

Le Monde Economie

Opinions et stratégies, acteurs et entreprises

Comment faire redémarrer l'économie ?

Derrière les milliards promis, des stratégies divergentes
Japon : douze plans de relance en huit ans, un bilan décevant
Pierre-Cyrille Hautcœur : « Pour une baisse massive de la TVA »



Des milliards comme s'il en pleuvait ! Les Etats-Unis, la Chine le Japon ou les pays européens ont dégainé des plans de relance impressionnants, d'un montant total déclaré de plus de

représente 5 % du produit intérieur brut (PIB) mondial », selon les économistes de Natixis.

Dans ces programmes, la liste des mesures sur la fiscalité, l'appui aux industries et aux entreprises, les travaux d'infrastructures, les projets d'équipements, le soutien à la consommation ou aux ménages, donnent l'impression d'un inventaire à la Prévert. Pourtant « les plans diffèrent assez sensiblement d'un pays à l'autre. Les sommes sont destinées à frapper les esprits. Elles ne doivent pas être pri-

ses au pied de la lettre », met en garde l'économiste d'Aurel HGC. Quelle est alors la stratégie de relance la plus adaptée, les pays étant différemment touchés et n'ayant pas les mêmes marges de manœuvre ? Aux Etats-Unis, le projet de Barack Obama – un tiers de baisses d'impôts, deux tiers d'investissements – a fait l'objet d'après discussions au Sénat, qui a modifié le 6 février cette proposition (respectivement 42 % et 58 %).

Le Fonds monétaire international (FMI), qui évalue le coût budgé-

taire des plans annoncés par les pays du G20 (les 20 grandes économies développées et émergentes) à 1,5 % de leur PIB en moyenne, en 2009 estime que leur impact permettrait d'obtenir 0,5 à 1,25 point de croissance pour l'ensemble de ces pays, atténuant ainsi la récession. L'institution prévoit en effet une croissance mondiale de 0,5 % en 2009 (-2 % dans les pays développés et +3,3 % dans les pays émergents et en développement), avant un rebond à 3 % en 2010.

►►► Lire la suite page 4

Nicolas
Baverez



Le périlleux retour de l'Etat



La crise du capitalisme mondialisé entraîne un spectaculaire retour de l'Etat. Sur le plan financier, avec la recapitalisation et les garanties publiques apportées au secteur bancaire, voire la nationalisation de certains établissements de crédit. Sur le plan industriel, avec la multiplication des plans sectoriels de soutien à l'automobile, l'aéronautique ou la construction. Sur le plan économique, avec la réactivation des stratégies et des instruments de relance keynésienne et le renouveau de la régulation. Sur le plan social, avec l'extension des aides aux chômeurs, aux travailleurs peu qualifiés et aux pauvres. Sur le plan politique, avec l'appel à la puissance publique pour suppléer aux défaillances du marché en stabilisant l'activité, en contrôlant la finance et en intégrant les contraintes du développement soutenable du point de vue social et environnemental.

Le retour de l'Etat s'effectue dans un cadre national. La mobilisation des fonds publics et de la garantie des contribuables des pays développés débouche sur la renationalisation des politiques et des systèmes économiques. Le blocage du crédit bancaire conduit Etats et banques centrales à financer directement les entreprises et les ménages, en reconstituant des circuits nationaux spécialisés – par exemple pour l'automobile et l'aéronautique. Les contreparties en termes de maintien de l'activité, de l'emploi et des sites qui accompagnent les aides publiques s'appliquent au territoire de l'Etat qui les verse. Les plans de sauvetage des banques et les programmes de relance sont mis en œuvre sur une base purement nationale, même si les premiers firent l'objet d'une concertation au sein de l'Union européenne. Enfin, la crise entraîne un regain des pressions protectionnistes et une cascade de dévaluations compétitives, des Etats-Unis aux pays émergents en passant par le Royaume-Uni.

L'intervention de l'Etat est légitime et indispensable face à l'effondrement du crédit et au risque de déflation. Le capitalisme mondialisé ne peut continuer à fonctionner sans institutions politiques, sans règles partagées, sans supervision fiable. Pour autant, ce retour en force de l'Etat est loin de constituer l'antidote universel face à la crise et paraît gros de déceptions futures.

►►► Lire la suite page 2

Annonces

Paroles d'experts Santé Recherche 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 14

Consultez notre site : www.lemonde.fr

Dossier

2 800 milliards de dollars (2 190 milliards d'euros) sur deux ans. La dépense supplémentaire « en passe d'être décidée par les principaux pays pour 2009 et 2010

L'éclairage de Martin Wolf p. 2



Il faut tout faire pour enrayer l'effondrement actuel de la demande

Chronique p. 3

« A quoi servent les actionnaires ? », par Pierre-Yves Gomez

Stratégie p. 6

Monceau Fleurs, un modèle « intégré » pour baisser les prix

Analysez 2008,
déchiffrez 2009



+ CD-ROM
L'emploi, nouveaux enjeux par l'INSEE OFFERT

9,95 € CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

Le périlleux retour de l'Etat

►►► Suite de la chronique de Nicolas Baverez

Pour au moins six raisons
1/ L'Etat a contribué à certains des déséquilibres qui ont produit la crise par des politiques monétaires laxistes, des réglementations mal conçues ou la finance ment de la consommation par la dette publique comme en France.

2/ Son intervention massive dans la gestion du secteur productif crée une économie mixte, lourde de conflits d'intérêts et peu performante comme productrice de services, notamment en France ou la qualité de l'éducation, de la santé, des transports publics, de la justice évolue de manière inversement proportionnelle aux moyens humains et financiers.
3/ Le renouveau de l'Etat s'inscrit pour l'heure dans une logique défensive qui éclipse les fonctions de régulation et d'anticipation, alors qu'il faudrait, en priorité, investir, accélérer les restructurations d'entreprise, former la population à l'économie de la connaissance, encourager la transition vers des modes de production respectueux de l'environnement.

4/ La montée du protectionnisme et les dévaluations compétitives vont transformer la récession en déflation du fait de l'effondrement des échanges et des paiements mondiaux.

5/ L'Etat national a montré son inaptitude à maîtriser les risques du capitalisme mondialisé, dont la supervision passe par l'émergence de principes communs et la coordination étroite de régulateurs continentaux.

6/ La transformation des banques centrales en mégas structures de défiance et la dérive des dettes publiques des pays développés, qui atteindront de 80 % à 100 % du produit intérieur brut en sortie de crise, créent une nouvelle bulle plus insupportable encore que celle du crédit.

La reprise en main de l'économie par l'Etat est pas moins dangereuse que le mythe de l'autorégulation des marchés. L'Etat et le marché ne sont pas substituables, mais complémentaires et doivent tous deux se réformer. ■

Nicolas Baverez est économiste et historien



Par Martin Wolf

L'ambiance qui régnait au Forum économique de Davos (Suisse) était de désespoir. Morose et justifiée, comme le prouvent les dernières Perspectives économiques du Fonds monétaire international (FMI). On s'attend désormais que la croissance économique mondiale soit à peine de 0,5 % en 2009, le taux le plus faible depuis la seconde guerre mondiale. La production des pays à hauts revenus devrait chuter de 2 %, ce qui compromettrait de la première contraction annuelle depuis 1945. Les consommateurs renonceraient à acquérir des voitures neuves ou d'autres biens de consommation, la production industrielle et les exportations de biens sont en chute libre.

Vu la rapidité avec laquelle ces prévisions ont été révisées à la baisse, les chiffres définitifs devraient être pires encore. La spirale descendante mondiale alimentée par l'incertitude, la méfiance et la baisse des dépenses et des prêts pourrait se poursuivre. Certes, des mesures politiques peuvent inverser la tendance, mais elles doivent être radicales. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne l'administration Obama, dont tant de choix se dépendent. Elle a une occasion en or d'inverser la spirale. Si elle ne la saisit pas, elle deviendra elle-même une partie du problème. Or, jusqu'à présent, les signes sont loin d'être encourageants.

