



# LETTRES D'EUROPE & ENTREPRISES

Juillet 2006 – n° 35

## SOMMAIRE

### En direct de Bruxelles

---

p. 2

**Marché unique : faut-il se satisfaire d'une « jachère » élargie ?**

Par Bruno VEVER

**Livre vert de l'Union européenne sur la transparence : vers une éthique du lobbying ?**

Par Stéphane DESSELAS

**Agenda provisoire de la présidence finlandaise**

Document de la Commission européenne

### La vie juridique des entreprises en Europe

---

p. 9

**Quand le mécontentement des institutions communautaires se traduit dans les décisions de justice...**

Par Guillaume CHIRON

### En direct d'E & E

---

p. 11

**« L'Organisation mondiale de la santé, problématiques de santé et intérêts économiques en Europe »**

Débat avec le Docteur Yves CHARPAK

**Clusters, le temps d'un autre regard sur l'entreprise**

Par Olivier BONED

**Clusters – pôles de compétitivité, rencontre d'un développeur-entrepreneur**

Débat avec Jean-Yves DELAUNE

**Les groupements d'employeurs en Europe : une modalité de coopération interentreprises d'avenir ?**

Par Jean DALICHOUX

### L'Europe faite d'Hommes

---

p. 20

**Pays de l'Est, la soif de développement. Une expérience au travers d'implantations industrielles**

Par Pierre SCHREINER

**La rencontre dans le temps entre Edgar Morin et Jean Monnet**

Par Virginie BARRET

### Les prochains mois d'E & E

---

p. 24

Lobbying et Clusters

## **Marché unique : faut-il se satisfaire d'une « jachère » élargie ?**

**Par Bruno VEVER**

Membre du Comité Economique et Social européen

Le dernier Conseil européen des 15 et 16 juin s'est félicité de l'intention annoncée par la Commission de lui présenter d'ici mars 2007, soit dans presque un an, un rapport sur le fonctionnement du marché unique et les moyens de le parachever.

A l'instar du traité constitutionnel mis en sommeil, le Conseil européen confirme ainsi que l'Europe, loin d'être engagée dans l'action, se complait dans les phases de réflexion. Le marché unique est une parfaite illustration du faux plat où elle s'éternise : l'élargissement lui a donné une nouvelle échelle, mais a découragé tout approfondissement.

D'une part, les indéniables progrès engagés au cours de la décennie précédente ne sont guère allés au bout de leur logique. La libre circulation des personnes inaugurée par l'accord de Schengen demeure limitée à la partie occidentale de l'Union. Le progrès central qu'a été l'Euro s'est circonscrit à un noyau de douze Etats membres, qui n'a guère progressé pour autant dans son intégration économique et financière.

D'autre part, de nombreux obstacles anciens sont restés inchangés, soit que la Commission n'ait toujours rien proposé, soit que le Conseil ait été incapable d'adopter la décision requise, parfois depuis plus de trente ans. Ainsi, on chercherait en vain un quelconque statut juridique européen, attractif et simplifié, pouvant bénéficier aux PME, aux associations, aux mutualités, aux fondations ou encore aux brevets. Aucun chantier de rapprochement des assiettes fiscales n'a été engagé. Les services, qui représentent les deux tiers du PIB, demeurent largement cloisonnés. La récente refonte de la directive Bolkestein, sous les auspices du Parlement européen, a fait son deuil d'une résorption des multiples particularités corporatistes propres à chaque Etat et ne modifiera guère la donne.

Quant aux marchés publics des Etats membres, qu'il s'agisse des fournitures, des services, des travaux ou de tout ce qui touche la défense, ils demeurent d'un hermétisme de béton qui pèse 16% du PIB, soit quinze fois le budget de l'Union. Les dernières études approfondies, restées en l'état depuis dix ans, indiquent que plus de 90% de ces marchés du secteur public sont en pratique toujours attribués à des fournisseurs nationaux, malgré les obligations très anciennes de publicité européenne pour les plus importants d'entre eux à l'exclusion de la défense.

On le voit, notre marché unique européen ronronne, volontairement bridé à mi-régime. Il fonctionne, au mieux, à cinquante ou soixante pour cent de ses capacités, ne générant qu'une croissance également molle. La Commission européenne, tel un cocher habitué au rythme paisible de son vieil attelage et attentif à s'épargner faux pas ou dérobades, ne paraît guère pressée à lui en demander beaucoup plus.

D'ailleurs, le discours lui-même a changé : à l'heure de la globalisation, l'étoile du marché unique européen a pâli, tant dans les références des politiques que dans les stratégies des managers. L'OMC, l'Inde, la Chine, l'émergence du Pacifique sont les nouveaux enjeux, les nouvelles frontières. Avant d'avoir été achevé, le marché unique aurait-il été dépassé par l'histoire ?

Et pourtant ! Loin d'être incompatible avec la globalisation, l'achèvement d'un marché unique européen digne de ce nom conditionne notre adaptation aux nouveaux enjeux mondiaux.

Nos entreprises ont toujours besoin de s'appuyer sur un demi milliard d'Européens à leurs portes, dont les besoins économiques et sociaux, y compris qualitatifs (santé, sécurité, culture, environnement) ne font que progresser. Et le marché européen unifié demeure aussi une base irremplaçable face à la globalisation, en termes de ressources humaines, de savoir-faire, de partenariats et de réseaux.

Dans le concert international, où chacun défend becs et crocs ses propres intérêts, seule une voix européenne unique, confortée par un marché intérieur dynamique et cohérent, aura la vigueur et l'impact nécessaires pour peser face aux Etats-Unis et aux grandes économies émergentes. Et seul l'exemple réussi d'un tel marché commun encouragera nos partenaires internationaux en voie de développement à édifier eux aussi, avec notre appui, leurs propres marchés communs régionaux, dont dépendra en fin de compte la structuration durable et mieux équilibrée du commerce international.

Par contre, il serait temps, pour désembourber le chantier et se rallier l'opinion, que la Commission européenne relance « autrement » notre marché commun toujours bancal :

- ✓ d'une part en plaidant et en œuvrant pour une déclinaison européenne des missions de service public, impliquant des moyens intégrés en matière de sécurité économique, de protection civile et environnementale, de surveillance des frontières, de police et même de défense, au lieu de laisser un tel concept s'enfermer abusivement au sein de forteresses nationales, dès lors contraires à de nouveaux progrès européens ;
- ✓ d'autre part en rendant l'Europe aux Européens, c'est-à-dire en encourageant les initiatives associatives, le dialogue social, l'autorégulation et la corégulation socioprofessionnelle d'Européens enfin reconnus comme des acteurs libres et moteurs à l'échelle de toute l'Europe, c'est-à-dire beaucoup plus que des lobbyistes dans les couloirs de Bruxelles.

## **Livre vert de l'Union européenne sur la transparence : vers une éthique du lobbying ?**

**Par Stéphane Desselas**  
Directeur associé, Athenora Consulting

**Dans l'attente de la conférence que donnera Stéphane Desselas le 18 septembre prochain sur le thème « Lobbying d'intérêt collectif, lobbying d'entreprise: du tabou au totem » à Paris<sup>1</sup>, l'auteur accepte, dans ce numéro, de nous livrer une analyse du livre vert de l'Union européenne sur la transparence.**

**Cet article amorce une réflexion que nous poursuivrons dans les mois à venir avec le numéro d'octobre 2006 de *Lettres d'Europe et Entreprises* consacré au thème du lobbying.**

Le lobbying est-il une activité comme les autres ? Si on le définit comme « une technique de communication dont l'objectif est d'influencer les pouvoirs publics », on comprend aisément les risques sous-jacents d'une telle activité. Si le lobbying vise à informer un décideur politique, non omniscient par définition, d'une position particulière alors le lobbying participe de la consultation politique légitime. Il revient au décideur de croiser ses informations pour ne pas être dépendant d'un lobby particulier.

Par contre, le lobbying qui prendrait le chemin de la manipulation, de la désinformation ou de la propagande pourrait légitimement être condamné. C'est donc bien une question d'éthique du lobbying qui se pose à l'instar de l'éthique du journaliste ou de l'avocat.

En France, la question n'est pas clairement posée car l'activité de lobbying est encore considérée comme suspecte en elle-même. Si le lobbying heurte la sensibilité française, c'est d'abord parce que l'influence des pouvoirs publics par des acteurs qui leurs sont extérieurs reste en soi suspecte. La difficulté gît dans une conception où intérêt général et Etat ne font qu'un, légitimant du même coup le second par le premier.

