

Le Monde Economie

Opinions et stratégies, acteurs et entreprises

Vive l'inflation?

- Pour des Etats et des économies surendettés, la hausse des prix pourrait être un moindre mal afin d'alléger la facture de la crise
- Un scénario en rupture avec les politiques économiques menées depuis les années 1980



Le président Nicolas Sarkozy a lancé, mercredi 26 août, les travaux de la commission coprésidée par les anciens premiers ministres Alain Juppé et Michel Rocard : elle doit définir

Dossier

dans les deux mois les « priorités stratégiques » du grand « emprunt national » à lancer en 2010 pour financer des investissements d'avenir. Mais cette dette s'ajoute

ra aux précédentes. Aux Etats-Unis, en Europe ou au Japon, les pertes de recettes liées à la récession et le coût des plans de sauvetage bancaires et de relance se chiffrent en milliers de milliards d'euros. Et cela dans un contexte de progression des dépenses liées au vieillissement des populations. Une fois la reprise venue, des baisses de dépenses publiques et des hausses d'impôts seront-elles supportables, notamment pour des ménages lésés par leurs emprunts immobiliers ?

Abandonnée dans les années 1980, une recette pourrait alors revenir au goût du jour : l'inflation. La hausse des prix accroît les revenus des entreprises et de l'Etat – et des ménages quand les salaires sont indexés –, alors que la charge de la dette reste constante. Par l'inflation, les détenteurs de créances paieraient à leur tour leur écot à la crise, après les contribuables, les salariés ou les actionnaires. « On ne pourra pas se débarrasser de stocks de dettes aussi élevés dans les pays industrialisés sans

accepter davantage d'inflation. Le bon sens serait qu'on se prépare à un retour de l'inflation pour amoindrir ses effets négatifs. La hausse des prix serait aujourd'hui une bonne nouvelle compte tenu des risques de déflation. Ce serait la façon la moins douloureuse de soulager le fardeau de la dette. Or, les Etats-Unis sont davantage prêts à accepter ce discours que les Européens », explique Véronique Riches-Flores, chef économiste Europe de la Société générale.

►►► Lire la suite page 4

L'éclairage de Martin Wolf p. 2



Pour empêcher les banques de récidiver, il faut leur imposer plus de fonds propres

Chronique p. 3

« Primes, bonus et contentieux », par Francis Kessler

Stratégie p. 6

Arkema mise sur les produits chimiques innovants

COLCANOPA

Kelom

Philippe Askenazy



Passe ta licence d'abord !



Les vacances sont finies. Pour beaucoup de jeunes, tout particulièrement ceux qui viennent d'obtenir le bac, la question de la poursuite des études ou de l'entrée dans la vie active se pose. Elle est d'autant plus cruciale que le marché du travail est sinistré et que l'Etat ne recrute plus.

Durant les précédentes crises, la proportion de jeunes Français prolongeant leurs études progressait nettement. C'est aussi ce que l'on observe actuellement au Royaume-Uni ou aux Etats-Unis où le nombre de jeunes actifs a diminué de près d'un million. Or les chiffres de l'enquête emploi de l'Insee pour la France au premier trimestre sont particulièrement surprenants : le taux d'activité des jeunes aurait fortement augmenté. Des chiffres partiels des inscriptions dans les universités pour cette rentrée semblent aller dans ce sens.

Si cette rupture historique se confirmait – les nouvelles statistiques de l'enquête devaient être connues le 2 septembre –, ce serait très préoccupant. Tout d'abord pour ces jeunes. Leur entrée massive sur le marché du travail leur ferait supporter un risque mis largement en évidence par des travaux récents : les trajectoires professionnelles ne se récupèrent pas. Un jeune, qui entre sur le marché du travail lors d'une crise et qui est obligé de prendre initialement un poste moins intéressant, connaîtra durablement une trajectoire en deçà du même jeune qui, doté du même diplôme, sera entré en période de croissance. Préoccupant, également pour l'économie française : les jeunes diplômés manqueront justement lors de la reprise économique, hypothéquant sa vigueur.

Il faut donc contrarier le mouvement naissant de désaffection de l'école. La chose n'est pas facile. La crise aiguë de l'Université française au cours de la dernière année académique, qui s'est mue en déprime latente des enseignants-chercheurs, ne peut qu'inquiéter les jeunes adultes. Les attaques du chef de l'Etat contre certaines filières du bac minent même l'aspiration des adolescents à faire des études secondaires complètes.

De fait, le discours défaitiste sur l'enseignement connaît un nouveau regain. Les diplômés ne valent plus rien ; les profs sont mauvais ; les méthodes d'enseignement françaises sont périmées, fermées à l'entreprise ; les élèves sont médiocres par rapport aux autres Européens ; le niveau baisse... Pour la droite, ce discours a l'intérêt de discréditer les récentes vagues de démocratisation scolaire, qui sont nées sous l'impulsion de gouvernements de gauche.

Plus étonnant, de nombreux socialistes reprennent ce discours à leur compte et prétendent désormais améliorer l'école ou l'université avant d'envisager de les ouvrir plus. Ce faisant, ils se tuent politiquement en niant les efforts des enseignants, et surtout en inversant le cours même de ce que devrait être l'Histoire pour la gauche : c'est le progrès social, le mouvement, qui commande les réformes, et non l'inverse.

►►► Lire la suite page 2

Annonces

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

Pages 7 à 10

Consultez notre site : www.lemonde.fr

La France vue du recensement de la population

www.insee.fr

Les résultats du recensement de la population mis à jour chaque année

INSEE

Passer ta licence d'abord !

►►► Suite de la chronique de Philippe Askenazy

D'ailleurs, parlerait-on de la nécessité des réformes s'il n'y avait pas eu de démocratisation scolaire ?

Il est vrai que l'origine de ce discours vient des travaux de certains intellectuels à la fin des années 1970. Ainsi, alors que la France était minée par l'inflation et sous la menace permanente d'une dévaluation du franc face au mark allemand, Pierre Bourdieu, dans un article paru en 1978 dans la revue *Actes de la recherche en sciences sociales*, introduisait les notions de « *inflation des titres scolaires* » (dans l'enseignement secondaire) et de leur « *dévaluation* ». Il parlait même d'une « *génération abusée* » avec ses « *victimes les plus évidentes* » que sont les « *bacheliers condamnés à un rôle de facteur* ». Or cette génération est celle des parents des jeunes adultes actuels ! Se sentent-ils abusés d'avoir fait des études ? Pour la plupart, probablement pas.

Il faut donc sortir de ce défaitisme. Une accumulation de travaux d'économistes (Dominique Goux, Eric Maurin, Philippe Aghion...) montre d'ailleurs que les rendements individuel et social d'une année d'étude supplémentaire sont largement positifs, même en France : nous sommes tous plus innovants, plus riches, plus en emploi et plus qualifiés collectivement. Mais tout le monde ne peut pas être au sommet : c'est un problème de classement, pas de déclassement. Les Américains, par exemple, connaissent un déclassement plus prononcé que les Français, tout simplement parce qu'ils sont bien plus nombreux à être diplômés. Cela n'empêche pas le produit intérieur brut américain moyen par tête (en parité de pouvoir d'achat) d'être un quart supérieur à celui de la France, et les dépenses de recherche et développement par habitant d'être 50 % supérieures aux Etats-Unis.

Pour filer la métaphore monétaire, une déflation scolaire serait bien plus dangereuse que l'inflation. ■

Philippe Askenazy, directeur de recherche au CNRS, Ecole d'économie de Paris.



Par Martin Wolf

Il en faudrait peu pour que les banques aient à nouveau les mains libres ; c'est en tout cas l'impression que l'on a.

La panique de l'automne 2008 tend aujourd'hui à s'estomper. Or, la période au cours de laquelle il est possible de tirer des leçons et d'opérer des transformations touche à sa fin. Sans des changements radicaux, une autre crise est inévitable. Elle pourrait même survenir bien plus tôt qu'on ne le pense.

Plus jamais ça ? Ce serait sans doute trop demander. Mais éviter que « ça » se reproduise très vite est essentiel. Financièrement, politiquement et moralement, les gouvernements ne peuvent se permettre une répétition de cette crise à brève échéance : les vies de tant de personnes ne peuvent être à nouveau sacrifiées aux caprices de quelques irresponsables.

Pourtant, ce qui émerge aujourd'hui de la crise est un système financier encore pire que celui qui l'avait provoquée. Les survivants forment un oligopole de monstres financiers trop gros et trop interconnectés pour sombrer. Et ils ont gagné. Non pas parce qu'ils sont nécessairement les établissements les plus sains, mais parce que ce sont eux qui ont reçu les soutiens les plus importants. On imagine sans peine comment ils vont se comporter quand on considère tous les dispositifs qui incitent à la prise de risque.

Que faut-il faire ? La réponse la plus courante recommande de bricoler quelques garde-fous réglementaires. Autant se préoccuper d'aligner les transats sur le pont du *Titanic* : parfaitement futile.

L'éclairage Le sauvetage des banques leur laisse les mains libres pour refaire les mêmes erreurs. Il faut d'urgence élever les ratios prudentiels

Contre la récidive bancaire

Les propositions récemment avancées par le Trésor américain se rangent en partie dans cette catégorie. Or le système financier doit être protégé de sa propre maladresse à gérer le risque. Et on ne changera pas cela par un contrôle extérieur, mais uniquement en redéfinissant les systèmes de primes et de bonus.

Le point de départ doit être le fameux « trop gros pour sombrer ». Il nous faut un système crédible capable de démanteler y compris d'énormes établissements financiers. Les propositions les plus séduisantes sont à chercher du côté des « bonnes banques » dans lesquelles les créanciers, faute de garantie, deviennent action-

interconnectés pour sombrer » est bel et bien une réalité. Et il en est ainsi car, comme le faisait récemment remarquer Andrew Haldane de la Banque d'Angleterre – son discours « Rethinking the Financial Network » est consultable sur Bankofengland.co.uk –, le système financier forme un réseau de plus en plus serré.

Si les établissements sont trop gros et trop interconnectés pour sombrer, et qu'aucune solution structurelle satisfaisante ne peut être trouvée, alors on doit dégager des alternatives.

Les plus évidentes seraient de relever fortement le montant des capitaux propres exigés et de prêter une plus grande attention aux

établissements financiers qui sont une véritable incitation à jouer avec l'argent des contribuables.

