

# **ASSOCIATION FRANÇAISE D'ARBITRAGE**

2, rue de Harlay  
75001 PARIS  
45.63.45.70

## **COLLOQUE**

**du 26 septembre 1989**

**à la Chambre de commerce et d'industrie  
de Paris**

# **ASSOCIATION FRANÇAISE D'ARBITRAGE**

2, rue de Harlay  
75001 PARIS  
45.63.45.70

## **COLLOQUE**

**du 26 septembre 1989**

**à la Chambre de commerce et d'industrie  
de Paris**

## TEXTE DES EXPOSÉS

### LA PRÉPARATION DES ENTREPRISES A LA VEILLE DU GRAND MARCHÉ EUROPÉEN

	<b>Pages</b>
<b>Introduction</b> .....	5
de Monsieur le Président Bernard CAMBOURNAC	
<b>Intervention</b> .....	9
de Monsieur le Bâtonnier F. MOLLET-VIEVILLE	
<b>Exposé</b> .....	15
de Monsieur le Président François PÉRIGOT	
<b>Conclusion</b> .....	31
du Président de l'A.F.A.	

# ALLOCUTION DE BIENVENUE

de Monsieur Bernard CAMBOURNAC

*Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie  
de Paris*

Mon cher Président, Mesdames, Messieurs,  
Chers Amis,

Les liens entre votre Association et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris s'avèrent solides puisque voici que, pour la quatrième année consécutive, notre Compagnie a le plaisir d'accueillir l'Association Française d'Arbitrage et ses invités, acteurs éminents du monde judiciaire et du monde économique.

Je salue d'abord votre Président, le Bâtonnier Mollet-Vieville, dont l'action en faveur de l'arbitrage est si féconde, et je tiens à souligner l'intérêt que nous, consulaires, portons à ce mode de règlement des litiges. Il paraît promis au plus large développement dans le cadre de l'Europe et, d'une façon générale, avec la multiplication des échanges. C'est dire que nous suivons vos travaux avec la plus grande attention.

En 1986, le sujet de votre réunion ici même était l'arbitrage, la conciliation et le mini-trial. En 1987, le propos portait sur les hommes et les moyens dans l'arbitrage. L'an dernier, l'exposé de M<sup>me</sup> Simone Rozès, Premier Président honoraire, traitait du contrôle de la légalité sur la sentence arbitrale interne. Cette année, François Périgot, que je suis heureux tout particulièrement d'accueillir dans une maison qui est aussi la sienne, va nous entretenir de la préparation des entreprises à la veille du Grand Marché Européen. Ce sujet est pour nous

tous passionnant et une préoccupation majeure. Nous allons donc l'écouter, lui qui représente tous les chefs d'entreprises français, nous parler de ce tournant capital en 1993.

C'est évidemment un sujet qui nous préoccupe beaucoup au sein de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris. Dès l'origine, nous avons participé à la Conférence permanente des Chambres de commerce européennes, qui est devenue depuis Eurochambres, et dont la tâche est de défendre auprès des autorités de Bruxelles le point de vue et les intérêts des entreprises, comme chacune de nos C.C.I., de nos Chambres de commerce et d'industrie le fait auprès des pouvoirs publics régionaux et nationaux.

Mais ce qui me paraît le plus important, nous avons voulu de façon très ferme apporter notre pierre dans un domaine capital pour demain, celui de la formation. Dans ce domaine, qui est l'activité privilégiée de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, nous avons le même souci d'ouvrir des perspectives européennes par la place donnée aux langues et aux échanges avec les pays voisins. C'est évidemment plus visible dans nos écoles de gestion ; H.E.C., l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, sont associées à des universités allemandes, italiennes, espagnoles ; le C.P.A. a conçu, quant à lui, l'European Management Program. Mais surtout, nous avons créé dès 1973 une école destinée à former des managers européens parfaitement trilingues, appelés à travailler indifféremment dans l'un ou l'autre pays de la Communauté : l'Ecole Européenne des Affaires — c'est son nom — est implantée à Paris, à Oxford, à Berlin et à Madrid. Un tiers des élèves qui viennent de rentrer cette année sont Français, un quart sont Allemands ; le reste appartient à toutes les nationalités de la Communauté européenne.

A l'intérieur même de notre assemblée consu-

laire, un groupe d'élus constitue la mission Europe, chargée d'animer et de coordonner les travaux de nos commissions internes en fonction de l'échéance 1993. La mission Europe doit proposer les mesures qui permettent à nos entreprises d'affronter ce changement avec succès et de faire prendre la mesure véritable de l'enjeu surtout aux P.M.I. et aux P.M.E.

Dans cette tâche, le relais est pris par le Point Europe, agréé aujourd'hui par les autorités de Bruxelles comme Euro-Info-Centre, dispensant renseignements, accueil, brochures, journées d'information, stages. Son activité prend toutes les formes. Il travaille en étroite collaboration avec nos partenaires du monde économique. C'est d'ailleurs l'ensemble de nos activités, des parcs d'exposition à l'appui au développement international, que je devrais vous présenter puisqu'elles ont toutes pour but de rendre les entreprises plus efficaces, plus concurrentielles. Mais ce serait sortir de mon rôle : je préfère souhaiter le meilleur succès à votre réunion et laisser traiter le sujet et le développer à François Périgot qui, s'il en est un, est le maître et orfèvre en la matière.

