de motivation mais tous deux sont positifs. On peut penser que cela conduira les intéressés à renforcer leurs efforts pour obtenir des résultats à la hauteur de leurs attentes. C'est ce que l'on constate pour les différents éléments décrivant le contenu du travail ;

— le second cas qui caractérise les horaires, les congés et les avantages sociaux est contraire au premier. Le niveau de satisfaction est supérieur à celui de motivation et leurs valeurs sont opposées. Situation frustrante pour le gestionnaire qui constate l'inefficacité des dépenses dans ces domaines : les agents sont très satisfaits de ces éléments, mais ceux-là les motivent peu. La direction est cependant contrainte de maintenir ces dépenses car leur réduction engendrerait une insatisfaction importante ;

— le troisième cas concerne l'avancement et la rémunération. Motivés par ces

deux aspects les agents sont profondément insatisfaits des résultats qu'ils obtiennent.

Si le contenu du travail est un facteur dynamisant pour le comportement on peut craindre que les éléments de contexte aient une influence négative : motivés par l'avancement et la rémunération alors qu'ils les jugent insatisfaisants, peu motivés par les horaires et les congés qui leur semblent très satisfaisants, les fonctionnaires de l'Agriculture pourraient être tentés de réorienter leur comportement en fonction des résultats qu'on leur propose ; ce qui les conduirait à moins investir dans leur travail et à profiter au mieux des horaires et des congés dont ils bénéficient.

Une variable essentielle : la qualité de la situation de travail

La motivation est nettement plus différenciée chez les agents en fonction de la qualité de leur situation de travail que de leurs caractéristiques socio-professionnelles : à l'exception des relations avec les administrés, de la catégorie (A, B, C ou D) et du niveau de formation initial, les critères classiques repris dans l'enquête, tels que le secteur d'activité, le statut, le type de missions, l'âge, l'ancienneté, le fait de travailler à temps partiel ou le sexe ne différencient pas les sources ou le niveau de motivation chez les individus. En revanche, la *qualité de leur situation de travail* est fortement corrélée avec leur motivation.

Les agents pensant que leur travail est intéressant et qu'il leur permet d'accroître

5. Heider. — *The psychology of interpersonal relations*. — New York, Wiley, 1958.

Une typologie des agents du Ministère français de l'Agriculture

D'importantes différences interindividuelles au niveau des sources de motivations nous ont amené à élaborer une typologie selon la méthode des nuées dynamiques. Les membres d'un même groupe présentent des caractéristiques homogènes par rapport aux sources de motivations, alors que leurs caractéristiques socio-professionnelles peuvent être très hétérogènes. Par exemple, les *carriéristes* ne sont pas tous des jeunes lous bardés de diplômes, sans attaches familiales, ni géographiques. On trouve aussi parmi eux des titulaires de CAP ou de BEP, des gens de tous âges, dont certains sont sédentaires.

La typologie a identifié neuf groupes :

Les *positivistes* sont motivés par tous les facteurs sans exception, sur des aspects tels qu'avantages sociaux, horaires, congés et conditions matérielles de travail, ils sont en complète contradiction avec l'ensemble de la population.

Les *entrepreneurs* se distinguent par une forte bi-polarisation de leurs sources de motivation. Ce sont les plus motivés de notre population à l'égard du contenu de leur travail mais ils sont peu motivés par l'environnement, la notation et l'avancement. Ils se distinguent encore par une indifférence à l'égard de la sécurité d'emploi, et un intérêt marqué par l'avancement.

Les *extravertis* allient une forte motivation pour la réalisation de soi (intérêt, autonomie, possibilités d'utiliser ses compétences et de s'enrichir) à la plus forte motivation pour les aspects rela-

tionnels (image de l'emploi, service rendu au public et relations de travail).

Les *carriéristes* sont principalement motivés par les responsabilités, l'avancement, la notation, la rémunération et les relations avec les supérieurs.

Alors que l'ensemble de la population est nettement plus motivée par le contenu du travail que par son contexte, les *protectionnistes* sont également motivés par les deux aspects. Ils sont beaucoup plus motivés que les autres par la sécurité d'emploi, les congés, les horaires, les conditions matérielles et les relations de travail.

Les *intropreneurs* présentent un profil comparable aux entrepreneurs mais leur niveau de motivation est plus faible et ils sont relativement introvertis : ils sont nettement moins motivés par les aspects relationnels (relations avec leurs collègues et leurs supérieurs, service rendu au public et image de l'emploi).

Les *publicistes* se distinguent par une très forte motivation vis-à-vis du service rendu au public et de l'image de l'emploi et par une très faible motivation pour tous les facteurs de contexte, exception faite des relations de travail.

Les *polarisés* frôlent l'ascétisme : ils ne sont pas du tout motivés par les résultats matériels de leur travail et le sont uniquement par l'intérêt des tâches et les possibilités d'enrichissement personnel.

Les *négalivistes* ne sont pratiquement motivés par rien, et rien ne les satisfait.

tre leurs compétences ont une charge de travail importante. Ils sont satisfaits de leur marge d'autonomie lorsqu'ils la limitent à l'organisation de leur travail personnel ; ils le sont aussi des informations nécessaires à leur travail mais nettement moins de celles concernant le fonctionne-

ment de leur service ou celui du Ministère. Leur image auprès des administrés les préoccupe plus que celle auprès de leurs collègues.

Tous ces éléments sont pour ces agents des sources importantes de motivation. Par contre, ceux de leurs collègues dont

la situation de travail est mauvaise à l'égard de ces mêmes éléments les jugent démotivants.

La grande insatisfaction développée à l'égard de la notation, de l'avancement et de la rémunération est liée à une importante démotivation. La majorité des agents estime que la notation n'est pas proportionnelle à la performance, que les responsables ne l'appliquent pas tous de la même manière et qu'elle n'a d'influence, ni sur l'avancement, ni sur la rémunération⁶. Ils jugent celle-ci insuffisante comparée à celles du privé et que les primes ne récompensent pas les plus méritants. Les modalités de l'avancement au choix, à l'ancienneté ou par concours leurs paraissent faire peu de cas des compétences.

Enfin, les agents attachent plus d'importance aux relations avec leurs supérieurs qu'à celles avec leurs collègues ; à leurs yeux, ces dernières sont plus personnelles que professionnelles.

Une politique nouvelle pour la fonction publique

Les résultats de cette enquête confirment certaines idées reçues, en infirment d'autres, nuancent la plupart.

Ils confirment la satisfaction des fonctionnaires vis-à-vis de leur sécurité d'emploi et leur grande insatisfaction à l'égard de l'avancement et de la rémunération. Mais ils montrent que cette insatisfaction est liée à un sentiment d'impuissance.

Ils surprennent lorsqu'ils montrent la

motivation importante à l'égard du contenu du travail et du service rendu au public. D'autant plus que les agents affirment que ces aspects dépendent de la qualité de leur performance individuelle, démentissant ainsi les discours sur la dilution des responsabilités.

Ils mettent en évidence que la gestion de personnel dans la Fonction Publique, essentiellement fondée sur la notion de corps, est peu adaptée aux attentes des individus. En outre, elle est peu efficace car les agents développent des stratégies visant à utiliser au mieux pour eux les règles définies par ce mode de gestion et non à contribuer à l'efficacité globale de l'organisation. Enfin, elle paraît incompatible avec la politique qualité et innovation dans le secteur public qui cherche à rendre les agents responsables à l'égard de leur performance alors qu'ils ne le sont ni de leur avancement, ni de leur rémunération.

Se dégagent dès lors un certain nombre d'orientations pour agir sur la motivation des agents du service public.

Une action sur le contenu des tâches apparaît nécessaire pour revaloriser le travail des agents et leur donner des responsabilités au lieu de parcelliser les tâches pour mieux les contrôler.

Dans le même ordre d'idée, l'information semble être une source d'insatisfaction et de démotivation. Il est sûrement possible de mettre en place ou d'améliorer les circuits existants afin que chaque individu puisse identifier les résultats de son travail et son impact sur l'efficacité du fonctionnement de son service, de sa Direction ou du Ministère.

6. La minorité des agents qui pensent le contraire est motivée et satisfaite par la notation. Ce n'est donc pas le principe de la notation qu'ils contestent mais ses modalités d'application.

La mission Raveleau pour la qualité

Au mois de juin 1986, Edouard Balladur, Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie, des Finances et de la Privatisation (France), a confié à M. Gilbert Raveleau, Délégué Général de l'Association Française pour les Cercles de qualité et la qualité totale (AFCERQ), le soin d'animer une mission d'études et de propositions pour le développement de la qualité dans les entreprises, les services publics et l'Administration.

Cette mission devait s'appuyer sur les réalisations et les équipes déjà en place dans l'ensemble des Ministères concernés, et travailler en liaison avec la Mission Innovation confiée parallèlement à M. Hervé Serieux, par le Ministre délégué auprès du Premier Ministre, chargé de la Fonction Publique et du Plan.

A partir des travaux d'une commission interministérielle de la qualité, d'un groupe de pilotage et d'une dizaine de groupes de travail associant fonctionnaires et spécialistes du secteur privé, la mission a remis un rapport d'étape au mois de janvier 1987.

Ce rapport rappelle d'abord les enjeux d'une amélioration de la qualité et d'un développement du management participatif pour l'efficacité de notre économie et le bien-être des Français. Il évoque ensuite le chemin déjà parcouru (30 000 cercles de qualité fonctionnent dans les divers secteurs de notre économie, 4 000 dirigeants d'entreprises et de services publics sont engagés dans des démarches de qualité, près de 500 000 personnes ont été formées) et les actions déjà entreprises par la mission qualité.

Celles-ci partent d'un préalable : la qualité ne se décrète pas, pas plus que les évolutions du management nécessaires à sa réussite.

Toutes les actions de la mission relèvent de 5 axes principaux :

— développer la « qualité totale » et les cercles de qualité dans les entreprises industrielles ;

— développer la qualité dans le tertiaire et les services ;

— développer les démarches qualité et les cercles de qualité dans les services publics ;

— développer le concept de relations clients-fournisseurs entre l'Administration et les entreprises et au sein même de l'Administration ;

— faire pénétrer la qualité dans la formation.

Toutes ces actions font appel à une large concertation entre les parties intéressées et privilégient la résolution de problèmes concrets. Un maillage entre les expériences innovantes et une stratégie d'information et de valorisation permet d'en assurer la diffusion et la promotion.

Afin de promouvoir la réalisation d'un projet qualité France, le rapport identifie une soixantaine d'axes d'actions, dont 12 propositions majeures :

1. faire une campagne nationale de sensibilisation à la qualité, chaque Ministère développant ses propres actions en cohérence avec l'ensemble ;

2. promouvoir une campagne d'image de l'entreprise France à l'étranger : « la France se mobilise sur la qualité » ;

3. demander aux associations techniques (AFNOR, AFCERQ, AFCSQ, AFAV, AFQ) et aux institutions concernées de mettre au point des programmes coordonnés de formation ;

4. accélérer le développement de la formation initiale à la qualité en soutenant et en diffusant les expériences au sein du système éducatif ;

5. développer les démarches de qualité dans les services publics comme dans les entreprises, au rythme des prises de conscience et en respectant les conditions de réussite ;

6. identifier les problèmes de type « relations clients-fournisseurs » au sein de l'Administration et entre celle-ci et les entreprises et mettre en place des groupes d'amélioration de la qualité (GAQ) pour apporter des solutions nouvelles ;

7. mettre en œuvre, dans chaque Ministère, au sein des services centraux et des

services extérieurs, un plan d'amélioration de la qualité (PAQ) et des indicateurs de satisfaction ;

8. utiliser un grand projet national impliquant l'Etat, des collectivités territoriales et des entreprises pour mettre en œuvre une démarche « qualité totale » : par exemple, l'organisation des Jeux Olympiques d'Albertville ;

9. mettre en place rapidement un système de certification d'entreprises, souple et adapté à la réalité, afin de renforcer la position des entreprises françaises sur le marché européen à l'horizon de 1992 ;

10. transformer le groupe actuel de pilotage de la mission en un groupe de

pilotage de la qualité France impliquant toutes les parties concernées ;

11. identifier dans chaque département un sous-préfet motivé, trouvé à cet effet, qui jouerait le rôle de facilitateur départemental pour le développement de la qualité et des cercles de qualité dans les services publics ;

12. demander à chaque membre du Gouvernement de se mobiliser sur la qualité et de le faire savoir.

Une campagne nationale de promotion de la qualité devrait avoir lieu « la qualité, chacun s'y met, tout le monde y gagne ».

*Alain Michel
futuribles*

Il est sûrement plus difficile d'affiner le système d'affectation pour tenir compte des motivations individuelles ou de personnaliser avancement et rémunération en fonction des résultats et non de l'ancienneté, du niveau de connaissances générales ou encore du respect de certaines normes comportementales, car ces éléments dépendent du statut et ne peuvent être modifiés qu'au niveau de la Fonction Publique. Compte tenu de leur complexité, il paraît urgent de réfléchir dès maintenant à des solutions, en l'absence desquelles on risque d'aller vers une impasse.

Présentés et commentés lors d'une réunion du comité technique paritaire du Ministère de l'Agriculture et de la réu-

nion annuelle des directeurs régionaux et départementaux du Ministère de l'Agriculture, et à l'ensemble du personnel sous forme d'une synthèse, les résultats de l'étude de l'Institut du Management Public ont confirmé et complété les analyses des responsables du Ministère.

