

Opinions et stratégies, acteurs et entreprises

200 économistes contre les dogmes du marché

Le G20, le FMI et le Sénat américain planchent sur la régulation
Réunis à Cambridge, des chercheurs hétérodoxes plaident pour une révolution théorique, seule capable d'engendrer une vraie réforme



Cambridge (Royaume-Uni)
Envoyé spécial

Le feuillet de la régulation financière a connu une brusque accélération. Les 16 et

Dossier

17 avril, les ministres européens des finances se sont réunis à Madrid pour discuter d'une taxation des risques bancaires. Le 16 avril, la Securities and Exchange Commission (SEC), le gendarme de

la Bourse américaine, a porté plainte contre la banque Goldman Sachs, préparant le terrain aux débats du Sénat prévus cette semaine sur le projet de loi visant à réguler les activités des banques. Les 22 et 23 avril, les ministres des finances du G20 ont étudié à Washington la taxation des banques proposée par le Fonds monétaire international (FMI), qui tient justement les 24 et 25 avril, avec la Banque mondiale, sa session annuelle de printemps... sur le même sujet. Enfin, les 26 et 27 juin, le sommet du G20 à Toronto devrait arbitrer entre les

différentes propositions de régulation placées sur la table.

Mais pour nombre d'économistes – comme ceux que le financier George Soros a réunis au sein de l'Institute for New Economic Thinking (INET), qui tenait sa conférence inaugurale du 8 au 11 avril à Cambridge (Royaume-Uni) –, les politiques ont déjà raté l'occasion offerte par la chute de Lehman Brothers d'écarter le risque que le fonctionnement du système financier fait courir à l'économie mondiale.

Non seulement en raison de l'intense lobbying mené par les grands

établissements bancaires pour échapper à toute régulation, non seulement en raison du choc des égoïsmes nationaux – chaque Etat cherchant à protéger sa propre industrie financière plutôt que de coopérer –, mais encore et surtout en raison de l'incapacité des décideurs politiques et économiques à échapper à certains dogmes issus de la théorie économique établie, alors même que la crise a démontré leur faillite. En bref, la crise n'est pas seulement financière et économique, elle est aussi intellectuelle.

►►► Lire la suite page 4

Jean
Pisani-Ferry



Taxer les banques



Taxes sur les bonus en France et au Royaume-Uni ; projet de prélèvement exceptionnel aux Etats-Unis ; propositions de taxes systémiques pour limiter la prise de risque ; suggestion par le Fonds monétaire international (FMI) d'un impôt sur les activités financières ; sans oublier, bien sûr, la taxe Tobin sur les transactions financières, qui a toujours ses partisans. Les initiatives en vue d'une imposition des banques se multiplient. Malgré l'opposition du Canada, qui préside actuellement le G20, et les réticences asiatiques, le consensus international s'oriente dans cette voie.

Il y a de bonnes raisons politiques de taxer les banques. Le FMI chiffre à 8 points de produit intérieur brut (PIB) en moyenne l'ajustement budgétaire que les pays avancés vont devoir opérer pour redresser les comptes publics à la suite de la crise. C'est plus que le produit de la TVA. Les Etats vont devoir pratiquer des coupes claires dans les dépenses et prélever lourdement. Dans le même temps, les profits des banques se redressent (4,4 milliards de dollars, soit 3,3 milliards d'euros au premier trimestre pour Citigroup, en déroute il y a un an). Il serait indécent qu'elles ne prennent pas leur part du fardeau.

Economiquement, c'est cependant une autre affaire. On peut vouloir taxer les banques, encore faut-il savoir pour quels objectifs. On peut en distinguer quatre.

Le premier est de facturer aux banques le coût budgétaire direct de leur sauvetage. Contrairement à l'opinion courante, celui-ci est en fait limité, parce que beaucoup d'apports en capital ont été, ou vont être remboursés aux Etats, et que les garanties ont été payantes. On peut, comme le veut le président américain, Barack Obama, instaurer un prélèvement temporaire jusqu'à compensation intégrale des coûts budgétaires subis. Mais cela ne règle rien pour l'avenir.

Le deuxième objectif est de préfinancer les sauvetages à venir. La crise a montré que les dispositifs d'assurance des dépôts auxquels cotisent les banques ne pouvaient faire face qu'à la faillite d'institutions isolées. Une assurance couvrant les crises systémiques impliquerait des cotisations nettement plus élevées. La Suède a ainsi instauré une taxe sur le passif des banques pour alimenter un fonds de stabilité financière qui devrait atteindre 2,5 % du PIB suédois dans quinze ans (un montant voisin du coût des sauvetages de 2008-2009). L'idée est bonne, mais elle laisse entier le problème de la prévention des crises, dont le coût budgétaire total et a fortiori le coût économique sont très supérieurs.

Le troisième objectif est précisément de changer les comportements afin de rendre les crises moins fréquentes. Le but n'est pas tant de faire payer les institutions financières que de les rendre plus prudentes. La taxation est ici en concurrence directe avec la régulation par les ratios, qui impose aux banques de disposer d'un capital proportionné aux risques qu'elles prennent, et dont la finalité est très voisine. Dans un cas, il s'agit de décourager directement les comportements dangereux, dans l'autre, de s'assurer que ceux qui prennent des risques sont assez solides pour subir des pertes.

►►► Lire la suite page 2

Annonces

Paroles d'experts Dirigeants Page 8

■ Dirigeants ■ Finance, administration, juridique, RH ■ Banque assurance
■ Conseil, audit ■ Marketing, commercial, communication ■ Santé ■ Industries et technologies ■ Carrières internationales
■ Multiposte ■ Collectivités territoriales

Pages 7 à 12

Consultez notre site: www.lemonde.fr

L'éclairage p. 2
« Il faut stopper
la machine
financière »,
par Martin Wolf

Chronique p. 3
« L'absentéisme
scolaire pris
en otage », par
Thibault Gajdos

Stratégie p. 6



David Snow,
PDG de Medco,
gère les ordonnances de
65 millions d'Américains

Taxer les banques

►►► Suite de la chronique de Jean Pisani-Ferry

La deuxième technique est pratiquée depuis une vingtaine d'années avec un succès limité, comme en témoigne la révision en cours des ratios de capital. L'usage de la taxation en est aux tout premiers stades de la réflexion. Le problème, dans un cas comme dans l'autre, est de mesurer la contribution de chaque institution au développement d'un risque pour le système financier dans son ensemble, et de créer sur cette base les instruments d'une dissuasion efficace. C'est un défi intellectuel et opérationnel de grande ampleur.

Le quatrième objectif est, comme l'indique l'acronyme choisi par le FMI (FAT, pour Financial Activities Tax), de dégraisser le mammoth financier. A New York, à Londres et, dans une moindre mesure, en Europe continentale, le niveau des profits et des rémunérations suggère que la finance capte des rentes. Il n'est pas bon qu'un secteur concentre plus de ressources que ce que justifie son apport à la prospérité d'ensemble. Taxer les rentes permettrait de faire maigrir le secteur, et avec lui les rémunérations excessives. Ce serait sans doute justifié (quoique difficile à doser), d'autant plus que les services financiers ne sont pas soumis à TVA. Mais il est peu probable que les pays qui abritent les grandes places financières s'y résolvent. En dépit de l'audace d'un Adair Turner (le président de la Financial Services Authority, le régulateur boursier britannique), beaucoup à Londres continuent d'assimiler intérêts nationaux et intérêts de la City. Quant aux gouvernements de la zone euro, ils voient généralement leurs banques comme des champions nationaux.

Alors, taxer les banques ? Oui. Mais les idées les plus intéressantes sont aussi les plus difficiles à mettre en œuvre. Le sort malheureux de la taxe carbone a montré combien il était difficile d'instaurer une fiscalité intelligente. ■

Jean Pisani-Ferry est économiste et directeur de Bruegel, centre de recherche et de débat sur les politiques économiques en Europe.
Courriel : chronique@pisani-ferry.net.



L'éclairage Dire aux banquiers qu'il faut cesser de prendre des risques inconsidérés ne suffit pas. On doit faire en sorte qu'ils en aient peur

Stopper la machine infernale

Par Martin Wolf

Plus nous prenons conscience des risques que fait courir à l'économie mondiale le fonctionnement de notre système financier, plus il apparaît évident que le radicalisme est l'option la plus sûre pour mener à bien une réforme de son fonctionnement.

Le secteur financier est devenu de plus en plus important et de plus en plus exposé au risque. Le cas du Royaume-Uni, où les actifs bancaires ont bondi en quatre décennies de 50 % à plus de 550 % du PIB, est spectaculaire. Les ratios de fonds propres ont beaucoup chuté, tandis que les rendements sur les actions augmentaient en devenant plus volatils. Comme le souligne Andrew Haldane, de la Banque d'Angleterre, dans plusieurs analyses brillantes de la crise, l'endettement est le principal déterminant des rendements sur actions, et l'endettement croissant explique aussi le niveau et la volatilité des rendements bancaires. Enfin, le secteur bancaire s'est substantiellement concentré.

M. Haldane déplore « une hausse progressive du risque bancaire et, parallèlement, un accroissement et un élargissement du filet de sécurité étatique ». C'est comme la course de la Reine rouge dans *Alice aux pays des merveilles* : le système court pour rester immobile, tandis que les gouvernements foncent à toute vitesse pour que la finance devienne plus sûre... et que les banquiers créent de nouveaux risques.

La combinaison d'une assurance publique (qui protège les créanciers) et d'une responsabilité limitée (qui protège les actionnaires) a créé une machine infernale finan-

cière. La meilleure façon de qualifier ce qu'il en résulte est de parler de « négligence rationnelle ». Sa conséquence la plus risquée s'exprime dans les extrêmes du cycle du crédit. L'aspect le plus dangereux réside dans l'obligation faite aux autorités de laisser gonfler une nouvelle série de bulles de crédit afin d'enrayer l'impact dévastateur de l'implosion des précédentes.

Engorgé comme il l'est, l'actuel système financier génère-t-il des gains qui justifient ces coûts pour l'économie réelle ? Dans un discours récent, Adair Turner, président de la Financial Services Authority du Royaume-Uni [le régulateur de la City], affirme que non (« What

gains illusoires dans un premier temps, et des dégâts réels ensuite.