## INTERVENTION

de Monsieur le Bâtonnier F. MOLLET-VIEVILLE  
*Président de l'Association Française d'Arbitrage*

Monsieur le Président Bernard Cambournac,

Des liens amicaux et familiaux anciens sont les nôtres. Il m'est d'autant plus agréable de saluer votre nouvelle présidence.

Je disais l'an dernier que si certains prétendaient que la France était la fille aînée de l'Eglise, j'avais quant à moi la conviction que l'Association française d'arbitrage était la filleule chérie de la Chambre de commerce.

Je tiens à lui en exprimer ma profonde gratitude.

Vous voulez bien accueillir, une fois encore, cette filleule reconnaissante à l'occasion de sa manifestation annuelle. Je ne saurais oublier dans mon remerciement votre prédécesseur, M. le Président Philippe Clément et notre ami M. Patrick Champetier de Ribes. Votre obligeant accueil et ce cadre prestigieux de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, aux destinées de laquelle vous présidez, honorent notre rencontre avec les hôtes qui, par leur présence, démontrent l'intérêt qu'ils portent à l'arbitrage, au droit, au commerce et à l'industrie. Soyez-en, une fois encore, particulièrement remercié.

Monsieur le Président Périgot,

Au mois d'avril dernier, vous vous exprimiez en ces termes : « Nous avons suffisamment contemplé les étoiles, décrochons-les ».

Vous estimiez qu'il était temps que les grands

problèmes de l'Europe fussent posés dans leur globalité. Les choix économiques et les choix d'organisation européenne s'imposaient d'urgence, le Marché Commun constituant l'essentiel de la réussite prochaine des entreprises.

Il n'est pas contestable que les enjeux du Marché Commun dépassent la politique purement française. En effet, les enjeux économiques et les enjeux sociaux de la construction européenne représentent les lignes directrices de l'activité européenne de 1993. C'est après-demain ! Il s'agit là d'une sorte de marathon européen dont on aborde la dernière ligne droite. Il faut accélérer.

Nous arrivons bien aujourd'hui dans la partie la plus difficile de la construction européenne. Depuis trente ans, elle se préparait ; nous sommes au pied du mur.

D'ici à 1993, il faudra avoir déclenché des processus irréversibles dans beaucoup de domaines. Un marché est un endroit où l'on doit vendre et acheter. Ainsi, les entreprises à la veille de l'ouverture du Marché Européen doivent y être totalement préparées ; pour ce faire, il y a lieu d'approfondir la connaissance des branches professionnelles de services, d'étudier les problèmes d'emploi et de formation dans les entreprises qui s'y consacrent, et d'informer les organisations professionnelles des travaux de la C.E.E. en cette matière.

Les entreprises et les organisations professionnelles se trouvent actuellement face à l'Europe.

Pour ce qui a trait au commerce français et à l'Europe de 1993, nous voici donc dans l'obligation de souligner, de façon symbolique et en même temps concrète, le changement d'échelle et la recomposition du paysage économique qui s'accomplissent. Nous comprenons bien qu'une industrie européenne comportera de nouvelles formes de concurrence et de coopération mondiales. La forma-



tion, la mobilité de l'Europe, sont à l'ordre du jour, mais l'élargissement à l'espace européen sera pour les entreprises une opportunité de développer leurs activités dans des conditions sociales nouvelles. De plus, l'abaissement des barrières territoriales les appellera vers des implantations hors des frontières actuelles et provoquera la recherche de pratiques adaptées en matière d'emploi et de gestion des hommes et des biens.

Les chefs d'entreprises français mesurent aujourd'hui les enjeux que représente l'Europe de 1993. La France est le quatrième exportateur mondial : en 1988, elle voyait son exportation atteindre un chiffre de près de mille milliards de francs, soit 6 % environ des exportations totales. Malgré les difficultés rencontrées, des critères permettent de penser que la France gardera toutes ses chances à l'aube de la prochaine Europe. La France consolide ses parts de marché ; on constate que les exportations françaises vers les onze autres pays de la Communauté ont repris une place qui, hier encore, semblait déficiente. Certes, la balance commerciale ne constitue qu'un des éléments des échanges extérieurs ; ce qui compte plus encore, c'est l'équilibre de la balance des biens et services, véritable indicateur d'indépendance d'un pays, déterminant la réelle marge de manœuvre de la politique intérieure.

Le Conseil National du Patronat Français a fait savoir qu'il se proposait d'agir dans différentes directions. Mettre à niveau l'ordre français par rapport à ses concurrentes étrangères face à l'évolution de la demande mondiale, mettre à jour les grands objectifs de la politique française des échanges extérieurs, renforcer notre implantation industrielle et commerciale à l'étranger, améliorer l'environnement réglementaire et le dispositif d'appui d'accompagnement et le conseil au commerce extérieur, enfin, renforcer la politique commerciale communautaire et prendre en compte les préoccupations des entreprises dans la politique extérieure de la France.