Sous l'impulsion du directeur général, des groupes de responsables du personnel du Ministère de l'Agriculture ont entrepris une réflexion sur le système de notation, les possibilités d'agir sur l'affectation, l'organisation et le contenu du travail au sein des services extérieurs. Des groupes d'expression et dans le futur des Cercles de Qualité contribueront à cette réflexion.

Les Organisations des Nations Unies : les voies du renouveau

Mahdi Elmandjra ¹

La crise du système des Nations Unies concerne essentiellement le concept et l'esprit de la coopération internationale. C'est pourquoi, pour Mahdi Elmandjra, le renouveau de ce système ne peut être trouvé dans des refontes plus ou moins superficielles d'organigrammes ou de procédures. Ce n'est que par une réflexion sur la signification profonde de ses finalités et l'élaboration d'une stratégie conséquente, que peuvent être défrichées les voies d'un tel renouveau.

Pour rendre les organisations des Nations Unies plus conformes aux besoins du monde, Mahdi Elmandjra, moins soucieux de la survie de telle ou telle organisation que de celle de l'humanité, esquisse quelques axes d'un changement qu'il juge innovateur et harmonieux.

Les problèmes actuels qu'affronte le monde, sans parler mais aussi sans oublier ceux de demain, n'ont pas reçu toute l'attention qu'ils méritaient. La nostalgie est une partie essentielle de la vie parce qu'elle alimente la

1. Professeur à l'Université Mohamed V à Rabat. Président de *futuribles international*. Auteur de « The United Nations System : an Analysis ».

mémoire, mais la prévision est encore plus vitale parce qu'elle donne une signification dynamique au passé en l'incluant dans sa conception du futur.

La dimension du futur est très utile parce qu'elle écarte la pensée linéaire, tient le phénomène de la discontinuité pour un facteur positif et favorise la pensée innovatrice, l'homme n'ayant jamais possédé autant de capacité, intellectuelle et matérielle, pour façonner son propre destin. Pour beaucoup, les organisations des Nations Unies se sont faites les défenseurs inconscients du statu-quo. A moins d'un changement radical, elles pourraient même constituer un obstacle sur la voie d'un futur souhaitable et possible. Un tel futur ne peut voir le jour sans une organisation internationale plus forte.

« Le système des Nations Unies, pour quoi faire ? » : telle est la question essentielle. La réponse qu'on y apporte conditionne la finalité de ces organisations et conduit à l'analyse de leurs activités en tant que moyen pour la poursuite de cette finalité et des objectifs qui en découlent. Si l'on n'adopte pas une telle approche, il y a toutes les chances de se retrouver avec une longue liste de remèdes qui n'affecteraient en rien le cœur du problème.

Je ne crois pas que nous soyons en présence d'une crise des organisations. La crise est beaucoup plus grave car elle concerne fondamentalement le concept et l'esprit de la coopération internationale. Elle constitue le symptôme des profonds désaccords qui divisent les membres de la communauté internationale sur le but et les moyens de cette coopération. Les maux sont à rechercher dans ce qu'on appelle « le système international ». Les solutions

doivent être imaginées à ce niveau et non dans la mécanique des organisations qui sont elles-mêmes un sous-produit de l'environnement international dans lequel elles œuvrent.

L'objectif du système des Nations Unies est défini par la Charte des Nations Unies et par les constitutions des Agences spécialisées. L'avenir de la coopération internationale se heurte à une double difficulté. D'abord, l'accord initial qui existait entre les auteurs de ces textes s'est dilué. Ensuite, la nature et la complexité des problèmes qu'affronte l'humanité à l'aube du XXI^e siècle ne sont pas les mêmes que ceux qui prévalaient il y a quarante ans.

Absence d'accord sur les finalités

La composition du système international a considérablement changé depuis 1945 avec l'accroissement du nombre d'Etats indépendants issus du processus de décolonisation. D'autres développements politiques ont affecté les rapports de force et les concepts de l'organisation mondiale. Nous trouvons encore un accord formel sur ses grands objectifs du système des Nations Unies, mais il n'y a plus unanimité pour les réaliser à travers ses organisations.

La nature des problèmes de sécurité entre les superpuissances a changé et ces derniers ne considèrent plus les Nations Unies comme l'arène adéquate pour négocier sur les questions vitales qui les divisent, comme le désarmement, les conflits armés locaux dans différentes régions du monde ou les

Les Organisations des Nations Unies : les voies du renouveau

grands développements de la science et de la technologie. Ils ont découvert d'autres voies pour en débattre.

Les autres pays industrialisés ont fait de grands progrès dans la coopération régionale politique, économique et socio-culturelle, à travers la Communauté Economique Européenne, l'OCDE et le COMECON. Ces institutions constituent, dans leur région respective, le cadre principal de leur coopération.

Le rôle des organisations des Nations Unies à l'égard des pays développés s'est ainsi affaibli, surtout au cours des dix dernières années, au point de leur être d'une utilité très limitée pour la satisfaction de leurs besoins spécifiques. Pour expliquer cette tendance, on a souvent prétexté que la priorité a été donnée aux pays en développement. En fait, les pays du monde industrialisé, bien que discutant et orientant volontiers les problèmes concernant le développement économique et social du Tiers-Monde, n'étaient pas aussi désireux d'aborder les questions concernant leurs propres affaires devant le système des Nations Unies.

Dans le domaine de la coopération internationale, l'objectif originel et universel des organisations des Nations Unies s'est réduit à un nouveau concept, « l'aide au développement », pas seulement par compassion pour le Tiers-Monde, mais aussi pour tenir le système des Nations Unies hors de ce qui se met en place dans les pays industrialisés. En clair, les fondateurs des Nations Unies ont changé d'idée sur les objectifs, parce que les changements radicaux survenus dans la composition du système ne leur permettaient plus d'imposer leur manière de voir.

Le comble de l'ironie est que les nouveaux venus ont encore plus de raison de se plaindre, puisqu'ils n'étaient pas présents à San Francisco quand l'accord s'est réalisé. En dépit de sa dimension humaine très généreuse, cet accord traduit une évidente ethnocentricité, si l'on considère les valeurs socio-culturelles sous-jacentes à sa vision du monde. Cette grande concession aux pays en développement est rarement prise en compte et beaucoup moins comprise par les étudiants en relations internationales.

Pour conclure sur ce point, citons le Secrétaire général du Commonwealth, Sir Sridath Ramphal qui écrivait en 1984 : « Ce qui a débuté comme une ère de négociation dans la période d'après-guerre est terminé, est venu le temps de l'inertie étudiée et de la résistance farouche au changement... Nous ne pouvons plus affirmer en confiance qu'il existe un consensus de base dans la Communauté internationale pour soutenir la coopération internationale. Nous ne pouvons plus affirmer qu'il existe encore une éthique du multilatéralisme » (in « Will the 1990's be " 1984 " ? »).

Ce qui est le plus urgent à réactiver, ce ne sont pas les organisations, mais la signification de la finalité du système, ainsi qu'un accord et un engagement sur les objectifs, devant permettre de l'atteindre, entre les Etats membres du système international. Toute autre approche ne ferait qu'alimenter d'anodins débats sur des organigrammes, des procédures et des budgets, ce qui peut donner l'illusion de progresser, mais qui n'aiderait pas ces organisations à relever ni les défis actuels, ni ceux du XXI^e siècle.

***Accélération
de l'histoire
et accroissement
de la complexité***

Nous sommes tous conscients du rythme auquel le changement a pris place, en particulier au cours des vingt dernières années. L'ensemble du savoir de l'humanité double actuellement tous les huit ans. Les conséquences militaires, politiques, économiques et socio-culturelles de ces développements font émerger de nouveaux problèmes, engendrent une complexité croissante que nous ne sommes pas encore capables d'analyser correctement, un changement social rapide qui soulève toutes sortes de conflits issus de la mutation des valeurs socio-culturelles, et une incapacité à gérer les problèmes planétaires pourtant vitaux pour la survie de l'espèce humaine.

La problématique de la première moitié du XX^e siècle est très différente de celle que nous affrontons aujourd'hui. Nous devons donc accepter les spécificités de l'âge dans lequel nous vivons, de celui que nous préparons et voir si elles trouvent un écho dans l'approche des agences internationales créées pour jouer un rôle régulateur. L'Union des Associations Internationales a identifié 10 233 problèmes mondiaux (Encyclopedia of World Problems).

Les caractéristiques de notre époque, en passant d'une société de production à une société du savoir, sont le changement, la créativité, l'innovation, la participation, l'anticipation, la pertinence socio-culturelle, la redistribution, la qualité de la vie, l'information et la communication, la dignité humaine et la paix. Les Etats membres ne mani-

festent que trop rarement de telles préoccupations dans les organisations des Nations Unies.

Une chose est sûre : les organisations internationales de la première moitié du XXI^e siècle ne peuvent et ne pourront pas ressembler à celles qui ont été conçues au cours de la première moitié du XX^e siècle. Le monde a changé et les organisations internationales soit intégreront le changement, soit se désintégreront. C'est pourquoi il convient d'être très prudent quand on cherche à revenir aux « sources » des « objectifs originels » et à l'évangile des « fondateurs ». Le fondamentalisme peut ne pas être la meilleure voie pour les organisations internationales qui cherchent à entrer dans le prochain siècle.

Le changement est dans la nature des choses. Il survient d'une manière ou d'une autre. La plus grande force des organisations internationales au cours de leurs trois premières décennies fut leur « élasticité » ou leur capacité à adapter et à récupérer leur force. Cette élasticité a presque disparu et l'entropie s'est installée. Ainsi, leur seul choix, si elles veulent survivre, réside dans le changement — un concept plus profond que l'adaptation devenue désormais insuffisante.

La question qui demeure concerne le coût de ce changement absolument nécessaire. Le coût du changement est toujours inversement proportionnel au degré d'anticipation. Plus on attend, plus cela coûte. Le changement ici ne concerne pas seulement les méthodes de travail des organisations : il s'adresse d'abord et surtout au système international qui conditionne leur conduite. Cette transformation concerne l'équité et la justice sociale.

Que faire ?

La « désactivation » du système des Nations Unies par un certain nombre de pays industrialisés a commencé à la fin des années 60 et se manifesta par le lancement de plusieurs rapports sur le fonctionnement de ses organisations, comme « l'Etude sur la Capacité du Système de Développement des Nations Unies » (1969) et beaucoup d'autres qui suivirent.

L'allocation de ressources est un bon indicateur de la santé d'un système. La crise financière du système des Nations Unies a véritablement débuté dans la seconde moitié des années 60 et a culminé avec la première Session spéciale de l'Assemblée Générale, en avril 1986, session entièrement consacrée aux questions financières. Les difficultés financières du système sont dues beaucoup moins à « l'incapacité » des Etats membres de payer qu'à leur « inaptitude » à le faire. L'ensemble des ressources financières du système des Nations Unies représente beaucoup moins de 0,1 % du PNB total des Etats membres. Son rôle dans l'allocation des ressources est tout à fait marginal.

Quelles actions peut-on envisager pour rendre ces organisations plus conformes aux besoins du monde ? La question est des plus vastes et il serait prétentieux de vouloir y répondre avec précision. On peut cependant essayer d'esquisser quelques axes d'un changement innovateur et harmonieux. Ils concernent essentiellement les Etats membres qui sont les acteurs princi-

paux des organisations des Nations Unies :

1. La mission « d'aide au développement » des organisations telle qu'elle est conçue actuellement, en faisant peut-être exception pour les activités de l'UNICEF, devrait être complètement réexaminée sinon supprimée vers 1990. L'échec du système des Nations Unies dans ce domaine et les dommages involontaires causés par les modèles de développement qu'il a contribué à disséminer sont de plus en plus manifestes et n'appellent donc pas de longues explications.

2. Les programmes d'aide volontaire devraient donc prendre fin ou être sévèrement limités. Leur poids dans l'ensemble des ressources financières du système ne devrait pas dépasser 20 % en 1990 et pas plus de 10 % vers l'an 2000 (ils représentent actuellement plus de 50 % des dépenses totales).

3. Les organisations devraient fonctionner essentiellement avec des budgets prévisionnels afin d'éliminer toutes traces de charité et de mendicité. Aucun Etat membre ne devrait contribuer plus de 10 % ou moins de 0,1 % des budgets². Ceux qui n'auraient pas les moyens de payer le 1 % pourraient se grouper avec d'autres pays connaissant des situations analogues. Ce regroupement ne servirait qu'au moment du vote. Cela ne constituerait pas un système de vote « pondéré », mais un système de vote « consolidé ». Même si certains budgets doivent être diminués, les avantages feraient plus que compenser les pertes provisionnelles.

4. Les programmes des organisations

2. L'écart actuel dans l'échelle des contributions va de 0,01 % à 25 % soit de 1 à 2 500. La nouvelle formule réduirait cet écart de 25 fois car il passerait de 1 à 100.

couvriraient tous les Etats membres, du Nord au Sud, dans tous les secteurs, l'objectif n'étant pas une assistance technique, mais une véritable coopération internationale fondée sur l'échange d'expériences, d'idées, d'informations et de personnes. Si le programme d'une organisation n'est pas crédible ou s'il n'est pas utile à un pays développé, pourquoi le serait-il à un pays en développement ?

