

Le Monde

Economie

Opinions et stratégies, acteurs et entreprises

Sommet du G20

Comment sortir

de la guerre économique

- A Séoul, les 11 et 12 novembre, les chefs d'Etat et de gouvernement vont rechercher un accord pour remédier aux déséquilibres mondiaux
- Rivalités commerciales, désordres monétaires, fragilité du système financier : les experts de tous bords proposent leurs solutions



Plus de 20 000 milliards de dollars (14 185 milliards d'euros) : c'est le coût de la crise mondiale qui a débuté en 2007, la plus grave depuis la Grande Dépression.

Dossier

Un chiffre mis en avant par le cinéaste Charles Ferguson dans son remarquable film-enquête, qui sortira en salles le 17 novembre : *Inside Job*. Les participants au

sommet du G20 de Séoul, les 11 et 12 novembre, auraient intérêt à le voir. Car il montre au prix de quelles corruptions et compromissions du monde politique la dérégulation de la finance et le laxisme des autorités ont été obtenus aux Etats-Unis. Avec le résultat que l'on sait.

Se réunissant depuis deux ans au niveau des chefs d'Etat et de gouvernement, le G20 marque le symbole d'une volonté politique, à l'échelle des grandes puissances développées et émergentes, de se coordonner. Il aura fallu payer le

prix fort pour admettre que « les marchés financiers internationaux sont devenus un monstre qui doit être discipliné », selon la formule de l'ancien président de la République fédérale allemande et ex-directeur général du Fonds monétaire international, Horst Köhler.

Le « Far West monétaire » aussi a besoin de nouvelles règles pour empêcher le yuan et le dollar de se mener – et d'imposer à leurs partenaires – une guerre des changes.

Quelles sont les options pour remédier désormais aux déséquilibres

commerciaux et macroéconomiques internationaux, à l'instabilité financière et monétaire, à la menace d'une nouvelle crise bancaire ? « Le Monde Economie » a interrogé des économistes d'horizons et d'opinions variés sur les choix possibles et souhaitables. Mais, pour réformer la planète économique et financière, le G20 devra, lui, composer avec les rapports de forces géopolitiques. ■

Adrien de Tricornot
 ►►► Lire p. 4 et 5 et la chronique de Martin Wolf p. 2

Acteurs p. 2

« Chaptal et la promotion de l'industrie », par Pierre Bezbakh

Chronique p. 3

« Métaux rares : l'éternel retour », par Philippe Chalmin

Spécial hauts potentiels p. 6 à 8

Comment les femmes se fraient un chemin vers les sommets de l'entreprise



Nicolas Baverez



L'entreprise-providence

La crise, en faisant exploser la dette publique et en réduisant les marges de manœuvre de la politique économique, accélère l'expansion contrainte du domaine de l'entreprise, qui se voit transférer par l'Etat le financement et la conduite de certaines politiques, voire la réparation des défaillances des services publics.

L'entreprise se situe en première ligne pour le respect de la parité, pour la promotion de la diversité, pour l'emploi et la formation des jeunes, des seniors et des chômeurs de longue durée, pour le développement durable ou le mécénat culturel. Elle est sommée, sanctions à l'appui, de réinsérer les 161 000 jeunes que le système scolaire rejette chaque année sans formation ou de remédier à l'échec d'une protection sociale déficiente. Sa responsabilité s'étend pour devenir sociétale. Traditionnellement fondée sur la preuve d'une faute, elle a été élargie au risque avant de prendre une dimension universelle avec le principe de précaution : l'existence d'une victime implique la reconnaissance d'un préjudice, qui entraîne le droit à indemnisation par l'entreprise.

D'un point de vue financier, l'entreprise, au-delà des impôts et des charges qu'elle supporte, est devenue une annexe du Trésor public. Elle est le pivot qui assure la perception et la redistribution masquées des 4 % du PIB qui séparent le niveau des prélèvements obligatoires (43 % du PIB) de celui des recettes publiques (47 % du PIB). Ainsi le secteur des télécommunications supporte un taux effectif de TVA de 23 %, du fait des taxes destinées à alimenter les télévisions publiques ou le cinéma. Les compagnies d'assurance sont soumises, en plus des impôts et charges de droit commun, à 7 milliards d'euros de contributions destinés à la couverture maladie universelle ou aux accidents du travail agricole en passant par la prévention des risques naturels, qui s'ajoutent aux 13 milliards d'euros prélevés sur les assurés.

Cette dérive vers l'entreprise-providence est dangereuse. Du point de vue de la production, elle pénalise l'emploi, l'investissement et l'innovation des secteurs d'avenir, appelés à renflouer les industries traditionnelles et les technologies du passé. Du point de vue de la demande, elle mine le pouvoir d'achat, car la cascade des contributions et des taxes finit toujours par être à la charge du consommateur final. Du point de vue financier, l'épargne longue est pénalisée, bien que vitale pour le développement du capitalisme français comme pour le financement de la dette publique.

►►► Lire la suite page 2

Annonces

Paroles d'experts Ingénieurs Page 10
 Dirigeants ■ Finance, administration, juridique, RH ■ Banque assurance
 ■ Conseil, audit ■ Marketing, commercial, communication ■ Santé ■ Industries et technologies ■ Carrières internationales
 Multiposte ■ Collectivités territoriales
 Pages 9 à 14
 Consultez notre site: www.lemonde.fr

Le CENTRE COURNOT
 pour la recherche en économie
 sous la présidence de Robert Solow et de Jean-Louis Baffa
 organise sa treizième conférence :

Les bienfaits de la macroéconomie

Les 2 et 3 décembre 2010
 aux Miroirs : 18, avenue d'Alsace - Paris La Défense
 métro : ligne 1, station : Exelmans de la Défense



Judi 2 décembre à 9h30 :

Un panorama des concepts et des approches
 Jean-Bernard Chatelain (Université Paris 1)
 Xavier Timbeau (I.F.C.E.)