C'est à vous, Monsieur le Président, qui allez développer les thèmes du C.N.P.F., de mieux nous en convaincre encore.

On ne présente pas le Président Périgot, on l'accueille et on le remercie de consacrer à l'Association française d'arbitrage ces quelques instants, en évoquant le problème de la préparation des entreprises à la veille de l'ouverture du Grand Marché Européen. C'est là le sujet que vous avez bien voulu retenir.

Certes, personne ne peut oublier que le Président Périgot a gardé dans son cœur une place privilégiée pour la Corse. Ce fut à Bastia qu'il commença ses études et je pense qu'il n'est de coucher de soleil qui n'évoque pour lui les lumières des lointains de la grande île et de profonds sentiments familiaux. Mais, bien vite, la Faculté de Droit de Paris vous permet d'être diplômé d'études supérieures de droit et, aussi, diplômé de l'Institut d'Etudes politiques de Paris. Votre carrière, de 1955 à aujourd'hui, est exemplaire : responsable de la formation et du développement des cadres au Département central d'Unilever en France, vous apportez votre activité à Astra-Calvé, puis vous devenez le Président-Directeur Général de la Société Thibault-Gibbs, avant de devenir Directeur en Espagne, puis Président-Directeur Général d'Unilever-France.

Après avoir été membre du Conseil Exécutif du Conseil National du Patronat Français, vous en êtes aujourd'hui le Président depuis 1986. Nous ne pouvons oublier que le Président Périgot est Vice-Président du Comité Français de la Chambre de Commerce Internationale depuis 1981 et membre du Comité directeur de la C.C.I.

L'Association française d'arbitrage, dans l'éthique qui présida à sa naissance en 1975, fut toujours soucieuse de démontrer que la promotion de l'arbitrage — et le Président Cambournac le rappelait

voici quelques instants — passait par une meilleure connaissance des entreprises, d'une façon pragmatique et utile, pour régler des différends d'ordre commercial et le plus souvent ponctuels qui pouvaient leur poser problème. C'est ainsi que l'A.F.A. décidait, voici quelques années, que notre colloque annuel serait consacré, une fois sur deux, à l'écoute d'un grand dirigeant, puis à celle de juristes traitant plus particulièrement des problèmes d'arbitrage au plan national et européen. C'est ainsi que nous avons écouté avec intérêt en 1982 M. le Président François Ceyrac : « L'entreprise et l'arbitrage » ; en 1983, M. le Président Jean Martineau : « Le développement économique et le développement de l'arbitrage » ; en 1984, M. le Président Maurice Lauré : « La crise économique mondiale, origine et remèdes ». En 1985, c'était M. François Dalle qui nous entretenait de « L'arbitrage du chef d'entreprise dans l'entreprise ». En 1986, « Arbitrage, médiation, mini-trial » furent étudiés par M. le Président Paul Paclot, M. Matthieu de Boissésou et moi-même. En 1987, ce sont le Président Jacques Lallement, le Professeur Jean-Denis Bredin et le Président Jean Robert qui se partagèrent le sujet : « Des hommes et des moyens dans l'arbitrage : réflexion commune sur la conduite des affaires ». En 1988, M<sup>me</sup> le Premier Président de la Cour de Cassation, M<sup>me</sup> Simone Rozès, voulait bien traiter du sujet : « Le contrôle de la légalité sur la sentence arbitrale interne. Aperçu de jurisprudence de la Cour de Cassation ». Et enfin aujourd'hui, M. le Président, vous allez nous faire connaître votre sentiment sur la préparation des entreprises à la veille de l'ouverture du Grand Marché Européen.

La qualité et le nombre de ceux qui nous font l'honneur et le grand plaisir d'être parmi nous aujourd'hui en participant à notre manifestation annuelle démontrent assez l'intérêt que chacun a trouvé tant dans la venue du Président Périgot que dans l'énoncé même du sujet dont il veut bien nous

entretenir. C'est ce tableau de la nouvelle activité des entreprises se préparant au Grand Marché Européen qui nous permettra, à nous, Association française d'arbitrage, de mieux tirer, dans un proche avenir, les conséquences de notre action visant la promotion de l'Arbitrage, telle que la souhaite notre association.

Monsieur le Président Périgot, vous avez la parole.

## EXPOSÉ

de Monsieur le Président François PÉRIGOT

Je vous remercie de m'avoir invité ce soir pour vous parler de la façon dont nous pouvons nous préparer aux échéances du grand marché.

J'ai beaucoup de plaisir à être parmi vous, pour plusieurs raisons. D'abord parce que c'est ici que j'ai prononcé mon premier discours public sur les « codes de bonne conduite des multinationales » : l'Histoire m'adresse un très agréable clin d'œil en me faisant revenir parler devant des arbitres. Ensuite parce que, comme l'a souligné Bernard Cambournac, je me sens chez moi ici. Nous travaillons en effet pour la même cause. L'organisation professionnelle et l'organisation consulaire se complètent et travaillent la main dans la main dans la quasi-totalité du territoire. Enfin parce que, même si l'arbitrage n'est pas mon propos aujourd'hui, il a toujours été pour moi le symbole d'une certaine conception des rapports entre les hommes et de la liberté. Il signifie pour moi l'existence de rapports privilégiés entre des hommes qui ne cherchent pas à s'affirmer les uns par rapport aux autres de manière tapageuse ou belliqueuse, qui ne cherchent pas à ce qu'il y ait visiblement un vainqueur et un vaincu, une rupture ou une humiliation. Il représente une certaine forme de liberté car il suppose des règles du jeu, une déontologie et une pratique responsable.

