



Culture Page 20

Page 21



Supplement

Fondateur : Hubert Beuve-Méry - Directeur : Eric Fottorino

Algérie 800A, *Alllemagne* 200C, *Antilles Guyane* 700F, *Autriche* 260E, *Belgique* 140E, *Canada* 190S, *Côte d'Ivoire* 1500F CFA, *Corse* 1500F CFA, *Danemark* 260D, *Egypte* 260E, *Finlande* 1500F CFA, *Gabon* 1500F CFA, *Grande Bretagne* 190T, *Grèce* 220E, *Hongrie* 800H, *Inde* 220E, *Italie* 200C, *Luxembourg* 140L, *Mali* 150C, *Népal* 1500F CFA, *Pays-Bas* 140E, *Royaume-Uni* 190T, *Sénégal* 1500F CFA, *Soudan* 1500F CFA, *Tunisie* 1500F CFA, *USA* 190S, *Zaire* 1500F CFA.

Le Monde Economie

Opinions et stratégies, acteurs et entreprises

Nicolas
Baverez

L'entreprise,
clé de la reprise

L'entreprise occupe une place singulière dans le capitalisme. Elle est le moteur parce qu'elle est le lieu de la création de richesses. Elle en est le régulateur puisqu'elle règle le partage de la valeur ajoutée entre le travail, le capital et les prélèvements qui financent les services publics. Elle est le modérateur puisque ses transformations déterminent les changements du système productif ainsi que les frictions qui en sont inséparables de la révolution industrielle, la grande entreprise de la montée en puissance du salariat, les sociétés multinationales de l'apogée de la société industrielle, les groupes-plateformes de l'âge de la mondialisation.

Si l'intervention de l'Etat est indispensable face à la dynamique de la déflation par la dette, c'est autour de l'entreprise que se décide la sorte de crise et les bouleversements dans la régulation du capitalisme mondial, qu'il s'agisse de l'équilibre entre l'Etat et les marchés, entre la rémunération du travail et celle du capital, entre les grands acteurs du système multipolaire du XXI^e siècle. Or l'entreprise reste le parent pauvre de la théorie et de la politique économiques. Pour les marxistes, elle se résume à l'exploitation du travail. Pour John Maynard Keynes, elle se confond avec l'équilibre de sous-emploi pour les libéraux, elle est une machine à maximiser le profit. Au cours des deux dernières décennies, l'obsession qui a présidé à son gouvernement a paradoxalement conduit à la nier en tant qu'institution.

Une double confusion : est établie entre entreprise et cotisation, et entre société cotée et actionnaires alors même que la valeur d'une firme ne peut être réduite à la détention de son capital comme il est démontré avec éclat par le dévilement des marchés. D'où des exigences excessives de rentabilité du capital déconcerter les gains de productivité et du cycle économique des systèmes de rémunération indexés sur des résultats de court terme - des normes juridiques, comptables (IFRS) et prudentielles (Bâle III) observées aux indicateurs boursiers.

La loi dans l'autorégulation des marchés reposait sur le principe qu'actionnaires et dirigeants défendraient le développement pérenne de l'entreprise : en réalité, ils ont privilégié leur enrichissement immédiat au détriment de sa succession à long terme. Ils ont endoctriné, mené, les programmes de rachat d'action ou les rémunérations démesurées (en témoignent). La négation de l'entreprise par les marchés au temps du boom trouve son pendant dans les « crises » contradictoires et de court terme de la part des pouvoirs publics au cœur de la déflation. La clé de la reprise réside dans la poursuite des gains de productivité et dans la renouance à la chute de l'emploi, ce qui passe par des investissements, donc des profits - mis en accusation au moment même où ils se fondent. Les contreparties mises aux mesures de soutien se révèlent insoutenables ou dangereuses.

» Lire la suite page 2

Annonces

Paroles d'experts Carrières commerciales
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 10

Consultez notre site : www.lemonde.fr



L'élan brisé de la zone euro

- Le risque de défaut de paiement d'un Etat hante les marchés
- La plongée dans la récession des candidats à l'adhésion

La nervosité monte sur les marchés financiers de la zone euro et de sa périphérie depuis la fin janvier. Le scénario du défaut de paiement d'un Etat hante les investisseurs. Les dim-

Dossier

Le sommet de l'Union européenne (UE) réunit en sommet dimanche (18) les chefs d'Etat et de gouvernement pour discuter des mesures de soutien qui ils pourraient être amenés à prendre : à l'image du Fonds monétaire international

(FMI), qui a déjà porté secours à la Hongrie et à la Lettonie.

Les écarts de taux d'intérêt entre les dettes publiques des différents pays partageront la monnaie unique n'ont jamais été aussi élevés depuis son lancement. Commentant ces tensions, la chancelière allemande, Angela Merkel, indiquait le 26 février : « Sans que cela signifie que nous devons penser au pire, nous observons la question et nous trouvons des solutions sur la base de la solidarité et l'intérieur de la zone euro. » De fait, le risque de défaut de paiement d'un

Etat au sein de la zone euro de l'UE n'est pas à exclure », prévient Bruno Cavalier, économiste en chef de la société de bourse Oddo.

Le président de la Banque centrale européenne (BCE), Jean-Claude Trichet, a repété ces derniers temps que les craintes d'une implosion de la zone euro étaient infondées. Mais l'intégration économique de cette dernière et la perspective d'y entrer pour les nouveaux membres de l'UE sont severement questionnées.

« Les règles sur lesquelles la zone euro est bâtie n'ont pas été sou-

tenues et nous espérons jusqu'à la dernière minute que cela prévient M. Cavalier. Elles apparaissent inadéquates, incomplètes et rigides. Ainsi, le pacte de stabilité prévoit seulement une convergence de certains indicateurs : inflation, taux d'intérêt, déficits et dette. Or on ne peut satisfaire au pns de forts déséquilibres, comme le développement de l'endettement privé qui génère, certes, un boom de l'activité, mais d'imposants déficits de la balance des paiements, courants, comme en Espagne et l'Espagne, la Grèce ou le Portugal. »

» Lire la suite page 4

L'éclairage de Martin Wolf p. 2

Ce qu'Obama devrait dire aux dirigeants du G20, avant le sommet de Londres



Chronique p. 3

« Le danger des demi-vérités en période de crise », par Paul Jonion

Stratégie p. 6

Bank of Africa, à la conquête du continent noir

Le Monde

BOSSIERS & DOCUMENTS

Mars 2009

www.lemonde.fr/dossiers

Public et privé

Un malaise social commun

Poids et mesures

Peut-on tout mesurer ?

Les Clés de l'Info

L'essentiel de l'actualité dans un cahier de 8 pages

POUR TOUT SAVOIR, LE MEILLEUR DU MONDE

►►► Suite de la chronique de
Nicolas Bavez

La réforme du capitalisme mondial passe par la régulation des marchés mais aussi par la reconnaissance de l'entreprise comme une institution à part entière. Une institution qui dispose de droits et obligations qui lui sont propres et qui transcendent ceux de ses parties prenantes – salariés, actionnaires, cocontractants, clients – ce que le droit européen continental affirme à travers la notion d'intérêt social, qui parce qu'elle détermine la création et la répartition de la richesse, participe du bien commun, qui doit être protégée par des règles compatibles avec des stratégies de long terme et être soumise à un principe de responsabilité s'appliquant à elle-même et à ses parties prenantes. ■

Nicolas Baverez est économiste

**Travailler
sans les autres**
Daphne Lighthart

G20 : Obama doit parler !