Judi 3 décembre à 14h30 :

Le renouveau macroéconomique
 Giovanni Doal (Université Sorbonne Paris)
 Xavier Ragot (ENRS)

Vendredi 3 décembre à 9h30 :

Repenser le rôle de la politique fiscale
 Giancarlo Corsetti (Institut Universitaire de France)
 Valter Wieland (Ecole Normale Supérieure, France)
 Paul de Grauwe (Université de Louvain)

Vendredi 3 décembre à 14h30 :

L'avenir de la macroéconomie
 Table ronde présidée par Robert Solow (MIT)
 Wendy Carlin (University College London)
 Robert Gordon (Northwestern University)
 Michael Wickens (University of York)

L'inscription à la conférence est gratuite.
 Pour y assister, veuillez vous inscrire avant le 26 novembre 2010 sur le site www.centre-cournot.org
 ou contacter le Centre Cournot : augustin@centre-cournot.org - Tél. : 01 44 14 71 90

L'entreprise-providence

►►► Suite de la chronique de Nicolas Baverez

L'entreprise-providence constitue un handicap majeur pour la compétitivité face à la concurrence des émergents, ainsi qu'une machine à délocaliser. Elle diffuse le modèle d'une société à irresponsabilité illimitée, fondée sur l'illusion du risque zéro et de l'entreprise comme payeur ultime. Elle sape enfin la démocratie en installant une dangereuse confusion entre un Etat démissionnaire de ses missions régaliennes et l'entreprise, qui se voit transférer en toute opacité la responsabilité du lien politique et social qu'elle n'a ni les moyens ni la légitimité d'assumer.

L'entreprise doit participer à la couverture des charges de la nation et des services publics dont elle bénéficie au même titre que les citoyens. Elle doit supporter le coût des externalités négatives que son activité génère pour la collectivité, à travers les droits à émission de CO₂ dans le domaine de l'environnement ou la taxe bancaire pour réassurer le risque systémique propre à l'activité de crédit.

Pour autant, le modèle de l'entreprise-providence est promis à la faillite, comme l'a montré l'automobile américaine. L'entreprise ne peut être ni responsable de tous et de tout, ni une poche profonde dans laquelle puise sans mesure un Etat social en faillite. L'économie marchande ne représente plus que 44% du PIB en France. Notre pays ne tient dans la mondialisation que par les très grands groupes qui constituent le pivot du redressement économique et du désendettement de la nation. Il est irresponsable de sacrifier leur développement aux objectifs budgétaires de court terme et au clientélisme. Au lieu d'organiser la destruction de sa base productive au nom d'un modèle social insoutenable, la France devrait s'inspirer des démocraties d'Europe du Nord pour réconcilier compétitivité et solidarité en repensant de manière cohérente le rôle et l'articulation de l'Etat et de la société civile, de l'entreprise et de l'individu. ■

Nicolas Baverez est économiste et historien.



Par Martin Wolf

Le débat sur les « déséquilibres mondiaux » nous renvoie aux préoccupations de John Maynard Keynes à la conférence de Bretton Woods en janvier 1944. Keynes, qui représentait la Grande-Bretagne, était obsédé par les risques d'ajustement asymétrique entre pays excédentaires et pays déficitaires. A l'époque premiers pays excédentaires du monde, les Etats-Unis rejetèrent la mise en place d'un mécanisme contraignant pour les uns comme pour les autres. Aujourd'hui, ils ont changé de camp : Tim Geithner, secrétaire au Trésor américain, a suggéré de fixer à 4% du produit intérieur brut (PIB) le maximum du déséquilibre des comptes courants.

La Chine pourrait-elle accepter ce que les Etats-Unis avaient refusé en 1944? La réponse pourrait être positive. Le communiqué publié le 23 octobre à l'issue de la réunion des ministres des finances et des gouverneurs des banques centrales des pays du G20 en Corée du Sud était une réponse patante à la suggestion de M. Geithner. « *La persistance de déséquilibres importants, évalués à l'aune de critères indicatifs qui restent à définir, entraînerait dans le cadre du processus d'évaluation mutuelle une estimation de leur nature et des causes des entraves à l'ajustement, en veillant à prendre en compte les conditions nationales ou régionales, parmi lesquelles [celles des] gros producteurs de matières premières.* »

L'objectif des Etats-Unis est d'instaurer le principe selon lequel les pays excédentaires comme déficitaires doivent s'ajuster. Ils proposent la mise en place d'une valeur

L'éclairage En proposant de fixer une limite aux excédents et aux déficits des comptes courants, Washington offre une porte de sortie au G20

Une solution à 4%

numérique, 4%, sur laquelle tout le monde donnerait son accord et qui marquerait la limite de l'excédent ou du déficit à partir de laquelle un pays donné devrait prendre des mesures. Ce chiffre ne serait pas un objectif. Pas plus qu'il n'y aurait de sanctions.

La proposition est-elle cohérente? Rainer Brüderle, le ministre allemand de l'économie, a formulé le rejet orthodoxe. Il a déclaré que « nous devrions tendre vers un processus d'économie de marché, et non vers une économie commandée ». Mais, de mon point de vue, la proposition comporte trois éléments décisifs.

En premier lieu, la gigantesque accumulation de réserves de devises que nous constatons aujourd'hui n'est pas un phénomène de marché : elle résulte de décisions

ce qui rend fort peu souhaitable un ajustement opéré par les seuls pays déficitaires.

Quels pays du G20 seraient affectés par l'indicateur proposé par les Etats-Unis? L'Afrique du Sud, la Turquie, l'Espagne et les Etats-Unis devraient enregistrer cette année des « déficits excessifs » ; la Chine, la Russie, l'Allemagne et l'Arabie saoudite devraient présenter des « surplus excessifs ». Mais la Russie et l'Arabie Saoudite, en tant que gros exportateurs de matières premières, seraient probablement exemptées de l'obligation de respecter la référence américaine. De surcroît, si l'on s'en tenait à l'ampleur des excédents et des déficits plutôt qu'à la part du PIB qu'ils représentent, le Japon figurerait parmi les pays excédentaires, tandis que l'Italie, le Brésil et le Royaume

du Fonds monétaire international (FMI) et de la Banque mondiale à Washington, deux économistes chinois m'ont l'un et l'autre informé que la Chine a d'ores et déjà décidé de limiter ses excédents. C'est pourquoi débattre de cette question serait bien plus fructueux que de rester obnubilés par le seul taux de change.