Comme le souligne M. Turner, les promesses de la titrisation se sont révélées en partie illusoires. Les arguments avancés en sa faveur – « parachèvement du marché » et capacité d'élargir le crédit – semblent discutables. L'incapacité du marché des contrats de défaut de crédit à mettre en garde contre la crise qui se profilait a été frappante. Au fond, l'invention de ces titres complexes a exacerbé les problèmes d'information et d'incitations inhérents aux systèmes financiers complexes. Même l'argument souvent avancé selon lequel une plus grande liquidité du marché est pré-

S'ils sont des serviteurs précieux de l'économie, les systèmes financiers font de bien piètres maîtres

do banks do, what should they do ? » www.fsa.gov.uk). S'ils sont des serviteurs précieux de l'économie, les systèmes financiers font des piètres maîtres. Une grande partie de leur activité semble consister à transférer les revenus et la richesse de personnes qui lui sont extérieures à des gens qui en font partie, tout en accroissant la fragilité de l'économie dans son ensemble. Vu l'ampleur des distorsions induites par les pouvoirs publics dans le système, même les partisans les plus acharnés du libre marché devraient en convenir. Il est difficile de déceler un avantage dans l'endettement externe massif de l'économie et, surtout, du secteur immobilier, auquel nous avons assisté. Cela n'a entraîné que des

féralité à une moindre liquidité n'est pas irréfutable, car cette liquidité exacerbe la « négligence rationnelle ».

Alors que faire ? Pour répondre à cette question, il faut d'abord identifier les plus grands dangers : d'une part, les pays à hauts revenus, avec leur faible taux sous-jacent de croissance économique et les coûts énormes qu'entraîne le vieillissement de leur population, ne peuvent pas risquer une nouvelle crise ; d'autre part, la grande question reste l'impact sur l'économie.

Au regard de ces critères, que doit-on penser des idées proposées ici et là ? Trois d'entre elles, largement répandues, doivent être remises à leur place.

Une de ces idées, fréquente chez

les Républicains américains, est de refuser les plans de sauvetage. Cela relève du fantasme. Les établissements financiers étant étroitement interconnectés, les gouvernements ne peuvent s'engager à ne pas sauver le système lorsque celui-ci se trouve en péril.

Une autre idée, chère à la gauche américaine, est que le principal problème, ce sont les établissements « trop gros pour sombrer ». M. Haldane démontre que l'appui implicite apporté aux énormes banques est plus important que celui accordé aux plus petites. Il reconnaît aussi que les économies d'échelle réalisées dans le secteur bancaire sont modestes. Gérer des établissements aussi complexes représente un énorme défi.

Et, la diversification que ces banques voudraient réaliser est illusoire : elles sont exposées à des risques dans tous les secteurs de l'économie.

Il est toutefois important de ne pas exagérer l'importance de leur taille. Certains des systèmes qui ont traversé la crise sans trop de dommages – au Canada, par exemple – sont dominés par un oligopole bancaire stable. De plus, l'effondrement d'un grand nombre de petites banques non diversifiées, comme aux Etats-Unis dans les années 1930, peut être aussi extrêmement destructeur. La taille importe, mais ce n'est pas la seule chose qui compte.

Une troisième notion, enfin, voudrait que la grande question soit le parachèvement de la régulation. Ses partisans affirment que, si une véritable surveillance avait été exercée, l'engrenage de l'endettement et des défauts de paiement aurait pu être stoppé. Cela aussi est

peu probable. Il est difficile de réguler la finance au vu des incitations de ceux qui la dirigent. Régler le problème implique de modifier ces dispositifs incitatifs de façon simple et transparente. Pour le formuler crûment, on ne doit pas se contenter de conseiller aux participants de cesser de prendre des risques inconsidérés, on doit faire en sorte qu'ils aient peur des conséquences de leurs erreurs.

Bref, stopper la machine infernale exigera un changement fondamental de politique à l'égard du système financier, mais aussi un changement profond de sa structure.

Deux principales approches sont en cours de discussion. L'approche officielle consisterait à modifier un peu le système actuel,

mais à le rendre beaucoup plus sûr en rehaussant les exigences de capitaux propres et de liquidités, en intégrant les produits dérivés aux marchés boursiers et en veillant au respect des règles de prudence. L'autre approche serait une réforme structurelle. Quelle est la moins mauvaise de ces options ? Nous verrons cela la semaine prochaine. ■

Cette chronique de Martin Wolf, éditorialiste économique, est publiée en partenariat exclusif avec le « Financial Times ». © FT. (Traduit de l'anglais par Gilles Berton)

D'autres débats sur Lemonde.fr

« L'endettement caché de la France », Denis Dessus, vice-président du conseil national de l'ordre des architectes.
« Personne n'est inemployable : reconsidérer la démarche d'insertion sociale et professionnelle », Raphaël Wintrebert, directeur de l'Observatoire Jeunes & Travail.

Le livre

Fausses pénuries

En 2008, les foules crient leur colère contre le quintuplement du prix du riz dans les rues de Port-au-Prince, du Caire ou de Dakar. Pourtant le riz, céréale qui nourrit la moitié de l'humanité, n'a jamais manqué.

Journaliste à Radio France Internationale (RFI), spécialiste des matières premières, Jean-Pierre Boris décrit la mécanique infernale qui a abouti non à une crise de la faim, mais à une crise de la misère. Car, contrairement à ce que le titre du livre – *Main basse sur le riz* – peut évoquer de sensationnel, le scénario catastrophe qui s'est déroulé il y a deux ans, est d'une banalité à pleurer.

Au départ, il a suffi que l'Inde prenne peur d'une pénurie de riz en année préélectorale et interdise ses exportations pour que le Vietnam fasse de la rétention et que la Thaïlande ne joue plus son rôle d'ultime grenier.

La spéculation s'en est alors donnée à cœur joie. Pas la grande spéculation qui joue des milliards de dollars sur les marchés à terme du pétrole ou de l'or, mais la spéculation banale, qui arrête de vendre pour attendre des prix plus élevés



Main basse sur le riz
de Jean-Pierre Boris
Fayard,
224 pages, 18 euros.

et qui y parvient en créant une psychose de pénurie. Exportateurs, armateurs, importateurs, grossistes ont créé une « bulle » du riz.

Il ne faudrait pas que les autres responsables de ce gâchis s'en tirent à bon compte : les gouvernements et la Banque mondiale, qui ont délaissé l'agriculture vivrière, jugée ringarde, et les multinationales, qui achètent aux pays pauvres des terres pour cultiver des produits de rente.

Le prix du riz est redevenu presque normal, mais les ingrédients d'une nouvelle crise sont là. Les villes grignent les rizières. Pour le malheur des récoltes, l'éternel phénomène météorologique El Niño raréfiera les pluies en Asie et les rendra diluviennes en Amérique latine.

Avec une demande de riz qui croît d'environ 2% l'an, alors que l'offre progresse à peine de 1% dans le même temps, ou bien les gouvernements et les agronomes réussiront une nouvelle « révolution verte », ou bien les plus démunis en feront les frais en Afrique. Jean-Pierre Boris décrit autant le futur que le passé. ■

Alain Faujas

Les acteurs de l'économie Jacques-Marie Vaslin Friedrich Raiffeisen, le pionnier du microcrédit



Le microcrédit connaît aujourd'hui un succès indéniable. L'œuvre de Muhammad Yunus, couronnée par le prix Nobel de la paix en 2006, y est certainement pour beaucoup. Sa notoriété et la réussite de la Grameen Bank – établissement fondé par M. Yunus – nous feraient presque oublier que ce type de financement a plus de cent cinquante ans. Son véritable fondateur est un Prussien : Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888).

Issu d'une famille pauvre de Rhénanie, il gravit vite les échelons de l'administration pour devenir à 27 ans bourgmestre du district de Weyerbusch. La crise de 1846-1847 lui fait prendre conscience de la précarité du monde paysan. Les récoltes désastreuses et la faim poussent les agriculteurs à emprunter aux usuriers. Les prêts étant gagés par des hypothèques, nombre d'entre eux sont contraints de se séparer de leurs terres et de leur bétail : engrenage fatal vers leur prolétarisation.

Devant ce fléau, M. Raiffeisen crée une association, la Société de secours aux agriculteurs impéc-

nieux, qui commence par vendre du crédit du bétail. Très vite, celle-ci ouvrira des comptes et proposera directement des prêts financiers. A cette époque, les agriculteurs sont exclus du système bancaire européen, alors dominé par la haute banque destinée aux riches particuliers. Les banques de dépôt, balbutiantes, sont citadines.

Banques mutualistes

La création d'une banque rurale destinée aux paysans, qui plus est en pleine révolution industrielle, semble pour le moins aventureuse. L'idée géniale de M. Raiffeisen a été de convaincre les notables d'apporter leur caution à l'association afin d'emprunter auprès d'une banque. En contrepartie, ils en deviendront sociétaires, activité bénévole mais qui leur permet de prendre part aux décisions. Les statuts sont déposés le 1^{er} décembre 1849. Devant le succès de l'opération, l'idée fait vite florès, de nombreuses caisses se constituent dans les villages de Prusse.

Organisateur hors pair, M. Raiffeisen crée une banque régionale, dont la fonction est de compenser les soldes des différentes caisses,

les rendant ainsi financièrement solidaires. Par la suite, une caisse nationale fédérera toutes les caisses régionales.

Sans actionnaires extérieurs, la banque n'a pas à distribuer de dividendes ; les bénéficiaires viennent alimenter les fonds propres de l'établissement, garantissant sa pérennité. Cette structure la rendra insensible aux crises financières qui émailleront la fin du XIX^e siècle. Ce schéma prévaut encore dans les nombreuses banques qui se réclament de cette organisation. Dans l'Alsace occupée, une première caisse selon le modèle de Raiffeisen naît en 1882 dans le village de La Wantzenau. Dix ans après, la région en comptera 127. C'est l'acte de naissance de ce qui est aujourd'hui le Crédit mutuel. Les banques établies sur le modèle de Raiffeisen sont actuellement fortement implantées dans les pays limitrophes de l'Allemagne.

Les banques mutualistes ne subissent pas la pression du marché, elles ne recherchent pas le profit à tout prix. Leur fort ancrage local a permis à la plupart d'entre elles d'échapper à la crise des subprimes. Alors que certains établis-

sements financiers paraissent fragilisés par la crise, le système mutualiste affiche un bénéfice régulier. La coopérative serait-elle un exemple pour le système bancaire ? ■

Jacques-Marie Vaslin est maître de conférences à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) d'Amiens.