Permettez-moi de souligner un point qui levera un obstacle sur cet itinéraire. Oui, les États-Unis se sont effondrés. Mais nous ne sommes pas morts. Nous pensions tout de même connaître les arcanes de la finance moderne. Nous avions tort. Au nom de mon pays, je m'en excuse. Ce désastre est survenu avant que nous soyons aux affaires. Aussi, cessons de nous accabler les uns les autres et tirons les leçons de ce qui s'est passé. *Trump, 2017*

Or, aujourd'hui, la grande priorité, et c'est mon deuxième point, est d'enrayer la chute de la demande. J'ai agi et, au besoin, j'agirai encore. Vous devez faire de même en tenant compte des contraintes qui sont les vôtres. Ce sont les pays occidentaux qui ont le plus de

Seul le président américain possède le leadership nécessaire pour fixer les principes du redressement de l'économie mondiale

L'autre réalité est que si les États-Unis s'avèrent incapables d'augmenter leurs contributions, en 1992

américain possède
essaire pour fixer
edressement
ondiale

tionnement de l'ensemble du système mondial, nous avons besoin d'une garantie internationale et de systèmes de surveillance bien plus puissants et efficaces.

Nous devons commencer à faire croître les ressources du Fonds et reformer la répartition des droits de vote en son sein. Il est crucial que les Européens y participent environ un tiers des voix, responsables du Vieux Continent ont demandé un doublement des ressources du Fonds, qui seraient portées à 500 milliards de dollars.

Or, dans un monde disposant
7 000 milliards de dollars de ré-
serves de devises étrangères, les

Enfin, nous devons mettre en train une réforme structurelle de la régulation et de la finance mondiale elle-même. Il faut absolument avancer sur ce point à Londres. Mais les défis sont trop complexes et le risque de conséquences indésirables trop grand pour que nous puissions remédier à tout cela dans l'immédiat.

Concentrons donc nos efforts pour résoudre la crise que nous traversons. Pour reprendre les mots d'Abraham Lincoln, laissons-nous toucher par "les meilleurs anges de notre nature". L'objectif est de renforcer un ordre économique pacifique et coopératif. Le défi devant nous : nous devons décider de le relever ensemble. ■

Cette chronique de Martin Wolf, éditorialiste économique.

est publiée en partenariat exclusif
avec le Financial Times © FT

Un monde sans pitié C'était le titre d'un film d'Eric Rochant, sorti en 1989, qui

« Le travail moderne a inscrit l'individu dans un périmètre réducteur, celui de la seule cause de son entreprise ou de son ego, au détriment de la société. Il attaque le lien qui unit le sens et le vécu du travail

Entre elles, les frontières sont de plus en plus poreuses. Le secteur public adopte désormais des logiques managériales. Réciproquement, beaucoup d'entreprises du privé, qui sont allées au bout du processus d'individualisation, tentent aujourd'hui « une reconfiguration éthique » : essai de fabriquer du sens et de la motivation.

Cependant, montre Daniele Linnhart la volonté d'introduire les mêmes règles dans le privé que dans le public est « problématique ». L'homogénéisation a des limites, quand elle ne masque pas « des discours haineux qui dressent des catégories de Français les uns contre les autres ». ■

deficit budgetaire de 8 % et un chômage passe en deux ans d'un million à 3 millions de personnes. Mais cela remet-il en cause les mutations initiées au sein du Parti travailliste par Tony Blair et Gordon Brown ? Non, selon l'inspiration de ces changements, le sociologue Anthony Giddens, théoricien de la reformulation du message social-démocrate désigné sous le nom de « Troisième Voie ».

Anthony Giddens est né le 18 janvier 1938 à Edmonton, dans la banlieue nord de Londres, d'un père employé des chemins de fer, un métier qu'il a été, selon ses dires, un étudiant médiocre, il mène ses études jusqu'au doctorat. Il hésite

Discrimination positive

Sa réputation académique se fonde sur sa théorie sociologique de la structuration. Plutôt que de dire que cette théorie soutient, si tant est qu'il en puisse la résumer, qu'il existe une réelle autonomie de décision de chacun par rapport à son conditionnement social.

La vie est marquée par ce qu'Anthony Giddens appelle la réflexivité, c'est-à-dire que chacun s'adapte à un monde qui certes le façonne mais qu'il est en mesure de façonner. En particulier, le sociologue s'intéresse à la sexualité. Il peut affirmer que celle-ci de plus en plus libre, permet un épanouissement.

objectif des nationalisations, une défense crispée du statut public, certaines activités qui débouchent sur des situations de rente, la limitation des dépenses de l'Etat avec comme corollaire une accumulation insupportable d'impôts et de dette publique.

La gauche doit se souvenir que son véritable objectif est autre : il est d'accroître la richesse et de réduire les inégalités. Or, ce qui constataient les socialistes — modernes — c'est que le respect des règles du marché est le plus sûr moyen de favoriser la croissance économique. Mais comme ils sont socialistes, ils ont une vision politique, celle du socialisme. C'est-à-dire qu'ils

butir, à des mécanismes de discrimination positive pour établir l'égalité des chances, à des dispositions qui favorisent le talent, comme un soutien budgétaire significatif à la recherche.

Dans la cause actuelle, Anthony Giddens maintient ses principes. Pour lui, rien ne serait pire qu'un retour en arrière, vers le keynésisme des années 1960 et son insistance sur le protectionnisme. Mais il faut reprendre la solution en faisant notamment comprendre aux Américains et aux britanniques que l'impôt est une nécessité économique et sociale.

Jean-Marc Danwel est à la fois sociologue et journaliste.

Entreprise Joël Ruet

Un modèle d'affaires global basé sur les hommes

L'international c'est les hommes. Là où le nombre d'entreprises occidentales se contentent d'acheter des formations interculturelles à leurs cadres nationaux, les firmes émergentes ont compris qu'on pouvait trouver une occasion de reinventer le modèle d'affaire de l'entreprise.

Les firmes chinoises peinaient à se « desiniser », cela a changé. Dans l'électronique elles se sont beaucoup instruites auprès des Américains. Ceux-ci se fournissent par l'anonymat du marché - y compris pour les cadres dirigeants - pour développer une marque (Apple) ou des services autour de leurs produits (Dell). Lenovo a ainsi appris des dirigeants de la branche portables d'IBM à devenir une marque avec des réseaux commerciaux mondiaux.

Elles se sont aussi inspirées des Japonais, qui investissent dans le développement technologique. Ainsi, là où les groupes européens du secteur hésitent entre deux modèles, Taiwanais et Chinois ont pris le meilleur des deux mondes.

ASUS et MCI développent à Taiwan des miniportables conçus avec des ingénieurs américains. Le design est assuré par des employés japonais. La technologie de base est la moins chère. Les assembleurs chinois ont combiné ces deux types de stratégies pour être les moins chers tout en assurant une fourniture continue. Ils ont aujourd'hui un oligopole mondial, même s'ils sont inconnus du public. La stratégie Lenovo les tenait, et ils commencent par recruter des cadres globaux.

Le marché des chasseurs de têtes est celui qui croît le plus en Chine aujourd'hui. Chinachem, Haier, ZTE, Geely (automobile), ou encore BYD (firme de batteries de Shenzhen se diversifiant dans l'automobile propre) multiplient les embauches de spécialistes américains ou européens de la fusion-acquisition globale, de chercheurs, de banquiers chinois passés par des établissements occidentaux d'investissement.