Doit-on en conclure pour autant que la France ignore toute forme de lobbying ? Certes pas, mais celle-ci passe par des voies qui lui sont propres. En France, la consultation est traditionnellement organisée sur une base corporatiste et institutionnelle. Surtout, une grande partie du lobbying reste extérieure à ce circuit institutionnel. Il est le fait de réseaux de solidarité, essentiellement ceux des grandes écoles et des grands corps administratifs et techniques auxquels elles donnent accès.

Il n'en demeure pas moins qu'en France comme ailleurs, la question de l'éthique du lobbying est posée.

---

<sup>1</sup> Conférence de Stéphane Desselas sur le thème « Lobbying d'intérêt collectif, lobbying d'entreprise : du tabou au totem. L'exemple d'une stratégie de lobbying menée sur les services sociaux d'intérêt général de 2002 à 2006 », 18 septembre 2006, de 18h00-20h00, lieu : Crédit Mutuel, 88-90 rue Cardinet, 75017 Paris, inscription : olivier.boned@creditmutuel3d.com

A Bruxelles, le lobbying est accepté depuis plusieurs décennies, ce qui n'empêche pas de s'interroger sur sa pratique. En cinquante ans, Bruxelles s'est en effet imposée comme la capitale européenne des lobbies. On y recense près de 15 000 lobbyistes parmi lesquels des consultants, des délégués d'entreprises, des salariés de fédérations professionnelles ou d'ONG.

### **Un débat lancé au plan européen**

Le 3 mai dernier, la Commission européenne a adopté un livre vert intitulé « *une initiative européenne en matière de transparence* ». La Commission souhaite établir un cadre plus structuré régissant les activités des groupes d'intérêt. En un mot, elle souhaite plus de transparence en matière de lobbying. Une consultation est lancée jusqu'au 31 août 2006.

La Commission propose la mise en place d'un système facultatif d'enregistrement des lobbyistes indiquant en particulier la personne représentée, la mission et le mode de financement. Elle prévoit aussi la création d'un code de déontologie commun à l'ensemble des lobbyistes avec un système de suivi et de sanction en cas de violation.

La Commission indique les normes minimales à respecter par tout lobbyiste : agir avec honnêteté, indiquer les intérêts représentés, ne pas divulguer d'informations trompeuses, ne pas offrir de gratification pour obtenir une information ou bénéficier d'un traitement de faveur.

La Commission mentionne enfin des pratiques illégales (fraude et corruption) mais aussi irrégulières de lobbying : informations faussées sur l'éventuel impact économique, social ou environnemental d'une norme, campagnes massives par Internet sans pouvoir vérifier si cela correspond à une préoccupation réelle. La Commission mentionne aussi la question de la légitimité de la représentation d'ONG financées par l'Union et de l'égal accès de l'industrie et des ONG au lobbying.

### **De bonnes pistes et des questions en suspend**

A Bruxelles, la réflexion déontologique ne date pas d'aujourd'hui, comme le montre le travail réalisé depuis les années 90 par la *Society of European Affairs Professionals* (SEAP) qui regroupe les principaux lobbyistes à Bruxelles. Néanmoins, des difficultés persistent.

Elles peuvent se résumer en trois termes : identification, représentativité et financement.

Identification parce qu'il est souhaitable que les institutions disposent d'une liste des lobbies accrédités à Bruxelles ; représentativité parce que les fédérations ou les ONG doivent pouvoir indiquer clairement leurs membres et les intérêts qu'ils représentent ; financement, enfin, parce qu'il est nécessaire que celui-ci soit clairement identifié et que, lorsqu'il émane des institutions, il ne privilégie pas certains acteurs au détriment d'autres.

La Commission répond de façon très satisfaisante à ces trois points par la proposition de mise en place d'un système d'enregistrement des lobbies. Ce système permettra de rendre le lobbying plus transparent et aussi d'éviter certains fantasmes que le mot génère parfois.

S'agissant du métier de consultant en lobbying, la création d'un ordre professionnel pourrait constituer une réponse utile aux problématiques propres à cette profession et qui sont proches de ceux des avocats : secret professionnel, contrôle du respect de règles déontologiques et formation initiale et continue.

Il revient aux organisations représentatives de la profession de lobbyistes à Bruxelles et Paris de s'interroger sur cette possible évolution de leur fonctionnement interne.

Pour autant, les exigences légitimes de transparence ne doivent pas dériver vers un contrôle excessif qui serait en définitive anti-démocratique. En la matière, le modèle américain peut sembler non adapté à l'Europe puisqu'il est justifié par des conditions de financement des partis politiques inconnues ici et n'a pas empêché un scandale comme celui de l'affaire Abramov. Ce modèle prévoit en effet non seulement une identification des lobbies mais aussi une déclaration très détaillée de toutes les actions menées et des budgets dépensés. Un contrôle bureaucratique trop poussé de l'activité des lobbies, notamment une déclaration et validation préalables de l'ensemble de leurs démarches auprès des institutions communautaires rendrait sa pratique très difficile et ne profiterait au final qu'aux grandes firmes anglo-saxonnes de lobbying rompues à ce système. Transparence du lobbying, oui, bureaucratisation de son exercice, non.

### **La question de la pratique du lobbying reste posée**

Le livre vert de la Commission souhaite assurer plus de transparence mais il ne peut garantir en soi que le lobbying soit réalisé selon une éthique irréprochable.

Cette question de la pratique du lobbying reste posée, il faut ainsi prendre garde que des techniques issues de la guerre économique et dont la légitimité est parfois tolérée dans le milieu des affaires ne s'étendent à la sphère du lobbying qui concerne la décision publique. Les réflexions en cours sur l'intelligence économique permettent de défricher le terrain en distinguant veille et espionnage, information et propagande, critique de l'adversaire et dénigrement, information grise et noire, utilisation raisonnable de l'Internet et campagnes massives non adressées, confusion ou transparence des intérêts représentés... La récente campagne de lobbying sur la brevetabilité des logiciels a montré les excès d'un lobbying échevelé aussi bien de la part de l'industrie que des ONG et a, en partie, contribué au livre vert de la Commission.

La Commission stigmatise ces pratiques abusives et souhaite que les codes de conduite des lobbyistes les bannissent. Il revient donc aux organisations professionnelles mais aussi aux chercheurs trop peu nombreux dans cette discipline nouvelle d'apporter des éléments concrets à ce débat et de donner ainsi des lignes directrices utiles aux lobbyistes.

Le lobbying n'est pas une activité comme les autres mais c'est une activité utile aux décideurs publics lorsqu'il est pratiqué avec mesure et discernement. Le débat est lancé rendant possible démocratie et lobbying.

## Agenda provisoire de la présidence finlandaise

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2006, la Finlande assure la Présidence de l'Union européenne. Les différents Conseils aborderont comme thèmes ceux de l'emploi, des politiques sociales, la protection des consommateurs, la compétitivité ou encore le transport dans les prochains mois. Ce tableau et cette synthèse sont proposés par les services de la Commission européenne.

COUNCIL	DATE					
	JULY	AUGUST	SEPTEMBER	OCTOBER	NOVEMBER	DECEMBER
EMPLOYMENT, SOCIAL POLICY, HEALTH AND CONSUMER AFFAIRS					30.11 - 01.12.06	
COMPETITIVENESS (INTERNAL MARKET, INDUSTRY AND RESEARCH)			25.09.06			04-05.12.06
TRANSPORT, TELECOMMUNICATIONS AND ENERGY				12.10.06	23.11.06	11-12.12.06
AGRICULTURE AND FISHERIES	18.07.06		18.09.06	24-25.10.06	20-21.11.06	19-21.12.06
ENVIRONMENT				23.10.06		18.12.06
EDUCATION, YOUTH AND CULTURE					13-14.11.06	

Source : Commission européenne

### Conseil emploi, politique sociale, santé et protection des consommateurs : 30 novembre – 1 décembre 2006

- ✓ Accord politique sur le programme d'action communautaire en matière de santé publique.
- ✓ Conclusions du Conseil sur l'intégration de la santé dans toutes les politiques.
- ✓ Information de la Commission sur le rapport du groupe de haut niveau sur les services de santé et les soins médicaux.
- ✓ Rapport sur la communication de la Commission sur les Services sociaux d'intérêt général.

### Conseil compétitivité : 25 septembre 2006

- ✓ Présentation par la Commission de la politique relative à l'innovation et à la compétitivité.
- ✓ Préparation d'une évaluation sur le développement du marché intérieur.
- ✓ Accord politique sur le 7<sup>ème</sup> PCRD et les règles de participation.
- ✓ Accord politique sur le programme d'action communautaire relatif à la politique des consommateurs (2007-2013).