J'ai découvert l'arbitrage, vous l'avez rappelé, dans la vie internationale et singulièrement à la C.C.I. où il était incarné par notre ami M. Gaudet. Il a su mener l'arbitrage au sommet de ce que l'on

peut faire en matière internationale. C'est là que j'en ai saisi toutes les dimensions. La dimension éthique par exemple : les règles d'autodiscipline, les codes, les pratiques. Je me souviens des premiers codes, déjà anciens, de la Chambre de Commerce Internationale qui n'avait pas attendu l'invitation du Groupe des 7 ou de l'O.N.U. pour élaborer un code de conduite sur les investissements internationaux.

L'arbitrage joue aussi son rôle dans le développement des relations entre les agents économiques et le développement des marchés. C'est notamment grâce à cette activité que nous avons pu connaître cette multiplication des échanges.

Il est bien évident que le Grand Marché que nous construisons depuis plus de trente ans donnera à l'arbitrage un terrain et une dimension nouveaux. Il y aura davantage de concurrence et j'espère que l'Europe sera celle des règles du jeu plutôt que celle de la bureaucratie. J'espère que les principes de liberté et de responsabilité animeront ceux qui la réaliseront. Puisse-t-elle nous obliger à adopter des comportements exemplaires et à pratiquer l'autodiscipline.

## OU EN SONT LES ENTREPRISES FRANÇAISES ?

### *Un contexte positif*

Les entreprises françaises vivent aujourd'hui sous le signe de la réussite et de la confiance en soi. Cependant, une telle situation est fragile parce qu'elle masque des préoccupations de fond.

Pourquoi les chefs d'entreprise sont-ils dans une ambiance de réussite et de confiance en soi ? Parce que le contexte s'y prête, tout simplement. Le contexte international d'abord : les économies s'ouvrent, les échanges sont plus nombreux malgré la présence de certains révolvers toujours posés sur la table en vue de se prémunir contre les agressions.

La concertation s'opère dans un climat assez stable : Les discussions du week-end dernier ont montré à quel point les grands pays prennent leurs responsabilités pour essayer de maintenir les équilibres du monde. Cela doit nous rendre optimistes. Au moment de la crise d'octobre 1988, nous disions au C.N.P.F. que les choses s'arrangeraient. Un an plus tard, elles se sont fort bien rétablies.

Nos économies sont prospères, la croissance aussi. Les experts lui accordent une durée de vie supérieure à celle que nous avons prévue. Le contexte national est, lui aussi, globalement positif. Il nous apporte des ressources matérielles et immatérielles importantes. Nous sommes tellement habitués à notre niveau de prospérité et à notre confort, que nous ne nous en rendons plus compte. C'est pourtant une des grandes raisons de faire l'Europe que de pouvoir continuer à vivre comme nous vivons. Une des ressources les plus précieuses qui peut garantir cette croissance, c'est la matière grise. Il faut savoir l'utiliser.

J'observe aussi dans l'opinion publique une certaine reconnaissance de la valeur des réalités économiques. Je crois que les chefs d'entreprise sont parvenus depuis un certain nombre d'années à lui faire prendre conscience des réalités économiques, c'est-à-dire à lui faire accepter progressivement les éléments nécessaires au fonctionnement des entreprises et de l'économie. Certes, le contexte difficile dans lequel nous vivons (les deux millions de chômeurs) a contribué à faire comprendre plus facilement les opérations douloureuses de restructuration. Si la France, après quelque vingt-cinq années de retard, a abandonné, tout au moins de façon formelle, l'indexation des salaires sur l'inflation, c'est parce que l'opinion publique avait compris les règles du jeu. Grâce à cela aussi, nous avons pu développer de nouvelles formes de rémunération fondées davantage sur le mérite ou sur la participation des

hommes au résultat de l'entreprise (l'intéressement). Et si encore nous avons pu faire accepter, peut-être trop lentement, une nouvelle perception des rapports sociaux, c'est parce que nous avons su convaincre nos partenaires, nos salariés, que l'on pouvait faire marcher ensemble l'entreprise sans forcément s'affronter.

Le nombre d'entreprises qui font vraiment de la concertation et de la participation est certainement encore trop faible aujourd'hui. Je voudrais avoir la certitude que toutes celles que nous représentons ont vraiment ce type de rapports avec les hommes. Je souhaite que toutes réussissent.

Les chefs d'entreprise sont les acteurs de l'économie et les partenaires du social. S'ils dirigent mal leurs affaires, quel que soit l'environnement dans lequel ils se placent, l'économie ne marchera pas. S'ils sont incapables d'établir de bons rapports avec les partenaires sociaux, le climat social sera mauvais. Je revendique donc beaucoup de responsabilité mais aussi beaucoup d'écoute. Veillons bien à ce que nos messages soient entendus. L'action de notre organisation professionnelle consiste précisément, non seulement à convaincre l'opinion publique et le gouvernement, mais aussi à doter les entreprises françaises des moyens de leur réussite.