Les autres firmes émergentes sont très avancées dans ce processus. L'un des hommes clés de l'internationalisation du conglomérat indien Tata, Alan Roxling, est un Britannique passé par la présidence de Jardine et Matheson, une société de négoce basée à Hong Kong. Tata Steel, la filiale acier du groupe, a ainsi laissé à son poste le patron français de l'acieriste européen Corus qu'elle venait d'acquérir. Et le groupe accélère son recrutement global via la London School of Economics ou l'université américaine Cornell.

Des firmes de négoce du Golfe et d'Oman confient leur expansion en Afrique à des Indiens : les firmes brésiliennes d'agroalimentaire reconçoivent leur recherche

agronomique ou les types de bétails à introduire sur les marchés de ce continent via des cadres locaux et des sociétés occidentales de capital-risque dirigées par des Africains.

Mittal Steel est emblématique de cette dynamique. Société de droit européen ayant bâti ses fondations à partir des économies émergentes, elle a confié ses activités minières à des Brésiliens et à des Français, la production d'acier à des Américains, des Européens ou des Indiens, la responsabilité sociale d'entreprise à des Européens et à des Brésiliens. Quant à la commercialisation en Afrique - y compris au Maghreb - le rôle tenu par des Africains de l'Ouest a été essentiel dans la valorisation

d'actifs dormants d'Arcelor. Enfin, les Indiens exercent une responsabilité centrale dans la technologie et la finance qui a permis d'optimiser l'expansion stratégique du groupe.

Quelles leçons générales ? Une équipe de managers globaux semble d'autant mieux à même d'anticiper les évolutions du secteur sur lequel leur entreprise est engagée que la production, l'innovation, les opportunités de fusion-acquisition sont globalisées. Le modèle d'affaires global change nécessairement lorsque on intègre vraiment des managers différents. ■

Joël Ruet est chercheur CNRS au LATTS, université Paris-Est, et enseigne à l'École nationale des ponts et chaussées.

Chute libre par Brito



Management Armand Hatchuel

Pour un nouveau pacte managérial

Spécificité de la crise actuelle : le management des entreprises est mis en cause pour avoir cédé aux exigences des actionnaires, accepté des rémunérations folles et, dans le cas des banques, pris des risques inconsidérés.

Mais, paradoxalement, la légitimité institutionnelle et technique des managers s'est d'abord construite, au début du XX^e siècle, en s'opposant aux doctrines économiques libérales et aux pratiques aventureuses des compagnies. En outre, ce pacte managérial a jeté les bases de l'entreprise moderne et son acceptabilité sociale. Or la crise démontre chaque jour que la mondialisation financière l'avait mis à mal et qu'il faut désormais le restaurer sur de nouvelles bases.

À la fin du XIX^e siècle, la plupart des « compagnies industrielles » étaient gérées selon les bons principes du capitalisme. A leur tête, des administrateurs-actionnaires dirigeaient les affaires avec l'aide de techniciens (comptables, ingé-

nieurs...). À l'usine, des contremaîtres distribuaient le travail aux ouvriers, ces derniers étant souvent mis en concurrence et payés aux pièces. Au nom du progrès technique et social, deux révolutions contestèrent ces pratiques et donneront naissance au « management » comme responsabilité et comme mouvement scientifique.

Incarnée par le Français Henri Fayol, savant reconnu et dirigeant précurseur, la première révolution défendit la nécessité d'une « fonction administrative » responsable et distincte du pouvoir des actionnaires. Sa mission : développer les affaires, penser l'avenir, organiser les services et maintenir un « esprit de corps » parmi les personnels. Cette conception de la « direction », reprise aux États-Unis sous le terme de « management », ouvrit la voie à des dirigeants salariés pouvant agir au nom d'un nouveau collectif, l'entreprise, plus large que la société des seuls actionnaires. Parallèlement, dans l'usine, le taylorisme amorçait la seconde

révolution en rejetant le pouvoir du contremaître et le marchandage du travail. Il en résulta une organisation de la production fondée sur le progrès technique et sur des méthodes conçues par des cadres compétents. En contrepartie, rémunérations et emplois furent stabilisés. Le fait que direction et production étaient protégées des errements des marchés du capital et du travail rendit alors possible l'avènement du management.

Personnels plus impliqués

Ce pacte fonde l'entreprise moderne. Contrairement à l'ancienne, elle s'appuie sur des autorités de compétence. L'innovation collective et la promesse, non d'un taux de profit, mais d'un développement pour tous. Certes, les luttes syndicales seront nécessaires à la conquête de nouveaux droits, mais cette conception attirera vers l'entreprise une large part de l'élite scientifique et commerciale et lui vaudra le renfort des États.

Reste que cette conception n'avait prévu ni les délocalisa-

tions, ni la financiarisation mondiale. Trop de managers ont alors cédé aux doctrines néolibérales, alors même qu'elles ravivaient les logiques des anciennes firmes.

Que serait donc un pacte managérial renoué ? La crise a montré qu'il fallait restaurer la mission historique du management. Mais, celle-ci exige de se défaire de certains dogmes économiques. Car, il faut mieux protéger le management des dérives de l'actionariat pour voir émerger des stratégies innovantes et de long terme. On peut en attendre une plus grande participation des personnels, plus prompts à délivrer efforts et talents pour une firme qui ne risque pas de partir à l'autre bout du monde sans prévenir.

Ce nouveau pacte devrait être un impératif pour les managers eux-mêmes. Mais peut-être exigera-t-il que le cadre institutionnel des entreprises soit alors lui-même revu. ■

Armand Hatchuel est professeur à l'École des mines-ParisTech.

Le danger des demi-vérités en période de crise

Supposons que les gouvernements s'occupent activement des intérêts de la population en ce moment même - et on le souhaite ardemment. Pour réussir, leurs actions doivent bénéficier d'un certain effet de surprise, afin de ne pas être déjouées, par anticipation, par ceux qui sauraient prendre ces nouvelles mesures à contre-pied en vue d'un gain personnel.

Les autorités s'expliquent donc le moins possible quant à leurs prochaines initiatives, et quand elles le font - pour calmer les inquiétudes - leurs explications sont formulées en termes de ce point sibyllin qu'il est impossible de savoir - même pour les experts - de quoi il retourne exactement. Mais à défaut de contenu, on travaille la forme : les communiqués respirent la confiance et répètent avec affabilité que les dossiers sont entre les meilleures mains.

La tâche n'en est pas aisée pour autant, car ceux qui expliquent que tout va bientôt rentrer dans l'ordre sont aussi ceux qui répètent aux premiers temps de la crise, et avec une sincérité dont il serait difficile de douter aujourd'hui, qu'elle était de faible ampleur et se terminerait incessamment sous peu.

La chronique de la semaine

Paul Jorion université de Californie - Los Angeles

Le capital de confiance dont disposent les autorités s'érode ainsi de jour en jour. Le public qui les écoute est tiraillé entre deux interprétations possibles de leurs trop longs silences et de leurs demi-vérités : incompréhension de leur part ou malveillance ? Les deux courants d'opinion se renforcent aujourd'hui, en Europe comme aux États-Unis et peut-être même en Asie.