Le Monde

Siège social : 80, bd Auguste-Blanqui
75707 PARIS CEDEX 13

Tél. :

Fax. :

Télex :

Édité par la Société éditrice
du « Monde » SA,
Président du directeur,
directeur de la publication,
directeur du « Monde » :

Eric Fottorino

La reproduction de tout article est interdite
sans l'accord de l'administration. Commission
paritaire des journaux et publications n° 0712C 81975.
ISSN : 0395-2037



Pré-presses Le Monde
Impression Le Monde
12, rue M.-Gunsbourg
94852 Ivry Cedex
Printed in France



2007

Entreprise **Joël Ruet**

Les grands groupes mexicains se lancent dans la « responsabilité sociale »



« L'indice de bien-être » élaboré par Ronald Inglehart (université du Michigan), qui mesure la perception subjective du bonheur, donne les Mexicains deuxième sur 82 pays. Étonnant résultat, mais les enquêtes de la Banque mondiale, basées sur des critères plus objectifs, annoncent un 10^e rang. Les auteurs de ces études, perplexes, renvoient d'abord à la culture, à la limitation (relative) des inégalités, et un peu au fonctionnement démocratique d'un pays dont on parle surtout au sujet de la violence des cartels de la drogue et de l'immigration des plus pauvres vers le grand voisin nord-américain.

Pourtant, le cabinet International Survey Research confirme ce résultat en ce qui concerne les 60 % de Mexicains travaillant

dans le secteur formel : ils sont les salariés les plus satisfaits du monde, avec un score de 71 % juste devant les Brésiliens (68 %), précédant les pays protestants (scandinaves et anglo-saxons).

Ceci explique-t-il cela ? À la base de l'économie mexicaine, la petite entreprise familiale a une tradition de philanthropie envers les communautés d'appartenance de leurs employés – c'est aussi le cas en Inde, mais seulement dans les grands groupes.

La Constitution mexicaine demande de plus aux entreprises de fournir santé, clinique et logement à leurs employés ; le retrait de l'État a accéléré cette tendance. Ce mouvement est renforcé par un recours croissant à l'intégration des principes de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans le modèle économique des grandes

sociétés, de plus en plus internationalisées et diversifiées : formation des salariés pour améliorer la productivité, recherche d'efficacité des cycles de production. Au Mexique, un fabricant de pièces automobiles sur cinq utilise de façon partielle les énergies renouvelables ; et 40 % recyclent au moins

Formation des salariés pour améliorer la productivité

10 % de leurs déchets. Grupo Bimbo (alimentaire) développe un système hybride photovoltaïque-éolien pour sa consommation électrique et l'épuration de ses eaux.

Chez Cemex (cimentier), plus de 1100 volontaires diffusent et

étendent les bonnes pratiques aux filiales du groupe. Le recyclage des matériaux a grimpé de 50 % et l'utilisation de combustibles alternatifs de 40 % en 2009. Afin de faire baisser de 10 % les émissions de CO₂ du groupe, 550 millions de dollars ont été investis dans un parc de 167 éoliennes à Oaxaca. Les programmes sociaux et environnementaux de Cemex touchent à présent 160 000 personnes. Ils concernent aussi ses filiales en Égypte, Colombie, Venezuela, Nicaragua, Philippines. En France, Cemex soutient la sauvegarde des oiseaux de la Loire et du littoral atlantique.

Le groupe Alfa (biens de consommation) élabore pour sa part un programme de RSE alliant transparence des procédures de travail, environnement et action sociale qui concernera 40 % de son personnel dans tous les pays.

Au-delà des entreprises, le champ de la RSE se structure au Mexique : le Centre mexicain pour la philanthropie (Cemefi) et l'Alliance pour la RSE (AliaRSE) délivrent des labels. Le pays a été représenté par Cemex au sein du groupe de travail sur la norme ISO 26000 de RSE, par ailleurs codifié par les Suédois et par la Brazilian Association for Technical Standards.

Mais au Mexique comme ailleurs, la même question se pose. Les grandes entreprises veulent limiter leur empreinte écologique, tout en continuant à recourir à une chaîne de sous-traitance de plus en plus éclatée ; peuvent-elles amener celle-ci à limiter sa propre empreinte ? Selon une étude récente publiée dans le *Journal of Business Ethics*, 85 % des équipementiers automobiles mexicains,

fournisseurs des constructeurs américains, consacrent moins de 1 % de leur marge brute à la « philanthropie »...

En Inde, la sous-traitance automobile représentera en 2015 40 milliards de dollars (30 milliards d'euros) de chiffre d'affaires, éclatés entre 6 000 très petites entreprises. La Confederation of Indian Industry, l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (Onudi) et des constructeurs comme Ashok Leyland ou Tata se soucient de les enrôler dans des démarches de RSE. Il y a urgence. D'autant que l'indice de bonheur en Inde est loin derrière celui du Mexique... ■

Joël Ruet est chercheur CNRS au Centre d'études français sur la Chine contemporaine, à Hongkong. Il préside l'Observatoire des émergents.

L'absentéisme scolaire en otage



Nicolas Sarkozy souhaite rendre systématique la suspension du versement des allocations familiales en cas d'absentéisme scolaire. Si la mesure n'est pas très originale, la motivation l'est davantage. En effet, la lutte contre l'absentéisme scolaire est en général conçue comme un instrument de politique éducative. Or, le titre du discours contenant cette proposition ne laisse aucun doute : « Discours sur le thème de la sécurité à l'occasion de la prise de fonctions du nouveau préfet ». L'objectif est de l'ordre de la sécurité publique.

Le raisonnement du président de la République est le suivant. Des actes de délinquance sont commis par des enfants. Si ceux-ci étaient à l'école, ils ne seraient pas dans la rue. Donc une baisse de l'absentéisme scolaire entraînera un recul de l'insécurité urbaine. Enfin, la suspension du versement des allocations familiales est une menace suffisante pour obtenir des parents qu'ils contraignent leurs enfants à aller à l'école.

Chronique de la semaine

Thibault Gajdos, CNRS

Les choses ne sont toutefois pas si simples. Ainsi, en Grande-Bretagne, entre 2002 et 2007, malgré la suspension des allocations, le taux d'absentéisme est passé de 0,7 % à 1 %. Rien ne dit non plus qu'accroître la participation scolaire réduira instantanément l'insécurité.

Dans une étude parue en 2003, Brian Jacob et Lars Lafgren ont évalué l'effet de l'absentéisme scolaire sur la criminalité (« Are Idle Hands the Devil's Workshop? Incapacitation, Concentration and Juvenile Crime », *American Economic Review*). Ils se sont, pour cela, appuyés sur les fermetures ponctuelles des établissements scolaires. En analysant les taux de criminalité juvénile locale quotidiens dans 29 grandes villes américaines entre 1995 et 1999, MM. Jacob et Lafgren ont observé que, les jours d'ouverture des écoles, les atteintes aux biens chutaient de 14 %, tandis que les agressions augmentaient de 28 %.

Le premier effet s'explique sans doute par l'absence des jeunes dans les rues, tandis que le second pourrait être lié aux interactions entre les jeunes au sein des établissements. A supposer, donc, que la suspension des allocations familiales permette de lutter efficacement contre l'absentéisme, il se pourrait que cette mesure ait l'effet inverse de celui recherché.

Les enfants ont néanmoins d'autant moins de chances de devenir délinquants qu'ils auront quitté l'école tardivement. Ainsi, en exploitant les variations des durées de scolarité obligatoire aux Etats-Unis, Lance Lochner et Enrico Moretti ont montré qu'une année de scolarité supplémentaire réduisait le taux d'incarcération de 11 % (« The Effect of Education on Crime: Evidence from Prison Inmates, Arrests, and Self-Reports », *American Economic Review*).

Les politiques de scolarisation permettent donc de lutter efficacement contre l'insécurité. Evidemment, il ne peut s'agir que d'un investissement à long terme, laissant peu de place aux annonces spectaculaires. L'absentéisme scolaire est un défi majeur, qui concerne d'abord et avant tout les élèves des lycées d'enseignement professionnel (12,6 % d'absentéisme en mars 2006, contre 2,8 % au collège), et dans une moindre mesure les élèves des lycées d'enseignement général et technologique (5,8 % d'absentéisme). De ces élèves en déroute, le président de la République n'a pas dit un mot. ■

Cinq économistes non conformistes...

...choisis parmi les intervenants de la conférence inaugurale de l'Institute for New Economic Thinking (INET), du 8 au 11 avril au King's College de l'université de Cambridge (Royaume-Uni).

Simon Johnson



Professeur d'entrepreneuriat à la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (MIT), Simon Johnson est connu dans le débat politico-économique américain pour ses prises de position tranchées sur le blog *BaselineScenario.com*, qu'il a créé avec James Kwak. Il est membre du panel des conseillers de la commission budgétaire du Congrès, et éditorialiste sur le site *WebEconomy* du *New York Times*. Il vient de publier, avec M. Kwak, *13 Bankers* (Library Edition), sous-titré « De la prise du pouvoir par Wall Street à la prochaine catastrophe financière ». Il est membre du conseil scientifique de l'Institute for New Economic Thinking (INET). ■ BLOOMBERG

George Akerlof



Professeur d'économie à l'université de Californie à Berkeley, George Arthur Akerlof a reçu le prix Nobel d'économie en 2001 avec Michael Spence et Joseph Stiglitz pour ses travaux sur le comportement irrationnel des acteurs sur les marchés, dont un article fameux sur le marché des voitures d'occasion paru en 1970 dans le *Quarterly Journal of Economics*. Il a publié avec Robert Shiller *Les Esprits animaux* (Pearson, 2009, pour la traduction française), sous-titré « Comment les forces psychologiques mènent la finance et l'économie ». Il est membre du conseil scientifique de l'Institute for New Economic Thinking (INET). ■ MONICA M. DAVEY/AFP

Réunis sur le campus de Cambridge par le financier George Soros, des économistes américains et britanniques révisent la théorie dominante

Trois dogmes passés au crible de la critique

►►► Suite de la première page

Comme celle de 1929, la crise actuelle appelle une refondation de la théorie économique sous de nouveaux auspices, qui passent d'abord par le passage des dogmes établis au tamis de la critique.