Il y a pourtant, aussi, de bonnes nouvelles. Les écarts entre les taux d'intérêt officiels attendus et les taux des prêts interbancaires ont fortement diminué, ceux entre les bons du Trésor américain et les actifs risqués ont aussi tendance à

L'éclairage Les gouvernements réagissent à la récession par des mesures protectionnistes et des efforts budgétaires dispersés et insuffisants

Sauver d'abord la demande

se réduire, même si ils restent à des niveaux très élevés. La baisse des prix du pétrole entraîne un basculement énorme de revenu des pays excédentaires vers les pays déficitaires.

Il faut malheureusement se garder de tout optimisme excessif. « La dégradation des conditions de crédit, peut-on lire dans la dernière mise à jour du Rapport sur la stabilité financière mondiale du FMI, nous a conduits à relever l'estimation de la détérioration potentielle des actifs de crédit d'origine américaine du montant de 1,4 trillion de dollars (1 100 milliards d'euros) indique dans notre rapport d'octobre 2008 à 2,2 trillions de dollars

Davos le costume d'hypocrisie en chef en déplorant la montée du protectionnisme financier que Londres n'hésite pourtant pas à pratiquer. Sur le plan commercial, rien n'est plus insensé que les dispositions « Buy America » figurant dans le plan de relance américain. C'est un véritable appel à des mesures de rétorsion. Pour un pays qui doit surmonter sa récession en exportant, c'est également de la folie pure. Et pour un pays qui a fait d'une économie mondiale ouverte la clé de voûte de sa politique étrangère depuis deux générations, c'est du vandalisme pur et simple. Est-ce le changement auquel nous devons croire ?

En deuxième lieu, y consacrer des moyens écrasants. Le temps est venu de lancer une opération « choc et stupeur » dans le domaine économique.

Troisièmement, assurer la crédibilité d'une normalisation future des politiques budgétaires et monétaires.

Quatrièmement, agir de manière concertée. Les Etats-Unis ne pourront résoudre seuls tous leurs problèmes.

Cinquièmement, éviter le protectionnisme.

Enfin, renforcer les capacités des institutions mondiales à aider les plus faibles.

Où en sommes nous par rapport à ces exigences ?

Malheureusement ce que se prépare aux Etats-Unis est profondément décourageant. Au lieu d'une relance budgétaire massive, ce que nous annonçons est trop restreint, entaché de gaspillage et mal ciblé. Au lieu des mesures décisives qui permettraient de recapitaliser les banques – ce qui impliquerait un contrôle public temporaire sur celles qui sont insolvables – les Etats-Unis semblent vouloir renouer avec la politique immorale et inefficace consistant à voler à la rescousse des établissements qui détiennent des « actifs toxiques ».

Et au lieu d'agir comme un leader mondial, les Etats-Unis se tournent vers le protectionnisme. Ce chemin mène tout droit à la catastrophe. Je m'attends qu'une de nos institutions mondiales de la Banque centrale européenne laisse la zone euro s'enfoncer dans une grave récession, le Japon est littéralement en train de se liquéfier. La Chine a certes annoncé un vaste plan de relance, mais il ne s'accompagne d'aucune des refor-

mes structurelles dont elle a besoin quand à la plupart des autres pays émergents, ils ont vent que tenter de rester dans la tempête en court. Les devises étrangères ont amassées depuis le début des années 2000 les y aideront les ressources disponibles du FMI, même si elles doublées comme on l'espère, ne suffiront pas à redonner à part des économies émergentes, confiance dont elles ont bien peur de perdre le risque de maintenir le niveau de leurs dépenses.

Nous sommes à un moment torse et décisif. Si nous ne nous engageons de cette crise sans un redressement général, nous aurons le temps et l'occasion d'édifier un ordre mondial plus juste et stable. Si nous ratons cette occasion, elle pourrait ne pas se représenter avant plusieurs décennies.

La prudence est d'inverser la spirale infernale du désespoir grâce à des actions massives et concertées. Cela ne sera possible que si les Etats-Unis assument le leadership dont le monde a besoin. M. Obama pourrait même s'apercevoir, comme il l'a fait de nombreux présidents avant lui, que mener le monde de cette façon est plus gratifiant que caresser dans le sens du poil un Congrès recalcitrant. Ce n'est peut-être pas le défi qu'il s'attendait à devoir relever. Mais c'est celui auquel il est aujourd'hui confronté. L'histoire jugera sa présidence à l'aune de l'aide qu'il aura montrée et la surmonter. ■

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

La Banque centrale européenne laisse la zone euro s'enfoncer dans une grave récession

aujourd'hui. « Et à mesure que la récession s'aggrave, les pertes se propagent à de nombreuses autres économies et catégories d'actifs.

La croissance du crédit privé est en diminution dans la plupart des économies. 13 Plus de fonds privés en direction des pays émergents se tarit fortement. » Après l'Institute for International Finance basé à Washington, on estime que les apports privés nets ne seront que de 165 milliards de dollars en 2009, alors qu'ils représentaient 466 milliards de dollars en 2008. L'Europe centrale et orientale sera particulièrement touchée.

Les pressions protectionnistes s'accroissent dans le domaine financier, mais aussi commercial. Ainsi, le premier ministre britannique, Gordon Brown, a endossé a

ce dont nous avons besoin, c'est d'une action résolue et mondiale coordonnée. L'impulsion doit venir des Etats-Unis, qui demeurent l'hyperpuissance, ce sont eux qui ont promu le système économique dans lequel nous vivons aujourd'hui, et la crise est largement due aux erreurs que leurs dirigeants et grands établissements privés ont commis, même si ils y ont été aidés par leurs fautes ailleurs.

Dans ces conditions, quels sont les principes qui devraient être observés ? Je suggère les axes suivants.

Tout d'abord, tout faire pour inverser l'effondrement actuel de la demande plutôt que de « s'attaquer à reformer l'architecture économique mondiale.

Les acteurs de l'économie Pierre Bezbakh

Thomas Edison, premier industriel de l'audiovisuel

Le 43^e salon du Mûrier, le marché international de la musique, s'est tenu du 18 au 21 janvier à Cannes (Alpes-Maritimes) ville qui accueille aussi, chaque année, le festival du cinéma. Ces industries du son et de l'image doivent leur existence à l'inventeur de génie que fut Thomas Alva Edison (1847-1931).

Il naquit aux Etats-Unis, dans l'Ohio, ou son père, qui avait dû quitter le Canada après une révolte contre les Anglais, s'occupait du commerce du bois et du grain transportés sur le canal reliant le lac Erie au fleuve Ohio. Ruiné par l'arrivée du chemin de fer, il alla s'installer avec sa famille à Port Huron. Sur la ligne ferroviaire reliant Québec à Chicago.

Obligé de gagner sa vie, le jeune Thomas, âgé de quatorze ans, eut alors l'idée de vendre des journaux aux voyageurs en quête de distraction, puis d'éditer son propre journal (The Grand Trunk Herald), pour les informer de l'évolution de la guerre de Sécession grâce aux nouvelles fournies par le télégraphe électrique. Il en

apprit le maniement, tenta, sans succès, de fonder sa propre compagnie télégraphique et dut se résigner à travailler pour le compte de la Great Western Union Telegraph Company, puis dans une gare de chemin de fer au Canada.

Il inventa alors un appareil électrique transmettant automatiquement un signal convenu aux autres gares, ce qui lui permettait de dormir pendant la nuit ! Mais la supercherie fut découverte et il fut renvoyé. Il retrouva un emploi de télégraphiste à Boston, inventa un compteur électrique de votes qu'il proposa au Parlement de Washington, mais qui fut refusé, puis un système permettant d'utiliser un seul câble pour envoyer des messages télégraphiques dans les deux sens, adopté par la Pacific Telegraph Company.