Incompréhension pour n'avoir rien vu venir, pour avoir ensuite sous-estimé la crise dans ses premières manifestations et, pour s'abstenir aujourd'hui de prendre les mesures radicales dont nul ne doute plus qu'elles doivent être mises en œuvre. Ou encore malveillance : tant d'incompétence dépasserait l'entendement, affirment certains. Nos dirigeants et ceux qui les ont portés au pouvoir savent pertinemment, pensent-ils, ou ils veulent en venir, à savoir, asséoir davantage leur pouvoir.

La situation des autorités est des lors intenable : ceux qui leur prêtent une certaine bonne volonté sont obligés de lire dans l'aggravation de la crise les signes grandissants de leur incompétence, quand ceux qui se méfient d'eux d'emblée voient se multiplier les signes révélateurs des très noirs desseins supposés.

L'économiste américain Nouriel Roubini expliquait le 21 février dans un entretien au *Wall Street Journal* qu'il faudrait encore attendre six mois avant que les autorités américaines ne finalisent la nationalisation du secteur bancaire. Si la mesure est indispensable pour quoi ? ne pas l'appliquer de suite, il interrogeait alors son interlocuteur ? Parce qu'il faudra six mois, répondait M. Roubini, pour que plus personne ne ose prétendre être solvable - faisant allusion aux récents propos qui se voulaient rassurants de Kenneth Lewis, le PDG de Bank of America.

Il ne s'agit là que d'un exemple, mais six mois d'attentisme sont une éternité face à la gravité de la crise actuelle. Si ceux qui nous dirigent considèrent que des mesures drastiques s'imposeront tôt ou tard, il devient chaque jour plus impératif qu'ils cessent d'attermoyer les circonstances atténuantes que leur accordent ceux qui les jugent simplement incompetents ne suffiront plus à les protéger contre la colère de ceux qui les croient malveillants. ■

Le Monde

SUPPLÉMENT À LA COMÉDIE HUMAINE DE BALZAC



TOME 26
LES CONTES DROLATIQUES
VOLUME II

DÈS LE JEUDI 5 MARS
TOME 26 9,90

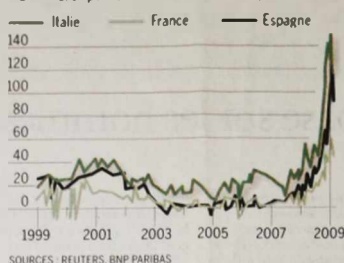
Le Monde

Pour plus d'information : www.lemonde.fr/balzac
ou téléphoner au 0825 120 219 (0,15 € / minute)
Offre réservée à la France métropolitaine, sous obligation d'achat du Monde et dans le respect des droits de propriété intellectuelle.

Tensions

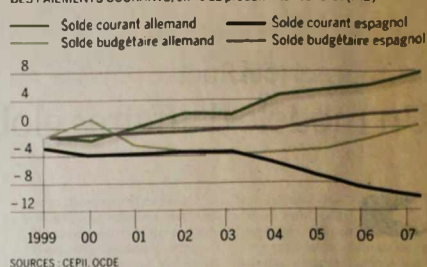
Les écarts de taux d'intérêt entre la dette publique de l'Allemagne – dont la signature est jugée la plus solide de la zone euro sur les marchés financiers – et les autres pays membres se sont accrues depuis fin 2008, atteignant leur plus haut niveau depuis la création de la monnaie unique. L'Espagne, l'Italie, la Grèce, le Portugal, la Belgique ou l'Irlande sont très touchés. Tous ont profité de conditions de financement proches de celles de l'Allemagne en rejoignant l'euro. La péninsule ibérique a ainsi bénéficié de taux bas et connu une croissance forte et un excellent budgetaire, jusqu'à la crise. Mais sa balance des paiements courants s'est détériorée, signe d'une économie en surrégime financée par un excès d'endettement privé et une bulle immobilière. L'euro a agi comme un bouclier et a différé l'ajustement, aujourd'hui brutal. De son côté, l'Irlande suscite l'inquiétude en raison d'un système bancaire hypertrophié, qui avait été l'une des clés de sa croissance. L'Autriche, elle, est très exposée à la crise en Europe centrale, où ses banques sont très engagées. Les prêts y ont été consentis en devises, et les monnaies locales plongent. ■

► ÉCARTS DE TAUX D'INTÉRÊT SUR LES EMPRUNTS D'ÉTAT
À DIX ANS, en points de base = centièmes de pour cent



SOURCES : REUTERS, BNP PARIBAS

► EXCÉDENTS OU DÉFICITS BUDGÉTAIRES DE LA BALANCE
DES PAIEMENTS COURANTS, en % du produit intérieur brut (PIB)



SOURCES : CEPII, OCDE

L'absence de gouvernement économique fait cruellement défaut alors que l'Union monétaire affronte le marasme économique et bancaire

La crise financière menace la cohésion européenne

►►► Suite de la première page

« Le principal risque sur les finances publiques est d'ailleurs en Grèce, d'autant que les statistiques du pays dans ce domaine laissent à désirer et que l'effort de réduction du déficit budgétaire ces dernières années n'a pas été suffisant », analyse Natacha Valla, économiste de Goldman Sachs.

Les investisseurs s'alarment de la dérive des déficits et de l'impact de la crise bancaire dans la zone euro. « Les prix des produits dérivés qui permettent de s'assurer contre le risque de non-remboursement des États se sont renchérissés,

notamment dans le cas de l'Irlande, de l'Autriche, de l'Espagne, de l'Italie, du Portugal, de la Belgique », explique Antoine Brunel, président d'AR Marchés. « Le coût des sauvetages bancaires qui pourraient intervenir – la nationalisation obligeant l'État concerné à prendre sa charge – risque de peser sur la balance des paiements, ce qui risque de dégrader la situation financière. Certains pays pourraient être amenés à faire défaut – suspendre le remboursement de leur dette –, ce qui pourrait les faire sortir de la monnaie unique et les faire revenir à une monnaie sous-évaluée. Cela accentuerait la crise en Europe », ajoute-t-il.

Un effet domino est donc redouté. « Tourner vers l'Est », l'Autriche est un cas extrême », explique M^{me} Valla. La majorité des emprunts bancaires en Europe centrale et de l'Est sont libellés en devises étrangères (euro, franc suisse). « Or les monnaies de ces pays se déprécient assez brutalement, ce qui risque d'augmenter les défauts de paiement. Si un tiers des prêts n'est finalement pas remboursé, la perte pour l'Autriche atteindrait 8 % à 9 % de son produit intérieur brut (PIB), ce qui est énorme, contre moins de 1 % du PIB en France ou en Allemagne », ajoute-t-elle.

En Irlande, le système bancaire, hypertrophié, pèse plus de 900 % du PIB du pays (300 % à 400 % en France ou en Allemagne). « Les risques des banques irlandaises sont plus diversifiés que ceux des établissements autrichiens mais la crise peut avoir des conséquences lourdes », souligne M^{me} Valla.

Pas assez de cohésion

La zone euro n'a pas assez renforcé sa cohésion et sa solidarité. Selon la théorie du Prix Nobel Robert Mundell, elle devrait être une « zone monétaire optimale ». Or elle souffre d'un manque d'intégration financière et monétaire qui

l'empêche d'accéder à ce statut, analyse Sylvain Brayer, responsable du département économie de Natixis. D'une part, la politique monétaire ne se transmet pas de la même façon dans tous les pays : le crédit ne se distribue pas de la même manière – certains pays privilégiant les taux fixes, d'autres les taux variables – et les exigences d'apport personnel pour les emprunts immobiliers sont très différentes.