Quelle part de capitaux propres serait raisonnable pour des établissements systématiquement significatifs ? La réponse est : « *Beaucoup plus grande qu'aujourd'hui* ».

De surcroît, le risque auquel ce capital nécessaire pourrait être exposé ne doit pas être évalué sur la base des modèles des banques, qui ne sont pas fiables. Les fonds des actionnaires devraient représenter au minimum 10 % des actifs. Aux Etats-Unis, il fut un temps où c'était beaucoup plus.

Des capitaux propres plus importants seraient aussi un bon moyen d'internaliser les externalités négatives – et plus précisément les risques – générées par un établissement à l'égard de tout le reste du système. Idéalement, par conséquent, le capital exigé devrait être corrélé au poids systémique des établissements, comme le recommande le dernier rapport annuel de la Banque des règlements internationaux (BRI). De plus, ces exigences devraient être calculées en fonction de l'ensemble des activités, sur la base de comptes totalement consolidés.

Dans le cadre d'un système financier beaucoup mieux capitalisé, il serait également relativement aisé d'appliquer un régime de « macroprudence », les capitaux exigés augmentant durant les booms et diminuant lors des périodes de fléchissement.

Là encore, plus la part des actionnaires serait importante, moins on aurait à s'inquiéter de voir les bonus des gestionnaires alignés sur les leurs. Mais même dans ce cas, tant que ce sont les

contribuables qui assument le risque résiduel, les régulateurs devraient pouvoir exercer un contrôle sur les primes versées à l'encadrement.

Deux difficultés demeurent : d'une part, la transition, et, d'autre part, le niveau de régulation.

En ce qui concerne le premier point, exiger aujourd'hui des ratios de fonds propres nettement plus importants mettrait en péril le rétablissement de l'économie. Il vaut mieux imaginer une transition de longue durée, s'étalant peut-être sur une décennie.

Pour le deuxième point, il est évident que l'on ne peut laisser ce qu'on appelle le « système bancaire fantôme » opérer en dehors de toute contrainte capitaliste si certaines des entités qu'il compte sont systématiquement significatives, comme on en a eu la preuve avec les fonds agissant sur les marchés monétaires.

De plus, les exigences de fonds propres devraient être imposées dans tous les pays significatifs. Les Etats-Unis sont suffisamment puissants pour impulser un mouvement dans cette direction en exigeant que toute banque étrangère opérant sur leur territoire soit correctement capitalisée.

La méthode prudente des petits pas, et non le radicalisme, est aujourd'hui l'option la plus risquée. A quoi doit d'abord s'appliquer ce radicalisme ? La réponse est évidente : au système des primes et des bonus, pardi ! ■

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

Le livre Moment républicain



C'était au temps de la République triomphante, la troisième. Elle a duré soixante-dix ans (de 1870 à 1940). Le record tient toujours. Avec son lorgnon, sa barbe et son col en celluloid, Célestin Bouglé (né en 1870, mort en 1940, lui aussi) incarne, jusqu'à la caricature, ce « *moment républicain* » dont parle Jean-Fabien Spitz dans son essai *Le Moment républicain en France* (NRF-Gallimard, 2005). Cet héritier d'Auguste Comte a été radical, dreyfusard, professeur à la Sorbonne, directeur de l'Ecole normale supérieure, pionnier de l'éducation populaire. Proche d'Emile Durkheim, membre éminent de l'école française de sociologie, il est aussi marqué par le proudhonisme.

C'est son « *œuvre de combat* » que nous présente ici Alain Policar, professeur de sciences sociales à la faculté de droit et de sciences économiques de Limoges.

Célestin Bouglé a d'abord été un des premiers à combattre la philosophie des races. Contre la sociologie biologique qui faisait des ravages à la fin du XIX^e siècle, il montre que « *l'idée de l'égalité des hommes ne concerne pas la façon dont la*

nature les a faits, mais bien celle dont la société doit les traiter ». Pour la petite histoire, c'est lui qui envoya Claude Lévi-Strauss au Brésil en 1935, avec les conséquences que l'on sait.

Il réfléchit ensuite, dans la lignée de Léon Bourgeois, mais aussi de Pierre Leroux, aux fondements d'une philosophie de la solidarité, le « *solidarisme* » – voir notamment *Le Solidarisme* (1907) et *De la sociologie à l'action sociale* (1923). Contre Marx, il cherche à concilier les libertés individuelles et la réforme sociale. Pour lui, le libéralisme et l'individualisme ne doivent pas être rejetés, mais « *rectifiés* ». Ce qui n'en fait pas un socialiste (à l'époque), mais plutôt un « *socialiste libéral* », explique M. Policar, qui écrit : « *Bouglé n'a cessé d'affirmer sa fidélité intransigeante à des principes posant fermement la subordination du pouvoir politique aux libertés individuelles, c'est-à-dire préservant l'autonomie de la morale* ». C'est le mérite de son livre de nous faire mesurer en quoi nous sommes encore proches de cette pensée-là, mais aussi ce qui nous en éloigne. ■

Philippe Arnaud

Les acteurs de l'économie Pierre Bezbakh J. P. Morgan, un financier insatiable

Il y a bientôt un an, la banque américaine Lehman Brothers faisait faillite. La crise financière allait s'amplifier, provoquer un recul de l'activité et une montée du chômage. Et rappeler ainsi la nécessité de contrôler l'activité des banques.

Or, cela n'a rien de nouveau : au XIX^e siècle, les crises du capitalisme furent souvent liées à la spéculation sur les titres de compagnies de chemin de fer et aux manœuvres de grandes banques, dont celle de John Pierpont Morgan (1837-1913), qui constitua son empire financier et industriel aux Etats-Unis à cette époque. Pourtant, il aurait sans doute dit que les gains d'un chef d'entreprise ne devaient pas être plus de vingt fois supérieurs au salaire moyen de ses employés !

Son père s'était enrichi dans le négoce, avant de créer sa propre banque. Il envoya son fils étudier en Europe et, à son retour, le plaça à la tête de l'une de ses filiales. John Pierpont révéla son sens des affaires – et son absence de scrupules – durant la guerre de Sécession, en livrant à l'armée nordiste de

vieux fusils qui lui rapportèrent de gros bénéfices. Puis il racheta à bas prix des compagnies de chemins de fer en difficulté, revendus avec d'énormes plus-values, et s'associa à William Vanderbilt afin d'étendre son emprise sur les réseaux de voies ferrées.

Il chercha ensuite à contrôler la Northern Pacific Railroad et la Great Northern Railways, qui reliaient l'Atlantique au Pacifique. Mais il se heurta à l'ambition similaire de la Standard Oil des Rockefeller. Après une gigantesque bataille boursière entre les deux groupes, provoquant une flambée artificielle du prix des actions, les adversaires créèrent ensemble la Northern Securities Company, absorbant les deux compagnies convoitées ! Elle fut déclarée illégale, mais les anciens ennemis s'entendirent pour se partager le marché. Du coup, Morgan contrôlait avant 1914 environ un tiers du réseau ferré américain.

Il mit aussi la main sur des mines de charbon, dont il transportait le minerai sur ses lignes et restreignait l'offre pour en augmenter le prix ! Il s'attaqua également au trust de l'acier d'An-

drew Carnegie : après avoir fortement augmenté les tarifs du transport de l'acier, il obtint de Carnegie le rachat de sa compagnie, en 1901, rebaptisée United States Steel Corporation. Il s'intéressa enfin au transport transatlantique en fondant l'International Mercantile Marine Company, mais dut affronter la vive concurrence des compagnies britanniques.

Prestige considérable

La puissance de la banque Morgan se mesura lors de la crise financière de 1907, qui provoqua un arrêt de la construction des lignes ferroviaires, un désengagement des banques et une forte hausse des taux d'intérêt. La panique s'empara du marché boursier en octobre. Morgan attisa le foyer en cessant de financer la Tennessee Coal, Iron and Railroad Company, une société qu'il voulait acquérir ; le cours des actions de cette dernière s'effondra et Morgan la racheta à bon compte. Cette pratique étant déclarée illégale, Morgan menaçait de réduire le crédit si on l'empêchait de mener à bien son opération. Les autorités cédèrent, et il réalimenta les marchés finan-

ciers, ce qui permit de sortir de la crise. On vit alors en lui le sauveur de l'économie américaine.

Mais Morgan dut cependant se justifier devant une commission qui dénonça ses manœuvres et ses pratiques anticoncurrentielles... Cela l'affecta profondément : il tomba malade peu après et mourut en mars 1913. La crise de 1907 eut d'ailleurs pour conséquence la fondation de la Banque centrale américaine (la Fed), créée pour éviter que l'économie du pays ne soit soumise au bon vouloir et à la stratégie personnelle d'un « *super banquier* » comme l'était J. P. Morgan.

Le prestige de sa banque resta cependant considérable : lorsqu'en 1924 son fils annonça son intention de soutenir le franc, celui-ci se stabilisa aussitôt. Personne n'avait oublié que son père avait aidé la France en 1871 à verser l'indemnité de guerre qu'elle devait à la Prusse. En 2001, la fusion de la J. P. Morgan & Co et de la Chase Manhattan Bank devait donner naissance à la banque JP Morgan Chase. ■

Pierre Bezbakh est maître de conférences à l'université Paris-Dauphine.

Entreprises Philippe Trouvé Les habits neufs de l'artisanat

▶ Contrairement aux idées reçues qui font de l'artisanat un secteur peu changeant et guère innovant, celui-ci a connu au cours des dernières années des mutations considérables.

Cette évolution ne tient pas seulement à l'accroissement des créations de nouvelles entités (environ 100 000 en 2009, dont une sur trois ex nihilo, contre 50 000 en 1970) ou à l'apparition de métiers marqués par le développement des services ou par l'usage de technologies plus avancées. Elle est surtout due à l'émergence de profils plus diversifiés de dirigeants, à des modes renouvelés de développement et de fonctionnement des sociétés et à une meilleure maîtrise des ressources matérielles et humaines qu'offre leur environnement.

Selon l'Institut supérieur des métiers (ISM), la proportion de « nouveaux entrants » – par opposition aux créateurs de « souche artisanale » – parmi les dirigeants a eu tendance à augmenter et représenterait aujourd'hui de 20% à 50% des jeunes patrons selon les métiers. Leur parcours est plus diversifié et s'éloigne du schéma classique de l'artisanat (apprentissage, salariat et mise à son compte). Dotés d'un niveau de formation globalement plus élevé, ils auraient davantage tendance à se considérer comme de véritables chefs d'entreprise.