5. Ces programmes devraient se concentrer sur les missions fondamentales suivantes :

- le maintien de la paix ;
- l'établissement de normes, règles et règlements internationaux ;
- redistribution et changement social pour assurer une meilleure qualité de vie et la dignité humaine ;
- communication internationale et échange d'informations ;
- recherche et développement pour réduire le fossé Nord-Sud ;
- intégration régionale et internationale, car aucun groupement économique inférieur à 100 ou 150 millions de personnes n'a de chance de faire une entrée décente dans le XXI^e siècle ;
- diversité culturelle pour éviter l'homogénéité et l'hégémonie ;
- droits de l'homme.

En conclusion, ce qui est en jeu n'est pas la survie de telle ou telle organisation, mais celle de l'humanité.

Le scénario du statu-quo ne peut être conçu que pour quelques années au maximum, parce que le changement est une partie essentielle de la vie et de tous les systèmes. Le scénario de l'adaptation et des réformes en douceur est aussi très improbable car les choses sont allées trop loin. Le seul scénario valable pour le futur est celui de la transformation pacifique, si l'on ne veut pas préparer le terrain, à long terme, pour un scénario de confrontation qui pourrait être beaucoup plus coûteux.

En dernière analyse, le véritable problème ne concerne pas seulement les structures du système international, mais réside surtout dans les structures mentales des décideurs. Ces dernières évoluent plus lentement et n'apprennent malheureusement que par des « chocs ». La coopération internationale constitue un véritable processus d'apprentissage et souffre en tant que telle d'un manque de créativité et d'innovation. C'est une éducation permanente.

Malgré toutes les raisons objectives d'être pessimiste à court terme sur la coopération internationale, si l'on croit à l'ingéniosité de l'homme, il existe davantage de raisons objectives d'être optimiste à long terme. A condition d'avoir conscience que le long terme commence aujourd'hui.

Actualités prospectives

Idées et faits porteurs d'avenir

L'épargne au secours de la retraite ?

Largement répandue aux Etats-Unis, la retraite par capitalisation est pourtant loin de constituer la source principale de revenus des retraités américains. Ainsi 91 % des personnes âgées américaines reçoivent une pension de retraite de la Sécurité Sociale par répartition (contre 69 % en 1962) et cette pension constitue la totalité de leurs revenus pour 46 %, la moitié pour encore 16 %. Plus encore, la retraite par répartition représente 38 % des revenus des Américains de plus de 65 ans contre 6 % seulement pour la retraite par capitalisation.

Pourtant l'essor des pensions privées est impressionnant : en 1930, 4 millions de salariés, soit 12 % des salariés, bénéficiaient d'un plan d'épargne retraite d'entreprise, contre 36,4 millions (soit 50,3 % de salariés) en 1981.

S'ajoute aux plans d'entreprise, depuis 1974, l'épargne individuelle qui n'a cependant pas eu le succès escompté : seules 12 % des personnes non couvertes par les plans d'entreprise y ont eu recours.

Objet de débats théoriques passionnés aux Etats-Unis, l'épargne retraite n'est pas sans défaut pour ses bénéficiaires : elle accentue les inégalités puisque seules en bénéficient les salariés des grandes entreprises qui versent des salaires élevés ; elle peut se révéler beaucoup moins profitable que prévu, comme en ont fait la douloureuse expérience les salariés de la firme automobile STU DE BAXER qui n'ont reçu que 15 % de leurs droit acquis ; elle est particulièrement vulnérable à l'érosion monétaire : ainsi, d'après un expert américain, 47 % des hommes retraités bénéficiant d'une

Proportion, en 1983, de salariés américains couverts par un plan retraite d'entreprise

Selon la nature de l'entreprise	manufacturière	69 %
	non manufacturière	44 %
Selon la taille de l'entreprise	plus de 500 salariés	82 %
	moins de 100 salariés	83 %
Selon le niveau des salaires	moins de 10 000 dollars/an	32 %
	de 10 000 à 24 999 dollars/an	67 %
	25 000 dollars et plus	82,8 %
Selon l'influence syndicale	entreprise avec contrat syndical	82 %
	entreprise sans contrat syndical	44 %

pension privée ont enregistré des pertes de pouvoir d'achat durant les années 70, l'inflation ponctionnant jusqu'à 60 % à 80 % de leur montant réel en 10 ou 15 ans.

Voilà sans doute des éléments qui devraient contribuer à freiner les ardeurs des Français qui, rejetant inconsidérément l'héritage de 1945, voudraient faire des retraites par capitalisation le socle de la protection sociale des personnes âgées.

Pauvreté : les propositions du Père Joseph Wresinski

Selon le rapport remis au Conseil Economique et Social par le Père Joseph Wresinski, la population pauvre atteindrait en France 4 à 5 % de la population, soit 2,5 millions de personnes environ, mais ces chiffres-là sont anciens et révèlent cruellement l'absence de tout instrument fiable de mesure. Une étude réalisée sur un quartier de Caen permet de mieux cerner cette population marginalisée :

- 63 % des ménages sont composés de chômeurs,
- 50 % des chefs de ménage n'ont aucune qualification professionnelle,
- la moitié a commencé à travailler avant 14 ans, le tiers entre 14 et 16 ans, — leur situation financière est catastrophique puisque la moitié a des dettes de logement, le quart des dettes d'eau et d'électricité.

Les privations sont le lot commun des familles pauvres : ainsi 46 % déclarent se priver de nourriture, 48 % reçoivent des vêtements, 86 % ne peuvent partir en vacances et 40 % se plaignent d'une mauvaise santé.

Le rapport du Père Joseph Wresinski souligne combien les différents types de

précarité — emploi, santé, âge, milieu social... — se combinent et s'enchaînent rendant souvent inopérantes et sans effet à long terme les interventions ponctuelles et les « dépannages » qu'ils soient sous forme d'argent, de nourriture, d'accès gratuit à certains services, sont souvent sans effets à long terme.

Critiquant les solutions mises en œuvre actuellement pour faire face à la pauvreté, les rapporteurs au Conseil Economique et Social proposent de lancer une action coordonnée dans dix départements pilotes, intervenant dans les différents domaines sociaux :

- l'éducation : assurer les apprentissages fondamentaux et centrer l'effort sur l'école maternelle,
- l'emploi et la formation,
- le logement en réaffirmant le droit à l'habitat,
- la santé, en permettant un accès de tous aux soins,
- les revenus, par l'instauration d'une garantie de ressources de 2 000 francs au minimum (3 000 francs pour un couple).

Les Allemands refusent de se laisser compter

Personne ne sait exactement combien de personnes vivent en Allemagne de l'Ouest et le recensement national engagé au mois de mai 1987 risque de ne point permettre de répondre à cette question. En effet, près de 2 millions de personnes, soutenues par les écologistes, ont décidé de boycotter ou de saboter le recensement décidé par le gouvernement. Beaucoup d'Allemands estiment en effet que le gouvernement a déjà les moyens de recenser le nombre de personnes en utilisant les renseignements détenus par les municipalités ; plus en-

core, ils estiment que les 33 questions posées par les recenseurs empiètent sur leur vie privée.

Furieux de cette campagne de boycott, le gouvernement a décidé de lancer une campagne publicitaire de près de 15 millions de dollars afin de convaincre les Allemands que le recensement est nécessaire pour planifier les retraites, la construction, l'emploi et la protection de l'environnement, tentant ainsi de prendre les écologistes à contre-pied.

Cette campagne semble avoir un effet positif, mais encore 3 à 5 % de la population aurait décidé de boycotter le recensement. Or une marge d'erreurs de 5 % sur l'ensemble de la population est statistiquement significative et ôterait toute fiabilité au recensement. Ainsi 5 % de 61 millions d'habitants équivalent environ 3 millions de personnes, soit à peu près la marge d'erreur couramment estimée entre les prévisions officielles de population en 1996 et la réalité. Le recensement engagé aurait alors échoué dans ses objectifs.

D'après *l'International Herald Tribune*.

Management

L'usine de Samaya (environs de Tokyo) fait partie de l'ensemble dénommé SAITAMA qui comprend trois unités proches : l'usine de moteurs de Wako qui emploie 2 100 personnes ; l'usine de Samaya qui produit les modèles Accord, Vigor, Prélude, Civic Shuttle et qui totalise 5 500 personnes, enfin, l'usine de Mooka de pièces détachées qui comprend 670 personnes.

L'usine de Samaya est donc la plus grande du complexe SAITAMA, elle comprend les presses, la soudure, le montage, la peinture et le contrôle de

qualité. Elle produit 2 000 voitures par jour sur la base d'un travail en deux équipes avec des ouvriers travaillant huit heures par jour et payés environ 200 000 yens par mois (8 000 FF), salaire hors prime. Jusqu'ici, rien de bien différent avec ce que nous connaissons en Europe. En ce qui concerne l'automatisation, elle est certes avancée mais pas plus qu'à Cléon ou Douai. La différence se situe en fait, ailleurs, dans l'organisation et les comportements.

En premier lieu, la taille de l'usine frappe par son caractère ramassé et compact (il n'est pas nécessaire de se déplacer en voiture d'un atelier à l'autre). Il n'y a pas de place perdue et peu d'espaces tampons. Il est difficile de dire si la compacité est une contrainte ou un objectif, toujours est-il qu'elle permet de mieux comprendre le fameux zéro stock : 70 % de la production sont soustraits et les pièces détachées sont livrées au fur et à mesure de la production par une noria de camions. Le stock de pièces détachées ne dépasse pas deux heures. Cette performance est d'autant plus remarquable que les conditions de circulation au Japon sont très aléatoires, sans oublier que cela suppose une qualité quasi totale des pièces livrées. Tout ceci naturellement n'est possible que par la gestion informatique des (faibles) stocks et des commandes en fonction des programmes. Dans le même esprit de compacité, il n'y a guère de places réservées aux voitures en retouche et les véhicules produits sont immédiatement enlevés.

En second lieu, on est impressionné par les cadences et le rythme de production (une voiture toutes les 25 secondes). Le Charlot des « Temps modernes » a ici beaucoup de cousins en uniforme, et tous jeunes (moins de 30 ans). La cadence est celle de la gymnastique collec-

tive que chacun pratique avant de prendre sa place sur la chaîne. Les ouvriers qui se déplacent le font souvent en courant. Le taylorisme est ici poussé jusqu'à ses limites extrêmes : pendant qu'un ouvrier se charge du réglage des phares, celui qui conduit la voiture ne reste pas inactif au volant, il serre l'écrou du volant, vérifie la qualité des accessoires internes.

En troisième lieu, la surprise vient du faible nombre de voitures rejetées par le contrôle de qualité final : 10 % du total dont la moitié fait l'objet de retouches immédiates et l'autre moitié est absorbée par une ligne de retouches en fin de chaîne (peu encombrée).

Cette excellente qualité du processus de production, malgré des cadences rapides, s'explique sans doute par plusieurs facteurs :

— qualité de la main-d'œuvre, jeune et dans sa quasi-totalité d'un niveau élevé (fin d'études secondaires), habituée aux exercices de mémoire, répétitifs et au travail en groupe en raison même des caractéristiques du système scolaire japonais ;

— l'accent mis sur la propreté et ce n'est pas par hasard si les « bleus » sont de couleur blanche ;

— le souci de chacun de ne pas faire moins bien que les autres pour ne pas être rejeté du groupe et de faire mieux pour être distingué et bénéficier sinon d'une promotion du moins d'un bonus.

En fait, pour comprendre la productivité remarquable des ouvriers de HONDA, il faut se pencher sur le système de rémunération et de promotion.

Il faut rappeler que tous les employés, même les diplômés de l'université, commencent par travailler à la chaîne pendant plusieurs années. Les primes et les promotions sont ensuite attribuées sur la

base d'appréciations du responsable sur trois critères de performance : la productivité, la qualité et les activités de groupe. Précisons par ailleurs qu'il y a trois évaluations par an dont deux pour attribuer les bonus qui représentent entre 3 et 6 mois de salaires chaque fois.

L'enjeu de ces notations n'est pas négligeable, son résultat est déterminant puisqu'au bout de quelques années les diplômés de l'enseignement supérieur ne sont pas mieux placés en moyenne que les simples bacheliers. Dans ces conditions, l'émulation ne surprendra pas : c'est à qui fera le plus de propositions pour améliorer la production dans les fameux Cercles de Qualité (il y a chez HONDA en moyenne une idée nouvelle par mois et par ouvrier). Tout ceci est impressionnant mais pose bien des questions. Quel degré de caporalisme et quelle part de « note de gueule » faut-il accepter pour arriver à de tels résultats ? N'y a-t-il pas d'autres moyens pour parvenir aux mêmes fins ? Et que deviennent les ouvriers qui après l'âge de trente ans quittent forcément la chaîne ? Tant que la croissance du groupe a été forte ils ont pu être absorbés par des emplois plus fonctionnels, mais pourra-t-il toujours en être ainsi ?

Michel Godet

La FIVETE en chiffres

La fécondation in vitro et le transfert d'embryon (FIVETE) est aujourd'hui au centre des préoccupations scientifique, économique, politique et éthique. Et pourtant, elle reste encore, et heureusement, très marginale. Ainsi, le cinquième congrès sur la FIVETE qui s'est tenu en Virginie du 5 au 10 avril 1987 aura permis d'établir que 5 000 enfants

FIVETE auront vu le jour dans le monde, soit un pour un million d'habitants.