### Conseil compétitivité : 4-5 décembre 2006

- ✓ Débat politique et conclusions sur la politique relative à l'innovation et à la compétitivité.
- ✓ Débat politique et conclusions sur les aspects extérieurs de la compétitivité.
- ✓ Conclusions sur mieux légiférer.
- ✓ Possible accord politique sur la directive concernant l'amélioration des procédures relatives à la passation de contrats publics.
- ✓ Débat politique sur un code modernisé des douanes.

### **Conseil transport, télécommunications et énergie : 12 octobre 2006**

- ✓ Débat politique sur la révision à mi-parcours du Livre Blanc sur la politique des transports.
- ✓ Echange de vues sur la communication de la Commission relative à la logistique dans les transports de fret.
- ✓ Possible conclusions sur la communication de la Commission sur GALILEO, échange d'information avec la Commission sur les négociations des contrats de concession et relation avec les parties tiers.
- ✓ Possible accord politique sur l'extension des compétences de l'agence européenne de sécurité aérienne.
- ✓ Possible présentation par la Commission d'une proposition de révision du 3<sup>ème</sup> paquet de libéralisation du transport aérien.

### **Conseil transport, télécommunications et énergie : 23 novembre 2006**

- ✓ Débat politique sur la politique européenne pour l'énergie.
- ✓ Volet production et consommation durable de l'énergie :
  - conclusions du Conseil sur le plan d'action sur l'efficacité énergétique ;
  - échange de vues sur la promotion des énergies renouvelables ;
  - échange de vues sur le marché intérieur de l'énergie.

### **Conseil transport, télécommunications et énergie : 11–12 décembre 2006**

- ✓ Echanges de vues et possible résolution sur la société de l'information (communication sur la stratégie pour une société de l'information sûre).
- ✓ Conclusions du Conseil sur la communication de la commission relative à la logistique dans les transports de fret.
- ✓ GALILEO.
- ✓ Accord politique sur la proposition relative aux tarifs roaming.
- ✓ Présentation par la Commission de la directive sur le bon accomplissement du marché intérieur des services postaux.
- ✓ Echanges de vues sur le suivi du sommet mondial sur la société de l'information.
- ✓ Possible approche générale sur la proposition de révision du 3<sup>ème</sup> paquet pour la libéralisation du transport aérien.

### **Conseil Environnement : 23 octobre 2006**

- ✓ Possible accord politique sur la proposition de directive sur la qualité de l'air.
- ✓ Conclusions sur la communication relative à la biodiversité.
- ✓ Conclusions du Conseil sur le changement climatique.

### **Conseil Environnement : 18 décembre 2006**

- ✓ Accord politique sur la proposition de directive relative aux déchets.
- ✓ Conclusions sur la stratégie thématique utilisation durable des ressources naturelles.
- ✓ Possible débat politique sur la proposition de directive sur les substances dangereuses dans l'eau.
- ✓ Conclusions du Conseil sur le changement climatique.

### **Conseil éducation, jeunesse et culture : 13–14 novembre 2006**

- ✓ Débat politique sur la révision de la directive TVSF.
- ✓ Possible échange de vues sur la proposition relative à la digitisation (i2010).

## Quand le mécontentement des institutions communautaires se traduit dans les décisions de justice...

**Par Guillaume Chiron**

Juriste et doctorant à l'Université Panthéon Assas

Ces deux derniers mois<sup>1</sup>, les décisions de la Cour de justice des Communautés européennes (CJCE) traduisent l'agacement de la Commission européenne vis-à-vis des Etats membres.

La Cour a rendu pendant cette période un nombre relativement élevé en volume de décisions condamnant les Etats membres en manquement d'Etat, c'est-à-dire que les Etats concernés n'ont pas respecté les obligations qui leurs incombaient en vertu du droit communautaire. Cette attitude a des effets indirects sur les entreprises puisqu'elles ne doivent pas ignorer le droit communautaire...

Ce mouvement a concerné des domaines très diversifiés<sup>2</sup> :

- ✓ Des restrictions à la libre circulation<sup>3</sup> ;
- ✓ Des restrictions à la libre prestation des services à l'intérieur de la Communauté<sup>4</sup> ;
- ✓ La protection et la préservation du milieu marin<sup>5</sup> ;
- ✓ L'évaluation des incidences de certains projets publics et privés sur l'environnement<sup>6</sup> ;
- ✓ Le marché intérieur du gaz naturel<sup>7</sup> ;
- ✓ Le droit de prêt du droit d'auteur dans le domaine de la propriété intellectuelle<sup>8</sup> ;
- ✓ Des impôts indirects frappant les rassemblements de capitaux<sup>9</sup> ;
- ✓ L'harmonisation du système commun de taxe sur la valeur ajoutée (TVA)<sup>10</sup> ;
- ✓ L'étiquetage des produits de tabac<sup>11</sup> ;
- ✓ Le système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre dans la Communauté<sup>12</sup> ;

---

<sup>1</sup> Entre le 06 avril 2006 et le 15 juin 2006

<sup>2</sup> Sur la période de référence, il s'agit de 18 arrêts (dont 3 décisions de rejets) sur 59 arrêts (hors radiation), soit un peu moins d'un tiers des décisions de cette période...

<sup>3</sup> Arrêt du 27 avril 2006 (C-441/02) Commission c/ République fédérale d'Allemagne

<sup>4</sup> Arrêt du 15 juin 2006 (C-255/04) Commission c/ République française

<sup>5</sup> Arrêt du 30 mai 2006 (C-459/03) Commission c/ Irlande (site de Sellafield)

<sup>6</sup> Arrêt du 04 mai 2006 (C-508/03) Commission c/ Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord

<sup>7</sup> Arrêt du 18 mai 2006 (C-354/05) Commission c/ Grand-Duché de Luxembourg

<sup>8</sup> Arrêt du 27 avril 2006 (C-180/05) Commission c/ Grand-Duché de Luxembourg

<sup>9</sup> Arrêt du 11 mai 2006 (C-197/03) Commission c/ République italienne

<sup>10</sup> Arrêt du 15 juin 2006 (C-249/05) Commission c/ République de Finlande

<sup>11</sup> Arrêt du 18 mai 2006 (C-343/05) Commission c/ République de Finlande (îles d'Åland)

<sup>12</sup> Arrêt du 18 mai 2006 (C-122/05) Commission c/ République italienne

- ✓ L'établissement de règles et procédures concernant l'introduction de restrictions d'exploitation liées au bruit dans les aéroports de la Communauté<sup>1</sup> ;
- ✓ Des mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail<sup>2</sup> ;
- ✓ Le système général de reconnaissance des qualifications professionnelles en ce qui concerne les professions d'infirmier responsable des soins généraux, de praticien de l'art dentaire, de vétérinaire, de sage-femme, d'architecte, de pharmacien et de médecin<sup>3</sup> ;

Ces arrêts de la CJCE révèlent, si besoin est, que l'Union européenne s'intéresse depuis un certain temps aux questions relevant notamment des droits fondamentaux, des prestations de service, des matières énergétiques, du droit de la propriété intellectuelle, du droit fiscal, de la santé publique et du droit du travail.

Ils démontrent également la détermination des institutions communautaires à faire respecter le droit dont elles ont la charge sur l'ensemble du territoire de l'Union.

Toutefois, sur d'autres arrêts de la même période de référence<sup>4</sup>, les juges de Luxembourg reconnaissent quelques « bons » élèves.

Les domaines visés concernent, d'une part, les incidences de certains projets publics et privés sur l'environnement<sup>5</sup> et les mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail<sup>6</sup> pour lesquelles d'autres Etats membres ont, sur le même domaine, été condamnés et, d'autre part, la conservation des habitats naturels ainsi que de la faune et de la flore sauvages<sup>7</sup>.

Par conséquent, il appartient aux Etats membres de bien argumenter leur défense pour que la CJCE reconnaisse que leurs droits internes respectifs respectent effectivement les obligations qui incombent à ces Etats en vertu du droit communautaire.

C'est dans cet état d'esprit que depuis plusieurs années<sup>8</sup> les Etats membres doivent explicitement et impérativement indiquer dans leurs lois internes les textes communautaires qu'ils entendent transposer.

Ce faisant, les entreprises savent qu'elles peuvent se référer plus sereinement au droit interne des Etats membres dans lesquelles elles ont une implantation<sup>9</sup>.

<sup>1</sup> Arrêt du 08 juin 2006 (C-71/05) Commission c/ Grand-Duché de Luxembourg

<sup>2</sup> Arrêt du 06 avril 2006 (C-428/04) Commission c/ République d'Autriche

<sup>3</sup> Arrêt du 08 juin 2006 (C-164/05) Commission c/ République française.