Sa situation financière évolua favorablement après qu'il eut réparé l'appareil permettant à la Bourse de New York de transmettre l'évolution du cours des actions. Il fut embauché par la compagnie et put créer une entreprise de matériel électrique, la Pope, Edison and Co. Il fut alors

appelé en Angleterre pour installer un télégraphe entre Londres et Liverpool, et inventa le « quadruplex » permettant d'envoyer quatre messages à la fois. Il alla ensuite habiter près de New York, à Menlo Park où il construisit un vaste laboratoire et des maisons pour sa famille et sa soixantaine d'employés. C'est là qu'il conçut ses inventions les plus célèbres.

Plus de 1 000 brevets

En 1876, il perfectionna le téléphone de Graham Bell en séparant l'émetteur du récepteur et inventa le microphone. En 1877, il acheva la réalisation du premier véritable phonographe pouvant enregistrer et recouper le son grâce à une aiguille et un cornet acoustique. En 1879, il mit au point la lampe à incandescence sous vide, permettant l'éclairage électrique domestique ce qui lui valut la reconnaissance internationale lors de l'exposition de Paris de 1881.

Il créa alors la Edison Electric Light Company, devenue la General Electric en 1892. L'un de ses ingénieurs, William Hammer, découvrit l'effet de l'émis-

dions sur un filament chaud qui permit la construction des appareils de radiophonie.

En 1888, après avoir pris connaissance des recherches sur la reproduction du mouvement effectuées par le photographe Eadweard Muybridge, il inventa le « kinétographe » et le « kinétoscope » (parallèlement aux frères Lumière en France), enregistrant et diffusant de courts films. Il les projeta à partir de 1893 dans des « Kinetoscope Parlors », ancêtres des salles de cinéma, commercialisa une caméra en 1903, et parvint, en 1913, à synchroniser le son et l'image, avec son « kinétophone ».

Durant la première guerre mondiale, il développa l'industrie chimique et proposa à l'armée américaine de multiples appareils pour équiper les sous-marins. Il aurait déposé au total plus de mille brevets et disposait à sa mort d'un empire industriel employant 35 000 personnes, qui contribua à faire entrer le monde dans l'ère de l'audiovisuel. ■

Pierre Bezbakh est maître de conférences à Paris-Dauphine

Le livre Réformisme

La mondialisation heureuse est-elle derrière nous ? Auteur de *L'inegalité du monde* (Gallimard, 1996), Pierre-Noël Giraud, professeur à l'Ecole des mines de Paris, dresse ici un bilan de la mondialisation. Vivons-nous la fin d'un cycle ? Sommes-nous en train de changer de capitalisme ? Aujourd'hui, constate l'auteur, le réformisme se porte bien, tout le monde est keynésien, la critique du capitalisme redevient tendance. Ce qui lui inspire le paradoxe suivant : « Le réformisme apparaît comme l'horizon indispensable de notre époque. En conséquence il risque d'être fort difficile de reformer ».

En neuf chapitres, sur le rôle de l'Etat, les inégalités, la finance globale, l'Asie, l'Afrique, le développement durable... cet essai clair, pédagogique, nous emmène autour de la planète, avec deux idées directrices.

Premièrement, « la mondialisation [qui] favorise des émergences et par conséquent certaines convergences, provoque aussi de nouvelles fragmentations ». Elle redistribue les cartes, résorbe certaines inégali-

La Mondialisation, émergences et fragmentations Pierre-Noël Giraud Sciences humaines éditions, 158 pages, 10 euros

tes, mais elle en fabrique d'autres, qu'elle répartit autrement. La constitution de firmes globales conduit à la « généralisation de la compétition » dans tous les domaines, comme le montre l'exemple récent, au Royaume-Uni, de la reconquête des emplois de Total contre l'embauche de travailleurs italiens et portugais. La mondialisation n'unifie pas seulement le monde, elle le morcelle aussi.

Deuxième constat, plus optimiste et plus pessimiste, on ne peut pas dire que les Etats-Nations n'ont pas disparu. Ils sont loin d'avoir perdu leurs pouvoirs de régulation. La gouvernance mondiale a de beaux jours devant elle, si elle est portée par une volonté politique. Pierre-Noël Giraud définit ainsi cinq grands chantiers de coopération multilatérale : le commerce international, la finance mondiale, les politiques monétaires et macro-économiques, les migrations, et enfin la production de biens publics mondiaux (L'environnement en fait partie). Sur ces sujets, montre-t-il, il y a du grain à moudre. ■

Philippe Arnaud

Management Armand Hatchuel

Gestion publique, gestion privée : la frontière introuvable

En contrepartie de son aide, l'Etat français a demandé l'annulation des bonus des dirigeants dans les banques et l'arrêt des délocalisations dans l'industrie automobile. Sans la crise, une telle intervention aurait été jugée hérétique. Avant d'y consentir, certains patrons s'y sont d'ailleurs opposés, arguant que ces choix ne relevaient que des conseils d'administration. Etat, entreprises, chacun est-il resté dans son rôle ? A vrai dire, la crise n'a fait qu'exacerber les pièges classiques de la distinction entre gestion publique et gestion privée. Et cette affaire souligne la nécessité de mieux fixer les repères dans ce domaine.

Dans une vision classique des rapports public-privé, l'aide de l'Etat ne doit viser que la survie à long terme d'entreprises vitales pour le pays. Car l'Etat n'a pas vocation à imposer des choix industriels, pas plus qu'il n'oriente l'œuvre d'un artiste subventionné.

Mais cette interprétation semble bien restreinte. L'Etat, comme toute personne morale, peut en effet passer des conventions avec des entreprises et négocier librement les contreparties de son apport, comme le feraient entre elles des entreprises privées. On peut de surcroît estimer que si les

bonus extravagants et les délocalisations mettent en cause l'équilibre social du pays, pourquoi l'Etat ne tirerait-il pas opportunément parti de son pouvoir financier actuel pour défendre cet intérêt supérieur ? Dans ce cas, les méthodes de la gestion privée deviendraient le moyen de la gestion publique en situation de crise !

Une double nature

In fine, la seule interprétation qui donnerait raison à la restriction de ces patrons est celle qui ferait intervenir un argument de compétence, c'est-à-dire la capacité de management à bien choisir la stratégie privée qui réalise au mieux l'objectif public.

Aussi, la réaction des patrons aurait-elle semble plus solide si elle était appuyée non pas sur la souveraineté des conseils d'administration, mais sur l'efficacité des mesures demandées par l'Etat, donc, s'ils avaient su défendre l'effet des bonus ou des délocalisations dans le contexte actuel.

Ils auraient pu aussi prendre les devants en suspendant spontanément bonus et délocalisations. Ne serait-ce que de façon provisoire et anticipée ainsi l'intervention de l'Etat et la mise en cause de la frontière public-privé. On aurait alors quitté, de part et d'autre, les

doctrines mouvantes de la distinction privé-public pour aller vers une évidence plus féconde : dans les sociétés modernes où les interdépendances entre acteurs sont majeures, l'idée d'une frontière public-privé stable et claire doit être vue comme un mythe économique et politique hérité du XIX^e siècle.

Dès lors, le sens et l'efficacité du management consistent à se plier résolument là où se rediscute cette frontière, là où gestion privée et gestion publique sont indissociables. C'est ce qui ont montré deux chercheurs en gestion dans un article pour tant ancien (Patrick Gilbert et Roman Lauffer, « Management de la frontière », *Revue politiques et management public*, mars 1987, n° 1) le découle de cette approche que toute entreprise ne peut se séparer son intérêt privé de son impact public et doit conduire sa gestion selon ces deux dimensions. La méconnaissance de la double nature public-privé de toute action économique est peut-être la cause profonde de la crise actuelle. Sa reconnaissance devrait être au cœur des refondations à conduire. ■

Armand Hatchuel est professeur à l'École des mines ParisTech

Un brin d'optimisme dans un monde à l'arrêt



En ce début de février 2009, le monde est dans une situation économique inédite depuis le début de la grande mondialisation, celle qui a étendu « l'économie monde » du capitalisme à la planète entière : il est à l'arrêt !