#### *Les résultats de cette nouvelle donne*

Ces résultats sont excellents comme il se doit. N'ayons pas peur de le dire : la croissance va peut-être atteindre 4 % cette année. Qui, parmi nous, aurait osé parier un franc sur un tel taux il y a trois ans ? Personne n'aurait pu penser que nous atteindrions de tels rythmes. La croissance dont nous bénéficions est saine, tirée par la production industrielle et les investissements. Elle ne génère pas d'inflation. Nos investissements sont productifs, au rythme de 7 à 10 % par an depuis bientôt plus de quatre ans ! Malgré notre retard, cette croissance



est le fruit des efforts d'entreprises de toute taille qui ont décidé d'investir.

Les marges brutes ont presque retrouvé le niveau de 1971-1973. Notre inflation nous place au rang des bons élèves de l'Europe et tout près du meilleur élève de la classe : la R.F.A. Qui aurait cru que plus de 300 000 emplois seraient créés en deux ans ? C'est bien plus que nous ne l'espérons.

La position de la France dans le monde se ressent bien évidemment de cette croissance. L'internationalisation de l'économie française est bien affirmée puisque la France est au premier rang des acquisitions et fusions en Europe avec 26 milliards de francs au premier semestre 1989. A l'heure actuelle, 87 % des entreprises ont une stratégie mondiale : cela est très révélateur du nouvel état d'esprit des entreprises françaises. La croissance explique aussi le fait que la France investit deux fois plus à l'étranger que ne le font les investisseurs étrangers en France. Nos entreprises sont dynamiques et font preuve d'une vitalité que nous n'apprécions pas assez à sa juste mesure.

Ce discours très optimiste ne saurait cependant masquer les préoccupations qui nous habitent.

### *Les préoccupations factuelles*

Nous sommes en retard et cela tient en partie à la longue tradition anticapitaliste de la France. Ayons le courage de le dire : tous nos problèmes de sous-capitalisation, de financement viennent de ce que la France n'a pas délibérément favorisé le capital privé. C'est pourtant précisément l'épargne qui doit financer l'entreprise. Par voie de conséquence, nous mesurons aujourd'hui toute la difficulté que nous avons à financer notre propre expansion. Remarquons également le détournement de l'épargne au profit de nos systèmes de solidarité. Je ne prétends pas remettre en cause l'inspiration du système, car la solidarité est tout à fait nécessaire

et est à la base de tout pays civilisé. Il convient cependant d'attirer l'attention sur le manque de discernement qui peut conduire à déresponsabiliser chaque individu.

L'insuffisance des équipements, due à quinze ans de retard dans ce domaine, me préoccupe aussi beaucoup. Entre 1982 et 1985, l'investissement français s'est effondré alors que les autres pays investissaient davantage. Par conséquent, même en essayant de combler ce retard, nous serons toujours derrière les autres. L'effet direct de cette lacune, c'est le déficit du commerce extérieur.

J'ai par ailleurs relevé un défaut issu directement de nos systèmes fiscaux : le manque de mobilité des entreprises. Le paysage économique français se compose d'un essaim de petites entreprises dont la taille ne semble guère évoluer. Or, en Allemagne, ce sont les moyennes et les grandes entreprises qui font la force de l'économie, parce qu'elles sont nombreuses. Chez nous, ce manque de mobilité est dû essentiellement à la fiscalité qui ne favorise pas la transmission d'entreprise. Tant que ce problème ne sera pas résolu, on empêchera la croissance normale des entreprises.

Celles-ci sont trop dépendantes d'un service public qui, s'il a de bons côtés, s'arrête trop souvent de fonctionner. Nous n'avons pas pu encore mesurer le coût de la dernière grève des postes mais il est très clairement effrayant. Cette grève a en effet entravé la bonne marche des entreprises, mettant un frein à leur compétitivité. Les problèmes du service public tiennent plus à des questions de considération de la personne qu'à des différends simplement matériels. Ce n'est cependant pas une raison pour ne pas régler ce grave problème d'efficacité. La préparation des entreprises au Grand Marché de 1992 est en jeu !

J'insisterai enfin sur les prélèvements obligatoires qui sont bien évidemment trop lourds. Là

aussi, nous payons la rançon de l'option trop exclusive prise en faveur des systèmes de protection sociale. La France est actuellement championne d'Europe des prélèvements obligatoires. Les entreprises versent six fois plus qu'en R.F.A. et sept fois plus qu'en Grande-Bretagne. Cela contribue directement à entraver nos capacités d'investissement et à compromettre notre compétitivité, en entraînant une autolimitation des salaires. Fiscalisons donc une part de nos prélèvements et nous aurons, au niveau des salaires, une plus grande mobilité.

Telles sont nos préoccupations « factuelles ». Mais il en existe d'autres sortes : culturelles et politiques.