Arrêts du 15 juin 2006 (C-262/05) Commission c/ République d'Autriche et

(C-264/05) Commission c/ République fédérale d'Allemagne

<sup>4</sup> Voir note n°1

<sup>5</sup> Arrêt du 04 mai 2006 (C-98/04) Commission c/ Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et note n°6

<sup>6</sup> Arrêt du 15 juin 2006 (C-459/04) Commission c/ Royaume de Suède et note n°14

<sup>7</sup> Arrêt du 18 mai 2006 (C-221/04) Commission c/ Royaume d'Espagne

<sup>8</sup> Au moins depuis le début des années 90...

<sup>9</sup> En pratique, il reste préférable de considérer le droit communautaire comme une source du droit.

L'art. 249 du traité instituant la Communauté européenne énonce les distinctions fondamentales des normes européennes : « *Le règlement a une portée générale. Il est obligatoire dans tous ses éléments et il est directement applicable dans tout État membre. La directive lie tout État membre destinataire quant au résultat à atteindre, tout en laissant aux instances nationales la compétence quant à la forme et aux moyens. La décision est obligatoire dans tous ses éléments pour les destinataires qu'elle désigne. Les recommandations et les avis ne lient pas [les Etats membres]* ».

## « L'Organisation mondiale de la santé, problématiques de santé et intérêts économiques en Europe »

Débat avec le Docteur Yves CHARPAK

**Le 14 juin 2006, le Docteur Yves Charpak intervenait lors d'un débat avec les membres d'Europe et Entreprises. Conseiller du Directeur du Bureau régional de l'OMS pour l'Europe et représentant auprès de l'Union européenne, Yves Charpak se proposait d'aborder les problématiques de santé au regard des intérêts économiques.**

### L'OMS, en quelques traits

L'Organisation mondiale de la santé peut se définir comme une véritable « *agence intergouvernementale* » appartenant à la sphère onusienne dont le siège international est basé à Genève et le siège du bureau régional de l'Europe à Copenhague. Une des six régions au niveau international, l'Europe se compose de 52 pays comprenant l'Europe des 25 auxquels s'adjoignent les pays de l'ex-Yougoslavie et de l'ex-URSS ; Un 53<sup>ème</sup> membre est attendu, le Monténégro.

A la croisée des chemins entre intérêts politiques et économiques, la santé peut avoir une incidence forte sur des équilibres politiques et à la fois être soumise à des tensions, illustrée par des intérêts, économiques puissantes. En effet, des gouvernements peuvent être renversés pour des questions de santé publique mal gérées. De même, le monde de la santé se confronte à des intérêts économiques de multinationales. Autant de mouvements démontrant que le monde de la santé est l'épicentre d'enjeux humains majeurs.

Permettons-nous de tracer quelques grandes lignes liées à des constats actuels.

Premier constat : la construction de nos systèmes de santé tend vers une conception faisant de la seule « *réparation des problèmes de santé* » une priorité qui n'est plus suffisante. Quand 5% de la population consomment 51% des dépenses et que 10% ne consomment absolument rien, alors que leur santé doit être « protégée », investir dans ces seconds paraît légitime. Cela implique que nous entrions dans un processus d'anticipation des problèmes médicaux en amont et que nous cessions de nous situer très en aval, lorsque les problèmes de santé sont déclarés et financièrement lourds à traiter.

Nous connaissons les maladies qui affecteront nos concitoyens européens, mieux, nous en connaissons les facteurs de risques, ce qui est une donnée différente d'il y a 40 ans.

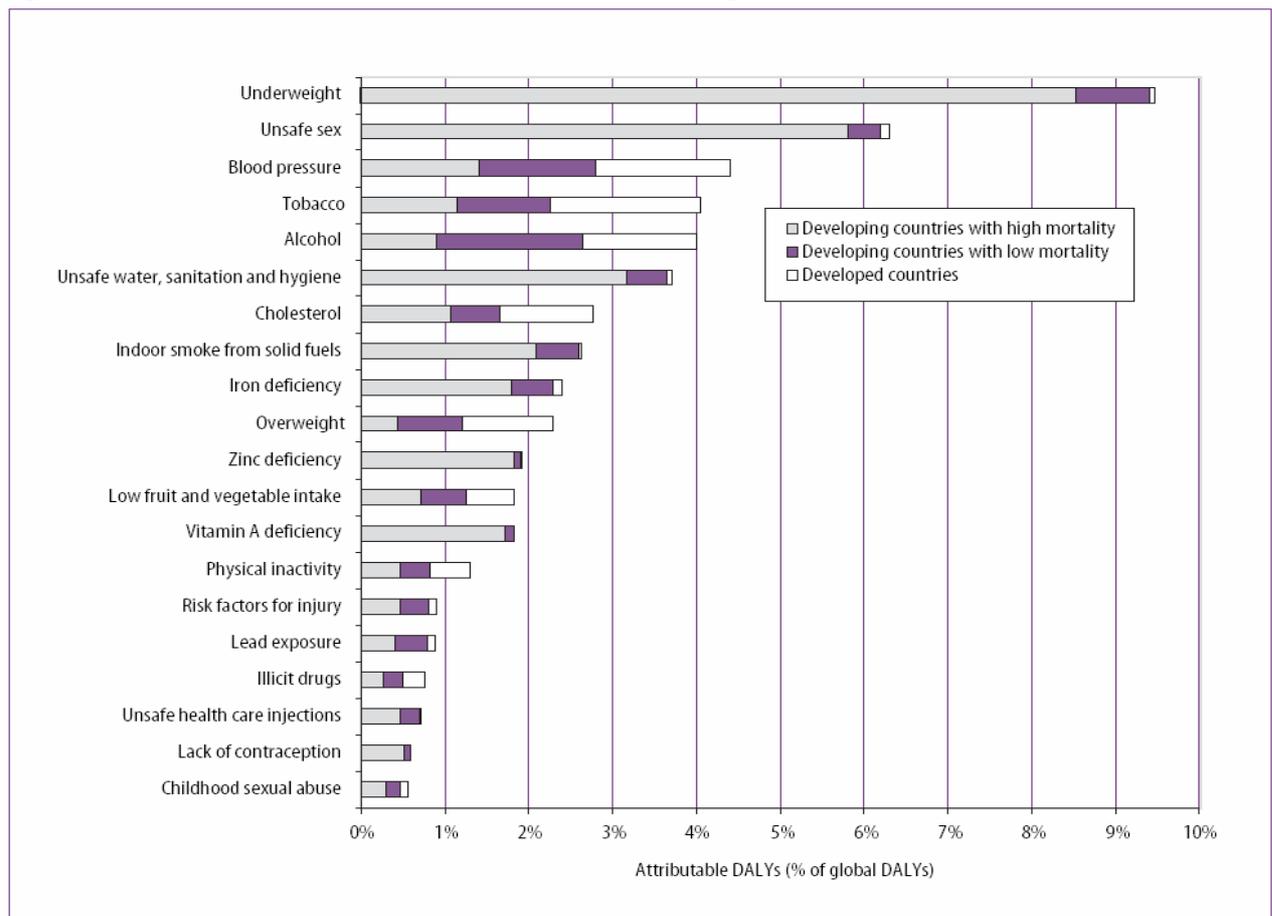
L'OMS se trouve face à une situation porteuse de dilemmes. Elle doit veiller à assurer un très haut niveau de santé et, tout à la fois, elle est confrontée à des facteurs de risques liés aux modes de vie des Européens, donc liés à leurs propre choix. L'OMS se trouve ainsi dans ce rôle de promotion de la santé qui est un des fondements de l'Union européenne puisque l'article 35 des droits fondamentaux stipule :

*« Everyone has the right of access to preventive health care and the right to benefit from medical treatment under the conditions established by national laws and practices. A high level of human health protection shall be ensured in the definition and implementation of all Union policies and activities ».*

Face à ce principe se situe la réalité des facteurs. Parmi les vingt principaux risques connus dans le monde on trouve le surpoids, la pression artérielle, le tabac, l'alcool, le cholestérol, la faible consommation de fruits et légumes, l'inactivité physique, la consommation de drogues... nous pouvons nous en tenir à ceux-là pour la réalité européenne.

Les choix de santé publique peuvent être ainsi réalisés avec des objectifs précis.

Figure 4.9 Global distribution of burden of disease attributable to 20 leading selected risk factors



Source : Rapport Mondial de l'OMS en 2002.

