

DOSSIER

La dette des Etats, une nouvelle bulle financière

Le plan de relance, annoncé le 8 janvier par Barack Obama, va faire franchir la barre des 3 000 milliards de dollars au montant des emprunts que les Etats vont devoir lancer pour financer la lutte contre la récession. La ruée sur les obligations publiques, perçues comme un refuge face à la crise, crée une bulle dont, à terme, l'éclatement provoquera une hausse des taux préjudiciable à l'économie



Le New York Stock Exchange le 22 décembre. SPENZER/PLATT/GETTY IMAGES/STPH

DANS LE DOSSIER

- Une hausse des taux longs coulerait cher aux entreprises **PAGE 111**
- Les dévaluations à répétition placent la Russie en situation délicate **PAGE 111**
- Javier Santiso, OCDE : « Si la crise perdure, les pays émergents peineront à se financer » **PAGE 111**

DANS CE NUMÉRO

ÉCLAIRAGE
Les choix opérés en 2009 seront déterminants pour l'avenir.
par Martin Wolf **PAGE 114**

EMPLOI
Quand les entreprises préfèrent fabriquer français **PAGE 116**

STRATÉGIE D'ENTREPRISE
 Marc Senoble, président de Senoble : « Produire pour la grande distribution nous a permis d'innover sur notre marque » **PAGE 117**

ANNONCES

PAROLES D'EXPERTS
Les secteurs qui recrutent **PAGE 118**

- Dirigeants « Finance, administration, juridique, RH » Banque, assurance
« Conseil, audit » Marketing, commercial, communication « Santé » Industries et technologies « Carrières internationales » Multiposte
PAGES 119 à 121

2009, an II de la crise alimentaire

L'ANALYSE DE LA SEMAINE

PHILIPPE CHALMIN

L'heure est encore aux bilans d'une année 2008 à bien des égards exceptionnelle : crise financière, récession économique, affaires en tout genre, de Jérôme Kerviel à Bernard Madoff, et surtout une véritable cheville à l'automne des marchés primaires. Du pétrole aux céréales, du sucre au frum madienne, de l'acier au caoutchouc, des femelles aux « vieux papiers », pratiquement tous les produits de base, faisant ou non l'objet de marchés dérivés, ont été victimes de cette « exubérance irrationnelle » dont parlait l'ex-président de la Réserve fédérale américaine, Alan Greenspan. Le pétrole était au plus haut, à 147 dollars (108 euros) le baril le 11 juillet, lorsque semaine après la flamme des céréales et en leur cortège d'émeutes de la faim. Quelques jours avant l'ouverture des Jeux olympiques de Pékin, de nombreux achats choisis de minerais et de métaux propulsaient leurs cours et celui du fret maritime à de nouveaux sommets.

« Mais personne n'avait imaginé que l'on peut encore expliquer les variations de la chute des prix qui a ruiné, au

point de départ du début de l'automne : 95 % pour le fret maritime ; aux deux tiers pour la plupart des métaux et le pétrole ; à « seulement » la moitié pour les céréales, et pratiquement jamais les marchés des produits de base n'avaient connu pareille chute. Celles, la Chine, premier importateur mondial de nombre de ces matières premières, a réagi brutalement. Elle a réduit ses achats de matières premières.

En revanche, les marchés des métaux affichent des hausses. L'aluminium, voire de véritables « effondrements » pour le nickel ou le zinc (-42 %).