#### *Les préoccupations culturelles*

Malgré tous leurs efforts de pédagogie, les chefs d'entreprise n'ont pas encore fait accepter leur logique par l'ensemble de la population française. Résultat, nous avons une France à deux vitesses. Celle qui va de l'avant et celle qui traîne. Celle qui avance, c'est celle qui risque. Celle qui traîne forme un monde trop passif qui comprend mais refuse de faire des concessions. Sachant que rien de durable ne se fera avec une France à deux vitesses, il faudrait au moins sortir de la logique de l'obéissance pour entrer dans celle de la responsabilité. Que certains prennent plus de risques et l'environnement des entreprises en sera facilité.

#### *Les préoccupations politiques*

Sans faire de politique, le C.N.P.F. a le devoir de juger les décisions du gouvernement quel qu'il soit. Il se doit d'émettre un avis sur la situation dans laquelle nous vivons, sur les décisions prises et sur les différents projets, comme c'est le cas de la loi de finance ou le futur plan emploi. A ce propos, si beaucoup de décisions vont dans le bon sens, certaines sont critiquables. Les points positifs du projet

de loi de finances pour 1990 sont la baisse de l'impôt sur les bénéfiques réinvestis, la baisse de la fiscalité de l'épargne, le crédit d'impôt-recherche. De telles mesures ne sont pas faciles à prendre dans le contexte actuel et nous devons saluer le courage de ceux qui les ont prises.

Malgré ces quelques points positifs, des lacunes et des ambiguïtés demeurent. Elles découlent directement d'une logique à deux vitesses. Année après année, de vieilles tentations reviennent auxquelles on ne peut résister. D'où, d'une part la pénalisation de la réussite par la volonté de réaliser de vieux rêves idéalistes, et d'autre part sa stimulation par la baisse des impôts et les mesures concernant la fiscalité de l'épargne.

On empêche les progrès en créant une nouvelle tranche de l'impôt sur la fortune, en détaxant moins les dividendes distribués que les dividendes réinvestis, et surtout en pénalisant la matière grise. Le grand débat sur la rémunération des cadres auquel nous assistons aujourd'hui met directement en cause leur motivation. Rendons nous bien compte de la place que tient la matière grise dans la concurrence européenne. Il faudrait veiller à ce que nos cadres ne fuient pas vers l'étranger. A ce propos, je déplore que l'on enlève beaucoup de l'attrait fiscal du système des stocks-opinions. C'est bien là pourtant un bon moyen d'associer les cadres à la vie de l'entreprise. Et cela va au-delà des rémunérations fondées sur des augmentations générales ou automatiques. Sans parler d'autres mesures, telles que la non déduction des emprunts pour l'habitation principale, la taxe dite de « solidarité » sur les résidences secondaires, qui touchent principalement les cadres.

En outre, pour limiter des excès marginaux, on met en cause les plages de souplesse et d'adaptabilité qui font la force de l'économie moderne. Les mesures que l'on veut adopter au nom d'une pré-

tendue moralisation sont pourtant celles qui nous ont permis d'affronter les difficultés du marché. Le travail à durée déterminée, les heures supplémentaires, l'intéressement, ont aidé directement à redonner confiance aux chefs d'entreprise, à leur faire prendre des risques, et à réinvestir. Les contrats à durée déterminée et le travail temporaire permettent de faire face à une surcharge momentanée de commandes. Les heures supplémentaires contribuent aussi à la motivation des hommes. Quant à l'intéressement, il donne la possibilité aux salariés de partager les fruits de la croissance sans obérer l'avenir de l'entreprise.

Globalement, le gouvernement semble reprendre d'une main ce qu'il donne de l'autre. Le meilleur exemple en est le déplafonnement des cotisations d'allocations familiales avec baisse des taux. Ce déplafonnement est avantageux pour les entreprises. Cependant, dans le but de favoriser la main-d'œuvre bon marché, on oublie la main-d'œuvre qualifiée, et l'on pénalise ainsi les entreprises de pointe.

Quant aux lacunes de ce projet de budget, elles concernent l'absence de mesures pour favoriser la transmission d'entreprise et alléger la taxe professionnelle. Cette dernière, outre le fait d'être injuste, a l'inconvénient de porter à la fois sur les salaires et sur les investissements. La moindre des choses serait d'en limiter le montant en pourcentage de la valeur ajoutée.

J'observe aussi particulièrement que l'on s'attaque principalement aux effets et pas assez aux causes. Dans le cas de la protection sociale par exemple, ne faudrait-il pas d'abord s'attaquer au système lui-même en responsabilisant les citoyens et en limitant les dépenses avant de songer aux recettes ? Tant que l'on persistera dans cet état d'esprit, nous devons nous contenter d'être toujours derrière les autres.

Les réponses actuelles du gouvernement sont

donc insuffisantes par rapport aux enjeux de 1992 et aux objectifs des entreprises. Elles risquent d'entamer la confiance des chefs d'entreprise et d'endommager ainsi les ressorts mêmes de la croissance.