En instantané, la croissance mondiale est probablement nulle, si l'on en juge par les prévisions du Fonds monétaire international (FMI) - soit + 0,5 % en 2009 en lablant sur un meilleur deuxième semestre - et par l'avalanche de chiffres négatifs qui commencent à tomber à propos du dernier trimestre de l'année 2008.

Mais arrêtons de regarder un instant le retroviseur et cherchons à discerner quelques points d'inflexion au-delà de la morosité ambiante. Il serait exagéré de parler d'une accumulation de bonnes nouvelles, mais quelques faits porteurs d'espoir pourraient permettre de penser que le pire est peut-être passé (restons prudents !)

Et d'abord le redressement des prix sur certains des marchés mondiaux les plus symboliques de la crise : le fret maritime, l'acier en Chine notamment, frottements légers pour l'instant, qui demandent à être confirmés. Ce sont aussi les enquêtes auprès des

La chronique de la semaine

Philippe Chalmis université Paris-Dauphine

Mais l'immense défaut des statistiques est de donner des informations sur le passé de nous permettre en quelque sorte de mieux voir dans le retroviseur. Que le quatrième trimestre 2008 ait été catastrophique, un peu partout dans le monde n'a rien de surprenant. Nous le savions déjà à partir de données plus immédiates comme les immatriculations automobiles (-35 % aux Etats-Unis en octobre 2008). Les mises en chantier de logements ou les ventes de détail avant les fêtes de fin d'année. La brutalité du coup de frein subi par les pays occidentaux au alentours de la Toussaint a été impressionnante. La plupart étaient déjà en récession, mais ils ont descendu plusieurs marches d'un coup, notamment en matière d'activité industrielle.

A l'aune de ce que nous savions déjà, les chiffres publiés par le FMI, qui se situent entre -3 % et -6 % de recul du produit intérieur brut (PIB) en rythme annuel, avec même des pointes au-delà de -10 % pour les pays développés d'Asie, n'a rien d'étonnant. C'est le contraire qui eût été surprenant :

directeurs d'achat, autant aux Etats-Unis qu'en Europe - on note une légère amélioration des ventes de cotés de l'Atlantique par rapport à décembre 2008. Enfin, les variations du moral des ménages et des chefs d'entreprise, en légère hausse dans des pays comme la France et l'Espagne pour les premiers, et même en Allemagne pour les seconds.

De manière plus concrète, c'est la reprise des ventes de biens immobiliers en décembre 2008 aux Etats-Unis (+6,5 %) - la crise actuelle avait commencé, en 2006, par le retournement du marché immobilier américain. Certes les prix ont baissé (-15 % en un an) et les saisis augmentent (+81 %) mais, la aussi, on peut estimer que le point d'inflexion est atteint.

En hiver, toute la nature est gelée, et les bourrasques de chiffres négatifs nous font oublier que, sous le sol, la vie est là et que bientôt, la terre portera de nouveaux fruits. Oui, l'économie du monde est à l'arrêt, et tout semble dévasté. Mais regardez mieux, elle bouge ! ■

Entreprise Pierre-Yves Gomez

A quoi servent les actionnaires, s'ils ne prennent plus de risques ?

Depuis l'origine du capitalisme, la question de la légitimité des actionnaires à orienter le destin des entreprises se pose. Pour le droit moderne, la propriété privée autorise le libre usage de ses objets que l'on possède. Le capitalisme s'est fondé sur cette doctrine générale pour l'appliquer à la propriété des entreprises. Parce qu'il détient sur elle un droit de propriété, l'actionnaire peut prétendre exercer un pouvoir et influencer sur la gouvernance.

Pourtant, il ne va pas de soi qu'une société puisse être considérée comme un objet quelconque et, depuis toujours, cet amalgame a nourri la polémique.

En particulier, il n'est pas certain que les actionnaires prennent vraiment soin de l'entreprise qu'ils possèdent et, dans ce cas, d'autres parties prenantes, comme les salariés, subissent injustement les conséquences de décisions incompétentes. C'est pourquoi la théorie libérale s'est attachée à prouver que la propriété privée est surtout légitime parce qu'elle promeut une meilleure gestion. On prend mieux soin du bien que l'on possède.

Deux raisons sont avancées pour prouver que les actionnaires sont de solides garants de la bonne gestion. D'une part, en cas de faillite de l'entreprise, ils perdent le capital investi. Ce risque majeur les pousse à éviter des décisions mettant en péril la continuité de l'activité. D'autre part, les actionnaires n'ont pas de contrat vis-à-vis de l'entreprise, à la différence des autres parties prenantes.

Leur créance est dite résiduelle car leur rémunération sous forme de dividendes, dépend entièrement du niveau des profits. Ils ont donc intérêt à faire pression pour que la société dégage de meilleurs résultats, ce qui implique, là encore, qu'elle soit bien gérée.

Ainsi, la théorie libérale a légitimé le pouvoir des actionnaires non seulement du fait du droit que leur donne la propriété mais, plus essentiellement, parce que le risque de n'obtenir aucune rémunération les rend vigilants sur la gestion. Cela expliquerait que la performance des entreprises privées est supérieure à celle des sociétés coopératives ou publiques, comme les économistes du droit de propriété n'ont cessé de le marteler (voir le livre de référence de Eirik Furuborn et Steve Pejovich, *The Economics of Property Rights*, Ballinger Publishing, 1974).

Les salariés sont devenus les variables devant être adaptées aux dividendes exigés

A lors qu'elle semblait avoir ainsi résolu la question de l'utilité des actionnaires, la théorie libérale a pourtant été démentie, par son succès. En effet, les actionnaires privés ont pu exercer, par le truchement des marchés financiers un formidable pouvoir d'influence collectif sur les entreprises. Sous la menace de vendre leurs titres, ils ont exigé des dividendes substantiels et imposé des niveaux de retour sur capital

investi (par exemple 15 %) au service desquels les stratégies devaient être définies. Leur relation vis-à-vis des entreprises a donc été inversée, puisque leurs dividendes n'étaient plus résiduels et fonction de profits aléatoires.

D'autres parties prenantes, notamment les salariés, sont devenues les variables résiduelles devant être adaptées aux dividendes exigés. Qui plus est, grâce au développement des marchés financiers, les actionnaires n'ont eu aucun intérêt à prendre le risque d'attendre les dividendes servis en fin d'année. Il était plus rationnel de jouer à parier, entre eux, sur leur niveau futur. La propriété privée, au lieu d'affirmer la continuité du capital, a pu servir de support spéculatif.

Ainsi, alors que l'idéologie de l'actionnaire preneur de risques triomphait, leur puissance leur permettait d'en prendre le moins possible en se les transférant les uns aux autres ! Qui prenait soin, des lors, de la bonne gestion à long terme des entreprises ?