De plus, la France et l'Allemagne sont les deux seuls pays à disposer d'un marché des billets de trésorerie pour les entreprises. « Surtout, poursuit M. Brayer, il n'existe pas de péréquation des res-

sources fiscales des États. Il faudrait prendre modèle sur le fédéralisme fiscal allemand, où une partie de l'impôt sur le revenu, de l'impôt sur les sociétés et de la TVA est directement redistribuée aux Länder, sur la base du revenu par habitant. Si ce mécanisme existait en Europe, on ne se poserait plus la question de la vulnérabilité de la Grèce aujourd'hui. » Cela suppose une intégration économique plus forte. « Il faudrait poser le principe que la zone euro n'est pas seulement un espace monétaire mais une région économique où tous les citoyens doivent avoir un niveau de vie comparable. » ►►►

Dans l'Europe centrale sinistrée, les candidats veulent accélérer leur adhésion à la zone euro

LES DÉCLARATIONS se multiplient à l'Est, pour demander à l'Union européenne (UE) de « simplifier les procédures d'adhésion à la zone euro », selon les termes du premier ministre polonais, Donald Tusk, quelques jours avant le sommet des Vingt Sept, à Bruxelles dimanche 1^{er} mars. Sur les dix pays de la région ayant rejoint l'UE depuis 2004, huit ont toujours leur propre monnaie. Les trois pays baltes ont intégré le mécanisme de change MCE II, l'antichambre de l'entrée dans la zone. Seules la Slovaquie et la Slovaquie ont adopté l'euro, partage par 16 États membres de l'UE.

Depuis la crise, les investisseurs se méfient des pays émergents d'Europe centrale. Les devises locales sont attaquées : le zloty polonais, la couronne tchèque, le leu roumain et le forint hongrois ont perdu respectivement 32 %, 18 %, 17 % et 15 % face à l'euro depuis novembre 2008. En octobre, le forint n'avait pu se redresser que grâce à une aide de 15,7 milliards de dollars (12,4 milliards d'euros) du Fonds monétaire international (FMI). Depuis, la devise hongroise a repris sa chute.

Aujourd'hui, c'est à la Roumanie qui envisage d'appeler au FMI pour protéger ses réserves monétaires », affirme Christopher Kwiniński, économiste au Crédit agricole. « Ce pays, comme la Lettonie, a beaucoup changé ces der-

nières années, note Frank Gill, analyste crédit chez Standard & Poor's (S&P) notamment leur secteur privé, avec une trop forte dépendance aux devises étrangères, qui les rend vulnérables. » Les sorties de capitaux s'accroissent. Hongrie et Lettonie sont en quasi-faillite, et les économies les plus solides de la région – République tchèque et Pologne – ne sont plus à l'abri.

Les préoccupations sur la stabilité financière à l'Est sont largement partagées. La Banque mondiale, la Banque européenne de reconstruction et de développement (BERD), et la Banque européenne d'investissement (BEI) ont annoncé, le 27 février, un soutien de 24,5 milliards d'euros au secteur bancaire de la région. Les leaders européens ont décidé, le 22 février, de doubler les fonds du FMI pour aider ces pays.

Situations diverses

Mais le débat sur le rythme de l'adhésion à la zone euro reste ouvert. Le président de la Commission européenne, José Manuel Barroso, est favorable à une entrée rapide du plus grand nombre possible de pays de l'UE dans la zone euro, tout en rappelant que les candidats doivent s'adapter aux conditions d'adhésion. « Une entrée précipitée, bénéfique à court terme, pourrait décourager à long terme les efforts de réformes de convergence », explique M. Gill.

Les pays de la région n'ont pas les mêmes faiblesses économiques. La République tchèque avait assaini son système bancaire lors de la crise de 1998. Mais au-delà de Prague, l'enthousiasme a vite rejoint la zone euro est assez général. Le premier ministre hongrois, Ferenc Gyurcsány, est allé défendre à Bruxelles la possibilité d'une accélération du processus d'adhésion de son pays. La Hongrie, qui cumule déficits jumeaux (déficit public et courant), sortie de capitaux et dépendance aux investissements étrangers, a intérêt à multiplier les protections

Pour en savoir plus

Contre Bruegel Le document de décembre 2008 « Avoiding a New European Divide », par Zsolt Darvas et Jean Pisani-Ferry, est disponible sur le site Bruegel.org

Banque mondiale Le rapport de février 2009 sur l'Europe centrale et orientale – « EU10 Regular Economic Report » – est consultable sur le site Worldbank.org

Cepii « Euro : comme prévu, des gains et des coûts », par Agnès Bénassy-Quéré, Antoine Barthou et Lionel Fontagné est dans La Lettre du Centre d'études prospectives et d'informations internationales, de décembre 2008 (n° 284) et sur le site Cepii.fr

contre les crises de change. En Pologne, le ministre des finances, Jan Rostowski, considère que « rejoindre rapidement l'euro est la meilleure méthode pour lutter contre la crise », comme il l'a souligné le 19 février, devant son Parlement. L'intégration de la zone euro protège en effet des crises de change, des attaques spéculatives, et libère les firmes du coût des variations monétaires. « En 2008 en Pologne, la plupart des sociétés s'étaient couvertes contre une appréciation du zloty. Avec la dépréciation intervenue depuis l'été 2008, le choc a été brutal », précise Juan Carlos Rodado, de Natixis. Quant aux pays baltes, qui ont rejoint le MCE II depuis 2004-2005, l'ouverture de leur économie et la rigidité de leur régime de change amplifient l'impact de la crise tant qu'ils ne sont pas membres de la zone euro.

Mais l'Union économique et monétaire a aussi un coût auquel les Tchèques sont sensibles. Certains estiment qu'ils ont tout intérêt, en période de crise, à conserver la couronne tchèque pour garder les mains libres en politique monétaire. Car même si la dévaluation compétitive perd de son impact dans un contexte de crise globale, la politique de taux de la Banque centrale européenne n'est, elle, pas toujours adaptée aux pays en ratissage économique. ■

Anne Rodier

Questions-réponses
Critères

1 Avec la crise, les conditions requises pour entrer dans la zone euro ont-elles changé ?

Pour l'instant non. Si la Banque centrale européenne ferme plus ou moins les yeux sur le respect des critères de Maastricht par les États membres de la zone euro – à cause du caractère exceptionnel de la crise –, les conditions d'adhésion n'ont pas été modifiées. Pour rejoindre l'Union monétaire, les candidats doivent remplir les conditions suivantes : avoir une inflation de 1,5 point de pourcentage au plus au-dessus des trois taux les plus bas de l'Union européenne, un déficit public inférieur à 3 % de leur produit intérieur brut (PIB), une dette publique inférieure ou égale à 60 % du PIB, avoir intégré le mécanisme de change européen (MCE II) depuis deux ans sans dévaluer, afficher des taux d'intérêt à long terme qui ne dépassent pas de plus de 2 % les trois meilleurs niveaux de l'Union en termes d'inflation.