Trois d'entre eux ont été particulièrement ébréchés par les économistes réunis à Cambridge. Primo, les marchés peuvent s'autoréguler parce que le comportement des acteurs économiques est rationnel, puisqu'il vise à maximiser leur intérêt. Secundo, les politiques économiques doivent par conséquent laisser les marchés parvenir à un équilibre naturel optimum, exprimé par le niveau des prix et du chômage. Tertio, la meilleure alloca-

tion des ressources étant spontanément réalisée par les équilibres de marché, le libre fonctionnement de ce dernier permet d'accroître la richesse de tous et de chacun.

Instabilité et déséquilibre

Grosso modo, les propositions de régulation avancées par les Etats et les institutions internationales ne s'affranchissent pas suffisamment, selon les économistes de l'INET, de ces dogmes, surtout en ceci qu'elles visent à rétablir des fonctionnements et des équilibres « naturels » dont l'observation empirique montre qu'ils n'existent simplement pas, et que ce sont au contraire l'instabilité et les déséquilibres qui caractérisent le comportement spontané des marchés.

La mobilisation actuelle sur la régulation est proportionnelle à l'inquiétude suscitée par la tendance du système financier à renouer avec les errements qui ont conduit à la crise de septembre 2008. Politiques et économistes tendent à rejoindre le sentiment manifeste depuis longtemps dans l'opinion : l'argent public utilisé pour

Pour en savoir plus

L'Institut pour la nouvelle pensée économique (Institute for New Economic Thinking, INET), créé en octobre 2009, a tenu du 8 au 11 avril sa conférence inaugurale sur le campus du King's College de Cambridge (Royaume-Uni), lieu de formation et d'enseigne-

ment de l'économiste John Maynard Keynes (1883-1946). sauver les banques a été si efficace qu'il a créé parmi celles-ci un sentiment d'impunité – l'« aléa moral » du *too big to fail* (les banques sont trop importantes pour qu'on les laisse faire faillite) – qui leur a permis de reconstituer une bulle spéculative encore plus grosse que la précédente. D'autant que les difficultés de certains éta-

ment de l'économiste John Maynard Keynes (1883-1946).

Sur le Net

Les papiers et présentations de la plupart des 55 orateurs peuvent être consultés sur le site de l'INET : <http://ineteconomics.org>

blissements ont rendu encore plus gigantesque et incontrôlable la taille des survivants. Or, ce comportement fait courir un risque de défaillance de l'un ou l'autre maillon faible de la planète finance, que les Etats n'auraient plus les moyens d'éponger.

La reprise si souvent annoncée serait alors emportée comme fétu de paille, et la Grande Dépression à nouveau à l'ordre du jour. C'est le scénario redouté du *double dip*, ou double plongeon.

Comment éviter une réédition de la chute de Lehman Brothers ? Pour Franklin Allen (Wharton School, université de Pennsylvanie), le poids excessif de la finance dans l'économie est dû à la capacité des banques à monopoliser la

rente de la création de valeur par l'économie réelle. Il faut donc rétablir la concurrence au sein de l'industrie financière.

Pour Simon Johnson (Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology), la crise est surtout due à la concentration du secteur de la finance entre les mains de quelques établissements assez puissants pour imposer leurs vues aux régulateurs. La crise a encore accru cette concentration. Une véritable régulation consisterait à imiter, pour le secteur bancaire, ce que fit le président américain Théodore Roosevelt au début du XX^e siècle en démantelant les cartels de l'acier, du pétrole et des chemins de fer. ■

Antoine Reverchon

La théorie des marchés efficients s'est dissoute dans l'incertitude et l'irrationalité

SELON la théorie des marchés efficients, développée par l'économiste Eugène Fama dans les années 1960, comme pour celle des anticipations rationnelles, lancée par John Muth, puis développée par Robert Lucas (Nobel d'économie 1995) dans les années 1970, les acteurs économiques adoptent un comportement rationnel afin de maximiser leurs intérêts. Leur interaction aboutit spontanément à un équilibre optimal, exprimé par le prix d'échange sur les marchés. Ces comportements, modélisés, deviennent prédictibles. L'industrie financière a ainsi bâti des produits toujours plus complexes, usant des mathématiques pour calculer le risque inhérent aux comportements des acteurs.

Il convient par conséquent de libérer les marchés des limitations réglementaires existantes, afin de leur permettre de parvenir à leur équilibre naturel sans distorsion ni contrainte.

Les crises financières depuis les années 1980 ont montré que le comportement des acteurs pouvait être irrationnel, voire aller contre leurs intérêts. L'analyse de ces divergences à la théorie a ouvert la voie à l'économie « comportementale » (Gary Becker, université de Chicago, Nobel 1992 ; Daniel Kahneman, Princeton,



Nobel 2002 ; George Akerlof, Berkeley, Nobel 2001), ou aux concepts de « marchés imparfaits » et d'« asymétrie d'information » (Joseph Stiglitz, Columbia, Nobel 2001). Elle a aussi guidé les politiques de régulation, y compris celles proposées aujourd'hui : le bon fonctionnement des marchés exige la transparence de l'information afin que les acteurs puissent agir rationnellement.

Le fait que les crises précédentes aient été surmontées a semblé valider la théorie : ce sont les distorsions par rapport à la théorie, et non la théorie elle-même, qui en étaient responsables.

Mais, aujourd'hui, l'ampleur de

ces distorsions amène certains économistes à changer d'approche. Pour Roman Frydman (université de New York) et Michael Goldberg (New Hampshire), auteurs d'*Imperfect Knowledge Economics* (2007, Princeton University Press), le processus de fixation des prix par le marché est par essence irrationnel et le comportement des acteurs intrinsèquement contingent. C'est cette double incertitude qui permet d'ailleurs le profit, c'est-à-dire le gain des uns au détriment des autres.

Adair Turner, président de la FSA (Financial Services Authority, l'autorité britannique de régulation des marchés), explique que,

puisque le marché ne peut atteindre l'équilibre optimum, c'est au régulateur de fixer les limites de son utilité sociale. Des instruments de réduction de la liquidité tels que le renforcement des fonds propres sur les marchés les plus liquides, la taxation des transactions ou le contrôle des flux financiers, ne doivent plus être considérés illégitimes.

Construire la confiance

Sheila Dow (université de Stirling, Grande-Bretagne) réaffirme après Keynes qu'il n'y a pas de prix juste, mais un prix conventionnel fixé par le rapport de forces entre acteurs et le cadre institutionnel, et que les comportements peuvent être guidés par les sentiments, ou des conditions historiques, culturelles et sociales.

Le principe de fonctionnement des marchés, ajoute-t-elle, est la confiance, en ceci qu'avoir confiance évite d'avoir à se poser la question de la rationalité de ses choix en comptant sur la fiabilité, voire l'altruisme, des autres acteurs et des institutions. Le rôle du régulateur est donc de construire la confiance dans la solidité des institutions et dans la certitude que l'intérêt général reste bien l'objectif final de son action. ■

A. R.

L'économie est-elle une science ou un art ?

« ALORS que la recherche en économie abrite de nombreux courants, lors de la transition des idées à l'idéologie, et de l'idéologie à la politique et aux affaires, c'est le courant le plus simpliste qui a triomphé », notait à Cambridge Lord Adair Turner, président de la Financial Services Authority (FSA), le régulateur de la City, ajoutant que cette transition « mêlait inextricablement idéologie et intérêts ». Mais l'apparence scientifique « des théories de l'efficacité des marchés a permis aux dirigeants des institutions financières de se convaincre qu'ils faisaient l'œuvre de Dieu, alors même qu'une part de leurs activités n'était que de la spéculation ».

Le financier George Soros, lui, soulignait que « la théorie économique a pris modèle sur les sciences physiques, cherchant à établir des lois intemporelles permettant d'expliquer et de prédire les événements. Elle est devenue ainsi une discipline axiomatique ». Mais la différence avec les sciences physiques est que, si le théorème d'Euclide n'a pas changé le comportement des atomes, la théorie des marchés efficients a modifié la conduite des agents – traders, banquiers centraux ou ministres de l'économie –, une particularité que M. Soros a baptisé la « réflexivité ».

Pour Lord Turner, la théorie des

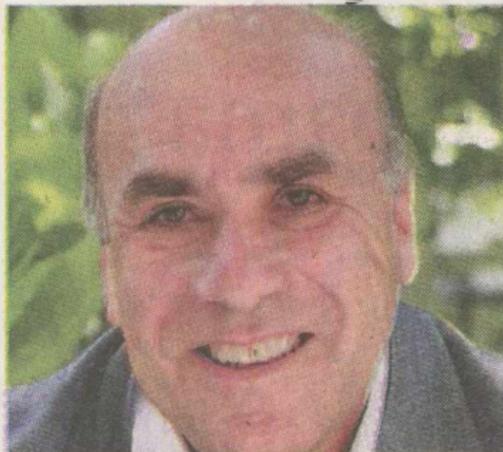
anticipations rationnelles s'est écroulée non seulement en raison des imperfections de l'information ou du comportement irrationnel des agents, mais parce que l'idée même que les anticipations des agents puissent s'organiser autour d'une distribution certaine de revenus futurs est une erreur philosophique, car la caractéristique inhérente au futur est l'irréductibilité de son incertitude.