Une étude épidémiologique sur 2 342 grossesses a confirmé la nécessité d'une surveillance médicale accrue pour les grossesses issues de fécondation artificielle du fait des risques d'avortement précoce (25 %), de grossesse extra-utérine et de prématurité. Par contre, et cela rassurera sans doute certains, le rapport garçons/filles est identique à celui du reste de la population, de même que le taux de malformation (2 à 3 %). Plus rare, la congélation d'embryons humains a été réalisée dans 22 centres pour 3 570 embryons dont 1 219 ont été re-placés pour 163 débuts de grossesse et 63 enfants en bonne santé et 60 grossesses évoluant normalement.

Les spécialistes se sont interrogés sur le développement de nouvelles techniques qui, aux yeux de certains, risquent de médicaliser encore la reproduction humaine et s'apparentent à un véritable « concours Lépine ». Ils ont d'autre part souligné la nécessité d'un contrôle plus efficace des centres de fécondation in vitro, vantant les mérites du Voluntary Licensed Authority britannique qui accorde les agréments pour procéder à la FIVETE et entreprendre de nouvelles recherches.

D'après *le Monde*.

Frais généraux

Depuis 1978, la CEGOS s'est attachée à identifier les frais généraux des entreprises françaises et à en mesurer le coût et l'évolution.

La troisième enquête qui vient d'être publiée porte sur l'année 1985. Elle s'appuie sur un échantillon de 190 entre-

prises représentant 200 milliards de francs de chiffre d'affaires et 300 000 salariés.

La comparaison entre les résultats de 1980 et ceux de 1985 traduit une tendance claire, allant à l'encontre d'un certain nombre d'idées reçues : globalement, le poids des frais généraux est stable, avec une progression sensiblement analogue à celle du chiffre d'affaires. Et les effectifs de frais généraux ont diminué.

Cette stabilité d'ensemble s'accompagne cependant de variations marquées selon les fonctions de frais généraux.

Une définition des frais généraux

Les frais généraux sont définis comme l'ensemble des dépenses non directement incorporées aux produits ou aux prestations vendus par l'entreprise, et occasionnées par le personnel ne travaillant pas directement sur ces produits ou ces prestations.

Ils se répartissent en 4 grandes familles : frais généraux administratifs, commerciaux, de production et divers, et en 16 fonctions.

Ils représentent des enjeux considérables : en 1985, les frais généraux des entreprises françaises sont estimés à 2 240 milliards de francs (49 % du PIB), soit par exemple 16 fois le chiffre d'affaires d'EDF.

Autant dire qu'il est indispensable de mieux connaître ces coûts pour mieux les gérer.

Les frais généraux en 1985 : les chiffres-clés

En 1985, les frais généraux des entreprises françaises représentaient 18,8 % de leur chiffre d'affaires et 24 % de leurs effectifs, soit une dépense annuelle de

498 000 F par salarié de frais généraux. Les frais généraux divers (assurances, frais financiers, impôts et taxes notamment) occupent toujours nettement la 1^{re} place des 16 fonctions, avec 3,29 % du chiffre d'affaires.

La direction générale vient au 14^e rang avec 0,70 % du chiffre d'affaires tandis que les coûts de l'informatique et de la publicité tiennent le milieu avec des coûts respectifs de 1,46 % et 1,27 %.

Le classement par effectifs fait ressortir des résultats différents, la première place étant occupée par l'entretien (4,80 % du total des effectifs) et la dernière, par les frais généraux divers (0,40 % du total des effectifs).

Des dépenses variant selon la taille des entreprises...

Les dépenses globales de frais généraux varient selon la taille de l'entreprise : de 23,7 % pour celles qui réalisent moins de 100 millions de francs à 18,3 % pour celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1 milliard de francs. Il existe donc un phénomène d'économie d'échelle qui doit cependant être interprété avec prudence (voir tableau).

... et leur secteur d'activité

L'analyse des coûts globaux de frais généraux par activité révèle deux aspects distincts : une large partie des secteurs économiques réalisent des scores proches de la moyenne de 18,9 % (métallurgie, industries agricoles et alimentaires, transports par exemple) tandis que quelques autres s'en écartent, tels la construction électrique et électronique (26,9 %), ou à l'opposé, le commerce (11,8 %).

Même constat, mais avec des variations de plus grande ampleur, s'agissant des

effectifs de frais généraux : de 11,5 % pour le BTP à 43,3 % pour le papier et l'édition.

Dépenses globales de frais généraux par rapport au chiffre d'affaires selon la taille de l'entreprise mesurée par son chiffre d'affaires	
Classes de chiffres d'affaires en millions de francs	1985
Petites : moins de 100 millions de francs	23,73 %
Moyennes : de 100 à 200 millions de francs	23,14 %
Grandes : de 200 à 500 millions de francs	20,98 %
Importantes : de 500 millions à 1 milliard de francs	19,50 %
Très grandes : plus de 1 milliard de francs	18,32 %
Moyenne	18,83 %

1980-1985 : des évolutions significatives

Les dépenses de frais généraux ont augmenté de 2,3 % entre 1980 et 1985, ce qui correspond à une quasi-stabilité ; dans le même temps, les effectifs de frais généraux ont diminué de 9,4 % — traduisant ainsi les efforts de productivité qui ont caractérisé la période.

Des évolutions contrastées se font jour à l'intérieur des 4 grandes familles :

+ 21,8 % pour les frais généraux administratifs,

+ 11,4 % pour les frais généraux commerciaux,

+ 2,0 % pour ceux liés à la production et

- 15,0 % pour les frais généraux divers, notamment grâce à la baisse des frais financiers.

Par fonction, les résultats sont encore plus marqués, avec trois fonctions en forte croissance et trois fonctions accusant une baisse très nette :

En hausse : l'informatique, à + 68 % pour le coût, malgré une progression limitée à 13,7 % pour le personnel, ce qui signifie que le poids des matériels est croissant ; la recherche et développement, avec une augmentation de 63 % des coûts et de 46,7 % des effectifs ; la direction commerciale, avec des chiffres respectifs de + 53,2 % et + 50,9 %.

En baisse : les frais généraux divers déjà cités ; la production (- 34,2 % pour les coûts et - 40,7 % pour les effectifs). Et la finance et comptabilité, avec respectivement - 21,8 % et - 17,8 %.

CEGOS

Portefaux et petits boulots

Ou comment les « petits boulots », les TUC (travaux d'utilité collective) et autres pseudo-emplois aujourd'hui développés pour remédier au sous-emploi des jeunes non qualifiés, pourraient devenir des services à haute valeur ajoutée.

« Eux, c'étaient les portefaux de Fès. Trois cents hommes, tous simples, tous pauvres, presque tous illettrés, et qui, pourtant, avaient su devenir la corporation la plus respectée de la ville, la plus solidaire, la mieux organisée.

Chaque année, aujourd'hui encore, ils élisent un chef, un consul, qui règle minutieusement leur activité. C'est lui qui désigne en début de semaine ceux qui devront travailler et ceux qui se reposeront selon l'arrivée des caravanes, l'état des souks et la disponibilité des compagnons. Ce qu'un portefaux gagne dans sa journée, il ne l'emporte pas chez lui, mais le dépose entièrement dans une

caisse commune. En fin de semaine, l'argent est partagé à égalité entre ceux qui ont travaillé, à l'exception d'une partie réservée aux œuvres de la corporation, qui sont multiples et généreuses : quand l'un d'eux vient à mourir, ils prennent en charge sa famille, aident sa veuve à trouver un nouveau mari, s'occupent des enfants en bas âge, jusqu'à ce qu'ils aient un métier. Le fils de l'un d'eux est le fils de tous. L'argent de la caisse sert également à ceux qui se marient : tous se cotisent pour leur assurer une somme qui leur permette de s'installer.

Le consul des portefaux négocie en leur nom avec le sultan et ses collaborateurs. Il a ainsi obtenu qu'ils ne paient ni impôts ni gabelle, et que leur pain soit cuit gratuitement dans les fours de la ville. De plus, si l'un d'eux commet par malheur un meurtre passible de mort, il n'est pas exécuté en public comme d'autres criminels afin de ne pas jeter l'opprobre sur la corporation. En échange, le consul doit scruter sans complaisance la moralité de chaque nouveau candidat, afin d'écartier tout individu suspect. La réputation des portefaux en est devenue si bonne que les commerçants se sentent contraints de faire appel à eux pour écouler leurs marchandises. Ainsi les vendeurs d'huile, qui arrivent de la campagne aux souks avec des pots de toutes dimensions, ont recours à des portefaux spéciaux qui vérifient eux-mêmes la capacité des contenants ainsi que la qualité du produit et s'en portent garants auprès des acheteurs. De même, lorsqu'un négociant importe un nouveau genre de tissu, il fait appel à des portefaux crieurs pour vanter l'utilité de sa marchandise. Pour chaque activité, le portefaux reçoit une somme précise, conformément à un tarif fixé par le consul.

Jamais aucun homme, fût-il prince, n'ose s'en prendre à l'un d'entre eux, car il sait que c'est contre l'ensemble de la corporation qu'il devrait se battre. (...)

(...) Tels étaient ces hommes. Si humbles, et pourtant si fiers. Si démunis, et pourtant si généreux. Si éloignés des palais et des citadelles, et pourtant si habiles à se gouverner ».

L'histoire des portefaix de Fès, ainsi contée par Amin Maalouf (Léon l'Africain, Ed. J.-C. Lattès) suscite réflexion. Peut-elle servir d'exemple ?

Domotique

Constructique 87, qui s'est tenu à Paris en mars, a été l'occasion de faire le point sur les projets français de domotique. Pierre Méhaignerie, ministre français de l'Équipement, du Logement, de l'Aménagement du territoire et des Transports, a indiqué que l'association *Urba 2000* va lancer, avec le Plan construction, un programme d'expérimentation baptisé PHI (Pour Habiter Interactif). Entreprises et collectivités vont pouvoir tester en milieu réel des produits, des logiciels ou des services dans le cadre d'applications domotiques diverses. De son côté, l'IFB (Institut français du bâtiment) a entamé la conception d'un produit « maison intelligente », qui sera suivi d'une phase de communication-promotion avant la création d'un « label IFB ». Enfin, en janvier 1988 se tiendra à Paris le colloque Domotique 88 organisé conjointement par l'APMF (Association pour les maisons du futur), la Fédération nationale du bâtiment, la FIEE (Fédération des industries électriques et électroniques) et le Plan construction. L'APMF est également à l'origine d'un projet de maison du futur itinérante, qui devrait être exposée à Bâtimat 87, en décembre

prochain. Quant aux produits visibles aujourd'hui, ils permettent déjà de différencier deux grandes familles : d'un côté les produits individuels, de l'autre les collectifs. Dans la première catégorie, il est encore trop tôt pour juger du succès du Securiscan de Thomson, dont l'objectif est de 20 000 ventes pour cette année, mais il a déjà le mérite d'avoir beaucoup fait parler de lui. Ce qui profitera peut-être au Domotronic qu'Océanic va commercialiser en septembre prochain : un système utilisant un bus bifilaire — alors que le Securiscan est sans fil — et qui peut gérer jusqu'à 126 adresses à partir de miniboîtiers de commande répartis dans la maison. Citons également Domoconcept, qui applique au logement son savoir-faire en connectique, et l'astucieux procédé d'envoi-réception de signaux sur le réseau électrique de la société suisse Transec.

De leur côté, les produits destinés à l'équipement des logements collectifs remplissent tous au moins une fonction de télégestion du chauffage avec contrôle, comptage et commande par tableau de bord et/ou Minitel. Peut venir se greffer à cette fonction de base la télégestion des alarmes et des fonctions liées à la communication : messagerie, interphonie... Synforic Développement, du groupe Sertec, et Quille — tous deux lauréats en 1985 de la consultation (Tableau de bord domestique) organisée par le Plan construction, l'AFME et l'Anvar — expérimentent actuellement leurs produits en milieu réel. Enfin, Bouygues a vu son Domobus primé par la CEE au titre de « projet de démonstration énergie ».

Jérôme Rousseaux

Source : Sciences & Techniques, n° 37, mai 1987.

Santé 2000

Deux cent vingt sept médecins et chercheurs ont, à l'initiative des Laboratoires Bristol-Myers, dressé un tableau des principaux enjeux auxquels la médecine devrait répondre d'ici l'An 2000.

Selon ces chercheurs, *le vieillissement démographique* constituera sans doute le problème majeur auquel les pays industrialisés devront faire face : en 2050, explique le docteur Robert Butler (chef du service de gériatrie à l'hôpital du Mont-Sinaï de New York), un tiers de la population américaine aura plus de 55 ans. De ce fait, il est clair que toutes les maladies liées au vieillissement — le cancer, les maladies cardiovasculaires, les troubles mentaux comme la maladie d'Alzheimer ou la dépression — n'en prendront que plus d'importance.

Les chercheurs n'anticipent pas, semble-t-il, de percées majeures permettant réellement de vaincre ces maladies. *En cancérologie*, la plupart d'entre eux estiment que des progrès sensibles devraient être enregistrés au cours des dix prochaines années (une majorité pense qu'en l'an 2000 le taux de guérison sera supérieur de 50 % à ce qu'il est actuellement) mais tous reconnaissent que les progrès principaux ne peuvent venir que de la prévention (plus que du traitement) et que nous restons très démunis face aux cancers du pancréas et du cerveau.