L'année 2009 sera très probablement marquée par des mouvements de prix en forte baisse. À l'exception majeure, celle des produits agricoles et notamment des grandes productions végétales. La crise économique a en effet peu de responsabilité dans la décision des prix agricoles de ces

SERVICORP
Bureaux Acquies et bureaux virtuels



Quatre - Edouard VII
17 square Edouard VII
75008 Paris



Investment Management
21 boulevard Haussmann
75009 Paris



Investment Management
107 rue des Champs-Élysées
75008 Paris

Servicorp facilite votre quotidien

Votre bureau équipé

- Réseau mondial de bureaux
- Secrétaires et réceptionnistes bilingues
- Salles de réunions
- Services personnalisés

Votre bureau virtuel

- Partir de 100 euros par mois
- Disponibilité en France et à l'international
- Réception personnalisée de vos clients
- Location ponctuelle de bureaux

Tél. +33 (0) 1 56 52 91 91
www.servicorp.fr

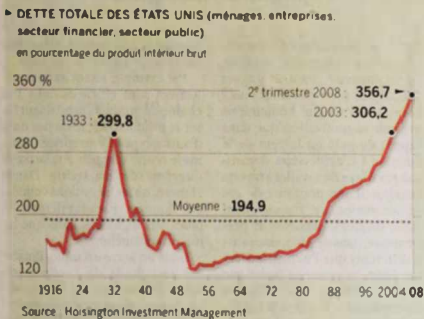
Servicorp : des avantages exclusifs

Prix de frais d'installation
Contrat minimum d'un mois
Vous ne payez que pour ce que vous utilisez

SERVICORP
Service Office

Krachs obligataire mondial

Une envolée historique de l'endettement



DETTE DE L'ÉTAT

en milliards de dollars

| | Décembre 2007 | Juin 2008 |
|-------------|---------------|-----------|
| États-Unis | 9 067,5 | 9 788,1 |
| France | 1 470,2 | 1 519,2 |
| Allemagne | 2 222,0 | 1 494,6 |
| Chine | 1 313,0 | |
| Royaume Uni | 963,0 | 910,7 |
| Bésil | 674,4 | 759,4 |
| Inde | 416,5 | 411,0 |

Source: Banque des règlements internationaux

L'endettement global des États-Unis – incluant les ménages et les secteurs privé et public – a encore atteint un record historique au deuxième trimestre 2008. A mesure que la crise financière restreint le crédit aux ménages et aux acteurs privés, des politiques de plus en plus audacieuses sont menées pour empêcher une déflation. Non seulement la Réserve fédérale (Fed) prête massivement aux banques mais elle a repris, depuis la fin 2008, de racheter des titres de dettes bancaires et d'entreprises ainsi que d'agences parapubliques.

BILAN DE LA RÉSERVE FÉDÉRALE AMÉRICAINE



RENDEMENT TOTAL DES OBLIGATIONS D'ÉTAT DANS LE MONDE (échéance dix ans et plus) DES ACTIONS ET DU CASH



en élargissant sa base monétaire. C'est à dire en créant de la monnaie. Craignant une grande dépression, les investisseurs ont, de leur côté, déserté les marchés boursiers. Leurs liquidités se sont reportées sur les emprunts d'État, faisant monter les cours. Mais l'accroissement des dettes publiques – figurant ici selon la définition de la Banque des règlements internationaux (BRI) – n'en est qu'à ses débuts, notamment aux États-Unis. Cet alourdissement pourrait peser sur les marchés obligataires.

Javier Santiso : « Si la crise perdure, les pays émergents peineront à se financer »



JAVIER SANTISO

La crise risque t-elle d'affecter, à plus ou moins long terme, la capacité des pays émergents à se financer sur les marchés internationaux ?

Si la crise était survenue quelques années plus tôt, ces pays auraient déjà été mis en déroute. Mais la hausse des cours des matières premières exportées a permis à nombre d'entre eux de se désendetter, de dégager des excédents budgétaires et de constituer des réserves. Ils sont aussi moins exposés au risque de change parce que la pari de la dette libellée en monnaie locale s'est accrue (50 % au Brésil). Aujourd'hui, par exemple, les pays représentant 75 % du produit intérieur brut (PIB) d'Amérique latine (Brésil, Mexique, Chili, etc.) bénéficient de la meilleure note de risque, ce n'était jamais arrivé. Quant à la probabilité de voir l'inflation augmenter, elle est limitée par la récession.

importants qu'ils ont tenté de couvrir par des emprunts en devises fortes, ce qui les confronte maintenant à un risque de change élevé. D'autres pays fragiles sont ceux qui ont déjà fait défaut par le passé, comme

l'Argentine, dont la signature souffre, aux yeux des investisseurs, d'une sorte de péché originel.

