Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 42 (1984)

Heft: 4

Artikel: USA-Europe : quelle confrontation?

Autor: Gisiger, Michel

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-139172

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 02.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

USA-Europe: quelle confrontation?

Michel Gisiger,
Société générale de Surveillance S.A., Genève

Sans être économiste, stratège ou politicien, il est certes difficile d'évaluer les forces et faiblesses respectives des blocs de l'Europe occidentale et des USA sans colorer la démonstration. Il est, je pense, inutile de faire des statistiques comparatives, et pour cela je réfère le lecteur aux statistiques de l'OCDE.

Il m'a paru plus intéressant de tenter de comprendre dans quelle direction les forces de ces deux entités allaient se structurer dans l'avenir et d'examiner les facteurs qui commandent à l'utilisation plus ou moins efficace des ressources à disposition. Après tout, l'«homo americano» et l'«homo europeno» procèdent du même tronc et professent encore l'adhésion à des systèmes de valeurs individuelles et sociales similaires. D'un autre côté, la disponibilité de ressources naturelles exceptionnelles n'a jamais été une des conditions nécessaires à la prospérité d'un peuple. La situation présente en Angleterre semblerait démontrer qu'il aurait mieux valu pour ce peuple de commerçants de n'avoir peut-être jamais eu de pétrole et de charbon!

J'ai toujours été convaincu que l'organisation et l'utilisation des ressources, humaines et autres, est la clé de la réussite pour une société. Encore faut-il que cette société ait des objectifs clairs quant à la définition de ce qu'elle considère «la réussite». Dans notre cas, nous resterons simplement dans le cadre fixé par la rédaction, c'est-à-dire celui de la réussite économique, de la prospérité matérielle.

ÉTATS-UNIS VERSUS EUROPE: CONVERGENCE OU DIVERGENCE

Jusqu'à la Révolution d'octobre 1917, il n'existait dans le monde que deux blocs:

a) Le Nord (USA-Europe-Russie) qui, malgré ses querelles intestines, avait le monopole de l'éducation, de la technique et de la richesse, et

b) Le Sud à peine connu et utilisé à bien plaire par qui avait les moyens financiers de l'aventure.

Depuis 1945, à la soudure économique de l'Europe et des USA s'est adjoint un partenaire de taille, le Japon. Les intérêts communs de ces nations au sein de l'OCDE semblaient consacrer une dichotomie Nord-Sud pour toujours. La décolonisation, l'émergence des nationalismes et des groupements régionaux au Sud ont introduit les premiers éléments d'antagonisme au sein de la coalition nordiste pour des raisons politiques. La conclusion des accords de Yaoundé et la politique actuelle du gouvernement américain vis-à-vis de certains pays d'Amérique latine (Mexique, Brésil) sont peut-être l'indication que de très grands intérêts économiques sont en train d'orienter les options de base des pays de l'OCDE vers l'extérieur de la corporation.

Le dialogue Nord-Sud, institué dans le cadre des Nations-Unies, est un des éléments qui tente d'accélérer ce processus. Il est évident que si les USA et l'Europe se laissaient tenter par une politique consistant à se réserver des blocs d'influence au sud de leurs continents (l'Amérique latine et l'Afrique respectivement), il en résulterait immédiatement des conséquences négatives sur les industries de ces deux blocs. La raison en est tout simplement que les niveaux de vie et de sophistication de l'Europe et des USA représentent les seuls marchés capables de soutenir et d'absorber les produits de technologie avancée et par conséquent de favoriser l'apparition de ces technologies. Le Japon bien entendu fait maintenant partie de cette réalité, même s'il pense pouvoir encore, pour quelque temps, appliquer une stratégie de relatif isolement.

A court terme, il faut admettre que le danger de création de zones économiques préférentielles pour les blocs industrialisés reste un risque réel et une nécessité. La nécessité provient du fait que la restructuration industrielle des pays avancés autour de nouvelles activités semble trop éloignée. Si la mécanique, la maîtrise de l'énergie et sa profusion à bas prix ont servi de moteur à la prospérité depuis la fin du XIXe siècle, il reste encore incertain que l'électronique, la biogénétique ou d'autres secteurs seront les moteurs du renouvellement industriel dont nous avons tant besoin.