Les prévisions concernant *le SIDA* étaient particulièrement attendues en raison de l'inquiétude que suscite cette maladie dont la propagation est très rapide (dans la Communauté Européenne le nombre de cas double tous les neuf mois de sorte que nous passerions, selon la CEE, de 232 cas recensés en 1983 à plus de 100 000 en 1990). La majorité des chercheurs anticipent un fort développement de l'épidémie (un

million d'Américains en seraient atteints en l'an 2000 !) mais sont très divisés quant aux possibilités de le vaincre : 46 % des chercheurs interrogés pensent qu'un vaccin efficace contre le SIDA sera mis au point au cours de la prochaine décennie mais 61 % estiment que ce vaccin ne sera pas disponible avant... 2010. A peine un chercheur sur cinq pense que le SIDA pourrait être vaincu à l'aube du III^e millénaire, la majorité des autres considère qu'il faudra attendre au moins vingt ans avant de disposer de moyens de traitement efficace...

Les inquiétantes prévisions sur le cancer et le SIDA sont à rapprocher de celles produites récemment sur *la maladie d'Alzheimer* (plus connue sous le terme de *démence sénile*) qui, comme la maladie de Parkinson, résulte d'une dégénérescence du système nerveux. Il n'y a pas de thérapeutique permettant la guérison de la maladie d'Alzheimer qui frappe de plus en plus (voir encadré).

Face à ce sombre tableau, on comprend que les chercheurs consultés par les Laboratoires Bristol-Myers aient insisté sur la nécessité d'investir massivement dans la recherche fondamentale, condition essentielle selon eux du progrès médical qui devrait se traduire malgré tout, d'ici à l'an 2000, par l'apparition de nouveaux médicaments et de méthodes thérapeutiques très efficaces, par exemple dans le domaine des *maladies coronariennes* et de *l'hypertension artérielle*.

L'utilisation de « pompes » délivrant des médicaments en des endroits bien précis et, s'il le faut, de manière continue, devrait en outre se généraliser : le traitement des arthrites, des maladies cardiovasculaires et des déficits hormonaux, devraient s'en trouver grandement amélioré.

Parmi toutes les prévisions de ces cher-

Les maladies du système nerveux

Les maladies d'Alzheimer et de Parkinson ont des noms aux consonnances connues. Malgré les progrès continus faits dans la compréhension des mécanismes de déclenchement de ces maladies, de leur développement et même maintenant de leurs traitements, ils restent synonymes de mort inéluctable et quasi-mystérieuse. L'organisation et les régulations de quelques dix milliards de neurones n'est pas chose simple. De plus, les neurones du cerveau ne sont pas remplacés quand ils disparaissent. Si on pouvait empêcher cette disparition, ou permettre aux neurones de régénérer, de nombreuses maladies pourraient être guéries. Cela n'est pas possible actuellement et ne le sera sans doute pas avant de nombreuses années.

— *Maladie d'Alzheimer* : elle se traduit par une démence pré-sénile (qui apparaît avant 65 ans) accompagnée de signes de dégénérescence des neurones cholinergiques. Il n'y a pas de thérapeutique permettant la guérison de cette maladie. Les dépenses américaines relatives à cette maladie sont de 50 milliards de dollars par an car elle touche environ 5 % des personnes de plus de 65 ans et 20 % de celles de plus de 85 ans ; pour l'an 2000, l'estimation est de 15 % de personnes atteintes après 65 ans.

— *Maladie de Parkinson* : tout comme la précédente, cette affection touche plutôt le troisième âge. Elle implique une dégénérescence d'une partie du système nerveux (système extrapyramidal), en particulier des cellules du cerveau qui fournissent la dopamine. Ceci se traduit par des tremblements au repos et parfois par des diminutions des capacités cérébrales. Les travaux sur les facteurs trophiques et de croissance des neurones cholinergiques apportent des espoirs nouveaux.

— *Sclérose en plaque* : elle résulte de la disparition de la myéline, protéine qui forme une gaine autour de certains prolongements des cellules nerveuses. Les plaques de sclérose évoluent par poussées successives, plus ou moins régressives, qui surviennent à intervalles irréguliers et dont la durée est imprévisible. Certaines études épidémiologiques font état d'un agent pathogène comme origine du mécanisme immunitaire qui génère cette maladie.

— *Maladie de Charcot (ou sclérose amyotrophique latérale)* : cette sclérose porte sur les cellules motrices de la moëlle épinière, du tronc cérébral et des voies corticospinales. Cette dégénérescence n'a pas d'étiologie connue, pas plus que de cure et a une évolution rapidement mortelle.

— *Chorée de Huntington* : cette maladie héréditaire consiste en une dégénérescence nerveuse avec troubles moteurs et démence qui se déclare vers 30-40 ans. Elle est pour l'instant incurable mais on sait depuis peu la dépister.

— *Lésions rachidiennes* : les quelques 10 000 lésions de ce type (chaque année aux USA) peuvent utiliser des protéines recombinantes pour traitement d'appoint.

Les recherches les plus récentes sur la régénération de neurones cérébraux ou spinaux se sont focalisées sur la mise en évidence de différences moléculaires entre les cellules cérébrales, qui se régénèrent pas, et les cellules du rachis, qui, elles, peuvent dans une certaine mesure se régénérer. Mais aucune thérapeutique efficace n'est encore disponible pour lutter contre ces maladies dont le nombre de victimes augmente régulièrement.

Maladie	Nombre de patients (par an) aux Etats-Unis
Maladie d'Alzheimer	1 500 000
Maladie de Parkinson	500 000
Sclérose en plaque	250 000
Maladie de Charcot	15 000
Chorée de Huntington	15 000
Lésions rachidiennes	10 000

Source : Roger Bluzat in CPE Bulletin n° 34, janvier 87.

cheurs, une des plus frappantes a trait sans doute au *déclin de la psychanalyse* : la plupart des scientifiques s'accordent en effet à penser que les médecins auront de moins en moins recours aux thérapies psycho-analytiques : 50 % estiment que la psychanalyse « perdra beaucoup de son importance » et 36 % qu'elle « n'aura plus d'importance du tout ».

A supposer que cette prévision résulte d'un biais dans le panel constitué par Bristol-Myers, elle n'en témoigne pas moins d'une désaffection des médecins vis-à-vis de cette discipline vers laquelle ils aimaient au XX^e siècle envoyer leurs malades récalcitrants...

Enfin, il faut hélas rappeler que les médecins n'anticipent aucun progrès majeur dans les pays en développement où *la malnutrition* et les maladies infectieuses continueront à faire des ravages. L'importance de la recherche en matière de nutrition est d'ailleurs amplement soulignée par les chercheurs qui rappellent qu'une lutte efficace contre l'hypotrophie (faible poids de naissance) et la prématurité permettrait de réduire considérablement la mortalité et la morbidité infantiles.

Le rapport dont nous faisons ici état ne résulte pas d'une étude scientifique rigoureuse ni d'un sondage représentatif de la collectivité des médecins et chercheurs. Mais, eu égard à la qualité des 227 personnes consultées, il fournit des indications que l'on peut juger sérieuses et en tout cas utiles à la réflexion.

Source : Rapport Bristol-Myers, *le Monde*, Eurofocus n° 8/87.

Le boom de l'actionnariat

Près d'un quart des ménages français ont participé ou devraient le faire en 1987 aux privatisations, y consacrant entre 30

et 37 milliards de francs de leurs économies : tel est l'enseignement d'une étude réalisée par le Centre de Recherche Economique sur l'Épargne.

Alors que l'on estimait à 1,5 million le nombre de ménages français possédant directement des actions de sociétés cotées, il devrait atteindre, à la fin de cette année, 4,3 millions. Ainsi, en un an, le Gouvernement aura atteint un objectif que Margaret Thatcher aura mis 8 ans à réaliser en Angleterre : tripler dans la population le nombre d'actionnaires directs. Les Français ont utilisé principalement leurs liquidités pour financer les achats d'actions ; 3/5 des fonds proviennent ainsi d'argent disponible sur des comptes-chèques, 1/5 des retraits sur livrets d'épargne et le reste sur la vente de valeurs immobilières ou de remboursements d'emprunts.

La diffusion de l'actionnariat permettrait-il aux sociétés privatisées de disposer pour autant d'actionnaires stables ? Sans doute. Ainsi, seul 1/5 des personnes interrogées déclarent vouloir revendre leurs titres immédiatement dans un délai de 6 mois, alors de 45 % d'entre elles entendent garder leurs actions au moins 18 mois.

Cette étude du CREP ne donne cependant aucune indication sur la motivation de ces nouveaux actionnaires à l'égard des privatisations : s'agit-il pour eux de devenir propriétaire d'une société capitaliste ou, tout simplement, de réaliser un placement sans risque ? D'après André Babeau, Secrétaire Général du CREP, c'est probablement la seconde hypothèse qui prévaut.

Défi automobile japonais

Le Comité des constructeurs d'automobiles du Marché Commun (CCMC) vient

de produire un livre blanc « le défi japonais » qui met en garde contre la rapide conquête du marché automobile européen par les Japonais. De 1982 à 1985, la part de marché des Japonais dans les 10 pays de la CEE est passée de 7,9 % à 9,5 % pour les voitures et de 13,6 % à 14,2 % pour les véhicules utilitaires légers... Compte tenu du développement de la capacité mondiale de production des Japonais (ils produisent aujourd'hui 9,8 millions de voitures et pourraient dépasser les 11 millions en 1988), de la faible progression du marché intérieur nippon (3,7 millions de voitures en 1988), de la stabilisation probable des livraisons en Amérique du Nord et dans le tiers-monde (qui absorberaient à eux tous 9,2 millions de voitures en 1988), il restera — estime le CCMC — deux millions d'unités que les Japonais chercheront à écouler en Europe. S'ils y parviennent, *en 1988, une voiture sur cinq vendues en Europe sera japonaise*. Un tel raz-de-marée aurait sur le plan de l'emploi des conséquences dramatiques. Le CCMC estime que chaque tranche de 100 000 voitures japonaises importées en Europe entraînera la perte de 12 000

emplois dans l'industrie automobile (dont la moitié dans les composants) et chaque tranche de 100 000 véhicules assemblés en Europe, à partir de composants d'origine japonaise, la disparition de 5 000 emplois dans la seule industrie des composants.

Le scénario 1988 prévoyant un supplément de 700 000 véhicules importés et de 200 000 véhicules assemblés conduit le CCMC à prévoir que 100 000 emplois au minimum se trouveront menacés, auxquels il conviendrait bien sûr d'ajouter les suppressions d'emplois qui résulteraient de l'effort que devraient alors engager les constructeurs pour rétablir leur compétitivité. Pourquoi ces deux facteurs devraient-ils intervenir en même temps ? Sans doute parce que l'effort de restructuration qu'imposait depuis longtemps le développement prévisible d'une compétition internationale très vive n'a pas été engagé à temps... En attendant donc, ce scénario catastrophe servira à appuyer la demande des constructeurs européens auprès de la Commission Européenne pour que celle-ci négocie avec les Japonais une limitation de leurs ventes...

Analyses critiques

AZOUAOU, Alain ; MAGNAVAL, Robert. — *Silicon Valley, un marché aux puces.* — Paris ; Ed. Ramsay, 1986.

Vallée désormais mythique du développement de la haute technologie américaine, la Silicon Valley, dans le comté de Santa Clara au cœur de la Californie, a toujours frappé l'imagination des industriels, des chercheurs et des hommes politiques. Qu'y-a-t-il en effet de plus passionnant, et de plus frustrant, que ces quelques dizaines de kilomètres carrés qui, en 25 ans, ont pu passer de l'état de terres vierges à celui de plus grand centre d'innovations et de développement du monde ? Comment, lorsque l'on s'interroge sur le déclin ou sur l'atonie de la vieille Europe, ne pas jeter des yeux émerveillés sur le Disneyland de la high tech et ne pas chercher à en faire un modèle transposable à nos économies fatiguées de tant de restructurations industrielles.

Alain Azouaou et Robert Magnaval ont remarquablement su dans ce livre nous faire entrer dans l'histoire sans précédent de la Silicon Valley et de ses héros. Constamment illustré d'exemples, de portraits de quelques-unes des personnalités qui ont façonné la « Silicon Society », le livre d'Azouaou et Magnaval nous fait mieux comprendre ce qui fait le succès, mais aussi la fragilité, de la Silicon Valley. Au titre des succès, des éléments certes connus : le rôle des universités et des centres de recherche, les sociétés de capital-risque et, noblesse oblige, l'esprit d'entreprise et la mobilité sociale ; mais aussi des éléments moins connus comme le rôle fondamental de l'Etat, par ses commandes publiques, ses programmes de recherche et les avantages fiscaux qu'il accorde aux investisseurs.

Et pourtant, ces succès de la Silicon Valley ont leurs limites que la percée japonaise sur la haute technologie informatique a su mettre en pleine lumière : d'abord le caractère un peu artificiel d'un développement

trop rapide, mais aussi les difficultés que connaît la société californienne qui n'est pas parvenue, on peut le regretter ou s'en féliciter, à compenser totalement la distension des liens familiaux par l'esprit d'entreprise.

L'atmosphère de la Silicon Valley a beaucoup changé depuis la prise de conscience de l'avancée japonaise qui, pour la première fois, fait douter les héros de la Silicon Valley de la pérennité de leur développement. Désormais, les industriels américains s'adressent au Gouvernement Fédéral lui demandant d'agir par voies réglementaires d'abord, par un soutien direct ou indirect à la recherche ensuite.