Les Bourses sont devenues des systèmes de cession, donc aussi de propagation des problèmes. Le refus du risque privé a ainsi accumulé le risque collectif. Il suffisait d'une étincelle pour que tout explose. Elle s'est appelée subprime. Et, après la dissipation des fumées, se pose toujours la question séculaire : « A quoi servent les actionnaires ? » ■

Pierre-Yves Gomez est professeur à l'EM Lyon et directeur de l'Institut Français de gouvernance des entreprises (www.ifge-online.eu)

Julien,
Directeur de Magasin à St-Malo

Réussir sa carrière, c'est aussi réussir sa vie. RegionsJob.com, le spécialiste de l'emploi en région, vous donne accès en ligne à des milliers d'offres dans tous les secteurs, ainsi qu'à de nombreux services gratuits pour optimiser votre recherche : CV/lettre, alerte email, blog emploi... Avec RegionsJob, trouvez un travail près de chez vous, c'est désormais possible.

les sites emploi pour choisir mon avenir

RegionsJob.com

PARTOUT OÙ VOUS VIVREZ

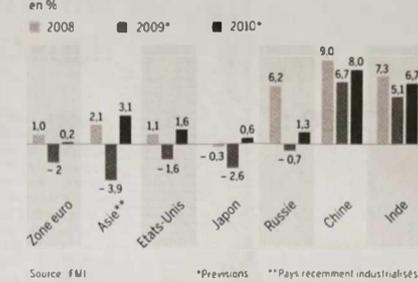
PARISJOB.COM - RHONEALPESJOB.COM - QUESTJOB.COM - PACAJOB.COM
SUDDUESTJOB.COM - ESTJOB.COM - NORDJOB.COM - CENTREJOB.COM

Vous êtes recruteur, contactez nous au 0 825 825 877

Soutiens

Tous les grands Etats du monde tentent d'atténuer la recession économique qui plombera l'année 2009 à coups de milliards de dollars de dépenses publiques. Même les pays dont les économistes sont de taille plus modeste ont annoncé de telles mesures : la Russie (200 milliards de dollars, soit 166 milliards d'euros), l'Espagne (35,4 milliards de dollars), l'Inde (14,1 milliards de dollars), etc. Mais sous le mot-valise de « plan de relance » se cachent des mesures de nature très différente, selon que l'on privilégie l'investissement dans les grands travaux (France, Chine), le soutien à la consommation des ménages via des aides fiscales temporaires (Royaume-Uni, Etats-Unis) ou définitives (Allemagne), ou encore l'aide à certains secteurs (Espagne). Les effets attendus, en fonction de ces choix, ne bénéficient pas aux mêmes secteurs et aux mêmes acteurs économiques (RTP et grandes entreprises dans le cas des investissements ; grande distribution, ménages modestes et PME dans le cas du soutien à la demande), et n'ont pas les mêmes horizons temporels (à moyen et long terme dans le premier cas, à court terme dans le second).

► TAUX DE CROISSANCE ANNUEL en %



► PLANS DE RELANCE BUDGÉTAIRE 2009-2010

	en milliards de dollars	en % du PIB
Japon	806	1.5
Etats-Unis	780*	1.2
Chine	586	1.1
Allemagne	110.7	0.2
Royaume-Uni	38	0.1
France	35.2	0.1

Sources: Natixis *06/02/09 **06/02/09

Les grands Etats veulent injecter 2 800 milliards de dollars dans leurs économies mais oublient celles des pays les plus fragiles

Des efforts hétéroclites pour des effets incertains

►►► Suite de la première page

Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'efficacité dépend du bon ciblage des mesures – afin qu'elles produisent vite des effets –, du moment choisi pour lancer le plan, et de son caractère provisoire, pour ne pas trop creuser la dette publique.

Aujourd'hui, face à la chute libre de l'activité, un effet rapide est recherché. En France par exemple, le gouvernement par anticipation de 11,4 milliards d'euros de crédit d'impôt, qui peut inciter les entreprises à accélérer leurs pro-

jets, répond à l'urgence. C'est aussi le cas des aides à la consommation qui entrent vite en vigueur – comme la baisse de la TVA, en décembre 2008 au Royaume-Uni – ou des baisses et des crédits d'impôts sur le revenu, surtout dans les pays effectuant les prélèvements à la source, comme aux Etats-Unis ou en Allemagne. « Aux Etats-Unis, la consommation est très importante dans la demande finale », explique Nikola Swann, analyste crédit de Standards & Poor's à Toronto (Canada). Pour gérer la crise, le gouvernement doit donc convaincre les Américains de ne pas trop réduire leurs dépenses. Même si dans les

long terme, les ménages américains, tout comme leur gouvernement, devant épargner davantage – vite distribué, le surcroît de pouvoir d'achat n'est pas forcément dépense ou son effet n'est pas réputé très durable.

Rapidité et simultanéité

La réalisation d'infrastructures, au contraire, est censée apporter des richesses qui rembourseront leur coût. Pour contrer la crise, les travaux doivent cependant être lancés vite et créer des emplois dès 2009, ce qui est souvent promis, mais techniquement difficile. Des projets programmés sur plusieurs

années peuvent être accélérés, par exemple dans le cadre du plan quinquennal en Chine, ou de quelques uns des 1 000 projets français.

La simultanéité des plans de relance pourrait cependant recueillir les tenants de la consommation et ceux de l'investissement. Ainsi, en Allemagne, les deux plans ont mis 82 milliards d'euros sur la table, notamment sous forme de baisses d'impôts et d'infrastructures. Selon Natixis, ils ne rapportent qu'un supplément de 0,3 point de croissance domestique en 2009, car la hausse du chômage conduira les ménages à épargner, et les dépenses bénéficieront

aussi aux importations. A l'inverse, le premier exportateur mondial retirerait un point de croissance des mesures prises par les autres pays, profitant ainsi « trois fois plus cette année de la relance budgétaire mondiale que de son propre programme conjoncturel », estime Sylvain Broeyer et Costa Brunner.

Enfin, les Etats apportent aussi leur soutien aux entreprises et aux secteurs économiques touchés par la crise, souvent en facilitant des financements, voire par des aides directes, controversées car elles peuvent perturber la concurrence. Mettant en garde

contre les effets du protectionnisme, Rajat Nag, directeur général de la Banque asiatique de développement (BAD), souligne qu'« il est très difficile de désigner les gagnants et les perdants dans l'industrie, et de soutenir des secteurs qui s'avèreraient non viables ».

A moyen terme, le coût des plans de relance engendre un endettement massif qui peut poser des risques de remontée des taux d'intérêt voire des krachs plus ou moins brutaux sur les emprunts d'Etat. C'est pourquoi les plans de sauvetage doivent être considérés comme provisoires et pouvoir être réversibles. ►►►

Les plans de relance japonais des années 1990 ont évité le pire, sans ranimer la croissance

Tokyo Correspondance

Indispensables, mais pas suffisants. Telle est l'impression laissée par les plans de relance successifs initiés par les gouvernements japonais pendant les années 1990 pour sortir l'économie de l'Archipel du marasme qui a suivi l'éclatement de la bulle spéculative. Entre 1992 et 2000, 12 plans ont été lancés, pour un montant total supérieur à 1 000 milliards d'euros. L'argent a financé d'importants travaux publics, aidé les entreprises, soutenu l'emploi, favorisé l'innovation et limité les difficultés du secteur financier.

Les principes critiques accusent ces plans d'avoir creusé la dette du pays, qui atteint 180 % du produit intérieur brut (PIB) du pays. D'autres estiment qu'ils ont retardé l'engagement du pays dans les réformes jugées indispensables, notamment de son administration et de son marché du travail. Des firmes auraient été maintenues artificiellement en vie et nombre de sociétés de construction reçu commande de travaux à l'utilité parfois discutable.

Pourtant, les premiers plans de relance semblent avoir contribué à la croissance (+ 2,5 % en 1995 et + 3,6 % en 1996). Et ce, malgré le tremblement de terre de Kôbe de janvier 1995, la poursuite de la chute de la Bourse et la forte

appréciation du yen, passe la même année à moins de 80 yens pour 1 dollar. Cette solidité de la devise nipponne fut d'ailleurs surestimée par le gouvernement de Ryutaro Hashimoto, dont le choix d'augmenter la taxe sur la consommation de 3 à 5 % pour reconquérir des marges budgétaires, en avril 1997, replongea le pays dans ses difficultés, vite aggravées par la crise asiatique. D'autres plans de relance furent encore lancés par la suite.

Politique de taux zéro

Le rôle de la politique monétaire ne doit pas être négligé. La Banque du Japon, indépendante en 1998, a abaissé son taux directeur jusqu'à s'engager, en 2001, dans une politique de taux zéro, qui

comprenait l'augmentation du montant des réserves des banques à 35 000 milliards de yens (près de 300 milliards d'euros), l'émission massive de monnaie et la hausse des achats de bons du Trésor japonais. Le secteur bancaire a pu se restructurer, au prix d'une garantie totale des dépôts, d'une nationalisation partielle de deux établissements, IC8 et LTCB, en 1998, d'un apurement des créances douteuses et de la création d'établissements nouveaux. Mitsubishi UFJ, Mizuho et Mitsu Sumitomo, aux fondamentaux solides.