2 Qu'est-ce qu'une « zone monétaire optimale » ?

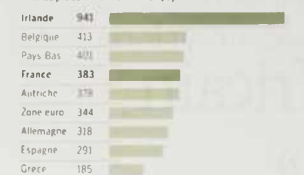
La notion de « zone monétaire optimale » a été théorisée par l'économiste canadien Robert Mundell, qui a travaillé sur les relations entre taux de change des monnaies et variables macro-économiques. Une zone monétaire est « optimale » si les zones écono-

miques qui la composent n'ont pas de différentiel d'inflation, ne subissent pas de chocs asymétriques – une rupture de leurs conditions de production – et si les facteurs de production (le capital et le travail) circulent sans entrave dans la zone. « La zone euro n'est pas une « zone monétaire optimale », estime Juan Carlos Rodado, économiste de Natixis. La politique monétaire européenne n'est pas adaptée à toutes les structures économiques des États membres, ce qui explique que la reticence des moins fragiles à vouloir rejoindre la zone euro.

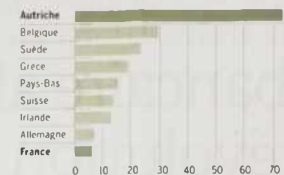
3 Ce que redoutent le plus les pays d'Europe centrale et orientale, ce sont les « sudden stop ». De quoi s'agit-il ?

Dans la théorie économique, le sudden stop est une contraction violente et inattendue des flux de capitaux, doublée d'une large dépréciation du change, en raison de chocs négatifs sur la profitabilité de l'économie avec un impact sensible sur la croissance. Les attaques sur les devises sont déjà là et la contraction des flux de capitaux privés en direction des pays émergents est annoncée à 165 milliards de dollars (130 milliards d'euros) en 2009 contre 929 milliards de dollars en 2007. Plus de 120 sudden stop ont été répertoriés depuis les années 1980. Les plus récents en Hongrie en 2006 et 2008 et en Argentine en 2001-2002.

► **UNE EURO TOTAL DES ACTIFS DES BANQUES**
en % du produit intérieur brut du pays

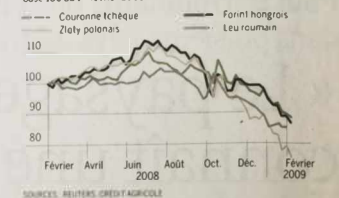


► **EXPOSITION DES BANQUES D'EUROPE DE L'OUEST À L'EUROPE**
(ÉMERGENTE) en % du produit intérieur brut



SOURCES: BOB ECONOMIST, NATALIA

► **ÉVOLUTION DES MONNAIES DE L'EUROPE DE L'EST FACE À L'EURO**
base 100 au 1^{er} février 2008



SOURCES: REUTERS, CREDIT AGRICOLE



Le 21 février, plus de 100 000 Irlandais ont manifesté à Dublin pour protester contre les coupes budgétaires décidées par le gouvernement en réaction à la crise qui frappe aujourd'hui durement le Dragon celtique. (R. L. MURPHY/SHUTTER) (R. L. MURPHY/SHUTTER)

► **► ►** « L'écrit de la dette et des obligations des pays moins favorisés augmentent la conscience de la zone et profiterait à tout le monde », explique M. Boyer. Il recommande dans ce cadre de transporter aussi d'autres régions du fédéralisme fiscal allemand. L'auto-nomie budgétaire des États - règle d'or - selon laquelle les emprunts ne peuvent financer que des investissements et les mécanismes exceptionnels sont à ne pas utiliser pour équilibrer son budget.

Ainsi, l'endettement de la zone - et non pas de tel ou tel pays - serait pris en compte par les marchés. « À partir du moment où il y aurait un vrai budget européen, on

pourrait aussi créer une agence européenne de la dette et des obligations. Mais il faudrait pour arriver à un gouvernement économique de la zone euro. Peut-être que l'ampleur de la crise servirait de catalyseur pour aller dans cette direction. C'est bien parce qu'on a trop longtemps repoussé l'intégration politique de la zone qu'on a aujourd'hui des problèmes financiers », déplore M. Boyer. « L'euro est une fédération que les politiques nationales pilotent comme une ZCE », lance-t-il. « Rapprocher ça ou créer un ministre européen des affaires étrangères qui ne sera ni en, et pas de ministre des affaires économiques », ajoute Jean-Pierre Parat, conseiller en chef de études pro-

jectives et d'informations internationales (Epi). A plus court terme, la réunion de la politique monétaire de la BCE du 5 mars montera si l'institut d'émission réussit à apporter un ballon d'oxygène à la zone euro. Une baisse d'un demi-point de son taux directeur est attendue, à 1,5 %. Il n'est pas certain que cela suffise. « Si la BCE ne baisse pas son taux directeur à 1 %, quel euro ne retombe pas à 1,10 dollar, et qu'il n'y a pas plus de mesures de plan de coordination dans la zone euro, on va payer. Et la récession va durer », prévient Marc Touati, directeur des études de la société de Bourse Global Equities, pour qui la BCE a trop tardé à réagir.

ayant même relevé son taux de l'argent en juillet 2008, quand la zone euro était déjà entrée en récession. « Que l'euro soit monté à 1,60 dollar - et même aujourd'hui à 1,35 dollar - est difficile à supporter pour l'économie grecque, cela ne correspond pas à sa réalité », ajoute-t-il. « Milton Friedman, le père de la monnaie, avait dit que la zone euro ne pourrait pas résister à la première récession. À Francfort, les dirigeants de M. Friedman, réagissent paradoxalement de lui donner raison en menant ce type de politique monétaire », conclut M. Touati. La crise est un défi à tous les responsables de la zone euro. »

Adrien de Tricornet

Quitter la monnaie unique : un scénario que tous les Etats membres veulent éviter

LA GRÈCE. L'Espagne ou l'Italie pourraient elles être tentées de quitter la zone euro pour retrouver davantage de marges de manœuvre, notamment en dévaluant leur monnaie ? La constitution grecque européenne n'a pas envisagé de l'issue de sortie, et cette hypothèse correspondrait à un état de crise.

« Une fois que les pays ont quitté la zone euro, ils ont restauré le drachme. Ils se sont confrontés à une crise de change, à une forte dévaluation des taux d'intérêt et à une crise bancaire, sous l'effet d'une fuite des dépôts. Les conséquences économiques et sociales seraient dramatiques. Elles devraient aller jusqu'à mener un prêt au Fonds monétaire international (FMI) se soumettre à ses conditions et mettre la main à la poche pour tous les problèmes. Au

contraire, elle les aggraverait avec un taux de l'argent et une inflation plus forts. Le pays devrait soit renouer avec des euros, ce qui serait impossible avec un drachme dévalué, soit la convertir en dollars, ce qui revient à un effort de paiement identique à celui qu'a connu l'Espagne avec la crise du peso ».