Mais si la contraction de l'activité, le retrait des investissements directs étrangers (IDE), la diminution des transferts des émigrés, la chute des cours des matières premières et le manque de liquidités sur le marché du crédit international continuent au rythme actuel jusqu'au milieu de l'année 2009, alors ces risques pourraient se transmettre aux grands pays émergents. Leurs réserves, aussi importantes soient-elles, peuvent fondre rapidement – le Brésil n'a-t-il pas dépensé 1 milliard de dollars par jour (730 millions d'euros) en septembre pour défendre le real ? Et les réserves de la Banque centrale russe ont fondu de 25 % entre août et novembre, pour pallier la chute du rouble.

Mais il s'agit là de la situation actuelle. Que se passera-t-il quand l'énorme masse d'emprunts émis par les pays développés (jusqu'à 3 000 milliards de dollars sont déjà annoncés pour 2009) pour financer leur relance arrivera sur le marché ?

C'est bien pour cela que certains pays, comme le Mexique ou le Pérou, ont profité de leur position favorable pour lancer sans attendre des emprunts obligataires dès le mois de décembre. Avec la baisse des taux dans les zones euro et dollar, ces États, qui ont conservé des taux nominaux et réels élevés, sont devenus plus attractifs. Mais il n'en demeure pas moins que certains pays émergents souffriront de cette concurrence, à fortiori si la crise se prolonge.

Quels sont les pays qui peuvent s'avérer les plus fragiles ?

A moyen terme, ce ne sont pas les pays grands – Brésil, Chine, Inde, Russie – qui possèdent encore d'importantes réserves, mais plutôt les pays de la périphérie des zones euro et dollar, dans les Balkans et l'Europe de l'Est – en particulier les pays baltes et l'Ukraine –, ou encore le Pakistan et les Philippines. Ils souffrent déjà de déficits courants et fiscaux

A moins que la perspective d'une reprise fin 2009 ou début 2010 ne devienne claire pour les agents économiques au cours du premier semestre 2009, ces États risquent donc d'être confrontés à des difficultés de financement importantes. Les pays développés seront d'ailleurs logés à la même enseigne, mais il sera plus difficile pour les émergents d'amortir les effets de la crise sur les catégories sociales les plus pauvres, car ils ne disposent pas, contrairement aux pays occidentaux, de systèmes fiscaux et sociaux progressifs et redistributifs.

PROPOS RECUEILLIS PAR ANTOINE RAVARICION

CV

2008 Javier Santiso est directeur du Centre de développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).
2005 Il entre au Centre de développement de l'OCDE comme chef économiste.
2002 Chef économiste pour l'Amérique latine et les marchés émergents à la banque espagnole BBVA à Madrid.

Les dévaluations à répétition placent la Russie en situation délicate

La fragilisation financière du pays inquiète la population et les investisseurs

MOSCOU CORRESPONDANTE

Tirée pendant huit ans par les exportations de brut, l'économie russe est désormais en panne. Avec un baril à moins de 50 dollars (30 dollars pour le brut russe « Urals »), le budget 2009, calculé sur une moyenne de 70 dollars (51 euros) le baril, sera déficitaire pour la première fois depuis 2000. En décembre, l'activité économique du pays a été négative (-1,1 %) en rythme annuelisé, là encore une première depuis 1909. En 2008, son marché financier a chuté de 78 %, tandis que sa monnaie, le rouble, a perdu 17 % de sa valeur face au panier « 55 % de dollars, 45 % d'euro » qui lui sert de référence.

La récente réévaluation de l'euro par rapport au dollar, cet automne, a été particulièrement défavorable à la Russie, où les exportations (essentiellement des matières premières) se font en dollars, tandis que les importations (de biens de consommation pour la plupart venus d'Europe) sont payées en euros.