Que dans ces circonstances les élites européennes les plus lucides affichent une certaine hésitation devant l'avenir n'est que la réflexion d'un réalisme tout à fait respectable. Les difficultés sont réelles et l'Européen, qui a vu son standard de vie monter en flèche depuis 1945, est devenu pessimiste et a tendance à «vouloir manger le gâteau» plutôt que de s'attacher à le faire grandir face aux difficultés à surmonter.

Mais il y a beaucoup de facteurs à l'œuvre à l'intérieur des USA et de l'Europe qui vont conditionner l'avenir respectif de ces deux blocs. A long terme, ce sont eux qui vont assurer le renouvellement ou le déclin des économies individuelles des pays concernés.

UTILISATION ET ORGANISATION DES RESSOURCES

Les ressources fondamentales de n'importe quel pays sont les hommes. L'efficacité avec laquelle ils sont organisés pour produire dépend des facteurs sociaux et politiques, aussi bien que de l'investissement dans des activités rentables ou économiquement justifiées. Il faut distinguer les activités industrielles rentables de l'activité économiquement justifiable car, si un organisme gouvernemental remplit efficacement un rôle utile, il est rarement rentable mais peut être économiquement justifiable.

Sur le plan politique, les USA offrent à l'industrie un marché global à exploiter dans des conditions relativement similaires de Washington à Los Angeles. En Europe, c'est le morcellement des nationalités et celui des théories économiques et politiques qui, justifiant les décisions, font que malgré une population supérieure à celle des USA, l'industrie ne peut exploiter ces marchés de façon efficace. Pensons simplement à la qualité des télécommunications, indispensables à toute entreprise dispersée en plusieurs unités, à l'incroyable diversité des standards industriels en Europe, des unités de mesure, des langues, etc. Les exemples abondent où les Européens approchent un problème d'ensemble à travers les nécessités politiques de chaque nation: la production agricole, la qualité de l'essence de voiture, le problème des produits toxiques, la gestion des réserves stratégiques énergétiques (pétrole/charbon), etc.

Le résultat net semble être que dans le marché relativement homogène des USA, la compétition entre entreprises et industries est plus ouverte et assure une meilleure réussite aux plus performants. En retour, la nécessité de réussir maintient l'entreprise compétitive ou l'oblige à disparaître. En Europe, au contraire, les politiques de protection tarifaire, de subsides et d'autres moyens destinés à régler le flux de biens entre Etats favorisent le maintien d'entreprises non compétitives, que ce soit une certaine production agricole ou une activité industrielle. Il en résulte que bon nombre d'Européens se battent sur les marchés en utilisant plus efficacement les réglementations de la CEE que les facteurs de compétition industrielle.

Il est certes vrai que la population des USA n'est guère plus homogène que celle de l'Europe sur le plan social ou ethnique. La différence réside dans le fait que la conscience nationale américaine existe: un citoyen de couleur de la Caroline est «Américain» et en est fier, au même titre qu'un descendant d'Irlande. L'Europe n'a pas de conscience «nationale» et l'Européen aurait beaucoup de peine à se définir en tant que citoyen.

La Suisse offre à ce titre un exemple qui, tout en permettant la survie des particularismes régionaux, favorise une attitude nationale relativement homogène. Est-ce un modèle transférable à l'Europe? Difficile à dire...

Depuis fort longtemps, le système politique américain ne remet pas en question les grandes options de la société capitaliste et, quel que soit le gouvernement au pouvoir, la continuité du système est assurée, même si des options sociales différentes sont poursuivies plus ou moins agressivement par l'un ou l'autre parti à la présidence.

En Europe, au contraire, des options idéologiques politiques peuvent faire basculer les facteurs favorables à l'entreprise. La France en est certes l'exemple le plus frappant, mais on oublie qu'en Hollande, en Belgique et également en Italie les discontinuités dans l'option politique ne sont pas forcément toujours encourageantes pour l'entreprise.