Ils sont moins dépendants de leur environnement immédiat. Ils considèrent l'entreprise et leur installation moins comme un patrimoine ou un aboutissement professionnel que comme un lieu provisoire de réalisation et une étape vers d'autres trajectoires possibles suspendues à des opportunités (revente, retour au salariat).

D'où l'apparition de formes entrepreneuriales moins concentrées sur le métier d'origine, la croissance interne de la société et l'obsession de l'indépendance que sur des innovations organisationnelles et l'exploration de nouvel-

les stratégies. Celles-ci peuvent reposer sur l'incorporation de nouveaux métiers (parfois non artisanaux) ou la diversification vers d'autres activités. Elles supposent des formes de croissance externe ou conjointe, bref une capacité de structuration de l'environnement d'affaires que l'on croyait réservée aux firmes de plus grande taille : les dirigeants s'insèrent dans des réseaux susceptibles d'accroître leur potentiel commercial et d'innovation ; ils multiplient les partenariats, créent des groupements d'achats, etc.

Ces constats sont issus des travaux de recherche suscités par le Réseau national artisanat-université (Infometiers.org), structure

créée en 2002 et destinée à rapprocher le secteur des métiers et le monde académique qui se sont longtemps ignorés.

Interactivité

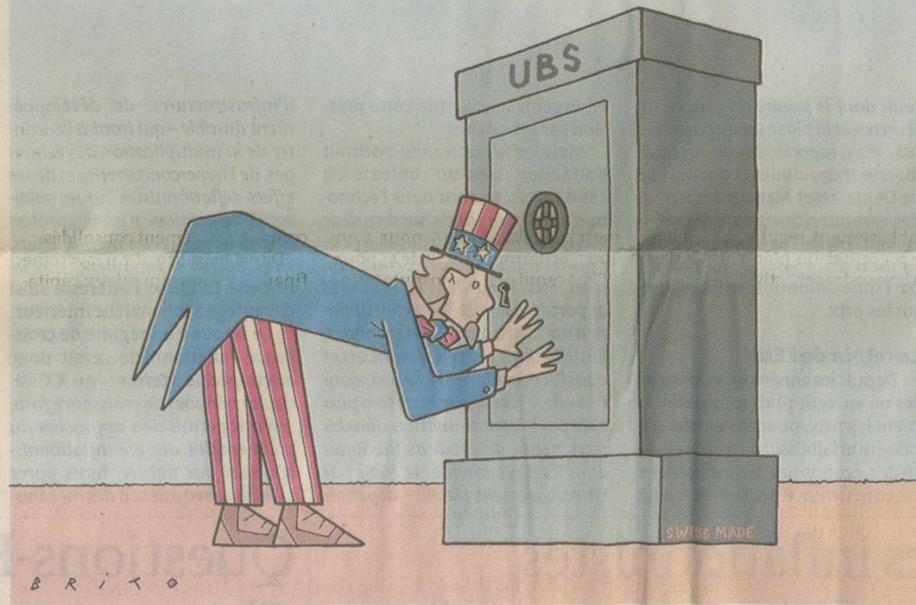
Cette initiative de l'ISM émane de clubs régionaux constitués d'universitaires et de dirigeants d'entreprises artisanales. Elle a été soutenue au plan régional par les chambres de métiers et de l'artisanat, et au plan national par l'Union professionnelle artisanale et le secrétariat d'Etat chargé du commerce, de l'artisanat et des PME. Elle compte 15 plateformes régionales rassemblant 70 chercheurs de quinze universités, 220 dirigeants d'entreprises et

155 représentants d'organisations professionnelles.

Dans ce dispositif issu du terrain, les professionnels obligent les chercheurs à réviser leurs modèles théoriques, et les seconds incitent les premiers à élargir leur système de représentation et d'action. L'interactivité offerte par les petits groupes de base qui se réunissent régulièrement et lors de journées nationales annuelles (la 4^e édition a eu lieu le 6 mai à Paris) permet la co-construction de grilles d'analyse, d'outils opérationnels et de connaissances nouvelles. ■

Philippe Trouvé est professeur au groupe ESC Clermont-Ferrand.

Le secret bancaire n'est plus ce qu'il était par Brito



Droit social Francis Kessler Primes, bonus... et contentieux

▶ Si les bonus versés aux traders par leur employeur font aujourd'hui polémique, la pratique consistant à établir un lien entre la rémunération et la performance individuelle du salarié en vue de le motiver, de l'impliquer plus avant ou de le fidéliser s'est répandue dans tous les secteurs.

Le droit du travail l'autorise, sous réserve du respect du minimum légal de salaire ou de la rémunération plancher catégoriel figurant dans la convention collective éventuellement applicable. La « clause d'objectif », appelée encore « de rendement », « de quota » ou « de résultat », par laquelle le salarié s'engage à atteindre un objectif minimal précis dans un certain délai, peut présenter les contours les plus variables. Elle est un élément important des appointements versés aux cadres et salariés affectés à des services commerciaux.

Ce type de clause relève de l'application des principes fondamentaux du droit des contrats tels qu'interprétés par la chambre

sociale de la Cour de cassation. Elle donne d'ailleurs lieu à de nombreux litiges, souvent après la fin de la relation de travail, soit parce que l'employeur lie un licenciement à une insuffisance de résultats, soit parce que le salarié réclame le montant de la promesse patronale qui était, selon lui, due mais n'a pas été versée.

Des objectifs à atteindre

Une première série de controverses a trait aux modalités de détermination des objectifs à atteindre. Ceux-ci peuvent être fixés dans le contrat initial ou dans un avenant modificateur ultérieur. Tout changement des objectifs ainsi « contractualisés » doit alors être approuvé par le salarié, sous peine d'inapplicabilité de la clause. Selon la Cour de cassation toutefois, « les objectifs peuvent être définis unilatéralement par l'employeur dans le cadre de son pouvoir de direction » et donc être imposés au salarié. Cette solution n'est pourtant qu'apparemment souple pour les gestionnaires des relations humaines : seul le

niveau des objectifs peut être fixé unilatéralement par l'employeur. La rémunération étant un élément essentiel du contrat de travail, la définition ou la modification de la nature et des critères des objectifs suppose toujours un accord avec le salarié. La modification d'objectifs est donc plus complexe à mettre en œuvre qu'elle ne le semble à première vue.

Les caractéristiques des objectifs fixés donnent aussi régulièrement lieu à débat, surtout à l'occasion d'un licenciement ou d'une sanction. Selon une formule dorénavant classique de la Cour de cassation, les objectifs professionnels doivent être suffisamment précis et reposer sur des éléments facilement vérifiables. Ils doivent, de surcroît, être « raisonnables et compatibles avec le marché ».

Le juge du travail, s'il est saisi, peut ainsi être amené à contrôler ces objectifs et, le cas échéant, les écarter comme justification d'un licenciement ou d'une sanction s'ils sont « irréalisables ». Pour ce faire, il procède par comparaison avec les objectifs fixés aux autres

salariés de la société ou du secteur d'activité placés dans les mêmes conditions. Il vérifie également les moyens mis à la disposition du salarié pour qu'il puisse mener à bien sa mission.

La Cour de cassation indique de plus, dans un arrêt en date du 13 janvier 2009, que le juge doit également examiner, le cas échéant, les « accords conclus les années précédentes ». Entrent enfin en ligne de compte dans cette appréciation la situation économique et son évolution en cours d'exécution de la clause. Ces investigations s'expliquent : selon la Cour, « la seule insuffisance de résultats ne peut, en soi, constituer une cause de licenciement ». La non-atteinte des objectifs doit être imputable au salarié et résulter soit d'une insuffisance professionnelle, soit de carences fautives.

On le voit, la clause d'objectif, si priseée des employeurs, peut être d'un maniement délicat en période de marché atone ou de crise. ■

Francis Kessler est maître de conférences à l'université Paris-1.

Une hausse des cours sans reprise ni rechute

▶ Les matières premières ont été les vedettes de l'activité économique estivale. Certes, on est resté loin des niveaux record de juillet 2008, mais le rebond des cours, par rapport au début de l'année, est spectaculaire. De nombreux produits ont vu leur valeur doubler à l'image du pétrole (à plus de 70 dollars le baril), du cuivre (6 200 dollars la tonne), du nickel (au-delà de 20 000 dollars la tonne) ou de l'aluminium. Et on a assisté au réveil de marchés passés au travers de la folie de 2008 comme le cacao et surtout le sucre, qui a retrouvé des niveaux inédits depuis le début des années 1980. Même le fret maritime a retrouvé quelques couleurs comme les grands indices sur lesquels les fonds d'investissement aiment à se placer.

Curieusement, cette hausse a donné lieu à deux types d'interprétation presque opposés : certains y ont vu la preuve de la robustesse de la reprise économique mondiale, validant les scénarios les plus optimistes portés aussi par les marchés de valeur. D'autres, à l'image du grand Cassandre de New York, Nouriel Roubini, dont le fond de commerce est le pessimisme le plus noir, font de cette progression du prix des matières premières un nouvel obstacle à une hypothétique reprise et, en tout cas, un facteur supplémentaire conduisant à un scénario en « W » – une succession de reprises avortées. Les uns et les autres ont tort à la seule lumière qui compte, celle des fondamentaux.

Chronique de la semaine

Philippe Chalmin, professeur à Paris-Dauphine

Les prix ont augmenté pour deux raisons : du côté de l'offre, les producteurs pétroliers et miniers et les industriels de la sidérurgie ont réduit drastiquement leurs productions – 4 millions de barils par jour de moins pour l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) ; des capacités sidérurgiques réduites de moitié pour l'acier. Il y a eu aussi quelques accidents climatiques affectant le sucre en Inde ou le cacao en Côte d'Ivoire. En revanche, les récoltes de grains s'annoncent bonnes, ce qui explique la relative morosité des cours de céréales, le soja faisant exception. Ce produit a en effet bénéficié de la dynamique des achats chinois. De manière générale, la Chine fut à la source de l'ambiance euphorique des marchés : jamais Pékin n'a autant importé ni consommé de pétrole, de minerais et métaux ; en juillet, pour la première fois, ce pays a produit plus de 50 millions de tonnes d'acier, presque la moitié de la production mondiale !