En dépit des interventions de la Banque centrale, qui a dépensé 161 milliards de dollars pour soutenir le rouble entre octobre et novembre 2008, la monnaie russe

s'est affaiblie. Craignant d'épuiser trop rapidement ses réserves, la Banque centrale a renoncé à soutenir la devise, procédant à onze reprises à une mini-dévaluation. A chaque fois, le rouble a vu sa marge de fluctuation par rapport au « panier » élargie de 1 %.

Ces mini-dévaluations orchestrées par la Banque centrale de façon graduelle visent à éviter tout mouvement de panique au sein de la population. Lors d'une intervention télévisée, le premier ministre Vladimir Poutine avait promis que la monnaie ne connaîtrait pas de « mouvements brusques ». Le président Dmitri Medvedev a néanmoins donné un signal

« M. Medvedev prône un rouble « plus flexible que par le passé, pour ne pas créer de problèmes économiques » »

contradictoire, fin décembre, en se prononçant pour un rouble « plus flexible que par le passé, pour ne pas créer de problèmes économiques ».

Cette stratégie de petits pas ne fait pas l'unanimité. « Il faut peser le pour et le contre entre ce qui apparaît comme la nécessité évidente d'une dévaluation et les risques politiques engendrés par la fin d'éviter une déclaration suffisamment claire de la part du premier ministre », affirmait récemment l'analyste principal de OuralSib Bank, partisan d'une dévaluation unique. Soucieux de savoir jusqu'où ira cette vague de mini-dévaluations, les marchés restent dans l'attente, et les investissements se contractent.

Un attentisme partagé par la population. Pour les Russes, le souvenir de la crise d'août 1998, qui avait vu la devise nationale perdre 65 % de sa valeur en un mois, est

encore dans les esprits. Si aucun mouvement de panique n'a été rapporté, certaines réactions indiquent néanmoins que la population suit de près l'évolution de la devise nationale.

Peu après les premières dévaluations de cet automne, des épiceries de Kourgan, une région reculée de l'Oural, ont été littéralement prises d'assaut par des clients soucieux de se procurer des biens essentiels – huile, eau, farine – avant un éventuel effondrement du rouble. A travers le pays, certains bureaux de change ont également réagi fortement : fin décembre, on rapportait quelques cas, notamment à Ekaterinbourg, où l'euro s'échangeait contre 48 roubles, un taux nettement supérieur

au cours officiel de 40 roubles ! A Moscou comme ailleurs, certaines banques, submergées par une forte demande de dollars et d'euros, ont connu en décembre de pénuries temporaires de devises.

La Russie a connu le 1^{er} janvier une hausse importante des tarifs, notamment dans les services communaux (eau, gaz, électricité) et dans les transports, tandis qu'une vague historique de licenciements est annoncée pour les semaines à venir dans les entreprises. Les autorités ont voulu s'épargner les conséquences sociales d'une chute radicale du rouble, mais elles devront probablement malgré tout y faire face.

MARIE JEHO (AVEC ALEXANDRE BILLETTER)

MPA MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION

CONTROLLING
GESTION DURABLE
EVALUATION
RECHERCHES DES POLITIQUES SOCIALES

MANAGEMENT DE LA QUALITÉ
GRH & LEADERSHIP
GOUVERNANCE MULTISÉCTORIELLE

GESTION PAR INDICATEURS
POLITIQUES PUBLIQUES COMPARÉES
OPÉRATION TRANSFRONTALIÈRE
MARKETING PUBLIC
GOVERNEMENT

Donnez une dimension internationale à votre carrière

TÉMOIGNAGE DE SÉBASTIEN LEPRAT
AMA 2007 - ancien cadre territorial français, actuellement élu, vice-président du conseil municipal de la commune de la Plaine.

Mon parcours antérieur
Reçu un diplôme d'attaché territorial et des IRA en tant qu'élève de droit et de sciences politiques, puis devenu chef de service d'une collectivité de Haute-Normandie.