Il semblerait donc que la structure politique des USA offre plus d'avantages à l'industrie locale qu'en Europe sur le plan de la planification à long terme (stabilité), du renouvellement (compétition) et de l'accès au marché. La situation n'est cependant jamais aussi simple et les difficultés de renouvellement dans l'industrie automobile américaine, le protectionnisme du marché contre les importations de biens de consommation bon marché et les barrières levées contre les exportations de haute technologie sont l'indication d'un manque d'adaptation et de confiance, maladie qui affecte aussi bien l'Europe que les USA depuis le début de la récession de 1972. Contrairement à la croyance populaire, ce n'est pas l'augmentation des prix du pétrole, en 1973, qui sont à l'origine de la récession; cette dernière était déjà manifeste aux USA en 1972.

Les valeurs individuelles et sociales héritées de l'histoire et guidées par l'évolution culturelle sont d'importants déterminants du succès économique. On peut assez facilement affirmer que l'Américain est «individualiste» et compétitif et que, dans les valeurs américaines, le succès financier et industriel est perçu comme positif et désirable. En Europe, l'individualisme n'en est pas moins prononcé, mais l'acceptabilité sociale du succès financier est perçue avec beaucoup de négativisme. La politique, la culture et la science sont les avenues les plus recherchées par les «intelligents» d'Europe pour parvenir au succès. Bien rares, en effet, sont les chefs d'entreprises prospères qui ont la chance de supplanter dans les médias, ne

serait-ce que pour quelques minutes, les représentants de ces domaines d'activité privilégiés.

Il existe également dans le système de la capitalisation et de la gestion des entreprises des phénomènes de classe sociale plus marqués en Europe qu'aux USA. Il suffit de comparer la structure du capital de Nestlé et celle de General Motors pour s'en rendre compte. L'histoire de l'Europe, avec son morcellement et ses féodalités, est certes à l'origine de ce phénomène. Des correctifs sont en discussion ou en route, tels que la «Mitbestimmung» en Allemagne et la toujours inopérante «participation» en France. Ces tentatives d'équilibrage en Europe se font malheureusement presque toujours dans le cadre d'une tension, d'une opposition de classes et non dans l'esprit d'une démocratisation de la prise de décision au sein de l'entreprise. Alors qu'il faut bien avouer que le développement de l'éducation générale, et technique en particulier, rendent les «cols bleus et les cols blancs» à même de contribuer positivement au bon fonctionnement de l'entreprise.

Aux USA, de glorieux prédécesseurs d'une politique de participation se sont déjà manifestés dans les années trente avec l'exemple type de la firme Harwood-Weldon. Il est intéressant de noter qu'à cette époque déjà Mr. Marrow écrivait: «Dans les aspects que le travailleur connaît le mieux: son travail, les conditions dans l'usine, l'opération des machines, son opinion est beaucoup mieux informée que celle des managers qui n'ont pas d'expérience directe.» D'autres exemples peuvent être donnés pour les années qui suivent et cela jusqu'à aujourd'hui, où General Motors est en train d'introduire un plan de restructuration de toutes ses unités avec la participation des travailleurs et la coopération du tout-puissant syndicat des ouvriers de l'automobile. La tendance semble s'accélérer aux USA alors qu'en Europe seule la Suède semble avoir fait œuvre de pionnier sinon de précurseur. La participation démocratique, la communication à double sens font bien partie des valeurs américaines et c'est peut-être l'accélération d'un retour aux sources, rendu plus urgent par la poussée japonaise, à laquelle nous assistons maintenant.

Si l'Europe a gardé son esprit d'invention, les USA ont gardé leur faculté de produire. L'éducation européenne est plus scientifique que technique, mais elle a l'avantage d'offrir le niveau moyen d'éducation technique qui fait si cruellement défaut aux USA.

Il serait faux de percevoir la différence des valeurs et des structures comme indicateurs de chances de succès ou d'échec. De grandes entreprises se sont développées dans les deux camps et, de nos jours encore, l'innovation et l'esprit d'entreprise s'illustrent par des Intel aux USA et des Nixdorf en Allemagne, par des Hammer et des Rowlands...