Cependant, du fait de l'ampleur de ses réserves (50% du PIB) et de la rapidité de sa croissance, la Chine devrait viser l'équilibre extérieur, sinon le déficit, plutôt qu'un excédent de 4% de son PIB. Même en respectant cet objectif, son excédent extérieur pourrait être de 400 milliards de dollars en 2015, puisqu'il semble probable que son PIB en dollar doublera tous les cinq ans.

Contrairement aux autres pays déficitaires, les Etats-Unis ont à leur disposition la capacité d'émettre la principale devise de réserve mondiale. Le reste du monde peut donc difficilement contraindre les Etats-Unis à s'ajuster s'ils ne le souhaitent pas. Mais tout le monde, y compris les Chinois, paraît craindre les conséquences monétaires d'un nouvel assouplissement quantitatif américain. Heureusement, plus la demande mondiale s'accroît et plus l'ajustement des taux de change réels se réalisera, et moins une telle politique de la part des Etats-Unis sera nécessaire.

Chine et Etats-Unis doivent donc être au cœur de toute discussion sur l'ajustement global. L'Allemagne continuera à mettre des bâtons dans les roues. Mais ses victimes sont ses partenaires dans la zone euro : ils ont choisi de vivre avec la dévastatrice combinaison allemande de compétitivité extérieure et de rigueur intérieure, sous

un taux de change irrévocablement fixé. Le Japon semble, lui, incapable de gérer sa difficile situation macroéconomique. Mais la Chine, en tant que superpuissance naissante, avec sa vaste population et ses énormes besoins intérieurs, représente un cas tout à fait différent. Il n'y a aucune raison pour qu'elle reste un exportateur massif de capitaux.

Le rôle du G20 est de procurer un cadre aux discussions entre superpuissances actuelles et superpuissances futures. Si la Chine se fixait comme objectif d'accroître sa demande et de résorber ses excédents des comptes courants au moyen, idéalement, d'une augmentation de la consommation, le peuple chinois serait le premier à en bénéficier, et du même coup le reste du monde. Les Etats-Unis devraient s'engager simultanément vers une consolidation budgétaire à long terme.

Le rôle des autres chefs de gouvernement du G20, à l'occasion du sommet prévu les 11 et 12 novembre en Corée du Sud, sera de promouvoir l'accord nécessaire. S'ils y parviennent, ils démontreront l'un des principaux avantages du multilatéralisme, à savoir qu'il est un moyen de gérer les conflits entre les grandes puissances. M. Geithner a offert une alternative inventive aux interminables frictions sur les taux de change. Le président chinois devrait emprunter la porte de sortie que les Etats-Unis lui ménagent. ■

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

Tim Geithner a offert une alternative inventive aux interminables frictions sur les taux de change

gouvernementales. Ces réserves pouvaient à l'origine se justifier comme moyen de se prémunir contre les crises. Mais elles se sont développées bien au-delà, comme l'a montré la faible diminution qu'elles ont enregistrée durant la crise : 470 milliards de dollars (330 milliards d'euros), soit 6% du total.

Ensuite, on ne peut plus ignorer le fait évident que l'économie mondiale est incapable d'utiliser de vastes flux d'excédent d'épargne d'une manière efficace et sûre.

Enfin, le monde actuel présente une énorme capacité excédentaire,

me-Uni compteraient parmi les pays vastes déficitaires.

Il est cependant important de ne prendre en compte que les pays systématiquement significatifs. L'excédent des comptes courants de Singapour devrait se situer à 20% de son PIB, mais le reste du monde n'a pas à s'en préoccuper. Des indicateurs quantitatifs seraient en tout cas à même de rendre le débat sur l'ajustement beaucoup mieux centré qu'il ne l'est à présent.

Enfin, cette approche peut-elle fonctionner? Il y a au moins une chance pour que ce soit le cas. Lors des dernières réunions annuelles

Les Grandes Représentations du monde et de l'économie à travers l'histoire
René Passet
Les liens qui libèrent, 950 pages, 38 euros.

Le livre Transdisciplinarité

A l'origine de ce livre, il y a un souvenir. René Passet, professeur honoraire à la Sorbonne, raconte comment, jeune professeur d'économie, il avait été frustré de devoir enseigner une histoire de la pensée économique réduite à un catalogue de doctrines. D'où le projet, ambitieux, de replacer l'histoire des théories économiques, depuis la Grèce antique jusqu'à nos jours, dans le long processus de mutations de la pensée.

Le lecteur qui se plongera dans cette encyclopédie – au sens étymologique du mot, celui de chaîne de connaissances – s'y égarera peut-être. Il serait surprenant qu'il ne trouve aucun plaisir au contact d'une pensée stimulante, qui n'a de cesse de solliciter et de questionner les auteurs, et de les confronter au réel.

Pour M. Passet, une conception économique n'est pas vraie ou fausse. Elle n'est « valide » que si on la replace dans son temps. Léon Walras (1834-1910) est solidaire de Newton (1643-1727), Marx (1818-1883) de Darwin (1809-1882); et ce n'est pas un hasard, montre l'auteur, si Keynes est le contemporain d'Einstein et de Freud. « *La lec-*

ture du passé nous offre une leçon de relativité. » Ce qui ne veut pas dire de relativisme. Car, l'activité économique, et c'est peut-être la thèse principale du livre, a besoin d'un « terreau ». Elle « *ne saurait s'appréhender indépendamment des lois du monde.* » D'où la dénonciation, par celui qui fut le président scientifique de l'association altermondialiste Attac, du risque d'apesanteur que fait courir à l'humanité le capitalisme néolibéral. D'où le parti résolu, également, de la transdisciplinarité, que M. Passet fait rimer avec responsabilité.