Les entreprises, elles, ont dû s'adapter aux exigences de la mondialisation. Finalement, ce sont 41 groupes en difficulté qui ont bénéficié de l'aide de la société japonaise de revitalisation

Quelques références pour en savoir plus

Fonds monétaire international (FMI) *Las Perspectivas de la economía mundial* – elles présentent les principales projections et mises à jour du FMI du 28 janvier 2009 – sont consultables sur le site imf.org.

Centre Bruegel Le document de 22 pages en date du 30 janvier « Estimating the size of the Euro area stimulus packages for 2009: an update », par David Saha et Jakob von Weizsäcker est disponible sur le site bruegel.org.

Banque mondiale L'appel de l'institution internationale pour une relance en faveur des pays pauvres – « Vulnerability Fund: The 0.7 Percent Solution » – est sur le site worldbank.org.

Ministère britannique pour le développement international *Cette crise peut-elle être gérée différemment ? En aidant les pauvres et pas seulement les banques* a. Texte de Minouche Shafik, secrétaire permanente du ministère, est sur le site ideas4development.org.

industrielle, l'IRCI un organisme semi public. Mais au cours de cette « décennie perdue », la croissance annuelle moyenne n'a pas dépassé les 1,6 %, contre 3,3 % dans les années 1980. Le chômage a crû de 2 % à 5,5 % en dix ans, le travail précaire a augmenté, les prix de l'immobilier ont chuté et la déflation s'est installée. Bilan peu flatteur, mais d'après un analyste, « sans les plans de relance, la situation aurait été bien pire ».

Une nouvelle phase de croissance a commencé en 2002. Elle s'est appuyée sur les investissements des firmes, les revenus du capital, la reprise mondiale et les reformes néolibérales du premier ministre Junichiro Koizumi. Elle a permis aux sociétés d'enregistrer des résultats parfois spectaculaires, mais n'a pas empêché la précarité et les inégalités de croître, et la dette publique n'a pas diminué.

Cette période a pris fin en octobre 2007, selon les statistiques officielles dévoilées le 2 février. Dans son discours de politique générale du 28 janvier, le premier ministre Tarô Aso a annoncé la fin des réformes structurelles de M. Koizumi. Depuis son arrivée au pouvoir, en septembre 2008, il a renoué avec les mesures de relance, pour 750 000 milliards de yens. Même parmi les plus libéraux, ce plan n'est pas contesté. Il est même souvent jugé insuffisant. ■ Philippe Mesmer

Questions-réponses
Infrastructures

1 Quels sont les grands investissements prévus par le plan de relance français ?

Selon le détail du plan de relance annoncé le 2 février par le premier ministre, François Fillon, les investissements concernent trois grands domaines.

Infrastructures de transports 140 opérations et 870 millions d'euros, dont 300 millions pour le réseau ferroviaire, 400 millions pour le réseau routier et 170 millions pour des aménagements fluviaux et portuaires.

Enseignement supérieur et recherche – rénovation de 100 établissements d'enseignement et de 2 000 logements pour étudiants pour 731 millions.

Renovation de 250 monuments historiques et édifices culturels, pour 620 millions.

2 Quel sera l'impact du plan de l'administration Obama sur l'économie américaine ?

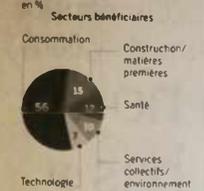
Dans une étude publiée le 5 février, les économistes de la société de Bourse Aurel BGC étudient l'hypothèse d'un plan de relance de 850 à 900 milliards de dollars (jusqu'à 700 milliards d'euros) sur deux ans, tel que présenté par Barack Obama. Selon leurs projections, ce plan apporterait 1,7 % de croissance au produit intérieur brut (PIB) américain en 2009, 3 % en 2010, 2 % en 2011 et

1 % en 2012. Cela permettrait à la croissance américaine de rester légèrement positive en 2009 (+ 0,1 %), d'atteindre 3,8 % en 2010, 3,1 % en 2011 et 3 % en 2012. Le plan engendrerait une augmentation nette du déficit public de 1,4 % du PIB en 2009, de 2,3 % en 2010, de 1,4 % en 2011 et de 0,4 % en 2012. Par conséquent, « les tentatives sur les taux longs seront fortement importantes » en 2010, estime-t-il.

3 Quelle est l'importance de la relance en Europe ?

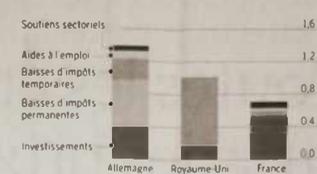
Les 11 et 12 décembre 2008, le Conseil européen a approuvé le principe d'un soutien budgétaire de 200 milliards d'euros, dont 170 milliards réalisés par les Etats et 30 milliards par les institutions européennes. Selon une étude du centre Bruegel du 30 janvier, portant sur les 13 principales économies de l'Union, soit 90 % de son PIB, les dépenses directes prévues en 2009 (baisses d'impôts et investissements) représentent finalement 89,7 milliards d'euros (0,78 % du PIB) et celles de la Commission européenne 9,3 milliards (0,07 %). A ces mesures directes s'ajoutent des bonifications de crédits et d'autres mesures incitatives, qui permettraient d'injecter, selon le centre Bruegel, 239,7 milliards d'euros supplémentaires (2,6 % du PIB) dans l'économie de l'Union. ■

► LE PLAN AMÉRICAIN



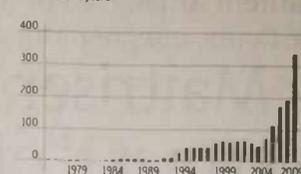
Source: Aurore BCG

► LES PLANS EUROPÉENS en % du PIB



Source: Bloomberg

► CHINE INVESTISSEMENTS DANS LES CHEMINS DE FER en milliards de dollars



Source: CEIC/SGE Economie Research



Le chantier de construction du tunnel « Chavanne » dans le Doubs sur la ligne à grande vitesse qui reliera l'Alsace au Lyonnais. Les infrastructures ferroviaires représentent 300 millions d'euros dans le plan de relance français. **ETIENNE PICHARD/AFD**

►►► « La capacité d'un pays à porter de la dette dépend de sa richesse et de sa flexibilité budgétaire et du taux auquel il paye les intérêts », rappelle Marc Miranville de Standard & Poor à Londres. « En France, les charges d'intérêt de la dette représenteront 6 % des recettes budgétaires », ajoute-t-il. Le premier président de la Cour des comptes, Philippe Séguin, n'est chiffré pas que la dette française frise les 80 % du PIB en 2010. Les agences de notation n'exagèrent pas de risque de défaut pour les

grands pays européens, « mais au-delà de 75 % du PIB en 2010, il y a de la France pourrir », dit-il.

« Un point de confiance en moins, c'est 31 millions de personnes qui restent dans la pauvreté dans l'Asie en développement », indique M. Nag qui plaide pour une aide à l'investissement dans les infrastructures. L'éducation, la santé ainsi que des financements aux petites et moyennes entreprises et des microcrédits contre la

paupérisé. « La crise nous le glèbe d'un cross-sane finance par un excès d'endettement des pays développés et avec l'épargne des émergents. Mais c'est dans les pays les plus pauvres qui elle peut causer les crises économiques, sociales et monétaires les plus graves. En sortit pas se aussi par un mouvet équilibre économique mondial et une relance vigoureuse de la demande interne dans les pays émergents ».

« Anne Badier et Adrien de Tricornot

« Il faudrait une baisse générale, massive et progressive de la TVA »

Pierre-Cyrille Hautcoeur, professeur à l'École d'économie de Paris

Le débat sur le contenu à donner aux plans de relance a fait l'objet de controverses. La France a fait le choix de privilégier l'investissement : opposant à un soutien à la demande par certains économistes. Cette option est-elle la plus efficace ?