Cinq actes

Dans le *New York Times* du 26 mars, l'éditorialiste David Brooks résumait le drame de la science économique en 5 actes. Acte I, elle tente d'établir sa scientificité ; acte II, elle confronte la réalité à ses modèles afin d'affiner ceux-ci ; acte III, la réalité de la crise lui inflige un terrible démenti. L'acte IV, celui que nous vivons aujourd'hui, pourrait amener les économistes à admettre que leur discipline est une « science morale ». Adam Smith, le père de la science économique, n'a-t-il pas écrit, outre *La Richesse des nations*, une *Théorie des sentiments moraux*, qu'il considérait comme son œuvre majeure ? Et à la fin de l'acte V, ironise M. Brooks, les économistes s'apercevront qu'ils font le même métier que les historiens et... les romanciers. ■

A. R.

Roman Frydman



Roman Frydman est professeur d'économie à la New York University. Né en Pologne, il quitte le pays à la fin des années 1960, étudie l'économie aux Etats-Unis. Entre 1990 et 2002, il est consultant et enseignant dans les ex-pays communistes. En 2007, il publie avec Michael Goldberg *Imperfect Knowledge Economics: Exchange Rates and Risk* (Princeton University Press), où il criti-

que la théorie des anticipations rationnelles. Il va publier prochainement, toujours avec M. Goldberg, *Illusions of Stability: Financial Markets, the State and the Future of Capitalism*. Il est membre du conseil scientifique de l'Institute for New Economic Thinking (INET). ■ DR

Joseph Stiglitz



Joseph Eugene Stiglitz est professeur d'économie à l'université Columbia. Il dirige les conseillers économiques du président Clinton (1995-1997), est chef économiste de la Banque mondiale (1997-2000), et reçoit en 2001 le prix Nobel d'économie pour ses travaux sur l'asymétrie d'information sur les marchés imparfaits. Après 2000, il devient peu à peu le champion des économistes critiques du monéta-

risme et du consensus de Washington. Il publie en 2002 *La Grande Désillusion* (Livre de poche 2003 pour la version française), où il attaque la politique du Fonds monétaire international. Il est membre du conseil scientifique de l'Institute for New Economic Thinking (INET). ■ STAN HONDALAFF

Dossier Economie 5

James Kenneth Galbraith



Jeune économiste de gauche, James K. Galbraith dirige en 1981 le Comité économique commun chargé de conseiller les deux Chambres américaines. Il résiste à la montée des idées néolibérales, mais sera balayé par le reaganisme. Ce diplômé en économie d'Harvard et de Yale, enseignant à l'université du Texas, est le continuateur de l'œuvre hétérodoxe de son père, l'économiste keynésien John Kenneth Galbraith. James défend le rôle de l'Etat et du système social dans le but de rééquilibrer le pouvoir des oligopoles privés et l'accroissement des inégalités. Ses thèses retrouvent aujourd'hui un écho dans l'opinion américaine. ■ BLOOMBERG

■ BLOOMBERG

Le lien entre inflation et chômage, fondement des politiques économiques, s'est brisé

EN 1958, l'économiste néo-zélandais Alban Phillips théorise la relation entre taux d'inflation et taux de chômage : lorsque le taux de chômage diminue, les salaires montent, et les entreprises haussent les prix pour rétablir leurs marges ; inversement, les prix baissent quand le chômage augmente. Cette relation, la « courbe de Phillips », servit aux économistes monétaristes (Milton Friedman et Robert Lucas) pour démontrer l'existence d'un « taux de chômage naturel » : les prix reflétant selon eux un équilibre optimum de marché, le taux de chômage qui en découle est incompressible, et la courbe de Phillips doit donc être verticale.

Une politique économique devient inflationniste (elle entraîne les prix au-delà de leur valeur réelle du marché, souvent en raison de fortes dépenses publiques) si elle cherche à faire baisser le chômage en deçà de son taux « naturel ». Juguler l'inflation en ajustant les taux d'intérêt deviendra donc l'alpha et l'oméga des politiques économiques, inscrites dans les statuts mêmes des banques centrales, quitte à baisser les dépenses de l'Etat visant à soutenir l'emploi.

De même, toute hausse du taux de chômage au-delà de son taux « naturel » apparaît comme le signe d'un manque de flexibilité du marché de l'emploi et de l'incapacité des institutions à fournir la main-d'œuvre nécessaire aux entreprises pour atteindre l'équili-

bre des prix. Les politiques de l'emploi doivent donc chercher à lever les obstacles au bon fonctionnement du marché du travail, et rapprocher le taux de chômage effectif du taux de chômage « naturel ».

Malheureusement, observait, graphiques à l'appui, Anatole Kaletsky, éditorialiste économique du *Times* lors de la conférence inaugurale de l'Institute for New Economic Thinking à Cambridge (Grande-Bretagne) le 9 avril, la courbe de Phillips est devenue, au Royaume-Uni en tout cas, horizontale depuis 1992, le taux de chômage variant fortement, indépendamment de celui de l'inflation.

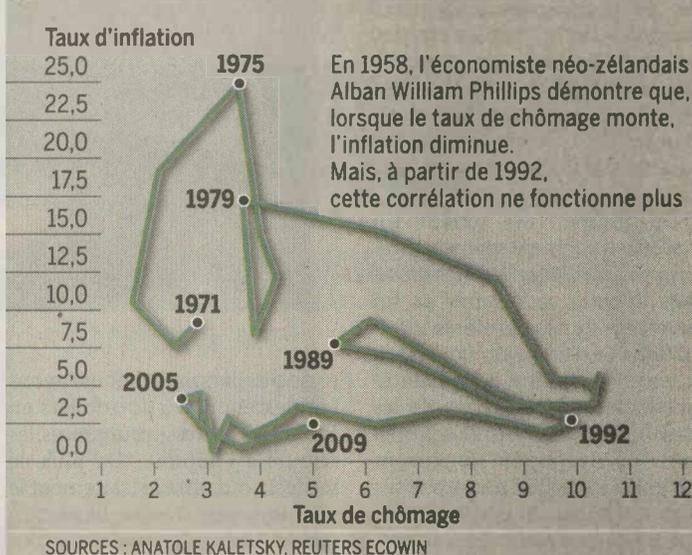
Réviser les objectifs

La réalité économique est en effet allée plus vite que la théorie : dans une économie devenue globale et financiarisée, le niveau d'inflation importée et le prix des actifs financiers ou immobiliers jouent un rôle macroéconomique sans liaison avec le niveau de chômage localisé à un espace national, ou même régional. Celui-ci étant lui-même fruit de la globalisation – par l'internationalisation de la production –, et de la financiarisation – à travers la gestion de court terme classant l'emploi au passif du bilan des entreprises.

A Cambridge, nombre d'économistes ont appelé à une révision des objectifs des politiques menées par les banques centrales. Au-delà de l'idée, souvent avancée, de mesurer l'inflation non plus

Une théorie contredite par les faits

► LA COURBE DE PHILLIPS, ROYAUME-UNI, 1971-2009



seulement sur les prix à la consommation, mais sur l'ensemble des actifs – y compris financiers – Joseph Stiglitz (université Columbia, Nobel 2001) a suggéré que les calculs des objectifs d'inflation incluent non seulement les prix des actifs privés, mais aussi ceux des actifs publics, ou qu'ils soient calculés à l'échelle de cycles économiques, et non annuellement. Et, surtout, que l'objectif du prix d'équilibre « naturel » ne soit plus considéré comme un dogme absolu ! M. Stiglitz préconise de le remplacer par la notion d'équilibre « à terme », et de concevoir des outils

de gestion des « distorsions persistantes » des prix de certains actifs.

Roman Frydman, beaucoup plus radical, estime que, dans la mesure où le prix d'équilibre n'existe pas, les banques centrales doivent s'attacher à juguler de façon opportuniste les excès « positifs » (les bulles) ou « négatifs » (les krachs), dans la mesure où tenir des objectifs annoncés à l'avance est impossible, comme le montre l'exemple de la Grèce et de la zone euro : « *Les moyens financiers des Etats seront toujours inférieurs à ceux des marchés* », dit-il. ■

A. R.

« La garantie offerte aux grandes banques légitime le contrôle de leurs activités »

George Soros, fondateur et président de l'Open Society Institute

Vous avez doté de 5 millions de dollars (3,7 millions d'euros) par an pendant dix ans l'Institute for New Economic Thinking (INET), créé en octobre 2009 à la suite de discussions avec une dizaine d'économistes au cours de l'année 2009. Quel est son objectif ?

« Je ne suis pas qu'un sponsor, je suis aussi un protagoniste du débat que j'estime indispensable sur la responsabilité de la science économique, telle qu'elle a été conçue jusqu'ici, dans la crise actuelle, et sur la nécessité de la refonder à la lumière des réalités contemporaines. Il faut changer non seulement les paradigmes dominants de la théorie dans le monde académique, mais aussi stimuler le débat sur la régulation économique parmi les professionnels et les décideurs politiques. »

Croyez-vous possible de mettre un terme à la domination de ceux que vous appelez « les fondamentalistes du marché » ?

« Le succès de la conférence inaugurale de l'INET à Cambridge (Grande-Bretagne) – qui a réuni 200 économistes, professionnels et politiques, dont cinq Prix Nobel –, ne doit pas cacher la forte résistance que notre approche critique rencontre dans les milieux académiques, en particulier aux Etats-Unis, où les fondamentalistes du marché détiennent, plus qu'en Grande-Bretagne, un monopole difficile à entamer. Ils seront les derniers à bouger, comme l'ont été les universitaires marxistes en Union soviétique, qui ont défendu jusqu'à leur mort leurs positions alors que leur monde s'était écroulé. Mais le mouvement est lancé, et il va même devenir à la mode de considérer des alternatives aux pratiques dominantes. Le vrai défi sera, cependant, de construire une alternative solide et convaincante. »

Les professionnels de la finance, les régulateurs, les politiques, sont-ils prêts à accepter cela ?

« Je pense que les financiers veulent oublier le krach de 2008 comme si ça avait été un mauvais rêve ; les pouvoirs publics les ont... »

Parcours

1993 George Soros crée l'Open Society Institute, qui fédère un réseau de fondations lancées depuis 1984 dans les anciens pays communistes en transition, et qui a essaimé par la suite en Afrique et en Amérique latine.

1992 Il spéculait contre la livre.

1956 Il s'installe aux Etats-Unis, où il crée l'un des premiers fonds spéculatifs, le Soros Fund.

1946 Il fuit la Hongrie communiste pour Londres.

1930 Naissance à Budapest de György Schwartz, son nom d'origine.



JOHN THYS/AFP

sauvés et ils n'ont qu'une hâte, retourner au « *business as usual* ». Mais d'un autre côté, il existe des signes que le changement, même s'il sera long, est amorcé. La présence et les interventions, à Cambridge, de Dominique Strauss-Kahn, directeur du Fonds monétaire international, ou de Lord Adair Turner, le président de la FSA [Financial Services Authority] – et ses vues sont partagées par Mervyn King, le gouverneur de la Banque d'Angleterre – montrent que les choses bougent. Mais aux Etats-Unis, hélas ! les discussions ne sont pas au niveau de ce qui se fait ailleurs, tant le débat est biaisé par les approches politiques et le lobbying des banques.

Faudra-t-il une nouvelle crise financière pour que des décisions soient enfin prises ?