Enfin, et avant d'aborder les questions européennes, je tiens à mettre l'accent sur le manque de conscience du poids des mots lancés au public et de leur effet dévastateur s'ils sont mal compris. Certains parlent du partage. Ce mot exprime une sorte d'idéal à atteindre, une action à mener dans tous les domaines. Or, le public, mal informé, a cru que le partage n'existait pas, qu'il fallait donc distribuer le monceau d'or produit par la croissance. Personne ne lui a fait comprendre que tout le monde avait déjà bénéficié de la croissance : les clients grâce à la maîtrise des prix, les fournisseurs, les actionnaires. Le pouvoir d'achat des Français a augmenté de 1 % par an depuis la reprise. Sous des formes différentes, il s'agit bien d'un partage. Il est donc dangereux d'abuser l'opinion publique en lui faisant croire que la croissance aurait produit un trésor dont les entreprises ne se serviraient pas. Or, nous savons tous qu'elles profitent de cette bonne situation pour prendre des positions sur le marché, investir ou encore acheter des entreprises.

J'insiste sur la nécessité d'informer l'opinion publique des réalités de l'entreprise et d'agir avec prudence dans l'utilisation des mots que l'on emploie, sans masquer la vérité.

## L'EUROPE

J'aimerais vous parler de l'Europe, en vous invitant à la voir d'une manière particulière, c'est-à-dire en s'efforçant d'en comprendre tous les aspects. L'Europe est un marché dont les acteurs sont les entreprises. Elle est aussi une communauté rassemblant les Etats. Elle représente une chance histori-

que pour nos vieux pays. Enfin, elle est une rupture, avec nos habitudes, avec notre vision du monde.

### *L'Europe, un marché*

Qui aurait cru, il y a vingt ans, qu'un marché de 320 millions de consommateurs était réalisable ? L'Europe est un marché historique dans un espace réduit, comme jamais l'histoire du monde n'en a généré. L'aspect quantitatif est important, mais n'oublions pas son aspect qualitatif représenté par les considérables ressources intellectuelles dont nous disposons !

Ressources de caractère aussi. Une des spécificités des Européens c'est l'énergie créatrice.

Ressources spirituelles et morales enfin. Nous possédons un héritage précieux, grâce auquel la personne occupe une place privilégiée, prenant en compte sa responsabilité. Nous avons la chance fabuleuse d'avoir un marché inspiré des valeurs communes.

Mettre en adéquation ces potentialités et ces ressources, c'est l'affaire des entreprises. De leur action dépend la réussite de l'Europe, sur le plan économique comme sur le plan social.

### *L'Europe, une communauté*

Je m'efforce d'expliquer aux Japonais, aux Américains, à tous ceux qui veulent prendre place en Europe que, loin d'être seulement un marché, elle est aussi une communauté. Or, les Etats-Unis, malgré leurs brillantes acquisitions, semblent n'avoir pas totalement compris notre spécificité, le Japon non plus.

Dans une communauté, on accepte des disciplines, des contraintes monétaires, voire même des abandons de souveraineté. Ce dernier point peut faire peur, cependant, sans cela, notre Europe ne fonctionnera jamais.

### *L'Europe, une chance*

Chance économique, voilà qui ne fait aucun doute. L'Europe est une chance pour notre croissance, pour l'emploi, pour la compétitivité, pour notre place dans le monde. Mais elle représente aussi pour nous une chance culturelle. Pour les pays qui ont du mal à trouver une logique, elle offre un cadre solide, sans contradictions.

### *L'Europe est semée d'écueils*

Nous devons être très vigilants pour éviter toutes les embûches qui entravent la préparation au Grand Marché de 1992. La plus grave est celle de l'indifférence. Ce fléau frappe encore trop de monde jusqu'à certains chefs d'entreprise, sans réaction devant notre prochaine échéance. Nous ne sommes pas sans savoir pourtant que personne ne sera épargné en bien comme en mal par le Grand Marché.

Non moins grave, ce souci irréaliste de refaire au niveau européen toutes les réglementations qui existent déjà au niveau national. L'Europe doit mettre l'accent sur les équivalences, les reconnaissances mutuelles, les règles du jeu, et non se pénaliser en rebâtissant sa propre bureaucratie.

Construire l'Europe ne se fera pas en échafaudant des illusions. En ayant toujours ce même souci de vraie pédagogie, ne faisons pas miroiter aux hommes un avenir dans lequel tout sera pour le mieux, dans lequel la condition des travailleurs au Portugal serait la même qu'à Paris. L'Europe sociale ne se fera pas d'un seul coup. Elle suivra petit à petit les possibilités des entreprises. Nos objectifs sont ambitieux, mais soyons réalistes, l'harmonisation des conditions de travail dans toute l'Europe sera longue et difficile. Mais attention à l'Europe des illusions, car si nous entraînons dans l'aventure européenne des millions d'hommes et de femmes en



leur promettant le Paradis, alors nous courons le risque de mettre notre idée européenne aux oubliettes.