Pourquoi l'IDHEAP ?
Quelques années plus tard, en marge des fonctions que j'occupais au sein d'un petit territoire, j'ai ressenti le besoin de parler ma formation. L'IDHEAP offre une qualification, une formation concrète, à la carte et adaptée aux techniques modernes de management public.

Ce que m'a apporté le MPA
Avec tous les méthodes et des outils marketing, l'analyse de gestion, l'évaluation des politiques publiques... j'ai pu me remettre à jour. Aujourd'hui, j'ai en charge la gestion et la mise en œuvre de projets de développement, dont deux en cours occupant des fonctions stratégiques.

programme et inscriptions : www.idheap.fr 01 21 57 40 00

Les choix opérés en 2009 seront déterminants pour l'avenir

Les démons du passé, un chômage massif et la montée des nationalismes rôdent. Il est temps de revisiter les déséquilibres financiers mondiaux

Bienvenue en 2009. Au cours de cette nouvelle année sera scellé, peut-être pour plusieurs générations, le sort de l'économie mondiale. Certains caressent l'espoir que nous serons en mesure de rétablir la croissance économique mondiale déséquilibrée que nous avons connue vers le milieu de la décennie actuelle. Cet espoir est vain. Notre seul choix est de déterminer ce qui va le remplacer. Il s'agit de choisir entre une économie mondiale mieux équilibrée ou la désintégration générale. Ce choix doit se faire cette année.

Nous sommes au cœur de la crise financière mondiale la plus importante survenue depuis sept décennies. Il en résulte que le monde perd des emprunteurs privés solvables, disposés à emprunter de grosses sommes. La solution consistant à recourir à un gigantesque déficit budgétaire américain et à un élargissement des lignes de crédit des banques centrales ne peut être qu'un expédient temporaire, quoique nécessaire. Il ne permettra pas un retour durable à la croissance.

Il doit être désormais clair, même aux yeux de plus obtus ou de plus complaisants, que cette crise est d'une ampleur équivalente aux crises que nous avons eues à subir les pays avancés depuis la seconde guerre mondiale. Dans la récente mise à jour d'un article majeur qu'ils avaient publié il y a un an, Carmen Reinhart, de l'université du Maryland, et Kenneth Rogoff, d'Harvard, expliquent ce que cela signifie. Ils recensent les similitudes entre les grandes crises financières survenues dans les pays avancés et émergents, et concluent à des conclusions inquiétantes.

Les crises bancaires, remarquait-ils, sont des crises de longue durée entraînant une baisse de la production s'étalant sur deux ans en moyenne. Les effondrements des marchés des actifs sont brutaux, les prix réels des logements baissant, en moyenne de 35 % sur six ans, et ceux des actions de 55 % sur trois ans et demi. Le taux de chômage augmente en moyenne de 7 % sur quatre ans, tandis que la production chute de 9 %. Enfin, et ce n'est pas la moindre des conséquences, la valeur réelle de la dette publique connaît en moyenne une hausse de 86 %. Cela est dû pour une faible part aux coûts liés à la recapitalisation des banques, et pour l'essentiel à l'effondrement des recettes fiscales.



L'ÉCLAIRAGE DE MARTIN WOLF

Cette question est abordée dans un autre article fondamental, le dernier d'une série coignée par Wynne Godley et deux collègues pour le Levy Economics Institute de Bard College. Ce qui rend si difficiles les opérations de sauvetage, c'est ce qui a précisément déclenché la crise : l'interaction entre les déséquilibres intérieurs et

« Les Américains voudront savoir pourquoi leur pays continue d'exporter une bonne part de sa demande afin de soutenir l'emploi dans le reste du monde. Ils exigeront de la récupérer »

extérieurs persistants aux États-Unis et dans le reste du monde. Les États-Unis et un certain nombre d'autres pays chroniquement déficitaires sont aujourd'hui affectés par une incapacité structurelle à produire des biens et des services exportables. Le reste du monde ou, plus précisément, un nombre limité de grands pays excédentaires - notamment la Chine - connaissent la situation contraire. C'est pourquoi la demande a logiquement tendance à désertir les pays déficitaires au profit des pays excédentaires.