Si l'auteur critique le « *nombri-* lisme » de certains économistes, en citant Hayek : « *Personne ne peut être un grand économiste s'il n'est qu'un économiste* », il rappelle également que la science ne progresse pas par l'accumulation de connaissances, mais par changements de représentations. Avec cet essai en forme de grand œuvre, M. Passet, qui plaide notamment pour des indicateurs physiques de développement durable, escomptait apporter « *un peu de compréhension* » dans ce monde agité. Il y réussit. ■

Philippe Arnaud

Les acteurs de l'économie Pierre Bezbakh Chaptal et « l'encouragement de l'industrie »

Cette période de l'année est traditionnellement celle de la désignation des prix Nobel. Cette reconnaissance de l'importance des travaux scientifiques remonte à 1901. Alfred Nobel (1833-1896), lui-même industriel, avait en effet demandé dans son testament d'honorer ceux qui jouent un rôle majeur dans le progrès des connaissances scientifiques mises au service du bien commun.

En France, durant les années révolutionnaires et la période napoléonienne, l'intérêt pour la science prit une dimension particulière. L'esprit scientifique avait déjà fait un bond durant le XVIII^e siècle, dans le domaine des mathématiques (avec d'Alembert et Laplace), de la chimie (Lavoisier), des sciences de la nature (Buffon, Lamarck, Cuvier, Daubenton). Ce phénomène prit une ampleur nouvelle à la fin du siècle et au début du XIX^e, en raison des besoins militaires (en poudre notamment), de la rivalité économique opposant la France à la Grande-Bretagne (amorçant sa révolution industrielle), et du désir des autorités politiques de promouvoir en France la recher-

che scientifique et la divulgation du savoir (création à partir de la Convention thermidorienne, en 1794-1795, de grands établissements tels Polytechnique, l'Ecole des mines, le Conservatoire national des arts et métiers...).

Favoriser le progrès

De nombreux savants s'illustrèrent alors, soit à titre individuel, soit dans le cadre de l'Académie des sciences créée du temps de Colbert, en 1666, ou dans celui de la « Société d'Arcueil » suscitée par Napoléon et animée par Laplace (qui fut ministre de l'intérieur durant le Consulat puis sénateur) et Berthollet (qui avait suivi Bonaparte en Egypte). L'un d'entre eux, Jean-Antoine Chaptal (1756-1832), participa lui aussi activement à la vie politique et s'intéressa plus que les autres aux prolongements industriels de ses découvertes.

Il étudia d'abord la médecine à Montpellier, puis la chimie à Paris, et se lança dans la fabrication de produits chimiques exportés en Europe, ce qui lui valut d'être anobli par Louis XVI en 1786. Il laissa son nom à un procédé permettant d'augmenter la teneur des vins en

alcool en introduisant du sucre (la « chaptalisation »), dans le prolongement des observations de Lavoisier. Il améliora les techniques de production d'acide chlorhydrique, mit au point des procédés de fabrication artificielle de l'alun, utilisé comme colorant dans l'industrie textile, et du salpêtre nécessaire à la fabrication de la poudre à canon (il dirigea en 1793 la fabrique de poudre de Grenelle, à Paris).

Il assura aussi des fonctions politiques, puisqu'en 1801 il fut ministre de l'intérieur de Bonaparte, alors premier Consul. Il participa à la réforme de l'enseignement, créa une école de sages-femmes à Paris, œuvra à l'ouverture de musées en province... Mais il démissionna en 1804, quand Napoléon devint empereur. Il poursuivit sa carrière politique en devenant sénateur en 1805, et pair de France en 1815.

Chaptal contribua aussi à la création de la Société d'encouragement pour l'industrie nationale (SEIN), en 1801, dont il fut le premier président jusqu'à sa mort. Celle-ci avait pour but de favoriser les progrès de l'industrie nationale, d'inciter à l'innovation technique par des récompenses financières

et des titres honorifiques, d'expérimenter des inventions, de présenter l'état d'avancement des techniques et des dépôts de brevets dans un « Bulletin », publié depuis 1802. Un prix, toujours décerné par la SEIN, porte son nom. ■

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

Le Monde
Siège social : 80, bd Auguste-Blanqui
75707 PARIS CEDEX 13
Tél. : +33 (0)1-57-28-20-00
Fax : +33 (0)1-57-28-21-21
Télex : 206 806 F
Edité par la Société éditrice du « Monde » SA,
Président du directoire,
directeur de la publication,
directeur du « Monde » :
Eric Fottorino
La reproduction de tout article est interdite sans l'accord de l'administration. Commission paritaire des journaux et publications n° 0712C 81975.
ISSN : 0395-2037
Pré-presses Le Monde
Impression Le Monde
12, rue M.-Gunsbourg
94852 Ivry Cedex
Printed in France

Entreprise Philippe Trouvé

Les PME et l'innovation territoriale

Il y a plus de vingt-cinq ans, l'ouvrage de M.-J. Piore et Ch.-F. Sabel (*The Second Industrial Divide*, 1984, Basic Book inc.) avait fait l'effet d'une bombe dans la communauté scientifique. En s'appuyant sur l'observation des secteurs industriels et du déclin annoncé de la production en série, les auteurs annonçaient l'émergence d'un nouveau modèle socioproductif de spécialisation souple, basé sur la réémergence du modèle artisanal où les petites entreprises, loin de constituer un phénomène résiduel, occuperaient une place centrale dans la transformation des marchés et le développement économique et technologique.

Les travaux fondateurs des deux auteurs ouvrirent une lignée de réflexions, riche en débats, sur la nature de la crise du modèle fordien, sur la convergence ou la dissociation des modes de production et d'organisation dans les économies mondialisées, ainsi que sur l'interprétation des nouvelles formes de rapport salarial que ces derniers recélaient.

Toutes proportions gardées, on pourrait se demander si le rapport publié en mai par le Conseil d'analyse économique, la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (Datar) et l'Académie des technologies (Michel Godet, Philippe

Durance, Marc Mousli, « Créativité et innovation dans les territoires ») ne pourrait pas jouer un rôle analogue de stimulant et de balise dans notre période de désarroi et d'incertitude.