Face à cela, peuvent se heurter naturellement les intérêts économiques de plusieurs compagnies. A ce titre, les entreprises du tabac ont mené une politique extrêmement agressive, en particulier en Europe dans les anciens Etats de l'URSS. La réponse de l'OMS à l'échelle mondiale a alors été de faire adopter une loi internationale, qui s'impose maintenant à tous les Etats membres de l'OMS (192), et qui les oblige à prendre des mesures légales contre la consommation de tabac, entre autre en limitant les droits de l'industrie à faire de la publicité.

Aujourd'hui, l'épidémie d'obésité chez les enfants touche l'Europe. L'obésité, liée en particulier aux modifications des habitudes alimentaires sous l'impact de l'industrialisation de l'alimentation moderne, devrait amener les Etats à réfléchir à des moyens réglementaires d'action. Par exemple, quelle est la responsabilité de la France si l'on considère l'importance des industries alimentaires françaises dans le commerce mondial ? Outre la nature des produits proposés les portions « King-size » des fast-foods sont aussi problématiques, car nos besoins caloriques ont dans le même temps diminué par la baisse de l'activité physique quotidienne.

Ainsi, de véritables confrontations ont lieu lorsque l'OMS se mêle de vouloir établir des normes « nutritionnelles », comme l'a montré la réaction du gouvernement américain contre les recommandations de diminution de la consommation de sucre.

La question de l'alcool est également préoccupante. La consommation a aujourd'hui changé de nature et l'on voit apparaître des consommations aigües et généralisées de fin de semaine chez les jeunes et même chez les enfants de moins de 15 ans, entre autre sous la pression d'un marketing les visant de façon explicite.

Enfin, si l'on considère les consommations de drogue, elles augmentent partout dans le monde, en particulier les produits « stimulants », et correspondent à un véritable « marché » en pleine croissance, non occupé par des produits légaux. Les bénéfices ne restent que pour une faible part dans les pays producteurs, le trafic de drogue ayant essentiellement pour cible les pays riches, avec un marché solvable. Ce qui induit une injection toujours plus importante de cet argent dans nos sociétés, sans que cet aspect soit très publiquement discuté : on parle des drogués et des trafiquants, mais pas souvent de la « valeur ajoutée » et de son devenir...

**Face à l'argent sans contrôle, aux montées des risques alors que les facteurs sont connus, des pressions industrielles, le marché de la santé ne peut plus rester neutre. A quel moment réagir, comment et avec qui ? Pour les systèmes de santé, d'une part il n'est plus raisonnable de penser que toutes les composantes de la société civile considèrent les enjeux de santé avec bienveillance, et d'autre part à l'inverse il faut accepter que ces enjeux ne sont qu'un aspect de la construction de nos sociétés, qu'il faut promouvoir et défendre comme un « groupe de pression » parmi les autres...**

Une vidéo de cette conférence est disponible sur le site Internet de *Fenêtres sur l'Europe* : [www.fenetreeurope.com](http://www.fenetreeurope.com) à compter du 4 septembre 2006.

*Retranscription Olivier Boned*

## Clusters, le temps d'un autre regard sur l'entreprise

Par Olivier Boned

Rédacteur en chef de Lettres d'Europe & Entreprises

**Europe & Entreprises se penche désormais sur la réalité des Clusters. Rencontres et désormais groupe de travail interne, le thème est suivi et les projets se lancent autour d'une notion de Cluster qui, bien souvent, certainement à tort, évoque bien peu...**

Un instant, interrogeons-nous sur ce que n'est pas un cluster. Il n'est pas un rapprochement forcé entre plusieurs entreprises. Ni une filialisation, ni une association passagère. Il n'est pas un joint-venture. Certainement pas une Fédération d'entreprises ou un club d'entrepreneurs.

Il est issu d'une volonté. De partager compétences et ambitions, projets communs et stratégies de développement, voire d'épanouissement.

Il se fonde dans une attitude. Celle de l'entrepreneur s'éloignant d'une conception verticale pour se pencher sur l'horizontalité de l'organisation du travail et des relations professionnelles.

Un cluster naît de la volonté d'acteurs économiques, scientifiques, politiques de faire de la multitude de leurs compétences hétérogènes des atouts pour un développement économique profitables à chacun et finalement pour tous.

Retenons la définition de l'américain M. Porter, un des premiers à le définir, pour qui un cluster se présente comme la concentration géographique d'entreprises et d'organisations diverses interconnectées favorisant la coopération dans la complémentarité. Nous nous attachons principalement à cette définition dans son esprit mais également dans son appellation anglaise. Ce choix nous offre la liberté de nous positionner sur une dynamique internationale évitant les nombreuses et difficilement distinguables qualifications administratives françaises<sup>1</sup>.

Gains de productivité, communauté d'intérêts, création de confiance entre les partenaires, transparence dans la stratégie des acteurs, économies d'échelle, amélioration du degré d'innovation, meilleur accès à la connaissance par une relance d'une Recherche développement mutualisée... Autant d'éléments qui, assemblés, ne devraient que pousser à un usage plus immodéré de cette forme d'entreprendre.

L'intérêt pour les clusters croît en même temps que leur nombre se multiplie aux quatre coins du monde tirant, partout où ils émergent, productivité, emploi et développement de régions entières.

Ancrage local, développement économique régional, croissance...le tout lié à l'initiative d'individus. De créer, d'innover. D'aller plus loin, d'aller très loin, de s'engager et de coopérer. De « clustériser » comme de jouer, dans l'euphorie soutenue de franchir des étapes productives comme celles d'une coupe du monde. Mois de juin et son lot d'espérances, faisant suite à un mois qu'un sentiment moite de frustrante incapacité hantait. Espérance et confiance changent les perceptions sur la vie, l'économie et le regard sur soi. Nouvelle fierté d'exister. Nous revivons sur cette note footballistique qui relance une mélodie d'envie. Des individualités qui ensemble prennent un visage tout autre, tout différent. Nous dévions de l'agrégat de talents à la force d'un ensemble. Coopérer et regarder vers le même horizon.

Le cluster est une attitude, une volonté. Il est un terrain, de jeu, d'échanges. Il permet à des talents de coopérer. Il est donc une équipe. Il devient compétences et projet commun très rapidement. Il est un ballon que l'on souhaite voir aller plus loin. Le cluster est une aventure qui vous transforme autant que vous le transformez.

---

<sup>1</sup> Citons à titre d'exemple les initiatives françaises que sont les Centres d'excellence, les incubateurs, les Parcs scientifiques, les Systèmes productifs locaux (SPL), les Technopoles ou encore plus récemment les pôles de compétitivité.

## **Clusters – pôles de compétitivité, rencontre d’un développeur-entrepreneur**

**Débat avec Jean-Yves Delaune**  
Caminno Projets

**Le 31 mai 2006, les membres d’Europe et Entreprises rencontrent Jean-Yves Delaune le temps d’un diner et d’un échange sur les clusters. « Clusters »...terme étrange pour nos modes de pensées.**

**Jean-Yves Delaune se présente comme un développeur-entrepreneur et propose l’application d’un concept simple pour la réussite économique : la mutualisation des ressources, des perspectives entrepreneuriales et des résultats.**

**Pour ce faire, il dirige la CAMINNO PROJETS, société d’ingénierie de projets innovants qui accompagne plusieurs projets de développement.**

**Administrateur de l’ANVAR pendant quatre ans, de 1994 à 1997 et Conseiller auprès de la Conférence des Présidents d’Universités, de 1995 à 1997, Jean-Yves Delaune accompagne Christian Blanc dans la rédaction de son rapport sur l’écosystème de la croissance en 2003.**

**En 2004-2005, il initie et accompagne la création de cinq pôles de compétitivité.**

Comment définir un cluster ? Nous dirions que c’est avant tout une volonté de faire se croiser des compétences, des connaissances permettant à des acteurs publics, privés, parapublics donc à tout acteur économique de coopérer autour de projets précis. L’objectif est d’améliorer leur position économique, *via* une production commune de Recherche développement ou encore de partenariats.

Emergents partout dans le monde où le besoin d’économies d’échelles de la connaissance est indispensable pour atteindre certains marchés, les clusters sont encore sous-utilisés en Europe, marginaux en France.

Autant de pistes de réflexions auxquelles nous sensibilise Jean-Yves Delaune dont nous retranscrivons, ci-dessous, les propos.

---

### **Quelle est l’urgence pour les entreprises françaises et européennes de s’intéresser aux clusters ?**

Un constat, tout d’abord, relatif à l’état de notre recherche. Le pourcentage des chercheurs sur les travailleurs salariés est en Europe largement inférieur à celui du Japon ou des Etats-Unis. L’investissement dans le supérieur, universités et grandes écoles confondues, est quand à lui également plus faible en Europe. La tendance est structurelle quand on sait que les économies les plus compétitives, aujourd’hui, se sont engagées dans une « production de la connaissance ». Le temps, les avances de pays concurrents, pressent l’Europe à une réaction rapide. La nécessité d’innover est imposée par une concurrence exacerbée. Il est donc nécessaire de développer des réseaux de compétence et d’entrer dans des schémas de réaction plus flexibles. De nouveaux schémas de fonctionnement peuvent ainsi mêler des acteurs

économiques, des chercheurs, des collectivités publiques pour devenir de véritables « fertilisateurs croisés ».