Dans des périodes de demande soutenue, cela n'a guère de conséquences, mais dans des périodes où la demande privée s'effondre, comme c'est le cas actuellement, cela pose un énorme problème. Cela signifie que les plans de sauvetage américains doivent être suffisamment importants pour non seulement augmenter la demande en faveur de la production américaine, mais également augmenter la demande pour la production excédentaire de la majeure partie du reste du monde.

Ce qui est arrivé à la demande privée américaine découle de l'effondrement de l'emprunt : entre le troisième trimestre de 2007 et le troisième trimestre de 2008, le montant net des prêts

accordés au secteur privé américain a chuté d'environ 13 % du produit intérieur brut (PIB) - ce qui représente de loin la chute la plus brutale enregistrée depuis les années 1980. Avec la disparition de l'emprunt, l'épargne privée nette - restera probablement positive durant des années, le temps que les ménages, de gré ou de force, épongent leurs dettes.

Vu le déficit structurel persistant des comptes courants, jusqu'où doit-on creuser le déficit budgétaire pour équilibrer l'économie à un niveau qui avoisine le plein-emploi ? En admettant, pour l'instant, que le secteur privé enregistre un excédent financier de 6 % du PIB et que le déficit structurel des comptes courants soit de 4 % du PIB, le déficit budgétaire devra représenter, de manière permanente, 10 % du produit intérieur brut. Or, pour y parvenir, la relance budgétaire doit être extrêmement forte. Une hausse discrétionnaire de 760 milliards de dollars (soit 555 milliards d'euros), représentant 5,3 % du PIB, n'y suffira pas. Les auteurs soulignent que « même en mettant en place des plans de relance budgétaires d'une ampleur presque inimaginable, la production n'augmentera pas suffisamment pour empêcher le chômage de continuer à progresser au cours des deux prochaines années ».

Imaginer à présent ce qui se passera si, après deux années ou plus de déficits budgétaires monstrueux, les États-Unis pâtissent encore d'un taux de chômage conséquent et d'une croissance faible. Les Américains voudront savoir pourquoi leur pays continue d'exporter une bonne part de sa demande afin de soutenir l'emploi dans le reste du monde. Ils exigeront de la récupérer. La dernière fois que ce genre de chose s'est produit - dans les années 1930 - le monde fut témoin d'une vague dévastatrice de dévaluations égoïstes et d'une forte montée du protectionnisme. Sommes-nous aujourd'hui assurés de pouvoir éviter de tels dangers ? Le risque est, au contraire, extrême. Au cas où l'intégration de l'économie mondiale continuerait à se défaire et le chômage à s'emballer, nous assisterions au retour des démons du passé - et en premier lieu du nationalisme. Des décennies de progrès pourraient ainsi être anéanties pratiquement du jour au lendemain.

Nous avons toutefois une occasion en or d'échapper à un tel scénario. Nous sommes mieux préparés aujourd'hui. Les États-Unis se sont dotés, avec Barack Obama, un président doté d'un énorme capital politique. Son administration est déterminée à faire tout ce qu'elle pourra. Mais les États-Unis ne sont pas assez puissants pour sauver à eux seuls l'économie mondiale. Ils auront besoin d'être épaulés, en particulier par les pays excédentaires. Les États-Unis et une poignée d'autres pays avancés ne peuvent plus absorber les excédents d'épargne et de biens de consommation du reste du monde. C'est ce qui en est la preuve. Le monde a changé, et par conséquent il doit changer de politique. Et il doit le faire maintenant. Cette chronique de Martin Wolf, journaliste économique et publiciste en partenariat exclusif avec le Financial Times. © FT. Traduit de l'anglais par Gilles Bertou.