Les besoins de la Chine, les restrictions des producteurs, quelques accidents climatiques, un dollar affaibli et un gros zeste de spéculation, voilà les ingrédients de la hausse des marchés durant l'été. Est-ce une preuve de reprise économique mondiale ? Pour la Chine, c'est probable, même si l'importance des achats chinois peut paraître surprenante ; pour les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), c'est moins évident : en fait, on peut considérer que la période de déstockage des sociétés étant terminée, il fallait se remettre aux achats, mais avec modération. Disons simplement que la hausse du prix des matières premières confirme que le point le plus bas du grand marasme économique de 2008-2009 est derrière nous.

Quant à nous précipiter dans une nouvelle crise, l'hypothèse n'est guère sérieuse. Cela fait longtemps que les cours des matières premières ne déterminent plus les cycles économiques. Leur impact direct sur les prix et donc sur l'inflation est négligeable. A la limite, leur hausse conforte même des économies dépendantes et fragiles, de la Russie au Golfe arabo-persique et même au Brésil. A trop vouloir jouer les Cassandre, même M. Roubini finira par se tromper ! ■

Le Monde
Dossiers Documents 2,95 €

Travail De l'exploitation à la révolte
(Dossier 8 pages)

Sciences
La psychiatrie en danger
(Cahier 4 pages)

Littératures
George Orwell
(Cahier 4 pages)

NOUVEAU :
la chronologie du
mois avec toujours
Les Clés de l'info

Pour tout savoir, le meilleur du Monde



Entreprises Philippe Trouvé

Les habits neufs de l'artisanat

Contrairement aux idées reçues qui font de l'artisanat un secteur peu changeant et guère innovant, celui-ci a connu au cours des dernières années des mutations considérables.

Cette évolution ne tient pas seulement à l'accroissement des créations de nouvelles entités (environ 100 000 en 2009, dont une sur trois ex nihilo, contre 50 000 en 1970) ou à l'apparition de métiers marqués par le développement des services ou par l'usage de technologies plus avancées. Elle est surtout due à l'émergence de profils plus diversifiés de dirigeants, à des modes renouvelés de développement et de fonctionnement des sociétés et à une meilleure maîtrise des ressources matérielles et humaines qu'offre leur environnement.

Selon l'Institut supérieur des métiers (ISM), la proportion de « nouveaux entrants » – par opposition aux créateurs de « souche artisanale » – parmi les dirigeants a eu tendance à augmenter et représenterait aujourd'hui de 20% à 50% des jeunes patrons selon les métiers. Leur parcours est plus diversifié et s'éloigne du schéma classique de l'artisanat (apprentissage, salariat et mise à son compte). Dotés d'un niveau de formation globalement plus élevé, ils auraient davantage tendance à se considérer comme de véritables chefs d'entreprise.

Ils sont moins dépendants de leur environnement immédiat. Ils considèrent l'entreprise et leur installation moins comme un patrimoine ou un aboutissement professionnel que comme un lieu provisoire de réalisation et une étape vers d'autres trajectoires possibles suspendues à des opportunités (revente, retour au salariat).

D'où l'apparition de formes entrepreneuriales moins concentrées sur le métier d'origine, la croissance interne de la société et l'obsession de l'indépendance que sur des innovations organisationnelles et l'exploration de nouvel-

les stratégies. Celles-ci peuvent reposer sur l'incorporation de nouveaux métiers (parfois non artisanaux) ou la diversification vers d'autres activités. Elles supposent des formes de croissance externe ou conjointe, bref une capacité de structuration de l'environnement d'affaires que l'on croyait réservée aux firmes de plus grande taille : les dirigeants s'insèrent dans des réseaux susceptibles d'accroître leur potentiel commercial et d'innovation ; ils multiplient les partenariats, créent des groupements d'achats, etc.

Ces constats sont issus des travaux de recherche suscités par le Réseau national artisanat-université» (Infometiers.org), structure

créée en 2002 et destinée à rapprocher le secteur des métiers et le monde académique qui se sont longtemps ignorés.

Interactivité

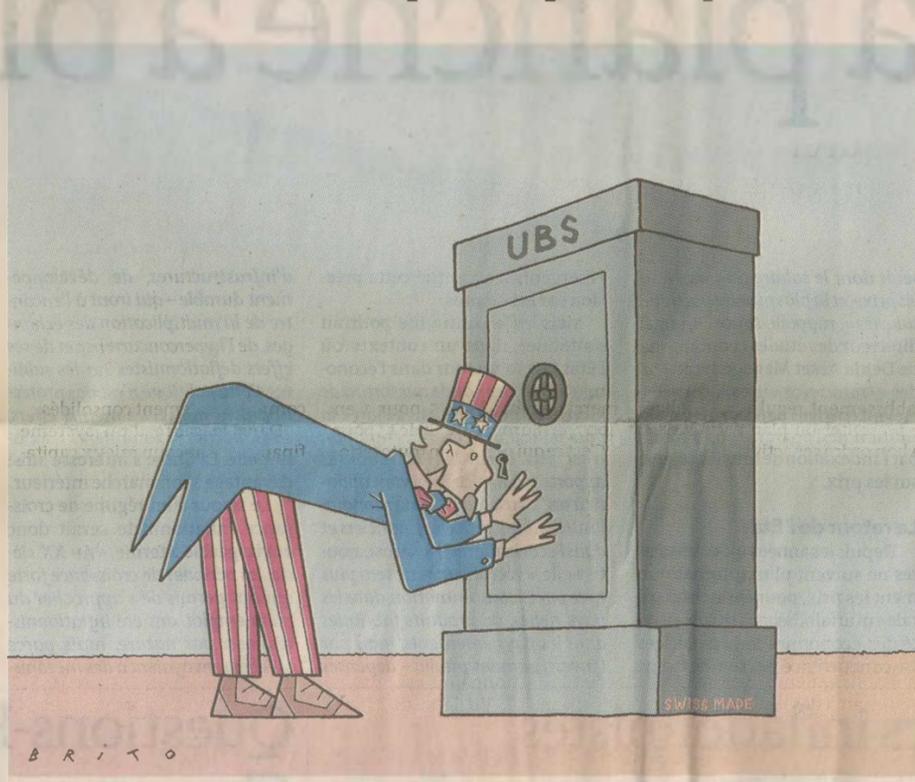
Cette initiative de l'ISM émane de clubs régionaux constitués d'universitaires et de dirigeants d'entreprises artisanales. Elle a été soutenue au plan régional par les chambres de métiers et de l'artisanat, et au plan national par l'Union professionnelle artisanale et le secrétariat d'Etat chargé du commerce, de l'artisanat et des PME. Elle compte 15 plateformes régionales rassemblant 70 chercheurs de quinze universités, 220 dirigeants d'entreprises et

155 représentants d'organisations professionnelles.

Dans ce dispositif issu du terrain, les professionnels obligent les chercheurs à réviser leurs modèles théoriques, et les seconds incitent les premiers à élargir leur système de représentation et d'action. L'interactivité offerte par les petits groupes de base qui se réunissent régulièrement et lors de journées nationales annuelles (la 4^e édition a eu lieu le 6 mai à Paris) permet la co-construction de grilles d'analyse, d'outils opérationnels et de connaissances nouvelles. ■

Philippe Trouvé est professeur au groupe ESC Clermont-Ferrand.

Le secret bancaire n'est plus ce qu'il était par Brito



Droit social Francis Kessler

Primes, bonus... et contentieux

Si les bonus versés aux traders par leur employeur font aujourd'hui polémique, la pratique de lier la rémunération et la performance individuelle du salarié en vue de le motiver, de l'impliquer plus avant ou de le fidéliser s'est répandue dans tous les secteurs.

Le droit du travail l'autorise, sous réserve du respect du minimum légal de salaire ou de la rémunération plancher catégoriel figurant dans la convention collective éventuellement applicable. La « clause d'objectif », appelée encore « de rendement », « de quota » ou « de résultat », par laquelle le salarié s'engage à atteindre un objectif minimal précis dans un certain délai, peut présenter les contours les plus variables. Elle est un élément important des appointements versés aux cadres et salariés affectés à des services commerciaux.

Ce type de clause relève de l'application des principes fondamentaux du droit des contrats tels qu'interprétés par la chambre

sociale de la Cour de cassation. Elle donne d'ailleurs lieu à de nombreux litiges, souvent après la fin de la relation de travail, soit parce que l'employeur lie un licenciement à une insuffisance de résultats, soit parce que le salarié réclame le montant de la promesse patronale qui était, selon lui, due mais n'a pas été versée.

Des objectifs à atteindre

Une première série de controverses a trait aux modalités de détermination des objectifs à atteindre. Ceux-ci peuvent être fixés dans le contrat initial ou dans un avenant modificatif ultérieur. Tout changement des objectifs ainsi « contractualisés » doit alors être approuvé par le salarié, sous peine d'inapplicabilité de la clause. Selon la Cour de cassation toutefois, « les objectifs peuvent être définis unilatéralement par l'employeur dans le cadre de son pouvoir de direction » et donc être imposés au salarié. Cette solution n'est pourtant qu'apparemment souple pour les gestionnaires des relations humaines : seul le

niveau des objectifs peut être fixé unilatéralement par l'employeur. La rémunération étant un élément essentiel du contrat de travail, la définition ou la modification de la nature et des critères des objectifs suppose toujours un accord avec le salarié. La modification d'objectifs est donc plus complexe à mettre en œuvre qu'elle ne le semble à première vue.

Les caractéristiques des objectifs fixés donnent aussi régulièrement lieu à débat, surtout à l'occasion d'un licenciement ou d'une sanction. Selon une formule dorénavant classique de la Cour de cassation, les objectifs professionnels doivent être suffisamment précis et reposer sur des éléments facilement vérifiables. Ils doivent, de surcroît, être « raisonnables et compatibles avec le marché ».

Le juge du travail, s'il est saisi, peut ainsi être amené à contrôler ces objectifs et, le cas échéant, les écarter comme justification d'un licenciement ou d'une sanction s'ils sont « irréalisables ». Pour ce faire, il procède par comparaison avec les objectifs fixés aux autres

salariés de la société ou du secteur d'activité placés dans les mêmes conditions. Il vérifie également les moyens mis à la disposition du salarié pour qu'il puisse mener à bien sa mission.