« La peste ou le choléra » Une sorte serait donc un échec terrible. « Il faut tout faire pour éviter ça pour cela que la zone euro soit la plus courte possible », explique Marc Touati, directeur des études de la société de Bourse Global Equities. « Si elle dure longtemps et se transforme en crise sociale, un pays comme la Grèce pourrait avoir à choisir entre la peste et le choléra », et être tenté de ne pas rembourser sa dette. Mais les Etats de la zone euro n'ont rien à gagner à laisser courir l'un de leurs partenaires. « Si un pays a des difficultés, les autres

autres auront intérêt à l'aider. Tout le monde est dans le même bateau », souligne Sylvain Royer, responsable du département d'économie de Natixis. Certes, la Commission européenne n'a pas prévu des membres ne sont pas tenus d'honorer les dettes d'un Etat défaillant. Mais ils peuvent lui porter secours. « La monnaie de la dette et de l'argent et l'interpréter les registres européens », note Bruno Cavalet, économiste en chef de la société de Bourse Oddo. « Une émission de dette publique échoue », des solutions existent, comme une intervention coordonnée des Etats de la zone euro de la Commission et du FMI », explique Natscha Valla, économiste de Goldman Sachs. Plusieurs modalités d'intervention ont été avancées : garantir les emprunts, emprunt euroéen. Ayant des moyens limités, les Etats devraient aussi faire appel au soutien du FMI, qui n'est plus habitué à voir intervenir

auprès des pays émergents. Mais « il n'y a aucune raison d'avoir une inversion à l'égard d'un soutien conjoint du FMI et d'un membre de l'Union monétaire chaque année, les pays de la zone euro ont apporté leur contribution afin qu'ils ne soient pas de la zone euro », note M. Royer. Aux Etats-Unis, la Réserve fédérale s'est dite prête à acheter des titres des emprunts du Trésor américain. « La Banque européenne (BCE), en revanche, n'a pas le droit d'acheter des titres de la dette émise par les Etats de la zone euro. Elle peut contourner cet interdit, en achetant des titres publics ou la monnaie mais elle ne semble pas encline à le faire », cela ne correspond pas à l'esprit du traité de Maastricht », explique M. Valla. « Elle pourrait toutefois acheter des titres privés pour soutenir le financement de l'économie », ajoute-t-elle. Ce serait déjà une contribution à la sortie de crise. »

A de T

« La chute de la livre sterling est une bonne chose à la lumière de la récession »

Michael Saunders, économiste en chef chez Citigroup à Londres

Quelle peut être aujourd'hui la stratégie monétaire d'un pays qui est hors de la zone euro comme le Royaume-Uni ?

Le grand avantage de ne pas être dans la zone euro est la liberté de fixer votre politique monétaire en vertu des besoins de votre économie, pas de ceux des autres. C'est pourquoi le Royaume-Uni a pu baisser ses taux d'intérêt de manière plus radicale que d'autres pour répondre aux graves problèmes économiques de l'heure.

En 2003, si la chute du produit intérieur brut (PIB) d'Albanie avait été la même que celle de la zone euro, la baisse de la consommation, de l'immobilier et de l'investissement y sera plus brutale. Mais dans le même temps, le pays a pu bénéficier des avantages de la dépréciation de la livre sterling, en encourageant les exportations et réduisant les importations sans provoquer par ailleurs d'augmentation substantielle de l'inflation.

Quels sont les avantages d'une dévaluation compétitive comme celle du Royaume-Uni ?

Il faut comparer 1931 quand le Royaume-Uni a quitté rapidement l'étalon or et a réduit de manière drastique les taux d'intérêt, amorçant ainsi l'effondrement de la dépression. La similitude vient du fait que le pays quittait un système de change fixe, ce qui était considéré, à l'époque, comme un choc politique, source d'un grave traumatisme national. De sorte que le gouvernement de John Maynard Keynes n'est jamais resté de la sortie du SME en 1992, ressentie comme un revers de politique économique. Quand aujourd'hui, la chute de la livre sterling, pourtant plus vive que lors de ces deux événements, est vue comme une bonne chose à la lumière de la récession.

S'agit-il d'une stratégie délibérée de la part du Royaume-Uni de laisser filer sa monnaie ?

En aucune manière. Le gouvernement adopte une attitude de bienveillance indifférente. Les marchés de la zone euro ont réagi à la situation économique. Les autorités ne nient rien fait pour résister à cette baisse, car du point de vue économique, la monnaie n'est pas le nouveau bas du joueur d'argent. Une réaction à la pire récession de son histoire, une chute de 10 % du PIB et une baisse du PIB de 10 % en 2009 et 2 % de l'inflation à 3 % en 2009 et 2 % de la récession de 1981.

Comment analysez-vous la politique monétaire de la Banque centrale européenne (BCE) ?

La BCE a tardé à apprécier la sévérité de la récession et est trop lente à réduire les taux d'intérêt. Elle a sous-estimé le boom de



la dette des ménages et des entreprises dans la zone euro et le lien entre économie financière et économique réelle.

Le cas d'un britannique peut-il donner des idées d'évolution à la zone euro aux pays qui y sont déjà et qui ont souffert ?

Non. La dévaluation compétitive qui justifierait un tel retrait gonflerait la dette des entreprises et des particuliers qui seraient en euros, sans parler des gros problèmes que cela causerait au système bancaire.

« Adhérer à la devise européenne aujourd'hui serait pure folie »

Une adhésion de la livre sterling à l'euro est-elle encore possible aujourd'hui ?

Rejoindre la zone euro aujourd'hui serait pure folie dans la mesure où l'adhésion fixerait un taux d'entrée sans connaître la durée de la récession. Par ailleurs, le Royaume-Uni ne satisfait pas aux critères de Maastricht. Son ratio dette publique/PIB se situe autour de 150 % en raison du plan d'aide à l'Etat aux banques, au lieu des 60 % autorisés. Son déficit fiscal représente 10 % du PIB contre 3 % exigés. Quant aux sondages d'opinion, ils sont très favorables. Avec le recul, la décision de ne pas adhérer à l'euro est une bonne chose. Aujourd'hui, à l'extérieur de la zone euro, les unités disposent d'un plus grand degré de liberté pour réagir à la crise. »

Propos recueillis par Marc Roche (Londres, correspondant)

Parcours

1986 Michael Saunders est licencié en économie à la London School of Economics

1988 Il travaille comme économiste chez Citigroup. Montagu est chargé du Royaume-Uni.

1990 M. Saunders entre chez Citigroup, la première banque américaine, à l'ère mondial du secteur.

2009 Il devient directeur de recherche pour l'Europe occidentale, au département de recherche et d'analyse économique de Citigroup à Londres.

Paul Derreumaux, président de Bank of Africa, établissement présent dans plusieurs pays d'Afrique, analyse la santé du secteur sur le continent

« Le paysage bancaire africain connaît une révolution »

Propos recueillis par Adrien de Tricornot

Vous avez cofondé et vous dirigez une banque africaine créée par des actionnaires locaux. D'où est venue l'idée de créer, au Mali en 1982, le Bank of Africa ?

Des hommes d'affaires maliens, des commerçants en ont eut à l'origine et ont réuni des centaines de souscripteurs. Ils m'ont demandé de monter le projet puis, finalement, d'en prendre la direction. A cette époque, il y avait seulement deux types d'établissements dans les pays francophones, des filiales de banques françaises et des banques d'épargne qui ont connu beaucoup de difficultés. Peu de gens croyaient qu'un établissement créé par des Africains avec des capitaux locaux, pouvait réussir. Pourtant, l'expérience a bien marché et avec vous. Comment avez-vous procédé ?

Nous avons été une banque généraliste. Nous n'avons pas le choix, il fallait développer les dépôts pour faire des prêts, car nous n'avions pas de maison mère et nous étions nouveaux et peu connus. Nous nous sommes adressés

« Peu de gens croyaient qu'un établissement créé par des Africains, avec des capitaux locaux, pourrait réussir »

à tous les types de clientèle : en particulier les entreprises, petites et moyennes, notamment nationales, les entreprises par les banques françaises, qui soutenaient d'abord les sociétés hexagonales et les compagnies d'import-export.

Comment avez-vous essayé ?