Selon les auteurs, nous serions à l'aube d'une troisième vague d'innovations, portée par une nouvelle combinaison de facteurs stratégiques, notamment par l'activation de nouvelles relations interentreprises, souvent des plus petites, et par la stimulation de gisements de créativité (entendue comme capacité à fabriquer des projets), trop longtemps négligés à l'échelle territoriale. Si l'idée n'est pas neuve, plusieurs convictions se font cependant jour dans le document, qui tranche par rapport aux doctrines dominantes.

Complémentarité

C'est d'abord une conception élargie de l'innovation qui ne se réduit pas à la technologie avancée ou à la recherche, mais se trouve partout, parfois à l'état de projet dormant, dans le domaine commercial, le management, l'organisation « intra » ou interentreprise ou les services, notamment à la personne. C'est ensuite l'hypothèse d'une complémentarité entre la vigueur des économies productives créées dans les espaces locaux et une économie résidentielle régénérée par l'attractivité des territoires, les pôles de compé-

titivité et les « pôles de qualité de vie », articulant ainsi deux fonctions historiquement disjointes dans les politiques publiques : la recherche de compétitivité et l'aménagement du territoire. Mais aussi la place prépondérante des réseaux sociaux et du capital culturel, accumulé ou circulant, pour une meilleure coordination entre l'ingénierie institutionnelle, y compris dans les structures éducatives et de formation, et l'animation des talents créatifs issus du terrain.

La question de la gouvernance des réseaux interorganisationnels reste certes encore en suspens et les économistes appelés à la rescousse débattent à nouveau sur l'alternative : développer tous les territoires, jusqu'aux plus profonds districts ou s'appuyer sur les métropoles et leurs effets d'entraînement. De même, la grande place faite au management participatif et à la reconstitution de communautés de pratiques à l'intérieur des entreprises paraît-elle plus onirique. Déjà, MM. Piore et Sabel n'avaient-ils pas rêvé d'une collaboration exemplaire dans le modèle artisanal entre ouvriers qualifiés, représentants syndicaux et patronat, porteuse d'une « certaine forme de démocratie industrielle » ? Mais il est vrai qu'il ne faut pas désespérer Billancourt. ■

Philippe Trouvé est professeur au groupe ESC Clermont-Ferrand.

Le grand retour des métaux stratégiques

Il aura suffi qu'un chalutier chinois soit arraisonné par la marine japonaise au large de quelques îlots contestés pour que le monde occidental prenne conscience de la dépendance de ses industries de haute technologie en matière d'approvisionnement en terres rares, et plus largement en métaux stratégiques. Il n'y a pas eu de jour depuis sans que l'on ait parlé de lithium, d'indium ou de l'un des dix-sept métaux aux noms exotiques issus des fameuses terres rares (yttrium, dysprosium...). La Chine est bien sûr montrée du doigt, mais les risques se situent aussi en Afrique australe, dans les Andes ou en Russie.

Chronique de la semaine

Philippe Chalmrin, université Paris-Dauphine

Cette effervescence des chancelleries a eu des précédents, qui nous ramènent une trentaine d'années en arrière.

Dans les années 1970, on parlait de l'arme du pétrole et de l'arme alimentaire, mais on s'inquiétait aussi de la concentration de nombre de métaux stratégiques de l'époque (chrome, cobalt, platinoïdes...) en Afrique australe et dans le bloc soviétique. Face à cette menace, la réponse des Etats occidentaux prit plusieurs chemins : celui de la recherche minière, tout d'abord sur son propre sol (l'inventaire français est entrepris par le Bureau de recherches géologiques et minières en 1975) ou dans les territoires considérés comme relativement sûrs : Australie, Brésil, Canada, mais aussi Afrique de l'Ouest... Mais la recherche et l'investissement minier sont des processus longs. Pour pallier l'urgence, on constitua donc des stocks stratégiques. Il

en existait déjà un, celui des Etats-Unis, créé en 1939, mais surtout relancé en 1950 au moment de la guerre de Corée. En 1976, les Etats-Unis décidèrent de le relancer. En 1979, 93 produits ou substances étaient stockés, pour une valeur de 10 milliards de dollars. En 1975, la France décida de la constitution d'un stock de précaution financé à partir de 1979 par une éphémère Caisse française des matières premières. La Grande-Bretagne fit de même en 1983, au lendemain de la guerre des Malouines...

Mais à la fin des années 1980, la conjoncture géopolitique se modifia : l'Afrique du Sud abolit l'apartheid et l'Empire soviétique s'effondra, libérant au passage les stocks stratégiques au complexe militaro-industriel. L'abondance régnait à nouveau et la « nouvelle économie » n'était guère prête à financer la production de toutes ces substances aux noms barbares. Les stocks stratégiques furent démantelés ou très fortement réduits : le seul survivant actuel, le stock américain, géré par la Defense Logistic Agency (DLA), détient encore 28 produits pour une valeur de 1,4 milliard de dollars (984 millions d'euros).

Et voilà que la question des métaux stratégiques revient à la une, avec à la clef la dépendance vis-à-vis d'une Chine à la fois très dépendante de l'extérieur pour ses approvisionnements en matières premières, et dominante pour un certain nombre de substances dont elle a consciencieusement cassé les marchés ces dernières années en éliminant les derniers producteurs occidentaux, eux-mêmes souvent condamnés pour des raisons environnementales. Le réveil est bien dur ! Faute de budgets, le temps des stocks stratégiques paraît révolu. Il faut donc réapprendre à gérer la rareté, en l'intégrant aux développements technologiques, mais surtout en utilisant l'extraordinaire gisement à notre disposition : les déchets, tout simplement. ■

Management Jean-Marc Le Gall

Les entreprises à l'épreuve d'Internet

L'entreprise a eu beaucoup de difficultés à composer avec la révolution des mœurs issue de Mai 1968, avec cette forte revendication d'expression de soi et d'allégement des contraintes de la société. À l'époque, l'entreprise paraît alors très loin de faire sa révolution culturelle, à l'exception notable de son discours publicitaire.