« Il serait souhaitable que ce ne soit pas le cas, car si nous ne tirons pas toutes les leçons de la crise de 2008, la prochaine surviendra inévitablement et sera encore plus forte. Comme je l'ai dit à Cambridge, cette crise est autant l'échec des marchés que celle des régulateurs. Leur gestion des crises précédentes (Mexique, Asie, Russie, Internet...), a certes sauvé le système, mais a nourri la « super-bulle », qui vient d'éclater. »

Faut-il alors laisser les grands établissements financiers faire faillite, comme le proposent certains ?

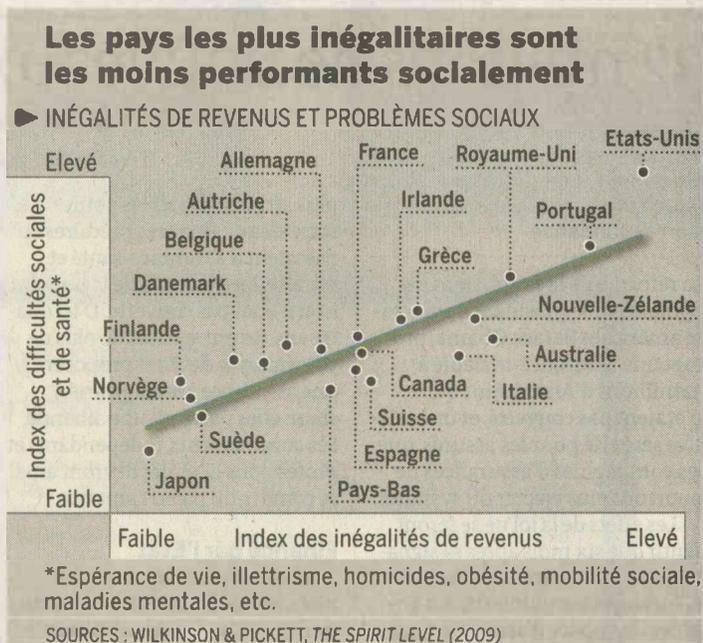
« C'est ce que prétend le projet de loi débattu au Sénat américain cette semaine, mais ce n'est pas crédible : le rôle des régulateurs est de sauver les institutions, pas de les tuer. Il faudrait plutôt reconnaître que la garantie donnée aux établissements « *too big to fail* » existe, et que cela légitime le fait que leur activité soit fortement contrôlée. Je ne crois pas qu'un démantèlement des grandes banques soit une solution à faire prévaloir. Cela dit, la proposition de Paul Volcker [l'ex-président de la Réserve fédérale américaine et conseiller du président Barack Obama] de séparer les activités de banque commerciale et de banque d'investissement, si elle était votée – et cela est possible – irait dans ce sens. Je pense qu'il faut mener une discussion plus approfondie qu'elle ne l'a été jusqu'ici – moi-même je n'ai pas encore d'opinion tranchée sur ce que serait une « bonne réforme ». ■

Propos recueillis par Antoine Reverchon

La pauvreté recule, les inégalités sont en hausse

À PARTIR des années 1980, et de façon plus marquée à partir de 1990, la proportion de personnes vivant au-dessous du seuil de pauvreté dans le monde a commencé à régresser. Si l'on calcule le PIB moyen par habitant (exprimé en parité de pouvoir d'achat) de chaque pays, et qu'on le multiplie par le nombre d'habitants de ce pays, il s'avère que l'écart entre les pays les plus pauvres et les pays les plus riches régresse sur la période. Cette donnée est souvent présentée comme un des succès majeurs de l'économie ouverte de marché : des millions de Latino-Américains, de Chinois, d'Indiens et d'autres Asiatiques ont pu constituer une classe moyenne dont le niveau de vie se rapproche de celle de l'Occident. Cela prouverait que le marché est l'instrument de création de richesse et d'allocation des ressources le plus efficace.

A Cambridge, Branko Milanovic (université de Maryland), qui dirige un programme de recherche de la Banque mondiale sur les inégalités, a proposé deux lectures de ces statistiques. Dans la première, si l'on se limite à comparer les PIB moyens par habitant de chaque pays (donc sans multiplier par sa population), il s'avère que c'est au contraire un phénomène de divergence entre pays riches et pauvres que l'on observe entre 1980 et 2000. Cela manifesterait le fait que, dans l'économie



mondialisée, les inégalités de revenus tiennent moins à l'appartenance à une classe sociale qu'au pays de naissance, selon la place que celui-ci occupe dans la chaîne mondiale de la production. Comme l'indiquait le financier George Soros, « *la rigueur et l'austérité économique sont imposées à la périphérie, mais les bulles spéculatives bénéficient au centre* ». Du moins jusqu'à ce qu'elles éclatent.

Cependant, à partir de 2000, cet indice des inégalités entre pays tend à diminuer, confirmant la

convergence. Intervient alors un troisième mode de calcul, qui répartit la totalité de la population mondiale sur l'échelle des revenus. La divergence est alors encore plus forte. Ainsi, le niveau de revenu des 1% de Brésiliens les plus riches est équivalent à celui des 10% des Américains les plus riches, mais celui des 5% de Brésiliens les plus pauvres est équivalent à celui des 5% d'Indiens les plus pauvres. Ou encore, les bonus versés par Goldman Sachs équivalent aux revenus des 224 millions

de Terriens les plus pauvres, et les revenus des 1% de Terriens les plus riches à ceux des 4,275 milliards des plus pauvres. Or les travaux présentés par Kate Pickett (université de York) montrent que la quantité de personnes rencontrant des problèmes sociaux ou de santé dans un pays donné n'est pas corrélée au revenu moyen de ce pays, mais aux écarts entre les revenus.

« La peur d'avoir à partager »

Pour James K. Galbraith, qui dirige l'University of Texas Inequality Project, « *les inégalités ne sont pas les conséquences microéconomiques des déséquilibres ; elles en sont la cause macroéconomique* ». En effet, le gonflement des bulles de crédit dans les pays riches, la course aux exportations menées par les émergents – et l'accumulation de liquidités qui en résulte dans les deux cas – correspondent à des tentatives de réduire des inégalités devenues insoutenables, sans passer par la simple redistribution des revenus. Car, comme le dit M. Milanovic, « *lorsqu'il s'agit de combattre la pauvreté, tout le monde est d'accord. Mais si l'on parle de réduire les inégalités, c'est la peur d'avoir à partager qui l'emporte* ! ». C'est pourquoi la question de la fiscalité et des financements sociaux doit être remise, selon les économistes réunis à Cambridge, au centre des politiques économiques. ■

A. R.

David Snow, PDG de Medco, gestionnaire des ordonnances médicales de 65 millions d'Américains, approuve la réforme du président Obama « Nous réduisons les coûts de santé »

Propos recueillis par Caroline Talbot (New York, correspondance)

David Snow est le PDG du groupe Medco Health Solutions, grossiste en médicaments qui gère les ordonnances de 65 millions d'Américains, à domicile ou sur leur lieu de travail.

C'est un des rares professionnels de la santé favorables à la réforme lancée par le président des Etats-Unis, Barack Obama.

Que pensez-vous de la nouvelle loi sur l'assurance santé ?

Nous avons besoin d'une vraie réforme. Mais je suis inquiet car la loi qui vient d'être votée ne va pas assez loin.

Pour réussir, la réforme doit s'appuyer sur trois pieds : les coûts, la qualité et l'accès. Or, la loi s'intéresse surtout aux 32 millions d'Américains qui vont avoir accès au système de santé, et dit très peu de chose sur les coûts et la qualité. Si ces deux éléments manquent, la réforme risque d'être hyperinflationniste.

Quel effet devrait avoir la réforme sur votre activité ?

C'est très bon pour Medco à court terme, car la réforme nous donne accès à un nouveau public. Mais à long terme, notre pays ne peut pas s'offrir ce genre de dépen-

Parcours

2003 David Snow, 55 ans, devient PDG de Medco Health Solutions, résultat d'une scission du laboratoire Merck.

1999 Président et directeur financier de l'assureur Empire Blue Cross Blue Shield (devenu Well-choice).

1993 Vice-président exécutif du HMO (Health Maintenance Organisation – un gestionnaire de systèmes de soins) Oxford Health Plans.

... sans résoudre l'équation des coûts et de la qualité.

Que proposez-vous pour réduire ces coûts ?

Les Américains gaspillent chaque année environ 350 milliards de dollars [259,9 milliards d'euros]. Une grande partie de ces pertes vient de la gestion des maladies chroniques complexes (diabète, hypertension, maladies cardio-vasculaires, cancer)... Elles concernent 50% des Américains, représentent 96% des ventes de médicaments, 75% des dépenses des hôpitaux et des honoraires de consultations.

Nous avons identifié deux sources majeures de gaspillage. Les malades d'abord : dès la première année, 65% ne prennent pas leurs médicaments correctement. Les médecins ensuite : dans 33% des cas, ils ne proposent pas le traitement le plus recommandé pour la maladie, car ils ne sont pas au courant des dernières innovations.

Quel est le rôle de Medco ?

Les pharmaciens de Medco gèrent les ordonnances envoyées par les salariés des entreprises clientes, les syndicats, les services de l'Etat... Tout est informatisé et nous détectons donc rapidement les anomalies. Le pharmacien peut appeler un patient qui ne fait pas ce qu'il faut et lui expliquer la marche à suivre.

De même, s'il existe un meilleur traitement que celui proposé par le médecin, le pharmacien appelle ce dernier et lui envoie les toutes dernières informations. Ce n'est pas toujours facile, les médecins ont leurs habitudes, mais nous essayons de les convaincre, car ce que nous proposons a un vrai impact. Nous avons par exemple réalisé une étude sur 6 000 malades du diabète. Alors que le coût moyen annuel du traitement est aux Etats-Unis de



CHIP EAST/REUTERS

10 000 dollars par an, nous l'avons fait descendre à 4 600 dollars en évitant les visites aux urgences, les séjours à l'hôpital... De plus, le médecin qui offre le traitement le plus innovant risque beaucoup moins d'être poursuivi en justice pour négligence médicale !

Vous préconisez également un usage plus intensif de la « médecine personnalisée ». De quoi s'agit-il ?

Nous utilisons la génomique pour doser les médicaments. Nous avons financé neuf études sur le sujet en 2009. Par exemple, le Coumadine est un très bon anticoagulant, mais il est dangereux s'il est mal dosé. Nous demandons au

patient de réaliser un test génétique pour savoir à quelle vitesse il va éliminer le médicament. Nous réduisons ainsi le risque d'hospitalisation de 31%.