Dans le même ordre d'idée, je constate que l'Europe est d'une naïveté déconcertante ! Cela est flagrant dans le domaine des échanges internationaux. Qu'un chef d'entreprise attire l'attention sur les importations d'automobiles japonaises ou sur l'électronique sud-coréenne, il se trouvera toujours quelqu'un pour crier au protectionnisme. Il est bien évident que l'Europe doit participer aux échanges internationaux, elle le fait d'ailleurs déjà car elle est le continent le plus perméable du monde en matière de commerce et d'investissement. Cependant, elle doit exiger la réciprocité. Non pas la réciprocité des textes mais celle des faits. J'aimerais que l'on puisse investir au Japon, c'est-à-dire que le marché japonais soit aussi accueillant que le marché européen. L'Europe ne se fera qu'ouverte au commerce extérieur, sans candeur, en exigeant des autres pays une ouverture similaire.

Permettez-moi d'insister enfin sur notre égoïsme car, en ne voyant l'Europe que de notre côté de la lorgnette, nous évacuons toute espèce de responsabilité vis-à-vis des autres. Or, il existe beaucoup de pays qui d'une part, attendent beaucoup de nous et d'autre part, pour certains, ont de réelles affinités avec la France. Faire l'Europe ne doit pas nous isoler du reste du monde.

Regardons les réalités en face et construisons une Europe homogène où tout le monde tire dans le même sens.

### *L'Europe, une rupture*

Pendant trente-deux ans, tout doucement, on nous a pris par la main pour nous amener à l'Europe. On nous a fait accepter une nouvelle législation, l'harmonisation des produits, l'ouverture com-

plète des frontières. Aujourd'hui, il nous reste trois ans. Dans trois ans, nous serons totalement exposés à la concurrence. Il n'y aura plus un privilège national de marché public, plus de normes protectrices. Pour être prêts à cette nouvelle situation, il faut avoir une attitude prospective, c'est-à-dire imaginer ce que sera l'Europe. A partir de cette analyse, évaluons ce que nous devons changer en nous-mêmes, dans notre métier, dans notre marché et sachons comment réagir contre la disparition de nos dernières protections. Une véritable stratégie s'avère donc nécessaire au niveau de chaque entreprise, quelle que soit sa taille.

L'Europe a entraîné une rupture dans notre organisation professionnelle. Elle lui a donné un nouveau souffle, une nouvelle mission. Ainsi, nous avons tout au long de l'année, travaillé pour l'Europe : les Assises, la lettre aux candidats aux élections européennes, le Mémorandum au Président Mitterrand lui exposant les priorités pour réussir l'Europe, enfin, notre souci « d'occuper le terrain » avec une représentation permanente à Bruxelles et la participation au dialogue social à Val Duchesse.

Voilà ce que je tenais à vous dire sur l'Europe, ce qu'elle est et comment nous nous y préparons.

Pour conclure, je voudrais simplement insister sur un point fondamental. Pour réussir l'Europe, nous devons, outre le simple fait d'éviter les promesses que nous ne pourrions pas tenir, lui trouver un autre contenu que son aspect matériel. L'opinion publique ne se satisfait plus des objectifs matériels, elle a soif d'autre chose. Nous désirons tous que l'Europe retrouve sa place dans le monde, place qu'elle a perdue le jour où nous avons perdu le monopole du savoir. D'autres, depuis, ont très certainement atteint ce niveau, mais sans retenir les préoccupations qui ont toujours été les nôtres, à savoir l'importance donnée à la personne humaine et aux systèmes sociaux qui la protègent. C'est

donc au nom de cet héritage particulier, au nom de cette façon de vivre qui nous est propre, que nous devons faire l'Europe.

Nous devons la faire pour redevenir les meilleurs, les plus forts, pour préserver notre manière de vivre, notre capacité à concilier efficacité économique et justice sociale. Au-delà de toutes nos dérisoires querelles, réussissons l'Europe.

## CONCLUSION

de Monsieur le Bâtonnier **MOLLET-VIEVILLE**

*Président de l'A.F.A.*

Monsieur le Président,

La clarté vigoureuse de l'expression, la richesse des réflexions, la hauteur de vue s'alliant au pragmatisme du raisonnement, voici bien les caractéristiques de la remarquable intervention que vous venez de faire.

Nous souhaitons avoir un panorama de la situation des entreprises françaises face à l'Europe. Nous avons été comblés ! Chacun d'entre nous pourra en apprécier les conséquences utiles à ses propres activités professionnelles, mais nous tous, magistrats, chefs d'entreprise, juristes, professeurs, avocats, nous pourrions tirer profit des réflexions que le Président Périgot nous a livrées. Plus particulièrement encore, et pardonnez-moi cet égoïsme, plus particulièrement encore les arbitres, comme les structures institutionnelles qui se consacrent à l'organisation de l'arbitrage, comprendront mieux les problèmes qui se posent et se poseront aux entreprises dans le monde commercial de l'Europe. Sachez combien vous nous avez captivés, c'est le terme je crois qui est le plus adéquat, et combien nous vous en sommes reconnaissants.

Vous savez qu'il avait été prévu un débat, mais l'heure et la richesse du propos sont telles que nos entretiens pourront se poursuivre de l'autre côté du jardin, tout en prenant quelques rafraîchissements.

Qu'il me soit permis, M. le Président, au nom de nous tous, et singulièrement à celui de l'Association

française d'arbitrage que j'ai l'honneur de présider, de vous adresser nos très profondes et très chaleureuses félicitations, ainsi que l'expression renouvelée de notre grande reconnaissance.