Il reste cependant vrai que la volonté de travailler dans l'optique d'améliorer sa situation matérielle perd de sa vigueur en Europe. Il est vrai également que la confrontation travailleurs/entreprise est exploitée à des fins politiques, que le soutien financier à l'innovation est beaucoup plus important aux USA. De même que l'Européen tend à se réfugier dans la «culture» quand l'économie est difficile, l'Américain redouble d'agressivité et concentre ses énergies pour surmonter l'obstacle plutôt que de s'en créer un autre (comme l'environnement et l'énergie en Europe). L'Européen de 1945 a démontré qu'avec le dos au mur, il était capable de réagir. Il est peut-être temps que l'élite européenne arrête d'accuser le dollar d'être à l'origine de tous ses déboires et trouve les moyens de remotiver les populations à retrouver le chemin de l'effort. Il est grand temps de redevenir compétitif; si l'on en croit les statistiques du premier trimestre de 1984, on voit que la masse salariale par unité de production a

diminué de 1983 à 1984 de 3% aux USA, de 5% au Japon et qu'elle a augmenté de 4% en Grande-Bretagne. Je crains cependant que, pour y arriver, le nécessaire changement des relations entre partenaires au sein de l'entreprise européenne vers un meilleur consensus sera encore long à atteindre.

Le «management» reste un processus clé dans la compétition mondiale des entreprises et pas seulement entre les USA et l'Europe. Il serait trop long d'élaborer l'expérience japonaise basée sur une histoire et une culture différentes. De plus en plus cependant, les Occidentaux s'inspirent des aspects «humains» du style japonais dans l'espoir d'améliorer l'efficacité de leur entreprise. L'Europe un jour peut-être s'en inspirera de la même façon qu'elle a absorbé le «management made in USA», où Harvard reste le titre de gloire et la clé de l'avancement.

Il serait erroné de penser que ce système d'éducation est aujourd'hui encore unanimement accepté comme adéquat aux USA. L'Amérique est concernée par le fait que la Business School de Harvard soit à l'origine de générations de spécialistes financiers «migrateurs» dont l'objectif est d'assurer un rapport «cours-bénéfices» acceptable à Wall Street chaque trimestre et de changer rapidement d'entreprise avant que le manque d'investissements et de planification n'ait rendu l'entreprise non profitable, avec ses machines désuètes et ses produits dépassés.

Le directeur général de Sony aux USA, Mr. Morita, cofondateur du groupe, affirmait récemment: «Les managers américains sont trop concernés par les profits à court terme et pas assez par leurs employés. Ces deux facteurs sont liés et expliquent partiellement les problèmes de production.» On a vu plus haut qu'il avait déjà été partiellement entendu. La discussion est ouverte aux USA et l'on peut s'attendre à de nouvelles directions dans l'enseignement de la gestion d'entreprise. Les traditions les plus ancrées n'offrent plus la même certitude, ainsi que l'affirme le professeur J. Sidler: «Il est bien possible que certains des instruments de base que nous avons enseignés depuis vingt ans (discounted cash flow, return on investment) reflètent un préjugé exagéré en faveur de la rentabilité à court terme.»

Il devient de moins en moins évident que l'outil financier soit le seul capable d'assurer l'avenir de l'entreprise. Sans lui, rien ne peut être fait. Mais sans produits nouveaux, sans vision à long terme, sans «leadership» et sans motivations, l'outil financier rapporte peu et est inefficace. L'exemple de la pétrochimie française et de la mécanique suisse (y compris l'horlogerie) l'ont démontré et le démontrent encore.

L'Europe, tout comme les USA, a des potentialités intellectuelles, humaines, naturelles et financières pour assurer son avenir économique, sans nécessairement devoir disparaître avant de refaire surface. L'organisation de ces potentialités dans un appareil de développement économique effectif dépend de l'harmonisation des facteurs politiques, sociaux et individuels (le management pour l'industrie) avec l'objectif à atteindre.

Il reste à l'Europe, en l'absence d'une «âme» commune, à se trouver des «objectifs» communs. L'organisation effective des ressources suivra. Si la «nation» européenne ne se concrétise pas davantage, son avenir dans le concert économique planétaire restera difficile. Mais pourquoi diable voudrait-on que l'Europe reste pour toujours le «leader», puisque l'histoire nous montre que ce statut est transitoire et n'est généralement atteint que par ceux «qui reviennent de loin»?