Bien au contraire, comme le souligne Jacques Le Goff dans *Du silence à la parole. Droit du travail, société, Etat, (1830-1989)* (Calligrammes, 1989), « l'entreprise en était venue à faire figure d'îlot de conservatisme social faiblement réceptif aux sollicitations d'un monde en pleine mutation ».

En dépit d'évolutions incontestables, l'entreprise française apparaît encore souvent en retard sur la société. C'est ce qu'illustre sa difficulté récurrente à comprendre les nouvelles générations et leurs attentes. Quand on les interroge, les jeunes salariés disent percevoir leur entreprise comme lourde et hiérarchique, et sa communication peu convaincante.

Parmi les évolutions sociétales en cours, il en est une dont l'entreprise doit rapidement prendre la mesure : l'accélération nette de l'usage des nouveaux outils d'information et de communication. Divers travaux récents montrent concrètement qu'ils accroissent

fortement la tendance des individus à revendiquer leur autonomie, et à mettre en doute les autorités et leur communication.

Cette évolution apparaît dès le plus jeune âge, comme l'illustre l'autonomie relationnelle acquise par les adolescents. L'usage (jusqu'à 200 SMS par jour) de ces nouveaux outils leur permet de multiplier les relations en dehors de tout contrôle parental ou scolaire.

Expression individuelle

D'autre part, Jean-Louis Missika montre, dans son ouvrage *La Fin de la télévision* (Le Seuil, collection « La République des idées », 2006), comment l'Internet provoque un phénomène de désagrégation de l'audience de ce média « grand public ». D'ores et déjà, souligne-t-il, les jeunes générations trouvent à satisfaire leurs besoins de communication ailleurs et autrement. Aux Etats-Unis, l'âge moyen des spectateurs des trois principales chaînes est de 51 ans et il ne cesse d'augmenter.

Cette possibilité d'autonomie et cette dispersion des sources d'information concernent aussi l'entreprise. Du fait qu'ils recourent à des dispositifs mobiles et multimédias, ces modes de communication sont à l'origine d'une possibilité de connexion permanente. Celle-ci permet à l'individu de diversifier les modalités de définition et

d'expression de soi, ainsi que ses interlocuteurs potentiels (forum, réseau social, courriels et SMS). Ces usages sociaux des nouvelles technologies vont de plus en plus impacter le comportement des salariés, dans et à l'égard de leurs entreprises. Celles-ci vont alors découvrir notamment qu'Internet permet et encourage « l'expression tous azimuts des subjectivités », selon l'expression de Dominique Cardon (*La démocratie Internet*, Le Seuil, collection « La République des idées »). Leurs dirigeants doivent donc apprendre à composer avec un média qui valorise l'expression individuelle, contourne les hiérarchies, met à l'épreuve la communication institutionnelle, et révèle parfois au grand jour ce qu'évelles voudraient taire.

D'où l'urgence de rompre avec les pratiques de communication consensuelles, qui nie les conflits d'intérêts et les difficultés, voire les échecs, des changements entrepris.

Comme le recommande Laurent Habib, président d'Euro-RSCG, dans son livre sur *La Communication transformative. Pour en finir avec les idées vaines* (PUF), les dirigeants doivent communiquer sur des arbitrages et ne plus séparer leur communication de leur action, inévitablement problématique. Pratiques exigeantes, mais qui permettront de retrouver le sens véritable de la communication, que les théoriciens, depuis J.L. Austin en 1962 (*How to Do Things with Words*, Harvard University Press, 1975), ont défini comme « performatif », c'est-à-dire une parole qui est en actes. ■

Jean-Marc Le Gall, conseil en stratégies sociales, professeur associé au Celsa.

Offrez-vous une part d'avenir

L'INSA de Lyon

diplôme 900 ingénieurs/an.

32% sont des femmes

L'INSA de Lyon, grande école publique d'ingénieur en 5 ans :

- 1^{re} école d'ingénieur post-bac en France (palmares l'Étudiant - l'Express 2010)
- 3^e école d'ingénieur, toutes catégories, à la pointe de la recherche (classement Industrie et technologies 2010)
- 10^e école d'ingénieur toutes catégories en France (classement l'Usine Nouvelle 2010)

www.insa-lyon.fr



D'autres débats sur LEMONDE.FR

« Les erreurs de BP », Sydney Finkelstein, professeur de stratégie à la Tuck School of Business à Dartmouth (Etats-Unis).

« La rigueur budgétaire dans la zone euro est-elle le prix à payer pour éviter un éclatement de la zone », Gilles Dufrénot, professeur de sciences économiques à l'université d'Aix-Marseille.

« Comment gouverner les liens entre élites politiques et élites économiques ? », Frédéric Parrat, avocat fiscaliste, enseignant chercheur à l'université Paris-V.

Divergences

Le sommet des chefs d'Etat et de gouvernement du G20, les 11 et 12 novembre à Séoul, évoquera les déséquilibres commerciaux, financiers et monétaires qui minent l'économie mondiale. Mais le consensus sera difficile à forger, tant les intérêts divergent



Guido Mantega

► Le ministre des finances brésilien, Guido Mantega, est le premier à avoir dénoncé, en septembre, la « guerre des changes » résultant de la manipulation délibérée du cours des devises par certains grands pays. Depuis la fin 2008, le real brésilien s'est apprécié de plus d'un tiers face au dollar et, par voie de conséquence, au yuan chinois, pénalisant la compétitivité des exportations du pays. M. Mantega plaide pour une réévaluation parallèle des devises américaine et chinoise. Lundi 18 octobre, le Brésil a relevé de 4 % à 6 % la taxe destinée à combattre la « spéculation excessive », adoptée un an plus tôt, sur les achats d'obligations brésiliennes par des investisseurs étrangers et sur les opérations sur les dérivés de crédits. « Il faut que cela se termine par un accord. Tant qu'il n'y aura pas de coordination, nous ne resterons pas les bras croisés pendant que notre monnaie s'apprécie. La seule solution, c'est une réponse coordonnée », a estimé M. Mantega. ■