### **La mise en œuvre des clusters**

Les clusters nécessitent un soutien et un accompagnement particulier de la part des pouvoirs publics. La typologie de l'accompagnement français présente des différences avec les accompagnements de même ordre dans le monde.

A ce titre, plusieurs différences dans le mode de fonctionnement des clusters méritent d'être relevées. Tout d'abord, l'initiative même : un cluster en France est le fruit d'une décision politique et fait de l'Etat l'initiateur du projet. Dans le reste du monde, les acteurs économiques et les universités ont le leadership. Le soutien financier est donc logiquement étatique pour la France quand il implique des Collectivités régionales hors de nos frontières. Quand la France modifie les règles de fonctionnement des clusters au gré des aléas ministériels, les autres Etats s'inscrivent, eux, dans la durée. Quelques remarques soulignent combien nos clusters sont souvent en contradiction avec l'évolution du monde actuel : tout d'abord, nous ne pratiquons pas de benchmark et notre ouverture à l'international est quasi-inexistante, notre culture nous éloigne d'un fonctionnement en réseau, créateur d'initiatives et d'autonomies, laissant une place à l'Etat – qu'il impose d'ailleurs seul – de leader faisant entrer un projet qui fonctionne sur la transversalité et l'horizontalité dans les cadres de la bureaucratie verticale...créant autant de freins aux projets.

### **Comment inciter les entreprises françaises à s'investir dans les clusters ?**

Cela passe par de la sensibilisation, de l'information. Les convaincre passe par l'exposé d'une logique simple que le retour sur investissement est réel et vérifié partout dans le monde. Un réflexe de coopération pourrait être soutenu par une déduction fiscale.

### **Comment créer de la confiance ?**

Il est important de s'inscrire dans la durée, de garantir à chaque partie – entreprises ou universités – qu'elles ne seront pas dépossédées du fruit de leur engagement. De plus, une clarification des liens entre les parties-prenantes ouvrirait un autre débat qui est celui de la relation entre les grandes entreprises et leurs fournisseurs. Les clusters offrent l'opportunité de mettre à un niveau identique toutes les parties-prenantes évitant ainsi une trop forte dépendance des uns à l'égard des autres. Le fonctionnement en réseau place ainsi, naturellement, les acteurs dans un réflexe de coopération.

Enfin, des outils de perspectives, d'études, des éléments économiques précis permettraient justement de mieux positionner nos entreprises sur les marchés européens et internationaux en pleine évolutions.

<b>Quelques repères différenciant la mise en œuvre des clusters (mode de fonctionnement de l'économie de la connaissance) en France et dans le Monde (y compris en Europe)</b>			
<b>Critères</b>	<b>France (référence Grenoble)</b>	<b>Monde</b>	<b>Quelques exemples</b>
<b>Initiative</b>	Pouvoirs publics (Top down)	Acteurs : entreprises – universités-sociétés de conseil et sociétés financières (Bottom up)	Bologne - Chicago
<b>Soutien public</b>	Etat / collectivités	Régions, Agglomérations et Universités	Allemagne - Catane - Irlande
<b>Durée</b>	Discontinuité (effet de mode) CRITT - SPL - Technopoles - Pôles de compétitivité	Continuité - 15 / 20 ans	Bilbao - Irlande – Australie
<b>Outils financiers Capital risque d'amorçage - développement</b>	Inexistants en amorçage, insuffisants en développement. Chaîne publique: AII, ANR, Oséo Anvar, CDC, Régions...	Acteurs privés très présents sur toute la chaîne, relayés par les pouvoirs publics	Angleterre - USA - Danemark
<b>Animation</b>	De type technocratique	Par des professionnels	Finlande - Irlande - Barcelone
<b>Culture</b>	Dépendance et pilotage amont	Autonomie et réseaux	Italie - Japon
<b>Benchmark</b>	Rare	Systématique	OCDE
<b>Système d'évaluation</b>	Interne et Spécifique	Ouvert et Prospectif	OCDE
<b>Ouverture internationale</b>	Difficile	Systématique	OCDE
<b>Flexibilité réactivité</b>	Quasi Inexistante	Réelle	Silicon Valley - Boston – Italie
<b>Capacité des PME et implication</b>	Faible	Forte	Finlande - Danemark – Chicago
<b>Grands groupes</b>	Leadership	Fédérateurs	Catane - Finlande
<b>Universités et établissements de recherche</b>	Partenariat	Fédérateurs	Inde - Boston - Japon - Chine
<b>Approche marché</b>	Davantage R&D	Systématique	Barcelone - Finlande - USA
<b>Taux de croissance moyen du PIB</b>	1,5 % - 2 %	4,5 % - 5 %	<i>Un écart moyen de 3 points sur 10 ans</i>

*Propos retranscrits par Olivier Boned*

## **Les groupements d'employeurs en Europe : une modalité de coopération interentreprises d'avenir ?**

**Par Jean Dalichoux**

### **L'association de partenaires privés et publics à des fins économiques se développe aujourd'hui en Europe : clusters, pôles de compétitivité, districts technologiques.**

Aux côtés de ces modes émergents de coopération, d'autres modes de mutualisation entre entreprises existent déjà. Dans les ressources humaines, les groupements d'employeurs apportent une réponse adaptée aux besoins de flexibilité des entreprises et de sécurité des parcours des salariés. La « flexsécurité » trouve ici une réponse pertinente.

Ce dispositif français se développe aujourd'hui en Belgique et en Allemagne. Pour la clarté de l'exposé, la situation de l'Allemagne ne sera pas traitée ici. Retenons que le système allemand, encore embryonnaire, s'apparente au dispositif de prêt de main d'œuvre à but non lucratif que nous connaissons en droit français.

Le groupement d'employeurs en France repose sur une loi du 23 juillet 1985, modifiée à plusieurs reprises. Il suppose la création d'une structure *ad hoc* (association ou coopérative). Ce choix d'un support juridique spécifique a également été retenu en Belgique par la loi de 2000 qui impose la mise en place de groupement d'intérêt économique pour remplir cet objectif de mutualisation de salariés. Il faut ici signaler que le groupement d'employeurs en Belgique constitue une exception à l'interdiction légale de la mise à disposition de salariés qui caractérise le droit du travail belge.

Le régime français est le plus ancien et le plus abouti du point de vue juridique. Il servira donc de base à la présentation du dispositif.

### **Le groupement d'employeurs embauche des salariés qui sont mis à la disposition des entreprises membres.**

Les salariés sont titulaires d'un contrat de travail écrit, lequel a vocation à être à durée indéterminée (c'est une obligation en Belgique). Selon la demande des entreprises, les salariés travaillent, pour des durées variables au sein des entreprises, membres du groupement. Lorsque le besoin de l'entreprise est satisfait, le salarié est alors mis à la disposition d'un autre adhérent. Il bénéficie ainsi d'une stabilité d'emploi et le besoin de flexibilité de l'entreprise est rempli. Son contrat de travail peut certes être rompu, mais seulement sur la base de faits juridiquement encadrés et non sur une baisse d'activité.

Les entreprises acquittent au groupement d'employeurs, une facture correspondant à un coefficient de facturation ou à un taux horaire de mise à disposition. Les entreprises sont libérées des contraintes administratives liées aux contrats de travail.

Différents objectifs peuvent se concilier dans un même groupement d'employeurs : partage de salariés qualifiés à temps partiel, prise en compte de la saisonnalité des entreprises, satisfaction d'un besoin ponctuel, insertion et qualification de personnes en difficulté (c'est d'ailleurs l'unique possibilité d'embauche laissée aux groupements d'employeurs belges), remplacement d'un chef d'entreprise (vacances, maladie, etc.), surtout dans le secteur agricole.

**Le groupement d'employeurs est un outil souple au service de l'emploi. Il s'adapte aux variations d'activité des entreprises, décharge les entreprises utilisatrices des contraintes administratives liées à la gestion du contrat de travail, permet à l'entreprise utilisatrice de bénéficier d'un salarié fidélisé.**

Le groupement d'employeurs est un outil de responsabilisation des entreprises car chaque entreprise est solidairement responsable du paiement des salaires et des charges sociales des salariés par le groupement d'employeurs. Pour certains, cela constitue un obstacle au développement du groupement d'employeurs. Cette solidarité pointe pourtant la particularité du groupement d'employeurs et le différencie d'autres mécanismes de travail à temps partagé, comme l'intérim. Il s'agit ici d'un vrai principe de mutualisation, dans lequel les entreprises partagent les avantages (stabilisation de la main-d'œuvre) et les risques.