La Cour de cassation indique de plus, dans un arrêt en date du 13 janvier 2009, que le juge doit également examiner, le cas échéant, les « accords conclus les années précédentes ». Entrent enfin en ligne de compte dans cette appréciation la situation économique et son évolution en cours d'exécution de la clause. Ces investigations s'expliquent : selon la Cour, « la seule insuffisance de résultats ne peut, en soi, constituer une cause de licenciement ». La non-atteinte des objectifs doit être imputable au salarié et résulter soit d'une insuffisance professionnelle, soit de carences fautive.

On le voit, la clause d'objectif, si prise des employeurs, peut être d'un maniement délicat en période de marché atone ou de crise. ■

Francis Kessler est maître de conférences à l'université Paris-1.

Une hausse des cours sans reprise ni rechute



Les matières premières ont été les vedettes de l'activité économique estivale. Certes, on est resté loin des niveaux record de juillet 2008, mais le rebond des cours, par rapport au début de l'année, est spectaculaire. De nombreux produits ont vu leur valeur doubler à l'image du pétrole (à plus de 70 dollars le baril), du cuivre (6 200 dollars la tonne), du nickel (au-delà de 20 000 dollars la tonne) ou de l'aluminium. Et on a assisté au réveil de marchés passés au travers de la folie de 2008 comme le cacao et surtout le sucre, qui a retrouvé des niveaux inédits depuis le début des années 1980. Même le fret maritime a retrouvé quelques couleurs comme les grands indices sur lesquels les fonds d'investissement aiment à se placer.

Curieusement, cette hausse a donné lieu à deux types d'interprétation presque opposés : certains y ont vu la preuve de la robustesse de la reprise économique mondiale, validant les scénarios les plus optimistes portés aussi par les marchés de valeur. D'autres, à l'image du grand Cassandre de New York, Nouriel Roubini, dont le fond de commerce est le pessimisme le plus noir, font de cette progression du prix des matières premières un nouvel obstacle à une hypothétique reprise et, en tout cas, un facteur supplémentaire conduisant à un scénario en « W » – une succession de reprises avortées. Les uns et les autres ont tort à la seule lumière qui compte, celle des fondamentaux.

Chronique de la semaine

Philippe Chalmin, professeur à Paris-Dauphine

Les prix ont augmenté pour deux raisons : du côté de l'offre, les producteurs pétroliers et miniers et les industriels de la sidérurgie ont réduit drastiquement leurs productions – 4 millions de barils par jour de moins pour l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) ; des capacités sidérurgiques réduites de moitié pour l'acier. Il y a eu aussi quelques accidents climatiques affectant le sucre en Inde ou le cacao en Côte d'Ivoire. En revanche, les récoltes de grains s'annoncent bonnes, ce qui explique la relative morosité des cours de céréales, le soja faisant exception. Ce produit a en effet bénéficié de la dynamique des achats chinois. De manière générale, la Chine fut à la source de l'ambiance euphorique des marchés : jamais Pékin n'a autant importé ni consommé de pétrole, de minerais et métaux ; en juillet, pour la première fois, ce pays a produit plus de 50 millions de tonnes d'acier, presque la moitié de la production mondiale !

Les besoins de la Chine, les restrictions des producteurs, quelques accidents climatiques, un dollar affaibli et un gros zeste de spéculation, voilà les ingrédients de la hausse des marchés durant l'été. Est-ce une preuve de reprise économique mondiale ? Pour la Chine, c'est probable, même si l'importance des achats chinois peut paraître surprenante ; pour les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), c'est moins évident : en fait, on peut considérer que la période de déstockage des sociétés étant terminée, il fallait se remettre aux achats, mais avec modération. Disons simplement que la hausse du prix des matières premières confirme que le point le plus bas du grand marasme économique de 2008-2009 est derrière nous.

Quant à nous précipiter dans une nouvelle crise, l'hypothèse n'est guère sérieuse. Cela fait longtemps que les cours des matières premières ne déterminent plus les cycles économiques. Leur impact direct sur les prix et donc sur l'inflation est négligeable. A la limite, leur hausse conforte même des économies dépendantes et fragiles, de la Russie au Golfe arabo-persique et même au Brésil. A trop vouloir jouer les Cassandre, même M. Roubini finira par se tromper ! ■

Le Monde
Dossiers Documents 2,95 €

Travail De l'exploitation à la révolte
(Dossier 8 pages)

Sciences
La psychiatrie en danger
(Cahier 4 pages)

Littératures
George Orwell
(Cahier 4 pages)

NOUVEAU :
la chronologie du
mois avec toujours
Les Clés de l'info

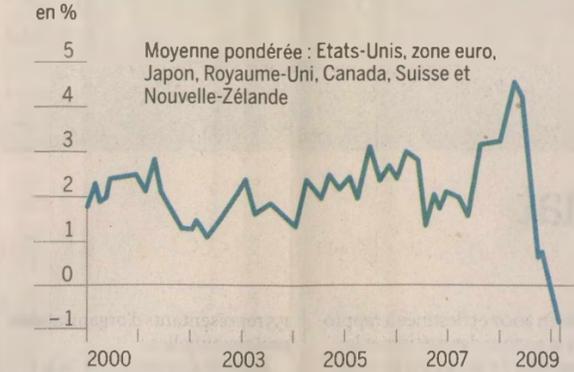
Pour tout savoir, le meilleur du Monde



Création monétaire

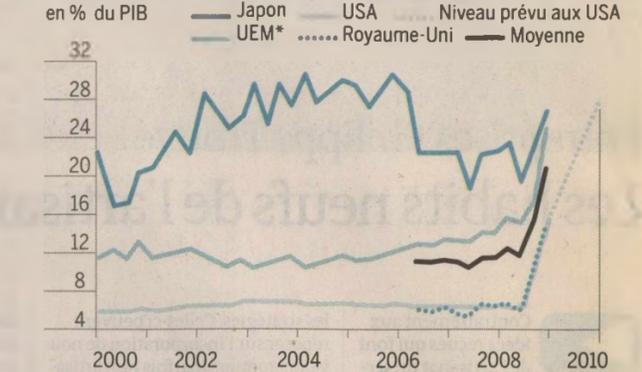
Après avoir subi la bulle des prix du pétrole et des matières premières à l'été 2008, les prix sont affectés, un an plus tard, par les conséquences de son éclatement. L'inflation recule dans les pays industrialisés, dans un contexte de déprime et de hausse du chômage. Car pour éviter la déflation, les banques centrales n'ont pas ménagé leurs efforts, inondant de liquidités les banques et achetant des titres de dette privée, voire publics. Cette création monétaire est loin d'avoir eu des conséquences inflationnistes jusqu'ici. Le crédit ne repart pas. Les liquidités sont largement placées en dépôts auprès des banques centrales. Mais la situation économique pourrait finir par se dégeler à terme. Avec la reprise, les banques centrales seraient contraintes de resserrer leur politique monétaire. Compte tenu de l'abondance des liquidités créées, l'inflation pourrait tout de même faire son retour, au moins de façon transitoire. Accepter davantage d'inflation permettrait d'ailleurs d'alléger fortement l'endettement des Etats, des entreprises et des ménages, comme le montrent les calculs de la Société générale. ■

INFLATION DANS LES PAYS DÉVELOPPÉS



SOURCE : THOMSON FINANCIAL DATASTREAM, HSBC

ÉVOLUTION DU BILAN DES BANQUES CENTRALES



SOURCE : SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

*Union économique et monétaire

4 % d'inflation annuelle sur quinze ans ferait refluer la dette de 75 points de PIB en France, de 120 points aux Etats-Unis et de 140 points au Japon

Washington fait déjà tourner la planche à billets

►►► Suite de la première page

En finançant directement la dette de l'Etat par la création monétaire, la Réserve fédérale américaine (Fed) et la Banque d'Angleterre (BoE) semblent suivre cette voie. Entre le risque de dépression et de déflation – le retour aux années 1930 – et celui de subir, à terme, une croissance un peu inflationniste – sur le modèle des « trente glorieuses » d'après-guerre –, les Etats-Unis et le Royaume-Uni semblent avoir choisi le second. Compte tenu de l'aversion américaine pour l'impôt, « le consensus politique va se faire en faveur de l'expropriation

légale que représente l'inflation » afin d'alléger la dette, prévoit Jacques Delpla, membre du Conseil d'analyse économique (CAE). « Tout point d'inflation non anticipé est un gain pour les débiteurs, car il réduit la charge de la dette d'autant. De plus, celle-ci est en partie détenue par des étrangers, notamment chinois, alors que la baisse des dépenses et la hausse des impôts toucheraient à 100 % les Américains », ajoute-t-il.

Mais « l'inflation provoque des effets de redistribution puissants, entre emprunteurs et créanciers, et aussi, par exemple en France, entre ceux qui sont payés au smic – les

seuls dont le salaire est indexé sur les prix – et la plus grande partie des salariés », rappelle Anton Brender, directeur des études économiques de Dexia Asset Management. Lors des « trente glorieuses », ces effets étaient corrigés par des mesures de soutien de l'épargne populaire et par l'indexation de tous les salaires sur les prix.

Le retour de l'Etat

Depuis les années 1980, les salaires ne suivent plus automatiquement les prix, pour éviter une spirale qui affaiblissait la compétitivité des économies industrialisées. La concurrence accrue des pays

émergents a accentué cette pression sur les salaires.

Mais cette contrainte pourrait s'atténuer, dans un contexte où l'Etat fait son retour dans l'économie. « Dans le monde qui sortira de la crise, estime M^{me} Riches-Flores, la possibilité d'un retour de l'inflation n'est pas absurde. Les réponses apportées à la récession vont aboutir à un « détricotage » de la mondialisation, dans ses excès financiers et dans l'économie réelle. » Ainsi, ajoute-t-elle, « la croissance ne sera plus tirée par la consommation, dans les pays riches, de produits fabriqués dans les pays émergents, mais par l'investissement public – dépenses

d'infrastructures, de développement durable – qui iront à l'encontre de la multiplication des échanges, de l'hyperconcurrence et de ses effets déflationnistes sur les salaires. Cette politique n'est pas protectionniste, mais a les mêmes effets, sans barrière douanière », assure-t-elle. La Chine s'intéresse ainsi davantage à son marché intérieur.