Timothy Geithner

► Le secrétaire américain au Trésor, Timothy Geithner, souhaite que les pays du G20 s'engagent à limiter à 4 % de leur produit intérieur brut l'excédent ou le déficit de la balance des comptes courants. « Pour les grandes économies, des Etats-Unis à la Chine, de l'Allemagne au Japon, je pense qu'il est admis que, si nous permettons à ces déséquilibres vastes et persistants de monter à l'avenir, ce serait mauvais pour la croissance mondiale », a-t-il déclaré le 24 octobre, à l'issue de la réunion des ministres des finances du G20 à Séoul, où il avait formulé cette proposition. L'excès d'épargne de la Chine et des pays producteurs de pétrole a longtemps comblé le financement de la première économie mondiale, mais le système est à bout de souffle. La Chine doit augmenter les salaires et réévaluer sa monnaie pour que ses consommateurs puissent accéder aux biens importés. ■

Faire consommer les Chinois, revenir à l'étalon-or, taxer les banques... ? Les experts présentent, sans illusions, leurs idées de réformes

Des pistes pour réguler l'économie mondiale

Adversaires et solidaires, les Etats-Unis et la Chine doivent concilier leurs intérêts

LORS DU G20 des ministres des finances réunis le 23 octobre à Gyeongju (Corée du Sud), les Etats-Unis ont débouqué le débat sur les monnaies qui menaçait de tourner à l'affrontement. En proposant de discuter des excédents des balances courantes avant d'aborder la question très sensible des taux de change, Timothy Geithner, le secrétaire d'Etat au Trésor, a recentré le débat sur la cause première des turbulences actuelles : les déséquilibres macroéconomiques entre les grands pays. La plupart des experts se félicitent de cette évolution mais, selon qu'ils croient ou non aux vertus de la réglementation et du multilatéralisme, ils n'attendent pas du G20 des chefs d'Etat et de gouvernement qui se tiendra à Séoul, le 11 et le 12 novembre, le même type de décisions.

On « dit aux Chinois : "Epargnez moins et consommez plus." Les Américains, eux, consomment trop et n'épargnent pas assez »

Charles Wyplosz
professeur d'économie au Graduate Institute de Genève

Charles Wyplosz, professeur d'économie au Graduate Institute de Genève, est le plus sceptique. « Cela fait dix ans que tout le monde dit aux Chinois : "Epargnez moins et consommez plus." Ils s'y mettent, mais trop mollement, analyse-t-il. Les Américains, c'est le contraire : ils consomment trop et n'épargnent pas assez. C'est ennuyeux, mais c'est comme ça. Dans un monde idéal, on s'assiérait autour d'une table pour discuter de ces déséquilibres macroéconomiques et chacun corrigerait ses propres dysfonctionnements. Les subprimes américains ? Une carence dans la protection des consommateurs. Les folies immobilières espagnoles ? Une mauvaise distribution du crédit. »

Un déficit commercial croissant



gnoles ? Une mauvaise distribution du crédit. »

Pour y remédier ne conviendrait-il pas de déterminer des règles économiques valables pour tous ? « Ne rêvons pas à une autorité économique mondiale, répond-il. Je ne vois pas par quel mécanisme, sauf en Corée du Nord, un pays pourrait limiter à 4 % de son produit intérieur brut son excédent ou son déficit courant, comme les Américains l'ont proposé. Il est tout aussi impossible qu'un gouvernement maîtrise son épargne. »

Que faire alors face aux dangereux déséquilibres symétriques chinois et américains ? « Il faudrait, par exemple, que leurs pairs disent aux dirigeants de Pékin de créer un système de protection sociale qui évitent aux ménages chinois d'épargner pour les mauvais jours de façon excessive, répond M. Wyplosz. Même chose pour les Américains, mais à l'envers. Cette façon de procéder est la plus efficace, car le Fonds monétaire international [FMI] n'a aucune autorité pour imposer des corrections de trajectoire, sauf aux pays en difficulté qui lui demandent de l'argent, et ce n'est le cas ni de la Chine ni des Etats-Unis. Il ne peut être le gendarme de l'économie mondiale, comme l'a souhaité Timothy Geithner. Tout au plus, peut-il se montrer bon pédagogue. Les Etats sont souverains : c'est comme ça. »

Christian de Boissieu, président

du Conseil d'analyse économique (CAE) du premier ministre français, se félicite de la nouvelle approche des Etats-Unis qui « ont compris que le problème n'était pas le taux de change entre le yuan et le dollar, mais le déséquilibre des balances courantes qui reflète celui de l'épargne, des investissements et de la consommation ».

La proposition du secrétaire d'Etat américain de limiter à 4 % du PIB l'excédent et le déficit de la balance courante lui semble-t-elle bienvenue ? « L'idée n'est pas mauvaise en soi. Malheureusement, ce qui paraît l'invalider, c'est que le seuil de 4 % retenu par Timothy Geithner exonère les Etats-Unis de tout effort, puisqu'ils sont à 3,2 % de déficit quand la Chine et l'Allemagne ont des excédents supérieurs à 4 %. Cela plombe d'entrée le débat au G20, car tout le monde sait que l'harmonisation ne progressera qu'à la condition que chaque pays fasse un bout de chemin vers les autres avec un horizon temporel un peu long. Changer la Chine de puissance exportatrice en puissance consommatrice grâce à l'institution d'une protection sociale digne de ce nom va prendre du temps. »

Quant à l'Europe, elle doit « accélérer sa croissance par des réformes, tout en commençant à réduire ses déficits publics », souligne M. de Boissieu. Et la Chine ? « Qu'elle s'engage à réévaluer sa monnaie au rythme qu'elle voudra et à privi-

légier un nouveau modèle de croissance. » Les Etats-Unis ? « Qu'ils nous parlent enfin de leurs déficits et des moyens pour les résorber, car le dollar est très fragile. »

Le FMI, lui, semble « l'instance la moins mal placée pour assurer la surveillance multilatérale » des politiques menées par ses membres. L'établissement de règles contraignantes ne lui paraît pas, à lui non plus, réaliste, comme le prouve la relative inefficacité du pacte européen de stabilité et de croissance.