LIVRE
Incitations perverses

Comment les indicateurs de performance piègent les managers

La performance doit-elle être mesurée, calibrée, incitée ? Faut-il gagner plus pour travailler plus ? Comme si l'activité humaine ne trouvait sa motivation que dans l'appât du gain ou la peur de la sanction ? C'est le sujet décoré par Maya Beauvallet à travers l'analyse d'une douzaine de cas de stratégies de management basées sur des indicateurs de performance, dans des domaines aussi différents que l'industrie électronique, le patinage artistique ou l'obstétrique. Une réflexion distillant sur le rôle et la fiabilité des indicateurs en tout genre.

L'économiste décrit comment, en passant « d'un monde de logique de l'honneur » professionnel à celui des indicateurs de performance, les résultats obtenus sont parfois contraires à ceux espérés, voire absurdes, comme ces chirurgiens qui cessent d'opérer pour tenir leurs quotas. Les changements de comportements sont systématiques après la mise en place de ces stratégies d'incitation individuelle ou collective, constate-t-elle, mais il y a plusieurs manières de gagner une course : « Soit courir plus vite que les autres, soit sélectionner les autres de la gagner ». Les individus qui comprennent très vite leur intérêt préfèrent parfois saboter le travail de leurs collègues que d'améliorer leurs propres performances. Conclusion, les entreprises deviennent l'objet d'actes de sabotage avec ses « killers » et ses passagers clandestins - ceux qui se reposent sur le travail des autres. Et les managers constatent le recul d'une saine collaboration.

L'auteur ne condamne pas les stratégies d'incitations mais en explique les limites, offrant ainsi aux responsables des ressources

humaines une lecture rafraichissante des choses à ne pas faire.

Par exemple, les incitations collectives sont efficaces dans une chaîne de production où il faut lier la productivité, mais pas dans d'autres types d'entreprises, comme le centre d'appels étudié par le directeur de marketing Daniel Hansen, où les incitations collectives donnent paradoxalement le blues aux meilleurs, sans que les mauvais s'améliorent.

Dans un autre exemple, illustré par une étude de l'économiste suisse Bruno Frey sur le bénévolat, l'auteur constate que les incitations monétaires réduisent les motivations « intrinsèques » que sont le plaisir, l'intérêt personnel,

LES STRATÉGIES ABSURDES
Comment faire pire en croyant faire mieux
Maya Beauvallet
Seuil, 152 p., 14 €

le civisme, etc. « Un peu d'action enversée dans un système de désinvestissement suffit à détruire l'ensemble du système », analyse-t-elle.

Les motivations au travail sont aussi complexes que l'âme humaine, rappelle M^{me} Beauvallet, qui n'hésite pas à se référer à Montaigne pour appuyer son raisonnement : les indicateurs de performance indispensables au management doivent être régulièrement affinés et les stratégies d'incitation adaptées au cas par cas.

En épilogue, l'auteur n'a pas résisté à la tentation de chuter sur les lacunes d'un système de mesure de performance des entreprises au cœur de l'actualité économique : les agences de notation, qui ont maintenu l'illusion de la bonne santé financière de sociétés aujourd'hui en faillite.

ANNE RODIER

PARUTION

À LA RECHERCHE DE L'INTÉRÊT EUROPÉEN

collectif dirigé par Philippe Herzog
Europophiles convaincus, une vingtaine d'économistes, de hauts fonctionnaires et de chercheurs proposent des pistes de réflexion pour une Europe plus ambitieuse, en partant de l'évaluation des politiques actuelles. Sous la direction de Philippe Herzog, président de l'association Confrontations Europe, l'ouvrage collectif aborde des sujets aussi divers que la politique industrielle, l'environnement, l'immigration ou la politique monétaire.

Le économiste régulationniste Michel Aglietta y explique notamment pourquoi la zone euro devrait devenir une véritable union monétaire avec une coopération budgétaire active, afin d'éviter les mécanismes cachés de la dévaluation compétitive, à l'instar de la concurrence fiscale.

Cette sorte de boîte à outils est destinée à l'ensemble des acteurs de la construction européenne (Éditions Le Manuscrit, 423 p., 25,90 €). A. R. B.