Alors, la Silicon Valley c'est fini ? Certes non. Mais une nouvelle étape de son développement se fait jour, dans laquelle l'Etat pourra, ou devra, jouer un rôle peut-être plus important sans pour autant que ne disparaisse l'esprit d'entreprise. Il y a là sans doute un exemple pour ceux qui réfléchissent à la compatibilité entre une politique industrielle menée par l'Etat et l'esprit d'entreprise qu'il importe de vivifier ou de faire renaître.

Christian Charpy

LOMAX, David F. — *The Developing Country Debt Crisis*. — New York, St Martin's Press, 1986. XXIV + 317 p.

MILLER, Morris. — *Coping is Not Enough ! The International Debt Crisis and the Roles of the World Bank and International Monetary Fund*. — Homewood, IL, Dow Jones-Irwin, 1986. XIII + 268 p.

LOXLEY, John. — *Debt and Disorder. External Financing for Development*. — Boulder, CO, Westview Press, 1986. XV + 228 p.

CARVOUNIS, Chris C. — *The Foreign Debt/National Development Conflict. External Adjustment and Internal Disorder in the Developing of Nations*. — Westport, CT, Quorum Books, Greenwood Press, Inc., 1986. XXIII + 243 p.

KÖMER, Peter ; MAASS, Gero ; SIEBOLD, Thomas ; TETZIAFF, Rainer. — *The IMF and the Debt Crisis. A Guide to the Third World's Dilemma*. — Atlantic Highlands, NJ, Zed Books, Ltd., 1986. 226 p. *

Nous continuons d'être inondés d'ouvrages sur la crise de la dette. Dans l'ensemble, les auteurs traitent de trois grandes séries de questions : 1) la cause ou les causes de la crise de la dette (chocs pétroliers,

* Cette analyse critique a été initialement publiée dans *Finances et développement*, n° 1, volume 24, mars 1987.

incapacité de réagir à ces chocs, développement incontrôlé des marchés des euromonnaies se traduisant par une orgie de prêts et d'emprunts, taux d'intérêts élevés, récession des années 80, etc., et mention moins fréquente de la responsabilité des politiques des pays débiteurs) ; 2) les efforts fournis depuis 1982 pour résoudre le problème de la dette, en particulier les programmes d'ajustement supportés par le FMI associés à un financement de la part du Fonds et de banques ; et 3) les solutions globales de rechange proposées, allant du théoriquement faisable au totalement irréaliste.

Dès le début, les participants au débat ont fait valoir l'une ou l'autre des deux solutions au problème de la dette. La première préconise une approche cas par cas appliquant des programmes d'ajustement supportés par un financement bancaire et multilatéral et conçu pour rétablir la solvabilité à moyen terme. La réussite de cette approche a été essentiellement subordonnée à la persévérance des pays débiteurs dans la mise en place des ajustements nécessaires et, extérieurement, à un climat économique favorable caractérisé par une croissance soutenue dans les pays industrialisés et le maintien de marchés ouverts. Le FMI, la Banque mondiale, les milieux bancaires internationaux et les autorités gouvernementales des pays industrialisés ont, dans l'ensemble, adopté cette approche. L'autre approche fait intervenir des solutions générales axées collectivement sur l'allègement de la dette. Ces propositions diffèrent essentiellement sur les questions de savoir qui supporte la charge de l'allègement de la dette et quels pays débiteurs peuvent en bénéficier. Certaines propositions sont liées à l'élaboration de règles nouvelles régissant le système monétaire et financier international (un nouveau Bretton Woods, par exemple), et les plus ambitieuses vont jusqu'à une sorte de plan général pour la réhabilitation de l'économie mondiale.

Avec *The Developing Country Debt Crisis*, David Lomax fournit un guide encyclopédique, plein de verve et souvent anecdotique, pour résoudre le problème de la dette des pays en développement. D'une manière rapide et rythmée, il prend le lecteur par la main et l'emmène dans le paysage de l'économie internationale de ces dix dernières années, et lui montre au passage les monuments et les sites intéressants, en lui laissant le temps d'un coup d'œil sur tous les points pertinents. Il est probable que cet ouvrage a été terminé en 1985, sinon on y trouverait davantage de matières sur l'ajustement structurel, l'initiative Baker et la coopération politique entre pays industrialisés. L'auteur aurait pu aussi être moins cassant sur la survie possible de l'OPEP (p. 34). Lomax est conseiller économique auprès de la National Westminster Bank et, comme on pouvait s'y attendre, ce sont les chapitres sur les banques et les problèmes bancaires qui sont les meilleurs. En revanche, ce qu'il dit de la *substance* des politiques d'ajustement mises en œuvre par les pays

débiteurs est insuffisant. Un grand mérite de l'auteur est d'avoir su séparer ses propres points de vue de l'exposé des événements. Certains pourront néanmoins ergoter sur quelques-unes de ses conclusions un peu nerveuses. Par exemple, la réaction à la crise du pétrole n'a peut-être pas été aussi molle qu'il le dit. De même, on a vu après coup que les taux de change flottants n'ont pas été à la hauteur de ce qu'on en attendait, mais de là à les qualifier de « nouveau gadget » (p. 33) dans les circonstances dans lesquelles ils ont été mis en place se justifie difficilement. Dans l'ensemble, cet ouvrage est une bonne introduction d'une couverture suffisamment vaste et agréable à lire, des différents aspects du problème de la dette.

Le livre de Morris Miller, *Coping is Not Enough !*, est un peu plus récent et traite de grandes questions. Le style tend souvent à s'égarer et est parfois extrêmement imagé : « Les vents froids tonifiants de la réalité ont soufflé dans le monde imaginaire et protégé des idéologues de la magie du marché... ». La réaction face à la crise pétrolière et le développement des marchés des euromonnaies, qui ont permis tant aux prêteurs qu'aux emprunteurs de vivre dans un paradis irréel, sont essentiellement à l'origine de la crise de la dette. Comme il l'indique dans son titre, Miller juge insuffisante une approche cas par cas. Il préconise plutôt des solutions globales d'allègement de la dette. Celles-ci doivent avoir pour objet d'inverser la tendance à la baisse des flux de capitaux à destination des pays en développement (afin de favoriser leur croissance), d'abaisser les taux d'intérêts et d'alléger la charge des emprunts présents *et* futurs. Il est aussi partisan d'un nouveau Bretton Woods dont l'ordre du jour, contrairement au premier Bretton Woods, comprendrait des points tels que le niveau trop bas des cours des matières premières, la stagnation de l'aide officielle, la baisse des flux de capitaux, notamment. Pour un ancien directeur exécutif de la Banque mondiale, son attitude à l'égard de l'institution jumelle, le FMI, semble peu empreinte de sympathie et sa connaissance de ses travaux un peu insuffisante (p. 178-9). Il ne dit pas grand-chose sur les changements de comportements nécessaires des milieux bancaires ni sur les changements politiques que devraient mettre en place les pays débiteurs eux-mêmes. Néanmoins, cet ouvrage est un intéressant cri du cœur, même si l'on reste perplexe sur l'efficacité de sa solution globale.

Le titre du livre de John Loxley, *Debt and Disorder*, est peut-être accrocheur, mais il ne correspond pas au contenu. En fait, sa couverture est beaucoup plus large : il traite des racines de l'instabilité, des problèmes de politiques de stabilisation, du financement bancaire, des mécanismes d'ajustement du Fonds et de la Banque et de l'aide. C'est un ouvrage sobre, prudent, et dans l'ensemble mesuré, avec une analyse très dense des problèmes. Manifestement, l'auteur maîtrise parfaitement le

sujet et connaît bien la littérature économique. Il présente les différentes facettes des grandes questions et ne laisse percevoir que rarement son propre point de vue ; dans tous les cas, il l'exprime de façon modérée. Dans sa conclusion, il n'est guère optimiste, mais il résiste à la tentation de recommander des plans grandioses de sauvetage économique. C'est une analyse concise et extrêmement utile des problèmes de la dette et des questions connexes.

Chris Carvounis est un grand dévoreur de magazines et de journaux, dont il reprend la matière pour faire valoir son point de vue. Comme le titre l'indique — *The Foreign Debt/National Development Conflict* — son souci principal est la performance intérieure des économies procédant à un ajustement. Tout le monde est d'accord sur l'importance de la croissance économique intérieure et de l'application de mesures visant à la promouvoir. Comme tout le monde le sait, emprunter à l'étranger est un moyen de dépasser les limites de l'épargne nationale et des avoirs en devises qui restreignent la croissance intérieure. Or, le conflit entre la croissance et le service des emprunts antérieurs est le nœud du problème. Carvounis traite surtout de problèmes connus, même s'il agrémente son analyse d'exposés très brefs de la situation réelle de certains pays. Il cite les critiques habituellement formulées à l'encontre des programmes d'ajustement supportés par le Fonds, qui, d'après lui, sont appliqués d'une manière *mécanique et dogmatique*, affirmation gratuite s'il en est ! Il n'a pas grand-chose à dire sur le rôle important joué par le Fonds au début des années 80 : mise à disposition d'une grande quantité de ses propres ressources, catalyseur pour mobiliser un financement encore plus important auprès d'autres sources, notamment. Il propose, entre autres mesures, un plafonnement des taux d'intérêt et le remplacement de la conditionnalité du FMI par une autre mesure, puisque la conditionnalité sera rejetée par les pays procédant à un ajustement. Et quelle est cette autre solution ? Que ce soit des banques qui répondent aux besoins de financement de la balance des paiements des pays débiteurs, avec la garantie à moyen terme des banques centrales des pays industrialisés coopérant par l'intermédiaire de la BRI.

Enfin, *The IMF and the Debt Crisis*, écrit par une équipe de jeunes allemands spécialistes des sciences sociales, mérite une mention, au titre de la curiosité. Malgré son sous-titre, il n'est pas évident de voir à quel public il s'adresse. Dans le dernier chapitre, qui traite des moyens de sortir de la crise de la dette, les auteurs reconnaissent prudemment, probablement à regret, que le FMI continuera de jouer un rôle déterminant dans les problèmes de la dette. C'est parce que, notamment, l'Institute for International Finance (*sic*) n'est pas en mesure de reprendre le flambeau du FMI et que, en outre, les banques commerciales appuieront le Fonds dans son rôle, puisque les prêts relativement faibles

consentis par le Fonds ne menacent pas véritablement les activités des banques. Le moyen clef de sortir de la crise de la dette est d'adopter une conditionnalité liée au développement qui contribuerait à rendre le FMI beaucoup *plus* interventionniste, ses prêts devenant subordonnés à la mise en place de réformes économiques, sociales et politiques. A cet égard, les auteurs remarquent à juste titre que ces initiatives ne permettraient pas au Fond d'échapper au tir croisé des critiques du tiers monde, surtout si ces nouvelles politiques portent atteinte aux intérêts des classes dirigeantes. La solution ? Une démocratisation complète du Fonds, et la résolution de cet organisme de faire participer tous les groupes sociaux à ses négociations. Les critères de performances des programmes d'ajustement seraient, notamment : 1) l'autosuffisance alimentaire ; 2) l'orientation de la production vers la demande massive ; 3) l'orientation des investissements vers les besoins fondamentaux ; 4) une intégration sélective aux marchés mondiaux ; et 5) la mise en forme de réformes sociopolitiques et institutionnelles. Le meilleur des mondes, en somme.

Bahram Nowzad

MERMET, Gérard. — *Francoscopie. Les Français : qui sont-ils ? Où vont-ils ?* — Paris, Edition Larousse, 1986. 440 pages.

La scopie est à la mode dans les sciences humaines et la communication sociale. La présente livraison « Francoscopie 1987 » (dépôt légal : octobre 1986) fait suite à un premier volume très voisin paru en avril 1985. Le premier volume avait fait un appel systématique aux sondages recensés par le SONDOSCOPE, et plus largement à l'ensemble des sources et études du CESEM, ainsi qu'aux résultats du CCA. Le deuxième volume élargit ses sources : il continue à utiliser un certain nombre de sondages ; il inclut davantage de données de l'INSEE (avec notamment une annexe statistique nouvelle sur les régions de France) ; il fait un appel plus large et plus systématique aux travaux du CCA sur les styles de vie des Français (on sait qu'entre-temps l'auteur a également publié « Vous les Français » avec Bernard Cathelat, chez Flammarion) ; enfin il a découvert et utilise les sondages de l'Association AESOP, devenue AGORAMETRIE, ce qui permet de faire figurer quelques séries chronologiques d'attitudes et d'opinions pouvant remonter, pour certaines d'entre elles, à 1978.

Six grands chapitres structurent l'ouvrage. Il est utile de donner pour chacun les sous-chapitres :

1. L'individu : l'apparence physique, la santé, l'instruction, le temps, les valeurs.

2. La famille : le couple, les enfants, la vie de famille, la maison, les personnes âgées.

3. La société : la vie en société, l'image de la France, l'image du monde.

4. Le travail : la population active, la vie professionnelle.

5. L'argent : les revenus, les dépenses, le patrimoine.

6. Les loisirs : le temps libre, les médias, les activités physiques, les vacances.

Chacun des six chapitres comporte en grande introduction un baromètre (séries chronologiques de trois ou quatre questions, de source AGORAMETRIE ou CREDOC) et en conclusion une synthèse CCA en forme de typologie et mapping des styles de vie.