Il s'agit d'un outil piloté et géré par les entreprises qui en sont membres. Elles fixent elles-mêmes les tarifs de facturation, les heures effectives de mise à disposition, etc. Le groupement d'employeurs n'est pas une structure tierce ; il repose sur une forme de symbiose qui permet de maîtriser le fonctionnement et le coût de la mise à disposition.

Le groupement d'employeurs est un outil de stabilisation pour le salarié car il repose sur l'obligation de donner à chaque salarié un contrat de travail écrit (en CDI temps plein en Belgique, à la différence de la France). Le contrat stabilise le salarié (formation, rémunération, couverture conventionnelle) et lui confère une plus grande sécurité de l'emploi grâce aux mises à disposition successives.

Le groupement d'employeurs est un outil de développement local. Il permet les échanges entre entreprises et partenaires divers au sein d'un même bassin d'emploi ou d'un même site. La dimension territoriale est importante. Si les champs territoriaux sont trop éloignés, le groupement d'employeurs ne fonctionne pas bien. Il marche quand les entreprises se connaissent, quand il existe une confiance mutuelle.

### **Le groupement d'employeurs, un outil de restructuration des entreprises ?**

C'est un objectif affiché en France puisque les groupements d'employeurs peuvent viser à « maintenir la permanence de l'emploi d'un salarié sur plusieurs entreprises alors que le salarié est menacé par un licenciement ou risque de voir son statut devenir précaire ».

Le groupement d'employeurs peut ainsi être un outil de restructuration des entreprises. Mais les groupements d'employeurs qui ont agi dans ce sens sont rares.

En France, si le secteur agricole est le plus grand pourvoyeur de groupements d'employeurs, d'autres branches professionnelles s'emparent progressivement du dispositif : bâtiment, propriété, industrie, agroalimentaire,..... Tous secteurs confondus près de 5 000 groupements d'employeurs existent en France. Leur taille est variable : d'un salarié à temps partagé dans le secteur agricole jusqu'à plus de cent salariés dans le secteur industriel ou agroalimentaire. En Belgique, les premières expériences se situent dans l'agriculture et l'alimentaire.

**La création d'un groupement d'employeurs n'est pas chose aisée.** Elle bouscule les fondements traditionnels de l'organisation du travail. Elle suppose que l'impact économique du dispositif soit étudié, elle nécessite, de la part des entreprises, un engagement à long terme. Mais, dès lors que toutes les barrières sont levées, le groupement d'employeurs constitue pour reprendre l'expression d'Hervé Serieyx, « *l'une des innovations sociétales les plus fécondes dans le champ du travail à l'orée de ce siècle* ».

Il faut espérer que sa réussite ne demeurera pas confidentielle.

## **Pays de l'Est, la soif de développement. Une expérience au travers d'implantations industrielles**

**Par Pierre Schreiner**

Le souffle du dynamisme des pays de l'Est est à l'Europe ce que la brise est au promeneur du bord de mer.

L'entrée des dix nouveaux pays dans l'Union a créé une peur et ce plus particulièrement en France. Cette crainte est-elle justifiée ?

Une expérience concrète répond que là se trouve une chance pour l'Europe.

L'industrie automobile intégrant des fonctions nouvelles toujours plus sophistiquées impose sur certains des composants traditionnels une pression des coûts intense. Dans ce contexte auquel s'ajoute l'implantation de capacités de montage pour servir le marché local, de nombreux équipementiers ont créé des opérations dans les pays de l'ancien bloc communiste et plus particulièrement en République Tchèque, en Pologne, en Slovaquie et en Hongrie.

C'est ainsi que je suis parti durant deux ans en Pologne diriger une importante unité de production et que je déploie actuellement une activité en Slovaquie.

L'industriel découvre rapidement dans ces pays l'excellent degré de formation des personnes. Les diplômés sont issus d'un système éducatif qui n'a rien à envier à nos pays. Les sciences de l'ingénieur y sont développées au plus haut niveau. De la mécanique à l'informatique en passant par l'électricité et l'électrotechnique. L'électronique reste faible.

Ce sont de solides professionnels que j'ai eus dans mes équipes. Ceci se comprend par la volonté forte que ces pays ont eu à rester dans la course à la technologie traditionnelle tirée, il est vrai, par l'armement et l'aérospatial soviétiques. Mais nous restons ici dans un domaine purement technique.

Dans les métiers qui ont évolué dans notre système de marché, nous avons découvert des lacunes. Les ressources humaines selon la considération moderne que nous en faisons, sont peu utilisées dans des pays où tout était régi et non libre. Le supply-chain en opposition à la notion de transports seuls nécessaires alors, les achats, les approvisionnements étaient imposés et selon la même logique, les ventes. Le concept de développement sous la forme de projets à équipes pluridisciplinaires avec gestion simultanée des tâches vers lequel le management le plus élaboré a pu conduire dans nos entreprises, est un métier resté en arrière puisque venu du fonctionnement du marché et qui n'avait pas sa place dans un système planifié. Paradoxalement les professions financières sont facilement disponibles.

Pour mettre en place les fonctions manquantes nous avons expatrié des compétences venant de France et d'Allemagne. C'est avec ce processus organisé de formation qu'après deux années les équipes polonaises sont devenues autonomes.

Mais ce qui est un autre trait commun à ces pays est la motivation des équipes toujours prêtes à s'investir.

La souplesse d'esprit tranchant avec ce que toutes ces années de quasi immobilisme auraient pu impliquer, additionnée à une volonté générale d'avancer fait que tous les projets ont pu se faire avec une vitesse soutenue alliée à une grande qualité d'exécution. C'est ainsi que la mise en place des activités a été un succès au-delà des attentes. C'est un effet collectif mais aussi individuel dans le sens que chacun est toujours à l'écoute pour apprendre et progresser, montrant de la sorte une forte ambition.

Mon retour en France m'a montré le contraste important existant dans notre espace social avec celui que j'ai vécu dans l'est de l'Europe. Ceci se traduit par une inexistence de rigidités sociales illégitimes qui pénalisent tant nos leviers d'actions ici, pesanteur que nous ressentons souvent.

L'industrie européenne trouve dans l'intégration des dix pays de l'Est une occasion de pouvoir développer et produire des biens à un prix de niveau mondial donnant à ces pays une marge de croissance et la constitution d'une base industrielle moderne qui garantira à terme leur solidité économique.

Mais c'est aussi un nouveau marché qui par échange apporte de nouvelles opportunités aux entreprises les plus dynamiques des quinze autres pays de l'Union. Elles y trouvent une demande avide d'équipements et de nouveautés.

C'est une zone de compétitivité qui donne à l'Europe la possibilité de répartir ses savoir-faire à l'intérieur même de son territoire limitant les flux vers l'Asie. Déploiement des activités que ces pays maîtrisent mieux que nous maintenant en plus du développement des marchés locaux par implantation d'opérations sur leur sol (et non par des acquisitions, souvent peu fertiles), c'est une formidable double opportunité pour l'Europe. La stabilité des prix malgré la dynamique de croissance assure que cet effet n'est pas court dans la durée mais peut-être un accompagnement durable pour les 25 durant cette phase de réorganisation mondiale que nous connaissons.

Rendre à nouveau profitables des entreprises dont les activités assurément ne l'auraient plus été aux conditions du marché ajouté à une grande zone géographique à développer est la première chance pour l'Europe.

C'est au-delà des potentiels économiques, le retour d'une partie intégrante, d'acteurs de notre histoire. Respirer l'atmosphère des grandes villes de ces régions, Varsovie, Cracovie, Bratislava, Budapest en passant par Vienne, c'est sentir le poids de cette Europe Centrale qui fut au cœur des préoccupations des nations dans les siècles précédents. L'art, la musique, l'architecture, le mode de vie disent à quel point nous sommes là en Europe, dans notre histoire. Se retrouver, c'est la deuxième chance donnée.

Par leur volonté de participer au monde, à notre projet d'Union, les dix nouveaux Etats-membres y apportent un nouveau regard. Même si cela intensifie les débats, cela rend la marche plus délicate et le pas moins assuré, il est source de meilleure compréhension de nous-mêmes et renforce notre processus d'organisation politique. C'est la troisième chance reçue.

Loin des sarcasmes entendus en France, c'est avec la volonté d'accueillir ces pays que je suis parti en Pologne.