Le premier problème est que le gouvernement a agit seul, alors qu'il faudrait pour être efficace, une relance coordonnée à l'échelle européenne. Ensuite, il veut soutenir l'investissement ce qui semble à priori, une gestion de bon père de famille. Les investissements génèrent des richesses qui peuvent servir à rembourser les dettes contractées pour les réaliser. En fait, le soutien à l'investissement n'est pas sûr. Les banques qui étaient utilisées l'aide de l'Etat pour relancer le crédit. Ce dernier doit donc contrôler ce usage et ne pas se contenter de promesses.

Par ailleurs, financer de grands projets d'infrastructures comme les autoroutes ou les TGV va pas créer immédiatement des emplois. Les travaux mettront des années à commencer, sauf dans des cas particuliers. En outre, ce n'est pas le gouvernement qui investit dans la recherche en débutant dans les meilleurs chercheurs de universités américaines nées par la chute de la Bourse. C'est le moment. Or, c'est l'administration Obama qui va investir dans la recherche. he crains que la France préfère le croire à l'intelligence.



La relance par la consommation ne risque-t-elle pas de favoriser les importations ?

Et alors 7% de nos importations viennent d'Europe. Il faut donc suivre le Royaume-Uni et baisser la TVA à l'échelle européenne. A l'inverse, les soi-disant investissements en faveur des entreprises ou certains secteurs, ils généralisent alors des restructurations à d'autres secteurs, des problèmes, difficultés avec les autorités de la concurrence, et des tensions avec les autres gouvernements européens.

En France, plus une entreprise est grande, et plus elle a de chances d'obtenir des aides, alors que les petites sociétés (PME) sont plus fragiles, ont moins d'auto-financement et sont subissant plus de contraintes de crédit. Quand une entreprise lance 3 000 personnes en en parle beaucoup, quand 1 000 PME licencient cinq personnes, on n'en parle pas. Or, cela représente beaucoup plus de chômeurs.

Quels indicateurs de base de la TVA proposez-vous ?

Il faudrait une baisse générale et massive - par exemple de trois points - annonce d'emblée comment provoque pour ne pas affecter la crédibilité des finances publiques et inciter à consommer responsable. L'acte de développer durable, où les entreprises doivent s'inscrire leurs clients, en pleine transparence. C'est moins facile, mais c'est plus démocratique que d'obtenir des ministères ou des cabinets ministériels.

Propos recueillis par Adrien de Tricornot

Parcours

2003 Pierre-Cyrille Hautcoeur reçoit le prix du meilleur jeune économiste.

2006 Ce normalien, agrégé en sciences économiques, devient directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) et professeur à l'École de économie de Paris.

2008 Pierre-Cyrille Hautcoeur est professeur invité au Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales de la Fondation March de Madrid.

Les « grands travaux » à la française devront faire avec les contraintes du calendrier

LE 3 FÉVRIER à Lyon, le premier ministre François Fillon a détaillé « le mille projets du plan de relance ». La ministre en charge des Travaux, Roselyne Bachelot, a annoncé un détail d'histoires : des projets cubés, a fort impact économique et un social, prêts à démarrer tout de suite, produisant des effets rapides sur l'activité et l'emploi et sur tout le territoire national.

Toutes ces opérations labellisées « plan de relance » doivent démarrer avant 2010 faute de quoi elles risquent d'être privées de financement.

Mais l'Etat pourrait-il respecter ce calendrier serré, compte tenu des réglementations en continuées auxquelles tout chantier public est astreint ? Les projets qui avaient du mal à sortir parce que leur financement était bloqué, notamment à cause de la crise financière, vont-ils donc redémarrer, mais il ne faut pas croire que le plan de relance épargne ses organisés publics toutes ces procédures « à l'ancienne ». Philippe Maillet, avocat spécialisé dans les partenariats public-privé, au cabinet Norton Rose

Ainsi, la construction du Musée des civilisations d'Europe et de la Méditerranée (Mucem) à Marseille - bâtiment conçu par les architectes Rudy Ricciotti et Roland Carta et dont le projet date du gouvernement Jospin (1997-2002) - devait démarrer en 2007 et être inauguré en 2011. Il a toujours pas commencé.

Recours et retards

Son inscription dans la liste des mille projets lui donne un coup de pouce, en particulier budgétaire, mais se heurte toutefois aux recours gracieux déposés le 27 janvier par deux associations de quartiers qui demandent l'annulation du permis de construire.

« Si les contestataires devaient persister et porter l'affaire devant le tribunal administratif, ce sont des mois de procédure qui s'ajoutent à ce retard déjà pris et le plan de relance n'y pourra rien au mieux, si les travaux démarrent fin 2009, ce qui est peu probable puisque les entreprises ne sont pas encore sélectionnées. L'ouverture du musée pourrait être envisagée en 2013 ».

Les innovations d'universités - certaines font déjà partie du Plan Campus du ministère de l'Enseignement supérieur - sont aussi concernées. De nombreux bâtiments doivent être réalisés en partenariat avec des opérateurs privés qui les financent, les conçoivent, les construisent et les exploitent. La procédure nécessite une évaluation préalable un appel d'offres public à la concurrence puis un dialogue et un comité d'investissement avec les candidats, avant le choix de l'attributaire et la fixation définitive du prix. Il peut s'écouler 6 mois avant le premier coup de pioche.

En outre, « les responsables des universités nous prouvent l'habitude de mener un type de chantier complexe et ont besoin d'une aide structurelle, juridique, financière et technique, ce qui suppose un appel d'offres public, qui prend lui aussi du temps », constate M. Maillet.

Sur le campus de l'université Paris 13 à Clichy-sous-Bois, on veut édifier un bâtiment, le « dialogue compétitif » est clos, mais les opérateurs privés attendent le dossier de demande d'offre finale

toujours à l'état. A l'université Paris VII Denis Diderot, les candidats doivent remettre leur offre finale le 9 février, mais la date a été repoussée une fois. Quant au projet de l'université Bordeaux I pourtant lancé par le plan Campus, sa phase préalable d'évaluation est à peine entamée.

En matière de transports, le canal Seine-Nord, destiné à l'unité publique, qui a démarré en 2007, doit être achevé par le plan de relance. Il s'agit d'un partenariat public-privé d'un montant de 4 à 5 milliards d'euros. Mais il faudra environ 30 mois à compter de l'appel d'offres public, attendu ces années-ci, avant d'ouvrir le chantier. Cette opération d'ampleur à laquelle doivent contribuer 3 régions, 4 départements et 6 communes, ne verra pas son calendrier raccourci pour autant.

« Nous pourrions toutefois commencer la construction des berges », assure Thierry Dieulaud, directeur général de Voies navigables de France. Le montant envisagé ? 20 millions d'euros.

Isabelle Vay-Lefebvre

Laurent Amar, PDG de Monceau Fleurs, leader mondial de la distribution de fleurs, intègre production et transformation dans sa chaîne de valeur

« Maîtriser toutes les étapes nous permet d'offrir des prix très bas »

Propos recueillis par Francine Aizicovic

Les mois de février, avec la fête de la Saint-Valentin, le 14, représente pour les fleuristes l'un des mois les plus actifs sur le plan commercial. Est-ce aussi le cas pour le groupe Monceau Fleur ?

Nos ventes en février ne sont pas plus lourdes que celles de autres mois, soit 3 %. Nous travaillons bien toute l'année car nos prix compétitifs ont transformé l'achat occasionnel de fleurs en achat récurrent, ce que nous constatons à travers des cartes de fidélité. Ainsi, dans nos magasins Happy l'une des stratégies de discompte du groupe - le nano-bonheur ou le 3 euros - chez Monceau, la boîte de roses 19 euros.

Comment parvenez-vous à commander les prix ?