Trois vite, nous avons constaté que l'expérience pouvait être reproduite. En 1989, nous avons créé une société holding à cette fin et avons réalisé notre deuxième implantation au Bénin, tout en donnant à la structure de notre actionnariat une forme originale (toujours appliquée) : celle d'une banque d'actions locales et des actionnaires locaux et des partenaires institutionnels.

Un groupe présent dans onze pays du continent

Effets d'attrait d'activité Bank of Africa est implantée en Afrique du Sud (Banc Bank), Burkina Faso, Côte d'Ivoire (Mali, Niger, Sénégal), Éthiopie (Burundi, Kenya, Ouganda, Tanzanie), à Madagascar et emploie 2 427 personnes.

Actionnariat Le capital est détenu par des investisseurs privés africains (49,2 %), la Banque marocaine du commerce et de l'industrie (42,5 %), la Société néerlandaise pour le financement du développement (5 %) et Proparco, la banque d'investissement de l'Agence française de développement (3,3 %).

Résultats Bank of Africa est dotée de 194,3 millions d'euros de capitaux propres. L'encours de ses prêts s'élève à 1,5 milliard d'euros et la collecte à 3,5 milliard. Au 1^{er} semestre 2008, le produit net bancaire était de 76,7 millions et le résultat net de 25,5 millions.



Paul Derreumaux pour Le Monde

Au Bénin, les trois seuls banques appartenant à l'Etat et étaient en faillite. Pour reconstruire le système bancaire, les autorités locales attendaient un établissement français, qui n'est pas venu. Le coup nous avons bénéficié de leur soutien. Il de celui de la Proparco, la banque d'investissement de l'Agence française de développement, qui est entré dans notre capital et nous a accompagnés.

Nous avons alors pu monter notre professionnalisme, gagner en crédibilité et résoudre notre état d'urgence. Nous sommes désormais présents dans onze pays, une en Afrique de l'Ouest, cinq en Afrique de l'Est et dans l'océan Indien. L'espérance que nous sommes tenus en Afrique centrale. Et avec un bilan de plus de 2 milliards d'euros, nous comptons parmi les plus grands d'entrepreneurs français, comme la CMO (groupe ERM), Salandre (Vinci), Air France Orange Total, Accor ou Lorient. Le microcrédit est l'un des axes de notre développement.

Où nous faisons du microcrédit en direct à Madagascar via l'association bancaire agricole BIM, que nous avons rachetée et à travers notre participation de 35 % dans Microred, filiale de Planet Finances. Nous étudions d'autres projets

d'attrait pour nous, notamment des financements à disposition de sociétés de microcrédit locales, au Mali ou au Bénin par exemple.

Quelle sont vos priorités ?

Nous voulons, entre autres, continuer à développer notre maison mère. Nous disposons d'une gamme de quatre cartes, dont deux Visa, en cours de déploiement sur notre réseau. Toutes nos banques seront connectées à Visa en 2010. De plus, nous négocierons, nos cartes de

cartes primaires de telle sorte que tous les clients d'Alfred (l'Union postale) ne soient pas en panne de cartes. Ce sera un compte bancaire mais ce sera aussi un téléphone mobile.

Comment évolue le paysage bancaire africain ?

Nous voyons quatre axes d'évolution : la banque, le crédit, le paiement et le transfert de l'épargne des transferts bancaires. L'avenir, c'est avec le « mobile banking » : un SMS envoyé à Paris permettra d'aller retirer de l'argent au guichet d'une de nos banques, par exem-

ple en Afrique de l'Ouest, au Sénégal, à 20 % de la population a accès à un compte bancaire mais 20 % à 25 % au téléphone mobile.

Comment évolue le paysage bancaire africain ?

Il y a une révolution depuis dix ans. Avec le repli des banques françaises, les établissements nigériens et marocains sont très actifs. Atijawala Bank — une banque marocaine — rachète en 2008 cinq filiales du Crédit agricole. La Ran-

Parcours

1970-1976 Diplômé de Sciences Po Paris et en économie, M. Derreumaux est professeur assistant à l'université Lille I.

1976-1979 Il part en Côte d'Ivoire, comme conseiller au ministère du plan puis au cabinet du ministre de l'économie, des finances et du plan.

1982 Après un passage à Paris à la Caisse centrale de coopération économique et comme consultant, il participe à la création, au Mali, de Bank of Africa, comme administrateur-directeur général.

1989 Il fonde l'African Financial Holding et ouvre la Bank of Africa au Bénin.

2009 Il est administrateur de l'ensemble des entités du groupe Bank of Africa.

que marocaine pour le commerce extérieur. Mais il est devenu notre actionnaire stratégique. Par ailleurs, d'autres groupes à capitaux africains ont été soufflés : vous la crise bancaire internationale ?

Les banques partenaires revoient leurs lignes de crédit à la hausse et les conditions plus chères, mais elles ont aussi pu concentrer sur un nombre plus réduit de correspondants. Nous devrions tirer notre épingle du jeu.

Comment voyez-vous les effets de la crise économique dans les pays où vous êtes présents ?

La baisse des prix agricoles et pétroliers est bienvenue, car ces pays sont importateurs. Mais des pays comme le Nigeria, de grande énergie, comme à Madagascar, sont rattrapés. Sinon, la crise ne se fait pas encore beaucoup sentir. Son impact dépendra du degré d'intégration des pays au commerce mondial. Au Kenya, l'industrie et le tourisme, il risque d'être plus fort qu'au Mali ou au Bénin.

Ces pays peuvent profiter de la crise économique : elle devrait attirer 5 % en 2009. Le Kenya est l'appareil industriel de l'Afrique de l'Est. Le Côte d'Ivoire a des débouchés en Afrique de l'Ouest, tout d'importants besoins en infrastructures, en énergie. Il faut que les financements bilatéraux et internationaux se maintiennent et qu'une bonne gouvernance existe pour vite lancer ces projets. ■

Le repli français profite aux banques locales

DANS les régions les plus pauvres d'Afrique subsaharienne, les acteurs aux services bancaires commencent à se multiplier. Ils ont pour les pays francophones le soutien d'un ou deux investisseurs anglophones. Mais la situation évolue vite, car l'offre augmente. Des acteurs locaux ont pris leur essor, comme la Bank of Africa et l'Albania.

Premier groupe régional indépendant, ce dernier opère dans six pays et emploie plus de 10 000 personnes. L'ère est en cours au Togo, sa maison mère, l'école Transnational Incorporated est

celle qui, les Bourneux du Nigeria, du Liban et de Côte d'Ivoire. Elle revendique près de 50 000 clients bancaires depuis son augmentation de capital de 550 millions de dollars (400 millions d'euros), annoncée le 20 février.

L'ouverture progressive de son capital lui a permis d'acquiescer une prise de contrôle par le groupe d'origine, l'Union Renaissance.

« Notre repli est d'être indépendant », souligne le directeur général d'Albania, Arnold Ekpa, dans le magazine *Jeune Afrique* du 20 janvier 2008. Selon un avis

d'Ekpa du 20 juillet 2008, la part de Renaissance a chuté de 21,67 % à 18,93 % du capital. Celle-ci devrait encore baisser, car la dernière augmentation de capital n'a pas été suivie par les investisseurs internationaux.

Le secteur est donc en mouvement. La concurrence se fait rude avec les grands banques du Nigeria ou du Mali, plus puissantes que bénéficiaires du repli des établissements français. « Nous sommes présents, nous voyons l'ère, dans la plupart des pays », dit l'Union économique et monétaire