Toujours en action dans ces pays, j'y prends du souffle en y allant.

Un renouveau pour notre industrie, la reprise de notre histoire commune, une dynamisation de notre projet d'Union.

Trois chances. J'aurais dû commencer mon récit par le pluriel, parce que c'est la diversité que nous apportent avant tout ces pays.

## **La rencontre dans le temps entre Edgar Morin et Jean Monnet**

**Par Virginie Barret**  
Europe & Entreprises

**La Fondation de l'Académie européenne de Yuste en collaboration avec la région d'Estramadure et l'association Jean Monnet tenait, le 6 juin dernier, un point presse...**

### **La Fondation de l'Académie européenne de Yuste**

Créée le 9 avril 1992, la Fondation de l'Académie européenne de Yuste vise, notamment, à sensibiliser les peuples à leur histoire au sein de l'Europe. L'intégration européenne passe par la connaissance des autres et de leur culture, sans cela l'identité européenne ne serait qu'un vain mot. La Fondation pense qu'à côté de la construction économique et financière de l'Union européenne, il est fondamental, surtout aujourd'hui, de construire une unité européenne dans la diversité des pays et des populations qui la composent. La Fondation dispose pour cela de différents outils comme le Prix Charles Quint, des séminaires, des congrès ou encore des publications. L'académie est l'organe honorifique de la Fondation. Des personnalités, de toute l'Europe et appartenant à différentes branches (lettres, art, sciences sociales, sciences...) la composent.

La Fondation décerne le prix Charles Quint, en référence à l'Empereur qui renonça à ses pouvoirs temporels et se retira dans le Monastère de Yuste en Estramadure. Tous les deux ans, le Prix européen Charles Quint est remis à une personnalité qui s'est illustrée en favorisant la diffusion des valeurs culturelles, scientifiques ou historiques de l'Europe et de sa construction. Le prix est remis cette année à Helmut Kohl, ancien chancelier de l'Allemagne. La cérémonie officielle a eu lieu le 19 juin 2006, présidée par le Roi et le Reine d'Espagne. A cette occasion, le lauréat reçoit une somme de 180 000 euros, dont la moitié sera reversée, sous forme de « bourse Helmut Kohl », à des doctorants dont les recherches portent sur le thème de l'histoire et de l'intégration européenne. L'Académie dont la mission est la diffusion et la mise en place des objectifs fixés par la Fondation, se compose de sièges occupés par des personnalités qui ont marqué l'Europe par leur travail ou leurs recherches. L'Académie crée, cette année, cinq nouveaux sièges portant tous le nom d'une personnalité ayant marqué l'Europe et sa construction. Le siège « Jean Monnet », créé cette année, est attribué à Edgar Morin.

### **Le siège Jean Monnet attribué à Edgar Morin**

Au sein de la Maison de l'Europe et en collaboration avec l'association Jean Monnet, l'attribution du siège Jean Monnet à Edgar Morin est annoncée lors de ce point presse avec la présence de Catherine Lalumière, Présidente de la Maison de l'Europe, Francisco Villar, Ambassadeur d'Espagne en France, Antonio Ventura Diaz Diaz, directeur de la Fondation, le

Professeur De Swann, Président de l'Académie, D. Segundo Piriz Duran, vice-recteur de l'Université d'Estramadure et Philippe Laurette, Président de l'Association Jean Monnet. La présence de plusieurs personnalités offre l'occasion d'un débat nourri et passionnant sur l'Europe. Chacune des personnalités a souligné l'existence de la crise européenne actuelle, dont le « non » de la France et des Pays-Bas au référendum en est le point d'orgue. Les difficultés viennent notamment du côté exclusivement économique de l'Union européenne. Catherine Lalumière souligne l'importance de retrouver « le sens du projet européen » qui permettra aussi de renouer avec le sens culturel de l'Europe, fondamental à sa construction. Autour de cet euro-pessimisme, les intervenants évoquent des solutions. D. Segundo Piriz Duran insiste sur les jeunes, futurs gouvernants de l'Europe. Il est important, comme le souligne le professeur De Swann, de les impliquer et de leur prouver l'opportunité de l'Europe.

Edgar Morin donne le ton lors de son discours. La contradiction européenne serait-elle à l'origine de cette crise qui perdure ? En effet, l'Union a besoin d'un approfondissement, se traduisant par une synergie forte, capable de la faire sortir de ses difficultés. Cependant, il est nécessaire de continuer la politique d'élargissement et donc d'intégration de nouveaux pays. E. Morin souligne que cet élargissement si utile, est l'une des causes de la « désunion » de l'Europe quant au choix de la guerre en Irak. Mais comment relancer à nouveau le moteur de l'Europe ? Après la Seconde Guerre mondiale, la crainte de l'URSS jouait le rôle d'union de l'Europe, la fin de l'ère soviétique a-t-elle sonné son affaiblissement ? Certes, la crise existe, mais le monde a besoin de l'Europe qui, selon Edgar Morin, doit renouer avec ses valeurs universelles. L'impuissance de l'Union européenne face à la montée des violences et de probables guerres de civilisation serait à l'origine de catastrophes mondiales. Pour le sociologue, les termes d'« unité » et de « diversité » ne doivent pas être pensés comme contradictoires, mais bien comme complémentaires. Ils représentent toute la richesse de l'Europe et de sa construction.

Edgar Morin insistant alors sur la nécessaire prise de « conscience de l'unité dans la diversité ».

Une vidéo de cette conférence est disponible sur le site Internet de *Fenêtres sur l'Europe* : [www.fenetreeurope.com](http://www.fenetreeurope.com)

Suite à l'Assemblée générale de l'association qui s'est tenue le 14 juin dernier, Europe et Entreprises va poursuivre ses travaux, pour les prochains mois, autour du lobbying et des Clusters.

## Lobbying

**Conférence** : lundi 18 septembre 2006, 18h00-20h00

Stéphane Desselas, directeur associé de Athenora Consulting, interviendra sur le thème :

**« Lobbying d'intérêt collectif, lobbying d'entreprise : du tabou au totem.  
L'exemple d'une stratégie de lobbying menée sur les services sociaux d'intérêt général de  
2002 à 2006 »**

Lieu : Crédit Mutuel, 88-90 rue Cardinet, 75017 Paris, inscriptions : [olivier.boned@creditmutuel3d.com](mailto:olivier.boned@creditmutuel3d.com). Conférence organisée conjointement par Europe et Entreprises et le Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie sociale (Cjdes).

**Lettres d'Europe et Entreprise n°36** : spécial lobbying

## Clusters

La Commission Clusters d'Europe et Entreprise issue de la conférence de J.-Y. Delaune s'est réunie le 4 juillet et se réunira de nouveau le 18 septembre au soir, à l'issue de la conférence sur le lobbying.

---

Vous souhaitez rejoindre Europe et Entreprises, un réseau de connaissances, de sensibilisation aux dossiers européens actuels ?

Envoyer votre demande à : [laurette@europe-entreprises.com](mailto:laurette@europe-entreprises.com)

Vous souhaitez proposer un article, utilisez la tribune bimestrielle de *Lettres d'Europe et Entreprises* en envoyant un message à [boned.olivier@neuf.fr](mailto:boned.olivier@neuf.fr)

### **EUROPE & ENTREPRISES**

Association loi 1901  
BIPE Immeuble le Vivaldi  
11, rue René Jacques  
F - 92138 Issy-les-Moulineaux cedex  
Tel: + 33 (0)1 70 37 23 23  
Fax: + 33 (0)1 70 37 23 00  
Mail : [entreprise\\_europeenne@yahoo.fr](mailto:entreprise_europeenne@yahoo.fr)  
Site web : [www.europe-entreprises.com](http://www.europe-entreprises.com)

Pour recevoir un dossier sur Europe & Entreprises, contactez le secrétariat de l'association en envoyant votre carte de visite au siège de l'association, en téléphonant au 01 70 37 23 23 ou en envoyant un mail à [entreprise\\_europeenne@yahoo.fr](mailto:entreprise_europeenne@yahoo.fr)

### **Président, Directeur de la Publication :**

Philippe Laurette  
**Vice-présidentes** : Armelle Brault ; Daniela Stele  
**Rédaction** : [entreprise\\_europeenne@yahoo.fr](mailto:entreprise_europeenne@yahoo.fr)  
**Rédacteur en chef** : Olivier Boned  
**Editorialiste** : Bruno Vever  
**Production** : Europe & Entreprises  
**Numéro ISSN** : 1638-6094

**Europe & Entreprises est un lieu de rencontre, d'information et de débats sans tabous sur l'Europe entre chefs d'entreprise.**