Les vues d'ensemble sont réparties entre une introduction « l'état des Français », plutôt analytique (liste de thèmes dominants de la société française) et une conclusion plus synthétique reprenant les styles de vie des Français selon le CCA.

Quant au contenu proprement dit, on peut faire plusieurs remarques.

Malgré les 440 pages de l'ouvrage, le contenu est nécessairement sélectif, donc subjectif. Qui peut d'ailleurs prétendre à dire en peu de pages l'essentiel sur chacun des 22 sous-chapitres ?

La liste elle-même de ces rubriques est un choix (par différence les opinions et attitudes politiques sont très peu abordées. L'ensemble est très socio-culturel et très peu relié aux événements de l'histoire).

Disons que l'auteur fournit « un point de vue sûr... » à partir de plusieurs sources. C'est déjà très utile. Mais la bibliographie n'est pas très abondante ; il est donc difficile, à partir de ce noyau de base, d'aller plus loin.

Sont heureusement mélangées les données que l'on pourrait appeler « objectives » (celles de la statistique officielle usuelle) et les données subjectives, résultant des sondages d'opinion, avec cependant une dominante de données subjectives. Mais on a ici plus une juxtaposition qu'une interaction entre les deux types d'informations. Il est vrai qu'il y a beaucoup à faire dans cette direction. C'était l'ambition initiale du programme « aspirations » du CREDOC : voir comment les situations objectives peuvent ou non être considérées comme explicatives des appréciations subjectives sur les conditions de vie. Ce registre, qui relève certes plus de la recherche que de la monographie et de la vulgarisation, est ici à peine effleuré.

Cherchant à faire un constat de la situation actuelle, l'ouvrage présente au moins aussi souvent des tendances d'évolution que des données statiques. C'est sans doute significatif : notre société et notre époque sont peut-être plus marquées par le changement que par la permanence. Du

moins est-ce ce que, pour revenir à la remarque n° 1, l'auteur a choisi de privilégier dans son regard.

Ce dernier choix est cohérent avec le style de l'ouvrage. C'est celui du journaliste qui se veut « branché » plus que celui du scientifique qui justifie toutes ses affirmations et cite toutes ses sources à l'appui. Et l'on sait que ce qui intéresse le journaliste branché, c'est ce qui est « nouveau ». Ceci pose, dernière remarque, la question de la fréquence de mise à jour et de renouvellement d'un tel ouvrage. Sur beaucoup de points, et en dépit de ce que nous venons de dire, le changement n'est pas très rapide. L'éditeur pourrait faire l'économie d'une mise à jour annuelle. A notre avis, l'édition actuelle restera valable pour trois ans, et même pour cinq ans sur certains chapitres.

Jacques Antoine

PONIATOWSKI, Michel. — *Les technologies nouvelles, la chance de l'homme.* — Paris : Plon, 272 pages + 57 pages d'annexes.

D'un auteur prolifique qui publie son dix-septième ouvrage, dont plus du tiers de l'œuvre manifeste un intérêt constant pour la prospective, par ailleurs activement impliqué dans la vie politique, on pouvait attendre des analyses et des propositions innovantes, et probablement des avis et des engagements vigoureux, abrupts même, compte tenu de la fougue bien connue de l'homme. Les lecteurs, sur ce point, resteront sur leur faim. Par contre, pour beaucoup d'entre eux, l'ouvrage constituera un bon outil d'information sur le panorama actuel des technologies nouvelles : un gros « que sais-je ? », clairement rédigé et riche de faits.

Un choix heureux d'exemples pittoresques ou significatifs pique la curiosité et fait rebondir l'intérêt : neige artificielle vendue à 23 stations américaines de sport d'hiver, fabriquée à partir de la soupe de bactéries *Pseudomonas Syringea*, isoglucose biotechno dans le coca, antibiotiques Clin-Midy fabriqués sous licence japonaise, gazon génétiquement programmé qui relègue les tondeuses à la ferraille, ordinateur Olivetti à composants Hitachi, robot déchiffrant et jouant un concert avec orchestre... Biotechnologies, matériaux, informatique, robotique, productique, énergie, espace, télécommunications... défilent au kaléidoscope des technologies avancées.

Leurs impacts sur l'emploi, les structures économiques, les entreprises, les multinationales, les modes de vie, leurs développements dans la plupart des nations industrialisées sont scrupuleusement passés en revue. On ne cherchera pas dans les pages correspondantes des révélations bouleversantes ni des aperçus créatifs, tout juste quelques rares

formulations à l'emporte-pièce, moins frileuses qu'en d'autres textes : « à la question : la robotisation supprime-t-elle des emplois ? il faut avoir le courage de répondre, oui et beaucoup » ou « les cercles de qualité (japonais) ne m'ont pas fasciné ni les mouvements ZO (zéro défaut) ».

Il s'y glisse aussi quelques erreurs classiques, comme le credo du plein emploi au Japon ou l'attribution à Reagan de l'initiative de la déréglementation américaine. Plus fréquentes, idéologie exige, émergent les contradictions-réflexes du libéralisme : à quelques pages de distance on lit d'une part que la dictature du prolétariat n'est pas compatible avec l'élitisme scientifique qui découle des nouvelles technologies, d'autre part, qu'il serait absurde de négliger le défi potentiel de l'Union Soviétique dans le domaine des technologies nouvelles, à cause de l'existence d'un large consensus national ; ou, à quelques lignes d'intervalle, que la bureaucratie (du secteur public) n'est pas compatible avec l'industrie et l'élan technique, et que (extrait du rapport Salomon, non publié) la plupart de nos réussites technologiques sont liées à des marchés captifs ou à des commandes d'Etat à Etat...

Trois chapitres méritent une attention spéciale : sur l'énergie, pour le réalisme objectif dont il fait preuve, sur les transferts technologiques entre Etats-Unis et Europe pour l'évaluation des risques d'impérialisme technique américain, sur les complexes militaro-industriels, malgré une conclusion surprenante sur la nécessité de la recherche militaire comme moteur du développement ; curieusement, quelques pages plus loin, l'auteur retient parmi les facteurs qui assurent au Japon une position concurrentielle extrêmement forte dans les activités de haute technologie, le fait qu'il n'ait pas de budget militaire, mais c'est juste pour juger cette exception bizarre...

Les pages consacrées à l'Europe, sa situation actuelle, les perspectives de son redressement, les propositions concrètes pour qu'elle réinvestisse le champ des technologies sont, et c'est un peu surprenant, parmi les moins informatives et les moins vigoureuses ; on y rencontre plus de vœux pieux que de voies nouvelles. Peut-être les activités européennes de l'auteur ont-elles retenu sa plume et bridé ses impatiences. Malgré sa conviction que la diffusion des nouvelles technologies est la seule alternative à la dégénérescence de notre continent, autrement condamné à « déchoir lentement et définitivement ».

Fondamentalement, son credo technologique ne méconnaît pas les risques de rupture de l'histoire humaine et il constate que « la grande tempête technologique ébranle jusqu'aux plus solides racines de l'humanité ». Son espoir est de voir l'homme « retrouver, pour survivre, le chemin des préceptes moraux, redécouvrir sa vocation spirituelle ». « Et retrouver Dieu ».

Serge Lier

MAURY, René. — *Marianne à l'école japonaise.* — Paris, Plon, 1986.

Le modèle japonais nous offre l'exemple — unique sans doute — d'une économie construite pour la crise, d'un style de gestion adapté à l'incertitude généralisée. Le monde économique entre dans une phase nouvelle de l'histoire et le Japon nous montre comment il faut s'y prendre pour négocier ce virage vertigineux : tout dans ce pays conte la gloire du capitalisme, pousse les meilleurs vers l'appareil de production, exhorte la population tout entière à s'enrichir en jouant à fond la loi du marché.

Ce qui fait la compétitivité de l'économie japonaise, et qui promet son expansion dans l'avenir, ne tient pas seulement à des différences quantitatives, mais à un écart qualitatif dans le style de management, dans les mœurs et finalement dans l'échelle de valeurs. La supériorité des Japonais réside plus précisément dans leurs capacités de management des ressources humaines, l'homme restant au centre de l'entreprise capitaliste, ce qui en assure la stabilité.

L'affectivité, la sincérité et la confiance sont les qualités qui dominent dans les relations. Au Japon, par exemple, l'autorité comporte plus de devoirs que de droits, et plus de hauteur morale que de privilèges ; au sein de l'entreprise, la condition de la cohésion et la clé de la progression patiente vers le compromis sont la sincérité et la modestie. L'objectif premier du manager n'est pas le résultat immédiat, mais la préservation du capital de confiance partagé.

C'est ainsi que l'une des plus profondes originalités du management japonais, difficile à comprendre pour un esprit rationnel, juridique et démocratique, c'est le consensus, c'est-à-dire l'élaboration collective de la décision, qui ne sera prise qu'à l'unanimité.

L'organisation de l'entreprise s'en trouve évidemment marquée. La technique du consensus impose dès le départ une structure décentralisée au chef d'entreprise ; on retrouve l'avantage du modèle féodal sur le modèle bureaucratique. Il s'agit, non pas de dicter, de commander, de diriger, mais d'accueillir les initiatives venant de la base, de se laisser pousser en avant par la volonté de ses subordonnés, en veillant en permanence à la cohésion de l'ensemble. C'est la structure de pouvoir qui est donc fondamentalement différente. L'auteur expose largement les avantages de cette conception.

Il faut dire que pour le Japonais, le travail est une finalité permanente, une sorte de passion qui donne en soi un sens à la vie. Et comme, en plus, il est inconvenant de mettre en avant ses propres désirs car l'intérêt de la communauté commande, la flexibilité, la tolérance, la polyvalence sont des armes particulièrement bien adaptées aux circonstances actuelles. Leur traduction dans le domaine économique s'appelle

mobilité, adaptation aux spécificités de la demande étrangère et souplesse dans la gestion du personnel...

Pourtant, ces atouts considérables ne sauraient conduire à ignorer le revers de la médaille.

Les femmes, par exemple, n'ont pas leur place dans la vie active. Dans l'hypothèse, peu probable selon l'auteur, où les modifications constatées dans ce domaine en Occident depuis vingt ans se produisent au Japon, il en résulterait de fortes tensions.

Quant aux retraités, ils sont directement touchés par leur régime qui est certainement le point le plus faible de la protection sociale des Japonais.

Enfin, la situation de « Lumpenproletariat » japonais n'est guère enviable ; non seulement certains secteurs d'activité font figure de parias, mais surtout, la puissance, la prospérité et la stabilité des grandes firmes s'établissent sur la situation dominée des sous-traitants qui jouent le rôle d'amortisseur conjoncturel. Dans ces établissements, l'emploi à vie n'existe pas.

Les bureaucrates japonais valent les nôtres, nous dit R. Maury. Peut-être même sont-ils pires. La seule différence, c'est qu'ils sont méprisés. Par contre, dans l'entreprise japonaise, l'individu peut, beaucoup mieux qu'en France, échapper à toute véritable responsabilité. La confiance étant totale, les moins vertueux pourront en abuser.

La force de l'identification des Japonais à leur communauté entrepreneuriale a également un revers puisqu'elle peut abolir toutes les autres relations, même les plus intimes, les plus affectueuses. Et comme il n'exprime pas ses propres désirs, le Japonais est exposé à une frustration chronique : dans la réalité, la marmite bouillonne sous un couvercle qui ne frémit jamais. La consommation d'alcool, et surtout de tabac, le taux élevé de suicides en sont autant de manifestations. Le fanatisme est d'ailleurs le résultat auquel peut finalement aboutir la psychologie du comportement japonais (absence d'esprit critique, faible influence de la raison).

Si une meilleure connaissance du Japon est quelque chose de positif, il n'est ni souhaitable, ni réaliste de vouloir le copier. La différence culturelle est trop forte.

Mais, comme le souligne R. Maury en s'adressant à ses amis Japonais : « votre responsabilité est désormais historique. Car, seuls, vous n'iriez plus aussi loin et un Yalta du monde économique occidental, où le partage se ferait à deux, entre vous et les Etats-Unis, conduirait aux mêmes résultats que le précédent : la poussée soviétique. (...) Votre rôle maintenant est de jouer en toute loyauté le jeu du libre-échange économique international » (page 362).

Jean-Didier Lecaillon

Comptes rendus

- « Anti-clichés sur le Japon » in *Politique industrielle*, n° 7, Printemps 1987, p. 59-94.

Sous ce titre générique, nous trouvons trois études qui vont à contre-courant d'un certain nombre d'idées communément admises sur le Japon. Pour Kinhisu Mushakoji (« Les secrets de la flexibilité de l'entreprise »), si l'entreprise japonaise est flexible, c'est pour assumer ses responsabilités sociales autant qu'économiques. Pour les patrons, dont il ne faut pas sous-estimer le pouvoir, comme pour les salariés, dont on a raison de souligner la faible marge d'initiative, ces deux objectifs n'en font qu'un. Michel Godet (« Dix idées à contre-courant sur un miracle ») montre qu'un excédent commercial fragile, un taux de chômage sous-estimé, des entreprises taylorisées, des « bacheliers » qui n'ont pas le niveau du bac, des retards en matière d'infrastructures et de logement, une population qui vieillit et une société qui se sclérose constituent la face cachée de la réalité japonaise. Enfin, Alain Le Diberder et Francis Wasserman (« Communication : les Japonais n'ont pas gagné ») soutiennent que les Japonais attaquent avec détermination le marché de la communication, mais qu'ils ne disposent pas d'atouts décisifs ni en informatique ni dans les télécommunications. Européens et Américains peuvent les tenir en échec.