Le retour à un régime de croissance inflationniste serait donc envisageable à terme. « Au XX^e siècle, les périodes de croissance forte qui ont permis de s'approcher du plein-emploi, ont été inflationnistes, non par nature, mais parce qu'elles renvoyaient à des mécanismes

plus ou moins formalisés d'indexation des revenus, en particulier des salaires sur les prix, et parce qu'elles allégeaient la dette des ménages, de l'Etat et des firmes », explique Pierre Bezbak, maître de conférences à l'université Paris-Dauphine et chroniqueur au MondeEconomie. La contrepartie de cette croissance – les rendements de l'épargne investie en emprunts comme l'assurance-vie sont rognés – pourrait être moins bien ressentie par une population qui a vieilli et épargné pour sa retraite.

Mais, crainte ou souhaitée, cette hausse des prix se profile-t-elle vraiment ? ►►►

Comment la peur des chocs inflationnistes est devenue le moteur des politiques économiques

L'HISTOIRE de l'inflation résonne comme une succession de traumatismes inscrits dans la mémoire collective, qu'elle soit subie (guerres), voulue (Allemagne des années 1920), ou tolérée (« trente glorieuses »).

Ainsi, en 1716, John Law crée en France une banque privée qui émet des billets. Sa faillite, quatre ans plus tard, provoque une forte hausse des prix et une panique.

En 1920, le Traité de Versailles condamne l'Allemagne à payer aux vainqueurs de la première guerre mondiale 158 milliards de dollars. En cessation de paiement, l'Etat allemand fait alors fonctionner la planche à billets « pour montrer que ces réparations étaient insupportables », explique l'universitaire Pierre Bezbak (*Inflation et désinflation*, La Découverte, 2006) : de décembre 1921 à décembre 1923, les prix sont multipliés par près de 36 milliards, provoquant la ruine de milliers de petits épargnants et d'entreprises. Les « trente glorieuses », en France, sont aussi connues pour leurs « plans » – Pinay et Gaillard (1952, 1957, 1958), Giscard d'Estaing (1963, 1969) – de lutte contre l'inflation, alors quasi structurelle. Jusqu'au choc pétrolier de 1974 : suite au quadruplement du prix du baril, l'inflation dans les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) atteint en moyenne 14 % (21 % au Japon ou

en Italie, 10,5 % aux Etats-Unis).

Les crises d'hyperinflation frappent, dans les années 1980 et 1990, des pays comme l'Argentine (5 000 % de hausse des prix en 1989), le Brésil ou la Turquie. Elles les contraignent à se soumettre aux exigences du Fonds monétaire international (FMI). La « menace inflationniste » conduit ainsi les politiques économiques à faire de la lutte contre la hausse des prix la priorité absolue.

« Un combat populaire »

En France, le premier plan Barre, en 1976, instaure un blocage des prix, une hausse des impôts, une augmentation du prix de l'essence pour lutter contre l'inflation, « préalable à tout redressement de l'économie nationale », selon le premier ministre d'alors.

Le second choc pétrolier de 1979-1981 débouche sur la « révolution libérale » : sous l'influence

Pour en savoir plus

En librairie La cinquième édition de *Inflation et désinflation*, par Pierre Bezbak, (Editions La Découverte, coll. « Repères », 2006, 123 pages, 9,50 €).

Sur le Web Le texte de Véronique Riches-Flores, *L'inflation pour soulager du fardeau de la dette* (mai 2009, 28 pages) est disponible sur le site Sgresearch. socgen.com,

d'économistes néolibéraux comme Milton Friedman, le Royaume-Uni et les Etats-Unis privilégient la lutte contre l'inflation par une politique monétaire restrictive tout en réduisant le poids de l'Etat.

De nombreuses banques centrales adoptent alors une « cible d'inflation » – un niveau de hausse des prix très faible – comme fondement de leur politique monétaire. Ainsi, pour la Banque centrale européenne (BCE), l'inflation ne doit pas dépasser 2 % par an tout en restant proche de ce chiffre pour éviter toute déflation.

En France, Jean-Claude Trichet – actuel président de la BCE – exposait en 1992 les principes de la « désinflation compétitive » : une politique monétaire stricte, la réduction des budgets et des déficits publics, le désengagement de l'Etat du secteur productif.

Pourtant, observent certains économistes, l'inflation n'est pas

forcément synonyme de faiblesse de l'économie : à la hausse des prix consécutive à la banqueroute de Law succèdent des années de progrès économique ; M. Bezbak relève le vif rétablissement de l'Allemagne en 1924, ce qui « accredit la thèse d'une hyperinflation large spéculative ».

Surtout, la peur de la hausse des prix pourrait être motivée, selon l'économiste Jacques Marseille, par des raisons moins avouables : « Si le combat contre l'inflation est devenu aujourd'hui si populaire, c'est que les jeunes ont cessé d'être les acteurs déterminants de la société européenne. Ce n'est pas un hasard si la période où l'inflation a été la plus durable et la plus régulière en France fut aussi celle du baby-boom, de la croissance des « trente glorieuses » et de celle du pouvoir d'achat », écrit-il (*L'Argent des Français. Les chiffres et les mythes*, Perrin, 2009).

« En 2050, les Européens qui vivent des revenus de l'épargne ou de la redistribution seraient plus nombreux que ceux qui vivent du travail et de l'investissement (...). Un facteur (...) qui explique à quel point on peut considérer le combat de la BCE contre l'inflation comme le combat de l'épargne contre le travail, de la vieillesse contre la jeunesse », assure-t-il. Faut-il pour autant proclamer, comme Jacques Marseille, que « le bonheur est dans l'inflation » ? ■

Pierre Jullien

Questions-Réponses Charges

1 Comment agit la hausse des prix sur la charge de la dette ?

La hausse du taux d'inflation, si elle est durable, a des effets différenciés selon que la dette est à court, moyen ou long terme. En effet, sur les marchés obligataires comme au guichet des banques, les taux d'intérêt s'ajustent aux variations de l'inflation et aux anticipations futures de hausses des prix, afin de tenter de préserver la rémunération « réelle » – déduite de l'inflation – du créancier.

Ainsi, dans un contexte de hausse des prix, si un emprunt vient à échéance et doit être refinancé, il le sera à un taux plus élevé. La « taxe d'inflation » – prélèvement de facto sur les créanciers – allège donc d'autant plus efficacement et durablement les emprunts que leur échéance est longue.

Cependant, une partie des dettes publiques est émise à des taux variables indexés sur l'inflation : leurs détenteurs ne subissent donc pas de « taxe d'inflation » en cas de dérapage des prix.

2 Quelles sont les caractéristiques de la dette publique française ?

Selon l'Agence France Trésor, l'encours de la dette négociable de l'Etat, au 31 juillet, était de 115,56 milliards d'euros, d'une « durée de vie moyenne » (échec de 6 ans et 296 jours. Enfin,

12 % de la dette publique du pays est indexée, soit sur l'inflation française, soit sur celle de la zone euro (indices des prix à la consommation hors tabac).

3 Comment les Etats-Unis et le Royaume-Uni se sont-ils désendettés après la deuxième guerre mondiale ?

Selon une étude de la banque américaine Goldman Sachs du 2 juillet, l'amélioration de la situation financière des Etats-Unis et du Royaume-Uni – qui s'étaient alors lourdement endettés pour financer l'effort de guerre – a principalement été réalisée, dans les années d'après-guerre, grâce à la croissance économique et à l'inflation. En effet, si les déficits publics ont été réduits, l'amélioration de la situation financière n'a « pas été due à une austérité fiscale extrême », indique la banque.

En 1946, la dette des Etats-Unis atteignait 108,6 % de son produit intérieur brut (PIB). En 1960, ce ratio était tombé à 45,7 %, en raison, principalement, de la croissance du PIB – elle avait retiré 33,4 points au ratio d'endettement – et de l'inflation – qui en avait rogné 29,3 points. Le même phénomène s'observait au Royaume-Uni où le ratio dette sur PIB a été ramené de 248,5 % en 1946 à 118,1 % en 1960, en particulier grâce aux effets conjugués de l'inflation (-106,7 points) et de la croissance (-46,6 points). ■

ÉVOLUTION DES RATIOS D'ENDETTEMENT PUBLICS ET PRIVÉS* SELON DIFFÉRENTS SCÉNARIOS D'INFLATION 2010-2020, en % du PIB

| | Taux d'endettement 2010 | | | Taux d'endettement 2020 | | | | | | | | | | | |
|-------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------|--------|--------------------------|-------------|--------|--------------------------|-------------|--------|--------------------------|-------------|--------|
| | Ménages ⁽¹⁾ | Entreprises ⁽¹⁾ | Public ⁽²⁾ | Avec une inflation de 1% | | | Avec une inflation de 2% | | | Avec une inflation de 3% | | | Avec une inflation de 4% | | |
| | Ménages | Entreprises | Public | Ménages | Entreprises | Public | Ménages | Entreprises | Public | Ménages | Entreprises | Public | Ménages | Entreprises | Public |
| Etats-Unis | 97,3 | 78,1 | 97,5 | 88,0 | 70,7 | 88,3 | 79,8 | 64,1 | 80,0 | 72,4 | 58,1 | 72,5 | 65,7 | 52,7 | 65,9 |
| Royaume-Uni | 64,3 | 33,4 | 81,7 | 58,2 | 30,2 | 74,0 | 52,8 | 27,4 | 67 | 47,8 | 24,9 | 60,8 | 43,4 | 22,6 | 55,2 |
| Zone euro | 53,8 | 53,2 | 83,8 | 48,7 | 48,1 | 75,9 | 44,1 | 43,6 | 68,7 | 40,0 | 39,6 | 62,4 | 36,4 | 35,9 | 56,6 |
| France | 46,8 | 38,8 | 86,0 | 42,4 | 35,1 | 77,9 | 38,4 | 31,9 | 70,5 | 34,8 | 28,9 | 64,0 | 31,6 | 26,2 | 58,1 |
| Japon | 66,6 | 72,0 | 177,0 | 60,3 | 65,2 | 160,2 | 54,7 | 59,1 | 145,2 | 49,6 | 53,6 | 131,7 | 45,0 | 48,6 | 119,6 |

SOURCE : SOCIÉTÉ GÉNÉRALE * A croissance de la dette privée équivalente à celle du PIB réel (taux d'endettement stable par rapport aux revenus réels). Hors effets du vieillissement pour le secteur public. ⁽¹⁾ estimation ⁽²⁾ prévisions officielles



Située près de Times Square à New York, l'« horloge nationale de la dette » affiche en temps réel l'endettement public des Etats-Unis, soit plus de 11 500 milliards de dollars (8 000 milliards d'euros) au 24 août. SHANNON STAPLETON/REUTERS