D'où Medco tire-t-il sa rentabilité ?

Quand nous travaillons avec les pharmacies, celles-ci nous paient des commissions. Lorsque nous livrons à domicile et gérons les ordonnances pour le compte de clients tiers, nous ne gagnons rien sur les marques, mais sur les génériques. Chaque fois que nous faisons passer 100 millions de dollars d'achats de médicaments en génériques, le client économise 50 millions et nous empochons 10 mil-

lions. Nos intérêts sont alignés sur ceux des clients. C'est pourquoi notre chiffre d'affaires a augmenté de 21 milliards de dollars en trois ans.

Votre formule est-elle exportable hors des Etats-Unis ?

Le gouvernement suédois est en train d'équiper ses pharmacies avec notre logiciel pour repérer les interactions médicamenteuses. En Allemagne, on nous demande de réduire les coûts. En Angleterre, nous sortons certains patients de l'hôpital et leur donnons leur posologie en intraveineuse chez eux.

En France, nous faisons de la médecine personnalisée : nous réalisons avec un partenaire local une étude comparative sur le Plavix et l'Effient pour traiter les complications artérielles. Grâce à un test génétique, nous repérons les patients qui répondent le mieux au Plavix et, pour les autres, nous essayons d'améliorer les résultats en changeant le dosage. C'est intéressant car le Plavix tombera dans le domaine du générique d'ici deux ans. Nous devons faire de la médecine intelligente, tout en restant financièrement responsables. ■

Medco en chiffres

Clientèle Medco Health Solutions, coté à New York, a géré 695 millions d'ordonnances, en 2009. La société achète en masse et à prix réduits les médicaments auprès des laboratoires, et les livre à 60 000 pharmacies classiques, mais aussi à domicile aux salariés d'entreprises clientes, syndicats et autres organisations.

Chiffre d'affaires 59,8 milliards de dollars en 2009 (+16,7% par rapport à l'année précédente).

Bénéfice net 1,3 milliard de dollars en 2009 (+16,1%).

Effectif 23 000 salariés dans le monde, dont 3 000 pharmaciens.

32 millions de nouveaux assurés

New York

Correspondance

La réforme de la santé, signée le 23 mars par le président démocrate américain Barack Obama, promet une assurance-maladie à 32 millions d'Américains qui n'étaient pas couverts, et une relative sérénité pour les assurés, que les compagnies d'assurances ne pourront plus éjecter du système.

Les effets de la loi ne se feront sentir que six mois après sa signature. Les compagnies d'assurances n'auront, alors, plus le droit d'annuler une police d'assurance, par exemple quand leur client tombe gravement malade. Et elles ne pourront plus refuser d'assurer un enfant présentant une « *condition préexistante* » (un état de santé jugé « à risques »). Enfin, la couverture parentale pour les jeunes est étendue jusqu'à 26 ans.

En 2014, les employeurs seront à leur tour soumis à de nouvelles obligations. Jusqu'alors, aucune entreprise n'était tenue d'assurer ses salariés. Les grands groupes proposaient en général une assurance à leurs employés, notamment pour rendre leurs emplois

plus attractifs. Mais les petites sociétés aux finances précaires se passaient d'assurance-santé et retraite. Environ 15% de la population n'était pas couverte. D'ici quatre ans, les entreprises de plus de 50 employés devront proposer une assurance à leurs salariés, sinon elles paieront une amende. Les commerçants, indépendants et professions libérales devront aussi se couvrir, ou payer l'amende.

Financé par l'Etat

Pour les plus pauvres et les malades souffrant d'une « condition préexistante », qui font fuir les assureurs du privé, l'Etat fédéral proposera une couverture par Medicaid, le système d'assurance public financé par l'Etat. Les familles de quatre personnes aux revenus inférieurs à 29 327 dollars (21 800 euros) par an seront couvertes par Medicaid. Les ménages aux revenus compris entre 22 050 et 88 200 dollars auront droit à des aides financières pour payer leur police d'assurance.

De même, un salarié quittant un employeur déposera du soutien de l'Etat en attendant de retrouver un emploi.

Pour ceux qui n'arrivent pas aujourd'hui à trouver une assurance à des tarifs raisonnables, Washington met en place dans chaque Etat des « bourses aux assurances », censées faire jouer la concurrence entre assureurs.

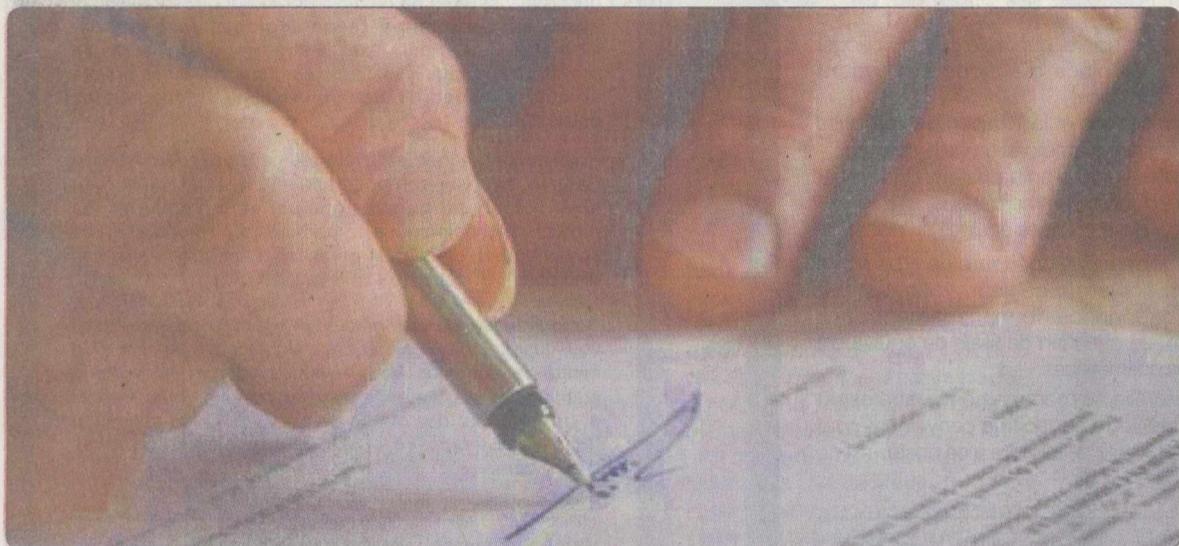
Ces différentes mesures profiteront, selon les estimations de l'administration, à 32 millions de nouveaux assurés. Mais, il restera 23 millions de personnes qui n'en bénéficieront pas : la « couverture universelle » promise par M. Obama durant la campagne présidentielle est encore loin.

Face aux lobbies des professionnels de la santé, il n'a pas été question de financer la réforme par des baisses de prix des médicaments ou des tarifs des consultations médicales, qui resteront libres. La réforme sera donc subventionnée par les hôpitaux, qui devront réaliser 155 milliards de dollars d'économies sur dix ans, par l'industrie pharmaceutique, qui a promis 85 milliards d'économies, et par de nouvelles taxes : les ménages aux revenus annuels supérieurs à 250 000 dollars seront mis à contribution. ●

C. T.

Dirigeants : indispensables mais précaires

Le marché des dirigeants, qui ne sont pas tous «patrons» ne fait que frémir. Personnages pivots dans la bonne performance des entreprises, ils font face à une situation complexe. On leur a demandé de piloter le repli. Il leur faut désormais préparer la sortie de crise. Des stratégies qui n'exigent pas les mêmes qualités. Conséquence : il y a des postes à pourvoir pour de nouveaux entrants.



La saga du patron qui aura épuisé tous les poncifs et inspiré nombre d'histoires d'entreprises digne du roman épique repart vers de nouveaux chapitres. L'impact et la violence de la crise lancée fin 2007 par les dérèglements de la finance internationale dont nous ne sommes toujours pas sortis en Europe et surtout la montée en puissance des pays émergents, dessinent une économie dont les contours ne sont pas stabilisés. Dans cette période troublée, les dirigeants ont découvert que la complexité des organisations modernes, la rapidité des mouvements technologiques, la sophistication des outils managériaux

Les dirigeants ne peuvent plus s'en sortir avec la délégation de décision
Jean-Paul Vermes

avaient leurs fragilités. «La crise a mis à jour des situations délicates. Nous avons vu des hauts potentiels devenus dirigeants de grandes sociétés ou de filiales de multinationales qui étaient totalement investis dans leur fonction, être parfois aveuglés par les enjeux qu'ils devaient relever. Ils n'ont pas toujours eu le temps de prendre du recul, ils ont souvent été submergés par l'action» remarque Martine de Maintenant, consultante chez Mercuri Urval qui constate qu'après avoir été en charge du pilotage au cœur de la crise, beaucoup d'entre eux cèdent leur fauteuil à des nouveaux venus à qui les actionnaires ou les propriétaires dans

Nous sommes dans un marché frémissant mais pas en extension
Philippe de Fursac

le cadre des PME demandent d'organiser la prochaine étape. Car l'une des caractéristiques de cette fonction très particulière de dirigeant est qu'elle est, dans tous les cas de figure, la courroie de transmission entre le capital et la société. Le dirigeant surtout quand il est membre du comité exécutif et/ou du comité de direction est entre le marteau et l'enclume. Autant dire que les barreaux changent en fonction des conditions de mer : selon les études internationales produites dans ce domaine, la carrière d'un dirigeant voit sa durée de vie dans un poste devenir chaque année un peu plus courte. Un dirigeant reste

désormais en moyenne moins de 4 ans dans sa fonction avant d'être remercié. «Ce qui pose de véritables problèmes pour tous ceux qui découvrent brutalement la recherche d'un job. Ce sont en effet majoritairement des personnalités qui n'ont jamais eu à se mettre en compétition, ni à se comparer avec le marché. Il leur faut absorber une dure réalité : il n'y a pas toujours de disponible le poste dont il rêve» souligne Philippe de Fursac, directeur associé chez Hommes&Entreprises. Certes, l'intensification des contenus technologiques dans les entreprises, la professionnalisation des process, l'intégration à un grand marché européen sont autant d'éléments qui font converger les carrières ouvertes à ces patrons. Il faut pour mener une PME, une start-up ou une filiale de multinationale des qualités et un savoir-faire de plus en plus convergents. Ce qui ouvre les champs des possibles. Avec toutefois quelques bémols. «La reconversion pour les dirigeants est toujours complexe s'ils n'ont fait qu'un seul métier, s'ils n'ont eu qu'un seul employeur et s'ils n'ont qu'une seule expertise de base, car on n'invente pas des postes sur mesure» note Jean-Paul Vermes, président de VMS France.