LES ACTEURS DE L'ÉCONOMIE

Pierre le Grand et la modernisation de la Russie

SOUVENT associée à tort à la Chine, à l'Inde et au Brésil, la Russie n'est pas un Etat émergent, mais plutôt un Etat sénescer. Spécialisée dans la production de matières premières, elle détient 50 % des réserves mondiales de houille et de fer, 40 % du gaz, 20 % du pétrole, et elle est le deuxième producteur mondial d'or et de blé. Mais elle est de ce fait tributaire de l'évolution des cours des matières premières, dont l'effondrement récent, après une hausse folle de dix-huit mois, risque de créer de graves difficultés, faute d'une diversification économique suffisante.

La Russie connaît pourtant plusieurs périodes de « modernisation », dont la première remonte à Pierre le Grand (1672-1725), qui mena une européanisation volontariste du pays au début du XVIIIe siècle. Désireux de faire de la Russie une puissance moderne, il participa, en se disai-

mulant sous le nom de Pierre Mikhaïlov, à une « grande ambassade » (1697) qui le conduisit en Prusse, où il étudia l'artillerie, aux Pays-Bas, où il travailla comme simple ouvrier sur des chantiers navals et s'initia aux techniques de construction des navires et, enfin en Angleterre, qui s'engageait alors dans le capitalisme commercial et connaissait un important essor scientifique et technique.

Retiré en Russie pour mater une révolte, Pierre entreprit dès 1703 la construction de la forteresse Pierre et Paul - au fond du golfe de Finlande, pour défendre les côtes russes des incursions suédoises - et, en 1706 celle de la ville de Saint-Petersbourg en pleine zone marécageuse, à l'embouchure de la Neva. Ce gigantesque chantier, très coûteux en vies humaines, donna à la Russie un accès au commerce maritime de la Baltique. La ville devint la capitale de l'empire en 1712, et, à la mort de Pierre en

CHRONIQUE
PIERRE BEZBAKH

1725, elle comptait 75 000 habitants et sera dotée d'une Académie des sciences, sur le modèle européen.

Sur le plan économique, Pierre mena une politique mercantiliste et protectionniste : il créa environ deux cents

« Il s'agissait de rendre la balance commerciale russe excédentaire, d'inciter les commerçants et la noblesse à investir dans la production, de dépendre le moins possible des importations »

manufactures dans les secteurs de la métallurgie (en particulier dans l'Oural, riche en mines), de l'industrie textile (fabriques de drap à Moscou et à Saint-Petersbourg), de l'armement, de la porcelaine et du verre... Il s'agissait de rendre la balance commerciale russe excédentaire, d'inciter les commerçants et la noblesse à investir dans la production, de dépendre le moins possible des importations.

Pour trouver les fonds nécessaires, Pierre leva des taxes nouvelles : outre le célèbre impôt sur le port de la barbe (qui visait aussi à faire adopter à la noblesse une allure plus occidentale), il imposa des taxes sur le nombre de leurs serfs, préleva des taxes sur les moulins, les ruches, les fours... Il développa l'enseignement scientifique, envoya des jeunes étudiants à l'étranger, adopta le calendrier julien, fit publier en 1714 le premier journal en

langue russe (La Gazette russe de Saint-Petersbourg), fit effectuer des recherches cartographiques...

Mais à la cour de Russie et sa capitale conservèrent par la suite leur caractère « européen », le maintien du seravage et du pouvoir des grands propriétaires fonciers freinèrent le processus de modernisation. La dictature stalinienne, en priviliant l'industrie lourde et l'armement, empêcha la Russie de se doter d'une industrie de biens de consommation diversifiée. Après l'effondrement de l'URSS, les élites actuelles ont cherché avant tout à conserver leur mainmise sur les grandes entreprises et sur la rente énergétique, préférant placer leur fortune dans des paradis fiscaux, des clubs de football ou l'immobilier de prestige à l'étranger. Le projet grandiose de Pierre le Grand n'est toujours pas accompli. Pierre Bezbaikh est maître de conférences à Paris-Dauphine.