Notre stratégie a été d'intégrer l'ensemble de la chaîne de valeur depuis la mise en production jusqu'à la distribution. Nous opérons notamment à la source des fleurs d'Alsace (Pays-Bas) pour les roses. Mais, au lieu d'acheter à des grossistes, nous concluons, depuis 2003, des contrats avec des producteurs qui nous fournissent de gros volumes de produits finis. Nous avons nos propres « usines » industrielles, qui assurent la transformation en produits finis, notre logistique - hors transport - et nos magasins. Le tout sans passer par des intermédiaires. Entre la coupe de la fleur et sa présence en magasin, il ne s'écoule qu'un jour ou deux. L'Institut national de la recherche agronomique (INRA), qui a testé nos produits, a montré que nos fleurs durent plus longtemps que celles d'autres enseignes.

Vous avez régulièrement des points de vente à l'étranger. La crise actuelle va-t-elle vous conduire à ralentir le rythme ?

Au contraire. En novembre 2008, notre chiffre d'affaires, à première vue, a augmenté par rapport à novembre 2007, de 5 % à 11 %, selon les enseignes. La crise nous pousse à nous développer encore. En 2008, nous avons ouvert 90 boutiques, dont 20 à l'étranger. Dans les pays où nous sommes présents (Portugal, Italie, etc.), mais aussi en Allemagne, où nous ne sommes pas encore, c'est le premier marché européen, avec 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires.



DAVID COURVIGER/AGF/ALAMY POUR LE MONDE

De nombreux commerces étant touchés par la crise, nous allons trouver plus facilement des emplacements disponibles pour nous installer. Et aussi des partenaires pour créer des joint-ventures.

« Entre la coupe de la fleur et sa présence en magasin, il ne s'écoule qu'un ou deux jours, le tout, sans intermédiaire »

res à l'étranger, car nous nous y implantons toujours au travers d'alliances. En Allemagne, nous venons ainsi d'en créer un, détenu à 40 % par la société Happy Inc. et à 60 % par HDS Retail Deutschland la filiale allemande de Lagardère

Services. Cette nouvelle structure a permis d'ouvrir troisvingt points de vente outre Rhin au cours des 18 premiers mois avec à l'ambition de développer, en dix ans, plus de 100 magasins Happy.

Vous groupe et au Japon. Comment choisissez-vous les pays dans lesquels vous vous implantez ?

Nos deux régions prioritaires sont l'Europe et l'Asie. Le Vieux Continent est notre premier marché. L'Asie, deuxième marché mondial derrière les États-Unis, nous intéresse d'autant plus qu'il y existe pas de chaînes de distribution. D'ailleurs, au Japon, les fleurs sont très recherchées, il y vend énormément. Aussi, nos faibles prix font exploser nos ventes. C'est le seul pays où nous avons conçu des magasins Monceau à deux étages.

La tradition florale japonaise est très particulière. Comment vous êtes-vous adaptés ?

Nos magasins japonais, comme ceux d'autres pays, sont des copies conformes des points de vente en France.

391 points de vente dans le monde

Une société cotée en France, les trois réseaux du groupe - Monceau Fleurs et les enseignes de discompte Happy et Rapid'Flora - affichent 9,7 millions de clients (8 % du marché avec moins de 3 % des points de vente de fleuristes indépendants). Monceau Fleurs est coté sur Alternext, le Bourse des PME depuis décembre 2007.

Résultats Sur l'exercice 2007-2008, clos le 30 septembre, le groupe a annoncé un chif-

fre d'affaires de près de 41 millions d'euros, en progression de 27 % en un an.

Effectifs et magasins. Le groupe emploie 210 salariés à son siège et environ 2 000 dans ses magasins de par le monde. Il compte 391 points de vente dont 362 en France, 23 en Europe (Espagne, Portugal, Italie...), 146 au Japon. Seuls dix de ces magasins sont des succursales ; les autres sont des franchises, détenues par 295 adhérents.

fré d'affaires de près de 41 millions d'euros, en progression de 27 % en un an.

Parcours

1998 Laurent Amar crée la Générale des végétaux (GDV), centrale d'achat de Monceau Fleurs chargée de développer les magasins. **2002** Il rachète Monceau Fleurs à la Compagnie financière de Robychild et en devient le PDG. **2006** Il crée l'enseigne Happy au sein du groupe. **2008** Il rachète la chaîne Rapid'Flora.

Où sont situés les sites de production ?

La localisation de la production dépend de la spécialité. La production est européenne à 80-90 %. En France, nous développons par exemple la rose de Bretagne ou encore le gros hortensia qui vient tout d'un savoir-faire national. D'autres fleurs viennent d'Italie, comme le mimosa, la renoncule à l'anémone. Les orchidées viennent d'Asie et d'Amérique du Sud. Le transport des fleurs depuis l'Amérique du Sud, ainsi que les serres de nos producteurs représentent une importante consommation d'énergie. Quelle est votre politique en matière de développement durable ?

Nous ne communiquons pas sur ce sujet car, dans l'esprit du consommateur, développement durable n'aime avec produits chers. Nous n'avons pas attendu ce mode pour nous impliquer. Nous participons au programme « Enjeu responsable », qui regroupe plusieurs franchises françaises autour d'une charte d'engagement sociaux et environnementaux qui sera signée en 2009. Nous avons aussi des partenariats avec nos producteurs, les principes du commerce équitable et de la culture respectueuse de l'environnement. Nous avons notamment des produits certifiés Max Havelaar et Rainforest Alliance, le tiers de nos adhérents convie leurs proches dans ces domaines.

D'autre part, notre règle est de ne pas vendre de produits hors saison et donc de ne pas accélérer la coupe des plantes dans des serres chauffées. Quant aux fleurs cultivées en Europe, cela consommation de plus d'énergie que de chauffer son serre en Europe que de les transporter depuis l'Amérique du Sud. ■

Un secteur sous l'œil des ONG

LE MARCHÉ mondial de la distribution des fleurs est atomisé. Derrière le leader, Monceau Fleurs, le plus internationalisé, se trouvent l'allemand Blumens 2000 (300 points de vente), l'américain 1 800 Flowers (une centaine) et le français Les Jardins de Reus (une vingtaine d'agences) et le danois Mester Gron (93).

En France, le reste du marché est assuré et essentiellement par quelque 14 000 fleuristes indépendants, mais hyperactifs, etc. Dans l'Hexagone, les achats de végétaux dits d'ornement par les particuliers sont en hausse. En 2007, deux chiffres commencent à 35 milliards d'euros (c. 1,5 % par rapport

à 2006), selon l'Office national interprofessionnel des fruits, des légumes, des vins et de l'horticulture (Viniflor). En matière de production, les Pays-Bas restent leaders, mais la concurrence avec les pays du Sud est renforcée, notamment avec la Colombie, l'Équateur, le Kenya, la Thaïlande, etc. Mais les conditions de travail et l'impact environnemental sont souvent critiqués. Soit la pression de organisations non gouvernementales (ONG) et des syndicats, des honneurs parqués ont été promus. Au Kenya, les producteurs recherchent la certification du Kenya Flower Cuckit. Et en Colombie, celle de Flor Verde. Le label de commerce équitable Max Havelaar s'est étendu aux fleurs en 2001. Le Flower Label Program, créé en Allemagne en 1998, impose le respect de normes environnementales et sociales, tout comme MPS, label international, né en 1995, délivré à 60 producteurs de fleurs de plus de 45 pays. « Les grands producteurs internationaux de fleurs sont engagés dans une certification MPS, car celle-ci est de plus en plus promue par les centres d'achat et les chaînes de distribution », souligne Marie-Françoise Pelt (jeune, milliardaire MPS en France, qui en compte plus de 36 producteurs dans le monde). En France, qui en compte 46 (au 15 janvier 2009), soit 11 % de la production. ■

Séjours linguistiques

Plus de 200 écoles dans les plus belles destinations du monde

Commandez gratuitement nos brochures

Paris **01 55 42 10 12**
Lyon **04 78 28 39 56**

Retrouvez nos offres d'emploi sur www.esl.fr