Les filiales étrangères veulent des dirigeants français
Françoise Dissaux-Doutriaux

Le défi n'est pas un problème estiment nos experts, pour les cadres dirigeants et les dirigeants de hauts niveaux dont les rémunérations oscillent entre 500 et 800 K€, qui sont familiers des restructurations et connaissent les règles du jeu. En revanche, tous notent que pour les cadres supérieurs, ceux dont l'échelle des rémunérations varient de 150 à 300 K€ le panorama est plus difficile. Notamment en raison de leur fidélité temporelle à l'entreprise. «Il faut bien distinguer les dirigeants. Dans certaines entreprises se sont exclusivement le Président et le DG. Dans les grands groupes, ils appartiennent nécessairement au comité exécutif ou de direction. Sinon, ils relèvent de la catégorie des cadres supérieurs. Et enfin dans les PME, le dirigeant est le plus souvent "le patron" (l'actionnaire majoritaire). Il est parfois assisté par un DG expert» explique Françoise Dissaux-

Doutriaux, conseil en ressources humaines du cabinet K Persona. Dans cette typologie à géométrie variable selon les secteurs d'activité, la crise a un peu changé la donne. D'abord parce que l'effet papy-boom prévu pour 2008/2009 a été repoussé. «Dans les PME par exemple, peu de chose ont été prévu en matière de transmission de pouvoir et du coup, les banquiers demandent aux seniors de rester pour assurer la bonne marche des affaires. Cela a impacté le profil des cadres dirigeants et des cadres supérieurs dans les entreprises. Par ailleurs, l'échelle de temps est plus courte. On s'intègre vite dans une organisation mais on la quitte aussi très vite» souligne Mattéo Guerra, executive manager chez Michael Page.

Un dirigeant doit savoir prendre du recul et évaluer ses objectifs
Martine de Maintenant

Ces nouveaux rythmes, cette fragilisation des fonctions dirigeantes aiguissent les précautions des candidats. Les postulants de qualité sont parfois difficiles à retenir ou à convaincre car la localisation du poste, les contraintes familiales (scolarité des enfants ou travail des conjoints) deviennent des points clés. On veut bien prendre des risques mais pas à n'importe quel prix. De fait, nos experts constatent que trouver de bons dirigeants c'est difficile. Même si la mobilité s'est développée, les postulants ne sont pas interchangeables entre sociétés, métiers, pays, etc. Par ailleurs, le passage

Un cadre dirigeant travaille pour un propriétaire
Mattéo Guerra

à l'international n'est plus la voie royale qu'elle fut - en période troublée il faut être proche du soleil - et, nouveauté, les périodes d'essai imposées aux dirigeants sont de plus en plus longues. Tout cela se traduit par une pression forte où se mêlent les attentes des actionnaires qui veulent des résultats, celles des salariés ainsi que celles de l'environnement réglementaire et légales. Pour y résister il faut des qualités qui ne s'apprennent pas dans les écoles. Même les plus huppées.



Françoise Dissaux-Doutriaux
Conseil en ressources humaines
K Persona

«Les fonctions de dirigeant sont extrêmement différentes selon la taille de l'entreprise. On n'attend pas les mêmes qualités et les mêmes types d'expertises dans une PME ou dans une grande multinationale. Cela fluctue aussi selon le secteur professionnel. Mais nous pouvons néanmoins cerner les responsabilités, selon que le titulaire du poste est membre du comité exécutif ou du comité de direction ou pas. Dans le dernier cas, elles répondent plutôt des fonctions de cadre supérieur. Dans les PME, la définition me semble assez simple : le dirigeant c'est "le patron" qui est en général l'actionnaire. Je note par ailleurs qu'il y a un gisement très compétitif ouvert aux candidats français : celui des filiales étrangères en France. Cela dit, quel que soit l'environnement, il y a des caractéristiques communes, un socle permanent. Ensuite, les enjeux sont très différents selon les entreprises.»

«Il m'apparaît qu'il n'y a dans l'entreprise qu'un patron. C'est évident dans les PME où le pouvoir ne se partage généralement pas. Dans les grandes entreprises ce sont le président et le DG. Dans un marché que je qualifierai de frémissant mais pas en expansion, nous trouvons de très bon cadres dirigeants. Mais ils ne font pas nécessairement de bons dirigeants. Les qualités sont différentes. Pour bien les apprécier, le postulant doit se poser une question fondamentale : si je pars que perd l'entreprise. Et dans la foulée quelle est mon employabilité ailleurs. Ce principe de lucidité me paraît incontournable. Il pose, je le reconnais, de véritables problèmes pour ceux qui découvrent pour la première fois cette équation. Beaucoup de dirigeants n'ont jamais eu à se mettre en compétition. C'est particulièrement le cas dans la haute fonction publique. Quand la Révision générale des politiques publiques divise par deux les postes de directeurs généraux, la confrontation au marché est souvent difficile.»



Philippe de Fursac
Directeur associé
Hommes et Entreprises



Martine de Maintenant
Consultante
Mercuri Urval

«Il y a des différences assez marquées entre le secteur public et le privé. Je considère que le public emploie plus de dirigeants tandis que le secteur privé salarie plus de cadres dirigeants. Le point commun toutefois c'est que l'on demande aux uns et aux autres de mettre en oeuvre des stratégies de sortie de crise. Et on constate que ceux qui ont barré durant la tempête sont souvent remplacés par de nouveaux venus. Il se développe de ce fait un marché de substitution. Si les qualités de base ne changent pas - vision, liens avec les équipes - les attentes semblent différentes. Les facteurs stress au travail, les carrières des seniors, les contraintes environnementales prennent de l'importance. Dans ce contexte, je conseille aux dirigeants en quête de mobilité ou en recherche de prendre du recul, de réfléchir à leurs objectifs et à l'environnement qui sera le mieux adapté à leur profil. Si l'âge n'est pas déterminant pour ceux qui sont en place, il le devient pour ceux qui sont en compétition sur un marché très ouvert et où les entreprises font de plus en plus monter leurs hauts potentiels vers les fonctions de dirigeants.»

«Le dirigeant c'est le collaborateur de l'entreprise. C'est une profession qui ne s'invente pas et où je considère qu'il y a peu de création et peu de destruction. On est sur un marché de substitution. Avec les aspérités qui vont avec : quand on descend il faut remonter une pente qui est toujours ardue. Mais sur la masse des dirigeants, il est légitime que de bons éléments restent sur la touche. C'est le modèle du foot : des champions sont sur le banc des remplaçants. Tout cela pour dire que la reconversion des dirigeants qui n'ont fait qu'un seul métier chez un seul employeur est toujours un processus complexe. De fait, le dirigeant est réellement le propre acteur de sa carrière. Sinon quand il est en attente de mobilité c'est trop tard. Il est vrai aussi qu'il est parfois difficile de préparer les étapes suivantes quand on est en fonction et absorbé par la tâche. Et puis il faut le souligner : d'une part, les personnalités et les expertises ne sont pas interchangeables et d'autre part, la résistance à la pression est un prérequis qui est désormais indispensable. Or cette résistance ne s'apprend pas dans les écoles.»



Jean-Paul Vermes
Président
VMS France

Nota bene

Le Marché

☒ : Le marché des dirigeants (Président, DG, DG adjoint) est plutôt étale. Les mouvements ne sont pas tant des créations que des substitutions.

☒ : Les marchés des cadres dirigeants (directeurs achats, financiers, stratégie, ressources humaines et communication) sont plus passés du frémissement au mouvement lent.

☒ : L'information sur les rémunérations est bonne et les comparaisons sont de plus en plus transnationales facilitent le diagnostic.

☒ : Le management de transition apanage des dirigeants sur la touche se développe bien. C'est la première occurrence quand on consulte le moteur de recherche Google.

☒ : La cooptation reste forte et constitue un marché caché non soumis à la concurrence

☒ : Les délais entre les premiers entretiens et la décision finale est toujours très long.

☒ : Les femmes sont toujours largement ignorées pour les postes de dirigeantes opérationnelles.

Les secteurs

☒ : Les LBO reprennent du poil de la bête et avec eux la chasse aux dirigeants avec un bon palmarès. Il est encore plus efficace de proposer des cibles sur lesquelles on a fait un premier travail d'évaluation et d'expertise.

☒ : Les groupes étrangers privilégient souvent un français pour leur filiale en France. Ils sont le plus souvent le porte-parole de la maison mère.

☒ : La localisation est un facteur discriminant. C'est une porte ouverte pour tout ceux qui sont en capacité de mobilité et pour les expatriés de retour à la maison.

☒ : Les entreprises font de gros efforts pour faire monter leurs hauts potentiels dans la division dirigeants.

Rémunération

☒ : Très ouverte selon la taille, le secteur, le lieu et la mission.

☒ : La crise a raboté les exigences et les caprices les plus fous.



Mattéo Guerra
Executive manager
Michael Page

«Que vont faire les dirigeants en 2010 ? Le Cac 40 va dégager des profits grâce aux plans d'économies mis en place par les équipes dirigeantes actuelles. La prochaine étape c'est de mettre du fond, de la densité, de la stratégie. Cela va imposer de développer, de réorganiser les équipes et d'identifier les enjeux concurrentiels. Ces nouvelles attentes peuvent entraîner des mouvements. Il y aura peu de fusions acquisitions mais les LBO se remettent en marche. Autant d'opportunités pour des dirigeants qui veulent jouer la carte de la mobilité. Je considère que pour les plus de 50 ans, dont les carrières ont été linéaires, les risques de tangage sont réels. La génération au dessous plus familière des hautes technologies et de l'internet est, peut-être, mieux armée. Mais il y a une tendance de fond qui rejoint les deux générations : ils veulent se construire un patrimoine. Cela laisse de la place aux belles PME et aux groupes familiaux qui veulent renforcer leur gouvernance dans des schémas d'ouverture directe ou indirecte à leur capital (parts et actions, LMBO...). Mais la lucidité est de mise : il n'y a plus de règle générale et il faut souvent faire des concessions en termes de statut, de rémunération et de mobilité pour (re)conquérir un poste de dirigeant.»