- APTER, David. — *Rethinking Development. Modernization, Dependency and Post-Modern Politics*. — London : Sage Publications, 1987, 312 p.

La théorie du développement se trouve à un carrefour. Les théories jusqu'ici dominantes, comme celles de la modernisation ou de la dépendance, semblent avoir fait leur temps. Dans cet ouvrage, l'auteur, à partir de grands thèmes comme la relation entre le développement et la démocratie, le problème de l'innovation et de la marginalité, présente une étude comparative du développement innovante. Il montre en effet comment les concepts conventionnels du développement nous empêchent d'en percevoir les effets négatifs. Il soutient que le développement favorisera la démocratie, malgré des difficultés certaines.

- CLEVENOT, Michel (sous la dir. de). — *L'état des religions dans le monde*. — Paris : La Découverte/Le Cerf, 1987, 640 p.

Cet ouvrage est constitué de deux parties principales : le descriptif (histoire, dogmes, liturgies, implantation, etc.) des grandes religions vivantes actuellement, telles qu'elles se voient elles-mêmes ; d'autre part, la présentation du fait religieux, de son impact sociopolitique ancien et récent, dans tous les pays du monde regroupés en trente-deux grandes régions. Ces deux parties sont précédées de sept articles consacrés à la dimension géostratégique du « retour religieux ». Et elles sont complétées par deux autres sections : l'une, « Problématiques », tente de rendre compte de la spécificité et de la diversité du fait religieux au sein des grandes civilisations, à partir d'une présentation comparée des grandes

religions monothéistes, mais aussi à partir des analyses produites par les sciences sociales et par les diverses approches théologiques ; l'autre, « Religion et société », réunit une cinquantaine d'articles courts consacrés à des événements ou des évolutions ayant marqué les dernières années, dans le monde entier et dans différents domaines. Un ensemble statistique remarquable accompagne l'ensemble de ces développements.

● LEWIS, Charlie, O'BRIEN, Margaret (ed.). — *Reassessing Fatherhood. New Observations on Fathers and the Modern Family*. — London : Sage Publications, 1987, 288 p.

Les hommes participent-ils de plus en plus à la vie familiale et une telle participation est-elle nécessairement une bonne chose ? S'inscrivant à contre-courant du message optimiste délivré par une certaine littérature, cet ouvrage montre que les « nouveaux pères » sont encore difficiles à dénicher et que le rôle paternel subit toujours des contraintes sociales, institutionnelles et personnelles. Les auteurs analysent la problématique de la paternité à partir de différentes perspectives : des études consacrées aux « familles typiques », ils tirent la conclusion que l'idéologie dominante limite nécessairement le rôle des pères. Mais se livrant ensuite à une revue critique des études portant sur « la nouvelle paternité », ils soulignent les contradictions entre les espoirs des politiques et les réalités de la vie familiale : en effet, une plus grande participation des hommes aux activités du foyer semble engendrer stress et difficultés pour tous les autres membres, les mères en particulier. Il s'agit là de réflexions éclairant sous un jour particulier l'avenir de la famille.

● MENDRAS, Henri. — « Fluctuations et tendances longues des valeurs et des idéologies » in *Observations et diagnostics économiques*, avril 1987, n° 19, p. 247-261.

Près de vingt ans après 1968 peut-on évaluer les changements intervenus dans les valeurs, les convictions et les idéologies en Occident ? Henri Mendras montre que, dans certains domaines, les opinions ont plus changé que les comportements, dans d'autres les comportements évoluent et les idées restent étrangement stables. Une comparaison entre les États-Unis, l'Europe et la France met en relief les tendances communes et les différences majeures. Le progrès de l'individualisme et l'assouplissement des rapports sociaux entraînent une transformation de l'autorité. Partout la valorisation de la famille et du foyer s'accroît.

● MORIN, Edgar. — *Penser l'Europe*. — Paris : Gallimard, 1987. — 222 p. (Au vif du Sujet).

Avec cet ouvrage, Edgard Morin veut nous convaincre de faire fi des Europe imaginaires, idéales ou mutilées, d'abandonner le mode classique de pensée où l'idée d'unité dilue l'idée de multiplicité et de métamorphose, où l'idée de diversité conduit à un catalogue d'éléments juxtaposés. Pour concevoir comment l'unité européenne gît dans la désunion et l'hétérogénéité, il nous propose de recourir à deux principes d'intelligibilité propres à élucider les phénomènes complexes : le principe dialogique et le principe de récursion. Rompant ainsi avec la causalité linéaire, Edgar Morin nous propose une Europe présente pensée à partir de son passé. Un nouveau nœud gordien reste à trancher, car « c'est très rarement que, de façon aussi poignante, incertaine et cruciale, se trouvent liés en nous, chez nous, les problèmes de vie et de mort, de liberté et d'asservissement, d'identité et de culture ».

● « Parlons futurs. Réussir la Belgique des années 90 » in *La libre Belgique*, mars 1987. — 196 p. (édition spéciale).

Cette édition spéciale de *La libre Belgique* présente un ensemble cohérent sur « ce qui se pointe déjà et nous attend encore avant l'an 2000 ». Pour les responsables de cette publication, l'homme ne sortira de la crise actuelle que s'il s'arrache à la pesanteur de ce qui fut, sans pourtant faire table rase de l'histoire qui l'a fait. La crise n'est pas seulement

économique ou technologique, elle met en jeu la démocratie et la faim, l'école et le bonheur, la culture et les droits de l'homme. La réflexion est axée sur la Belgique, car « ce n'est pas seulement dans la Silicon Valley ou au Japon que se forge l'avenir mais dans la tête du moindre petit Belge ».

● **VALASKAKIS, Kimon** (sous la dir. de). — *Prospective de la langue française au Québec. Un cadre de réflexion stratégique.* — Québec : Conseil de la langue française, 1986, 283 p.

Cette étude de prospective de la langue française au Québec examine l'impact de cinq variables motrices sur le développement du français, soit la démographie, la technologie, l'économie, la politique et les valeurs socioculturelles. Il s'agit d'une réflexion qui tente d'analyser l'avenir du français en fonction de l'évolution de l'environnement sociétal des années 80 et 90. Ainsi, l'effet conjugué de vingt-cinq tendances lourdes et de sept faits porteurs d'avenir se traduit par trois scénarios : le scénario « Porto Rico », le scénario « Louisiane » et le scénario de la « francophonie créatrice ».

Tables rondes, Futuribles International

Ces réunions s'inscrivent dans le cadre des tables rondes régulièrement organisées par Futuri. les International afin d'assurer une libre confrontation de points de vue et d'expériences sur les grands problèmes contemporains.

Juin : « Radioscopie du Japon »

avec MM. **Pierre-Noël Giraud**, Polytechnicien, Ingénieur du Corps des Mines et Directeur du CERNA (Centre d'Économie des Ressources Naturelles) et **Michel Godet**, Economiste et Professeur de Prospective Industrielle au CNAM, qui sont allés enquêter au Japon afin d'identifier l'état réel de la situation, les tendances majeures d'évolution et les défis que ce pays devra relever d'ici la fin du siècle. Ils ont consigné leurs observations dans un ouvrage * dont ils exposeront à l'occasion de cette table ronde les idées-maîtresses.

* Giraud Pierre-Noël, Godet Michel. — *Radioscopie du Japon.* — Paris : Editions Economica/CPE, 1987.

Septembre : « Biotechnologies et personne humaine »

avec MM. **François Gros**, Professeur au Collège de France, membre de l'Institut et directeur honoraire de l'Institut Pasteur, **Jacques Robin**, Médecin et Président du Groupe Science-Culture et **Joël de Rosnay**, Délégué auprès du Président de la Cité des Sciences et de l'Industrie de la Villette, qui ont participé à l'élaboration d'un récent ouvrage « Le jaillissement des biotechnologies » *.

Quel est l'état des connaissances et des techniques, l'arsenal des outils aujourd'hui disponibles et prévisibles pour demain ? Quels sont les applications actuelles et potentielles de ces techniques dans le domaine humain et les problèmes éthiques et sociaux que leur usage peut soulever ? Telles sont les principales questions qui seront débattues lors de cette réunion.

* Darbon Pierre, Robin Jacques (sous la direction de). — *Le jaillissement des biotechnologies.* — Paris : Fayard-Fondation Diderat, 1987 (Nouvelle encyclopédie des sciences et des techniques).

Renseignements et inscriptions : Laurence Faupin, Futuribles International, 55, rue de Varenne, F 75007 Paris, Tél. : (1) 42.22.63.10.

Association Internationale Futuribles

*Un réseau international d'information, d'étude et d'échanges
sur ce qui peut advenir et ce qui peut être fait...*

1. UNE FONCTION D'INFORMATION ET D'ANALYSE DOCUMENTAIRE

Futuribles International a constitué un réseau d'experts lui permettant d'assurer une fonction de veille permanente et un suivi de qui fait quoi, où et comment, dans le domaine des études sur l'avenir à moyen et long terme.

Sur cette base l'Association produit :

— **Un recueil de Bibliographie Prospective** (6 n^{os}/an), sur les principaux travaux de prospective, prévision, planification, stratégie, réalisés à travers le monde.

— **Des dossiers de synthèse prospective** faisant — problème par problème — le point sur les grandes tendances et les enjeux de l'évolution à moyen et long terme.

— Un examen critique de la presse destiné à déceler les innovations, les idées, les faits porteurs d'avenir (**système vigie**).

2. UNE FONCTION DE RECHERCHE ET D'ÉTUDE structurée autour :

2.1. De grands programmes de recherche

Ces programmes, initiés par l'Association en fonction des enjeux qu'elle estime essentiels pour l'avenir, durent plusieurs années et s'accompagnent de la constitution d'équipes de recherches pluridisciplinaires internationales. Cinq grands programmes sont en cours de réalisation sur les enjeux qu'entraîne l'essor des nouvelles technologies, la crise de l'Etat protecteur et l'avenir des politiques sociales, l'ampleur et les impacts économiques et sociaux du vieillissement démographique, les grandes tendances du changement social et l'évolution des modes de vie et l'émergence de la société d'information.

2.2. D'études de prospective appliquée

Ces études, engagées à l'initiative de l'Association ou en réponse à des commandes d'organismes privés ou publics, sont directement destinées à clarifier les perspectives sur un sujet déterminé et à éclairer les décisions stratégiques des acteurs. Mentionnons à titre d'exemple l'avenir du système français de protection sociale — trois scénarios contrastés à l'horizon 2 000, le travail à distance (télétravail) et les formes nouvelles d'organisation du travail tertiaire, l'immigration étrangère en Europe de l'Ouest à l'horizon 2005, changements socio-culturels et évolution des modes de vie, les contraintes futures d'environnement et les activités industrielles.

3. UNE FONCTION DE CONSEIL ET DE FORMATION

Futuribles International joue un rôle **d'initiation à la démarche et aux méthodes prospectives** au travers d'un séminaire annuel de longue durée et de séances de formation organisé au sein d'entreprises, de structures professionnelles, de collectivités locales et d'administrations.

Futuribles International exerce également une fonction de **conseil et d'assistance technique** au profit d'organisations souhaitant disposer d'une vision prospective sur les grandes mutations de leur environnement et définir une stratégie de développement à moyen et long terme.

4. UNE FONCTION DE CARREFOUR INTERNATIONAL DE RÉFLEXION

Futuribles International organise régulièrement des **tables rondes** permettant, sur les grands problèmes contemporains, d'assurer une libre confrontation de points de vue et d'expériences. Dans le même esprit, elle organise également des **séminaires** et **journées d'études** et des **conférences internationales**.

5. UNE FONCTION D'ÉDITION ET DE DIFFUSION

Futuribles International diffuse ses travaux au travers de publications périodiques et de livres, de réseaux télématiques ainsi que de films, d'émissions de radio, de télévision.

*Président : Mahdi Elmandjra Vice-Présidents : Umberto Colombo, Jean Saint-Geours
Délégué Général, Secrétaire Général : Hugues de Jouvenel*

55, rue de Varenne, F-75341 Paris Cédex 07, France.
Tél. (33.1) 42 22 63 10 + Telex FECPAR 201220 F

Jean-Claude Derian	3	<i>La haute technologie américaine en déclin ?</i>
Charles C. Moskos	27	<i>La banalisation de l'institution militaire. L'armée américaine : du modèle institutionnel au modèle industriel</i>
Bernard Boëne	39	<i>Banalisation des armées : le cas français</i>
Luc Dumont	55	<i>Les motivations au travail. Enquête auprès des agents de la fonction publique</i>

Forum

Mahdi Elmandjra	65	<i>Les Organisations des Nations Unies : les voies du renouveau</i>
-----------------	----	---

Actualités prospectives

| 71 |

L'épargne au secours de la retraite ? Pauvreté : les propositions du Père Joseph Wresinski. Les Allemands refusent de se laisser compter. Management. La FIVETE en chiffres. Frais généraux. Portefaix et petits boulots. Domotique. Santé 2000. Le boom de l'actionnariat.

Bibliographie

83	<i>Analyses critiques</i>
94	<i>Comptes rendus</i>