Selon M^{me} Riches-Flores, il n'y aura sans doute pas de retour de l'inflation avant 2011 ou 2012. « Nous sommes dans une situation intermédiaire où des pressions inflationnistes et déflationnistes coexistent, ajoute M. Bezbakh. Il est difficile de prévoir lesquelles vont prendre le dessus. L'inflation ne se décrète pas pour alléger la dette, mais on peut ne pas prendre de mesures restrictives en espérant... qu'elle va alléger. » La Société générale a calculé qu'accepter 4 % d'inflation annuelle sur quinze ans ferait refluer, sur la période, les dettes publique et privée françaises

de 75 points de produit intérieur brut (PIB) – de 120 points aux Etats-Unis et de 140 points au Japon ! Mais si la hausse des prix dérapait fortement – atteignant deux chiffres –, il en résulterait une forte tension sur les marchés obligataires, celui des taux d'intérêt à long terme. Les banques centrales devraient agir et remonter fortement leurs taux. Gérer l'inflation nécessiterait donc du doigté. Dans la zone euro, le traité de Maastricht donne comme principale mission à la Banque centrale européenne (BCE) de veiller à la stabilité des prix ; et celle-ci n'aime

pas prendre le moindre risque à ce sujet. « On ne peut pas modifier le traité sans l'unanimité. Et il y a un consensus politique anti-inflationniste en Allemagne. Si on veut de l'inflation, soit on quitte la zone euro, soit les Allemands la quittent », prévient M. Delpla. **Le dogmatisme de la BCE** La BCE a défini elle-même la stabilité des prix comme une hausse des prix de moins de 2 %, proche de 2 %. Pourrait-elle l'assouplir ? « Mieux vaut 3 % de croissance et 3 % d'inflation que la déflation », affirme Marc Touati, directeur des

études économiques de la société de gestion Global Equities, pour qui, « par dogmatisme », la BCE n'a pas jusqu'ici suffisamment abaissé ses taux directeurs. Passé la baisse de cet été, due aux effets différés du reflux des prix pétroliers, l'inflation devrait reprendre et s'établir à 2,3 % en zone euro en 2010, avec des pics techniques vers 3 % en rythme annuel. Si la BCE remontait trop vite et trop fort ses taux, la croissance des pays de la zone et leur capacité à supporter le fardeau de la dette seraient diminuées d'autant. **Adrien de Tricornot**

La Belgique est le dernier bastion de l'indexation des salaires sur les prix

Bruxelles
Correspondant

Les critiques répétées de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et de la Banque centrale européenne (BCE) n'y changent rien : la Belgique maintient son système d'indexation automatique des salaires. Les salaires du privé, le traitement des fonctionnaires, les allocations sociales et les loyers sont changés quand le prix d'un panier de produits dépasse un certain plafond. En Europe, le Luxembourg et Chypre ont une formule avoisinante, sous une forme atténuée. Les partis libéraux et une bonne partie des patrons belges ne remettent pas en question cette pratique. Les premiers évoquent son influence limitée sur les rémunérations. Il est vrai que le panier a été expurgé de certains produits (alcool, tabac, carburants) et qu'une norme maximale a été fixée, tenant compte de la prévision de croissance des salaires chez les principaux partenaires (Allemagne, France, Pays-Bas). Enfin, selon les secteurs et les périodes, des mécanismes de lissage, voire de « sauts d'index », ont

été mis en place. En clair, le tabou syndical est préservé, mais n'exclut pas le réalisme. Et les patrons, même s'ils ne sont pas unanimes, ont fini par se convaincre qu'une remise en question de l'indexation automatique coûterait plus cher que son application, un coût social notamment. Lors des négociations avec les syndicats, ils évoquent régulièrement le dossier. Et limitent ainsi les ardeurs syndicales dans d'autres domaines... **Spirale inflationniste** Jean-Claude Trichet, le patron de la BCE, voit d'un mauvais œil le maintien d'un mécanisme qu'il juge intenable et inacceptable, susceptible d'introduire trop d'écarts de compétitivité et de contribuer au détricotage de l'Union économique et monétaire européenne. Il l'a redit en 2008 lorsque les salaires belges ont été augmentés trois fois en l'espace de 12 mois quand le taux d'inflation grimpeait à 4,4 %. Défendue par la gauche socialiste comme une mesure de justice sociale, par les syndicats comme un mécanisme d'assurance contre des chocs imprévus, l'indexation, pour divers économistes, alimente la spirale inflation-

niste : hausse des prix, donc des salaires, donc... des prix – puisque les entreprises intègrent la progression du coût salarial. Avec à la clé, moins de compétitivité et des menaces sur l'emploi. « Les chiffres montrent une perte de compétitivité de l'économie belge, que les syndicats attribuent au manque d'audace patronale et les patrons au problème salarial », affirme Etienne de Callatay, économiste en chef à la Banque Degroof et professeur. Les coûts ne sont pas maîtrisés par un gouvernement qui « achète » la paix sociale, et menace l'emploi futur. « On ne peut nier les effets pervers du mécanisme d'indexation », ajoute Bruno Van der Linden, de l'Institut de recherches économiques et sociales (Université de Louvain-la-Neuve, Fonds national de la recherche scientifique). Les chocs économiques successifs ont entraîné un appauvrissement collectif du pays qui, par le mécanisme de l'indexation, reporte l'ajustement sur les firmes et leur niveau de profit. « Si la productivité du pays est élevée, ajoute l'économiste, c'est peut-être parce que le coût salarial est, lui aussi, élevé. La main-d'œuvre peu productive et les socié-

tés faibles ont disparu. L'innovation technologique et l'automatisation sont poussées. Et les entreprises jouent généralement sur la variable de l'emploi. » En clair, les patrons limiteraient les embauches car la main-d'œuvre est coûteuse, en raison notamment de l'indexation. « Le problème du coût du travail est aigu en Wallonie, où sévit un chômage massif et durable, moins en Flandre », estime M. Van der Linden. « Le pays n'est souvent pas bon dans la gestion du changement. Les syndicats n'y défendent ni les chômeurs ni les salariés les plus faibles. Voilà pourquoi on maintient une pratique moins intelligente qu'une indexation forfaitaire, voire une indexation réservée aux revenus les plus faibles », analyse M. de Callatay. La plupart des économistes soulignent que si l'indexation n'est pas un mécanisme de redistribution entre les travailleurs, elle force cependant le détenteur du capital à « payer » la hausse des prix et à organiser une relative répartition. Ce sont certaines entreprises se passerait volontiers sans la contrainte de la loi... **Jean-Pierre Stroobants**

« Le XX^e siècle a adopté une forme de banqueroute sournoise »

Michel Lutfalla, économiste, spécialiste d'histoire monétaire

Face à des niveaux d'endettement publics très importants, comment les Etats ont-ils réagi jusqu'ici ?

On a pu observer trois types de comportements dans l'histoire : les banqueroutes violentes – lorsque les remboursements d'intérêt et de capital sont réduits –, les banqueroutes sournoises – l'inflation, en rendant les taux d'intérêt réels négatifs, rogne la valeur de la dette –, ou une augmentation des recettes publiques permettant d'honorer les engagements, d'abaisser les taux d'intérêt et de convertir la dette existante, à des taux moins élevés.

Qu'en est-il de la France ?

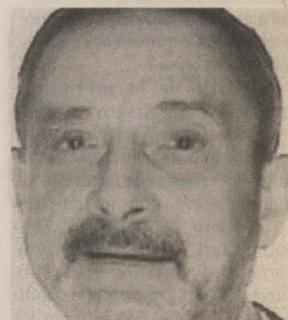
Jusqu'en 1797, elle a opté pour la banqueroute, alors que le Royaume-Uni y avait renoncé dès 1672. Sous Napoléon I^{er}, tant que la France impériale gagnait les guerres, ce sont les étrangers qui les payaient. Mais, en 1815, le pays est affligé d'une dette très importante liée à la guerre et aux réparations. Sous la Restauration (1815-1830), la France adopte alors l'attitude britannique, crée des impôts spéciaux et dégage un excédent primaire – avant intérêt – du budget.

Ensuite, la dette ne va cesser d'augmenter. Sous la monarchie de Juillet (1830-1848), de coûteux investissements sont consacrés aux chemins de fer ; sous le second Empire (1852-1870), la victoire de Magenta (1859) rapporte certes la Savoie et Nice à la France mais l'état de guerre est permanent ; en 1873 enfin, le pays doit payer 5 milliards de francs-or à l'Allemagne victorieuse. Ainsi, en 1914, à la veille du premier conflit mondial, la France a le stock de dette publique le plus important du monde : 34 milliards de francs-or pour un produit intérieur brut (PIB) de 40 milliards. On finance la guerre à crédit en se disant que l'Allemagne paiera... En fait, elle ne règlera que 10 % à 20 % de ce à quoi on voulait la forcer.

Que se passe-t-il alors ?

On renoué avec des pratiques que l'on croyait oubliées depuis les assignats – le papier-monnaie – de la Révolution française. Le franc-or est dévalué des quatre cinquièmes. Et le XX^e siècle adopte une forme de banqueroute silencieuse : l'inflation. La dette augmente à nouveau à partir de 1936, sous l'effet des politiques de relance – en France avec le Front populaire, au Royaume-Uni, et aux Etats-Unis (New Deal sous Roosevelt).

Avec la seconde guerre mondiale, les dépenses augmentent. Vichy doit verser des indemnités colossales aux Allemands. L'Etat émet donc des emprunts obligatoires assortis de taux d'intérêt bas – alors que la hausse des prix est de 30 % à 50 % par an – et il force les établissements bancaires, financés par la Banque de France, à les souscrire. Cette façon d'éponger les déficits par la création



D. R.

monétaire et l'inflation sera aussi utilisée pour la reconstruction d'après-guerre, jusqu'en 1950.

L'inflation est-elle ensuite jugulée ?

Non. La guerre de Corée (1950-1953) est aussi financée à crédit et le monde connaît une forte hausse des prix qui se calme à la fin du conflit. En France, Antoine Pinay, président du Conseil, mène alors une politique anti-inflationniste en absorbant les liquidités par des grands emprunts même si, parallèlement, il dévalue le franc. La fin de la guerre d'Algérie – 500 000 appelés et 1 million de rapatriés reviennent vers l'Hexagone avec des francs – relance l'inflation. Le général de Gaulle demande un plan de stabilisation très rigoureux au ministre des finances, Valéry Giscard d'Estaing.

A la suite de la longue recession de 1967, le président refuse de dévaluer. Après mai 1968, Georges Pompidou, son successeur, ressort cette politique « du placard ». Et l'inflation repart.

Elle dérape de nouveau dans les années 1970...

Oui. Les Etats-Unis financent à crédit la guerre du Vietnam. La convertibilité du dollar en or est dénoncée, ce qui encourage le premier choc pétrolier, le prix du baril étant libellé en billets verts. Les Etats réagissent à la crise par des relances massives. Le franc attaqué, Raymond Barre est appelé comme premier ministre (1976). Le budget sera à l'équilibre en 1980, hélas pour la dernière fois... L'inflation, conjuguée à une politique budgétaire sérieuse, avait permis jusqu'à cette date d'alléger le poids de la dette... **Propos recueillis par Adrien de Tricornot**

Parcours

Spécialiste de l'histoire économique et monétaire de la France, Michel Lutfalla poursuit depuis de nombreuses années des recherches sur la dette de l'Etat.

2001 M. Lutfalla, jusqu'alors directeur des études économiques du groupe d'assurance français Axa – après avoir exercé des fonctions identiques au Crédit du Nord – prend sa retraite. Mais ce docteur en sciences économiques continuera à enseigner à Sciences Po Paris jusqu'en 2005.

Thierry Le Hénaff, président-directeur général d'Arkema. Le premier groupe chimique français vient d'investir en Chine et aux Etats-Unis

« Etre leader sur chacun de ses métiers compte plus que la taille »

Propos recueillis par Yves Mamou

Vous présidez Arkema, le leader de la chimie française, issu d'une scission du groupe Total intervenue en

2004. La crise financière de l'automne 2008 et la récession qui a suivi ont durement frappé le secteur. Comment avez-vous traversé la crise ?

A partir de la mi-novembre 2008, pour Arkema comme pour nos clients, l'activité a enregistré une chute brutale. Mon travail a alors changé de nature. Je me suis transformé pour un temps en « contrôleur de gestion ». Tout notre effort a porté sur l'adaptation de l'organisation et des productions aux nouvelles conditions du marché. Par exemple, les achats de biens et de services, la gestion des ressources humaines, la comptabilité ont été rapatriés des lieux de production vers un centre administratif unique situé à Lyon. Nous avons réalisé 86 millions d'euros d'économies au cours du premier semestre et réduit nos coûts de l'ordre de 25 % sur les nouveaux contrats d'achats de biens et de services.

Quand les commandes chutent brutalement, que faire des stocks ?

Nos ventes ont effectivement diminué de 25 % en volume au premier semestre. Sur chaque ligne de produits, il a fallu redéfinir le niveau de stocks, ralentir certaines productions ; sur d'autres nous avons réduit les achats de matières premières.

N'y a-t-il pas eu un effet de ciseaux entre des matières premières achetées à des prix élevés, et des volumes et des prix qui s'écroulaient ?

Avec la crise, les entreprises clientes ont parfois annulé ou reporté leurs commandes. Mais cela n'a pas été le chaos. Les matières premières avaient bien sûr été achetées à des prix élevés. Des surcoûts de 20 à 25 millions d'euros ont eu un impact sur les résultats du quatrième trimestre 2008 et du premier trimestre de cette année. **Depuis 2004, le groupe avait entamé une redéfinition de son périmètre et de son organisation. La crise a-t-elle changé la donne ?**

La crise a accéléré un processus de transformation qui était en cours. Au-delà de l'adaptation par des mesures conjoncturelles, nous devenons plus efficaces plus rapidement en poursuivant la stratégie définie en 2004.

Comment caractériser la situation actuelle ?

Le cyclone est passé. Maintenant, nous subissons encore des vents violents, même s'ils faiblissent progressivement. On gère à court terme, mais toujours dans le

Un groupe récent

1^{er} octobre 2004 Naissance d'Arkema, nouvelle filiale chimique du groupe Total. La société regroupe une bonne partie de la chimie de Total et d'Elf Aquitaine. Elle est dotée de comptes propres.

18 mai 2006 L'action Arkema fait son entrée à la Bourse de Paris à un cours référence de 27 euros. A la clôture, vendredi 28 août 2009, elle valait 23,41 euros.



PATRICE NORMAND POUR « LE MONDE »

cadre d'une vision de long terme. Parallèlement, nous poursuivons le recentrage du groupe comme nous avons entrepris de le faire avant la crise. Nous continuons d'investir mais uniquement sur des projets très sélectionnés. Ainsi, nous avons confirmé récemment nos deux projets de construction d'unités de production de produits fluorés en Chine. Surtout

nous avons annoncé début août une étape majeure de la transformation d'Arkema avec le rachat d'une partie des actifs acryliques de Dow Chemical aux Etats-Unis, dont le chiffre d'affaires est de 450 millions de dollars (315 millions d'euros).

Comment se comportent les différents marchés géographiques où vous êtes présents ?

Nos marchés sont pour moitié en Europe, pour un quart aux Etats-Unis et pour 18 % en Asie. Le redémarrage se fera au fur et à mesure que les entreprises clientes écouleront leurs propres stocks. En Asie, le déstockage est achevé. Il est en passe de l'être aux Etats-Unis et prendra plus de temps en Europe, où il s'achèvera au troisième trimestre dans le bâtiment et l'auto-

mobile. L'Asie va tirer l'économie, donc la chimie, mais la reprise mondiale sera lente.

Comment se présente la santé financière du groupe ?

Nous avons une dette très faible (420 millions d'euros au deuxième trimestre) et par conséquent très peu de frais financiers. Par ailleurs, Arkema bénéficie d'une ligne de crédit supérieure à 1,1 mil-

Innover pour imposer ses prix

IMPOSER ses prix est le rêve de toutes les entreprises. Surtout des groupes chimique quand ils souffrent des variations spéculatives du prix des matières premières. Pour parer à cette volatilité, les groupes du secteur ont choisi d'innover. Dans ce cadre, la recherche et développement (R & D) apparaît comme un élément de sécurité.

Arkema investit environ 2,5 % de son chiffre d'affaires en R & D, emploie 1200 scientifiques et gère six centres de recherche en France, aux Etats-Unis et au Japon. Plus de 10 % de ce budget est directement consacré à des « projets de rupture » dans les énergies renouvelables ou les produits chimiques issus du bio.

Pour faciliter l'appropriation des résultats de la recherche mai-

son par les filiales industrielles, Thierry Le Hénaff, le PDG du groupe, a mis en place un « incubateur ». Cette structure originale dotée en moyens humains et matériels noue des partenariats stratégiques, cible des acquisitions de technologies complémentaires et, surtout, garde un lien direct avec les directions (*Business unit*) de la société. Ces BU, informées des recherches en gestation, pourront mieux les intégrer une fois arrivées à maturité.

Côté partenariats, Arkema en a noué plusieurs avec Philips, Michelin, PSA, Veolia, ArcelorMittal, mais aussi avec le pôle de développement de la région Aquitaine. Certains sont d'ores et déjà des succès. En février 2008, Arkema a annoncé la mise au point, en colla-

boration avec l'Ecole supérieure de physique et chimie industrielles de Paris (ESPCI), d'un caoutchouc révolutionnaire « autocicatrisant », c'est-à-dire capable de se réparer lui-même. Cette invention ouvre la voie à toute une gamme de matériaux de haute performance comme des joints d'étanchéité, des protections antichocs, des produits isolants et amortissants, etc.

De nouveaux marchés

Autre partenariat, Arkema a annoncé un accord avec la société australienne Chemeq Technologies pour la fourniture d'un nouveau polymère antimicrobien issu du glycérol. Chemeq Technologies sera ainsi en mesure d'offrir à ses clients des secteurs cosmétique et pharmaceutique une

solution innovante compatible avec les critères du développement durable.

Concernant les acquisitions, leur caractère stratégique ne rime pas forcément avec leur taille. Ainsi, cette année, Arkema a pris le contrôle d'Oxford Performance Materials (OPM), une PME qui a développé une expertise particulière dans les polymères de très haute performance, le PEKK. Ce nouveau matériau qui est plus léger que l'acier résiste jusqu'à 360 degrés Celsius à la chaleur. Du coup, des marchés importants s'ouvrent dans le médical, l'aéronautique, l'automobile...

Arkema est un spécialiste de l'huile de ricin, connue pour son rôle dans la fabrication de la fibre synthétique Rilsan, et qui connaît

Parcours

1989 Thierry Le Hénaff entre chez Peat Marwick Consultants

1992 Il rejoint Bostik, la division Adhésifs de Total.

2001 PDG de Bostik Findley, qui fusionne les adhésifs de Total et d'Elf Atochem.

2003 Il entre au comité directeur d'Atofina.

2004 PDG d'Arkema France.

2006 PDG d'Arkema SA.

liard d'euros, négociée au moment de l'introduction en Bourse. Aujourd'hui, nous aurions du mal à l'obtenir. La règle est de ne pas brûler inutilement des liquidités pour éviter d'avoir à trop tirer sur ces lignes. C'est une manière de limiter l'impact de la crise.

Comment gérez-vous l'aspect social de la crise ?

L'inquiétude des syndicats est légitime. Nous leur demandons de nous faire confiance. En France, nous n'avons pas réduit les effectifs plus que prévu pour l'instant. Nous avons augmenté les salaires de plus de 1,5 % en janvier. Ceux du PDG, des membres du comité exécutif et des principaux dirigeants ont été gelés. Nous avons renoncé aussi aux attributions de stock-options. Les syndicats ont été surpris, eux aussi, par l'ampleur de la crise et je crois qu'ils comprennent que l'on agit loyalement avec eux et que nous n'essayons pas de profiter de la crise.

Quelle est, plus généralement, la situation du secteur chimique ?

Le positionnement de chacun en termes d'endettement fera la différence. Il faut ajouter à cela que la rentabilité pour la grande majorité des groupes a fortement baissé. Cela encouragera-t-il une consolidation du secteur ? C'est une question que certains se posent. Mon sentiment, renforcé par la crise, est que ce qui compte d'abord, c'est d'être leader sur chacun de ses métiers, plus que la taille pour la taille. L'acquisition dans les acryliques aux Etats-Unis en est la manifestation concrète. ■