Agnès Bénassy-Quéré, directrice du Centre d'études prospectives et d'informations internationales (Cepii), déplore la différence de tempo entre la Chine et les Etats-Unis. « Avec leur politique monétaire très accommodante, les Américains veulent créer de la demande et de la croissance à court terme. Ce faisant, ils ne se montrent pas du tout coopératifs avec le reste du monde, explique-t-elle. Alors que les Chinois vont dans le bon sens, mais trop lentement. »

Le FMI peut-il remédier à cet état de fait ? « Difficilement, juge-t-elle, parce qu'il n'a d'autorité que sur les pays qui demandent son aide. En attendant, il est urgent de compléter la réforme dite de Bâle III pour renforcer la solidité des établissements financiers qui laisse encore à désirer. »

C'est peu dire que le programme de Nicolas Sarkozy pour sa présidence du G20 à partir du 12 novembre n'emporte pas la conviction, et notamment sa volonté de refondation du système monétaire international. « Vouloir réformer les accords de Brettons Woods, c'est perdre son temps, avertit M. Wyplosz. Le régime bizarre sous lequel nous vivons, avec des monnaies qui flottent et d'autres pas, va perdurer. S'allier avec les Chinois pour contester la suprématie du dollar permettra à la France de vendre à la Chine quelques mètres et c'est tout. On n'est pas là dans une logique économique, mais politique. » ■

Alain Faujas

Les Jéco de Lyon

Gouvernance

L'édition 2010 des Journées de l'économie (Jéco) de Lyon, qui se tiennent du 9 au 11 novembre dans différents lieux publics de la capitale rhônalpine, aura pour thème débats autour de l'actualité de l'économie et des sciences économiques, la « gouvernance » dans ses différentes dimensions : gouvernance mondiale, européenne, environnementale et gouvernance de l'entreprise.

La table ronde sur la « gouvernance internationale », mardi 9 novembre, de 11 heures à 13 heures, réunira François Bourguignon, directeur de l'Ecole d'économie de Paris, ancien économiste en chef de la Banque mondiale ; Michel Camdessus, gouverneur honoraire de la Banque de France ; Roger Guesnerie, professeur au Collège de France et président de l'Ecole d'économie de Paris ; Angel Gurria, secrétaire général de l'OCDE ; Christine Lagarde, ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi.

La table ronde sur la « gouvernance d'entreprise », mercredi 10 novembre, de 15 heures à 16 h 30, réunira Pierre-Yves Gomez, professeur de management stratégique à l'EM Lyon ; Alissa Koldertsova, analyste des politiques à la division des affaires d'entreprise de l'OCDE ; Daniel Lebègue, président de l'Institut français des administrateurs (IFA) ; Philippe Poincloux, directeur général du bureau de Paris de Towers Watson.

La table ronde sur la « gouvernance européenne », mercredi 10 novembre, de 19 heures à 21 heures, réunira Patrick Artus, directeur de la recherche et des études de Natixis ; Alicia Garcia-Herrero, chef économiste marchés émergents de BBVA ; Daniel Gros, directeur du Centre for European Policy Studies (CEPS) ; Philippe Herzog, président-fondateur de l'association Confrontations Europe ; Olivier Klein, directeur général Banque commerciale et assurances de

la BPCE ; Tommaso Padoa-Schioppa, économiste, ancien ministre des finances, ancien membre de la BCE ; Jean Pisani-Ferry, directeur de Bruegel, membre du CAE ; Jean-Claude Trichet, président de la BCE ; Loukas Tsoukalis, président de la Fondation hellénique pour la politique européenne et étrangère.

La table ronde sur la « gouvernance environnementale », jeudi 11 novembre, de 14 heures à 15 h 30, réunira Alain Ayong Le Kama, professeur de sciences économiques à l'université Lille-1 ; Lucien Chabason, de l'Institut du développement durable et des relations internationales (Iddri) ; Vincent Chriqui, directeur général du Centre d'analyse stratégique ; Didier Gauthier, président de la commission Afnor développement durable et responsabilité sociétale, et vice-président de la commission « Indicateurs extrafinanciers » du Medef ; Michèle Pappalardo, commissaire générale au développement durable ; Katheline Schubert, professeur d'économie à l'université Paris-1 Panthéon-Sorbonne ; Edouard Vieillefond, de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Les Journées de l'économie de Lyon sont organisées chaque année depuis 2008 par l'ensemble des universités et grandes écoles lyonnaises, avec le soutien de la Fondation scientifique de Lyon, des collectivités et organisations professionnelles locales et de plusieurs entreprises. Ses objectifs sont, sur le modèle du Festival d'économie de Trente (Italie), de démocratiser l'analyse économique auprès du grand public et d'améliorer la visibilité de la discipline. L'accès aux 42 conférences qui se déroulent durant les trois jours de la manifestation est en effet libre et gratuit, sous réserve d'une inscription par Internet et en fonction des places disponibles. Les Jéco ont accueilli 3 000 personnes en 2008 et 4 780 en 2009. ■ Renseignements : www.journeesconomie.org



Angela Merkel

► La chancelière allemande Angela Merkel estime que « le yuan devrait correspondre à sa valeur réelle », a fait savoir le 8 octobre son porte-parole. « Mais on pourrait argumenter aussi que le dollar, alors qu'un montant extrême de liquidités est injecté [par la Réserve

fédérale américaine dans le cadre de sa politique dite d'assouplissement quantitatif, est tendanciellement dévalué de ce fait, et que dans ce cas, le cours du dollar ne correspond pas tout à fait à une valeur réelle », a-t-il ajouté. Berlin critique ainsi les mesures « non conventionnelles » de politique monétaire aux Etats-Unis, consistant à créer de la monnaie pour soutenir le financement de l'économie, qui font glisser le billet vert.

Depuis 2009, l'Allemagne a perdu son titre de premier exportateur mondial au profit de la Chine. M^{me} Merkel plaidera cependant, lors du sommet des chefs d'Etat et de gouvernement du G20 les 11 et 12 novembre à Séoul pour une libéralisation des échanges commerciaux. ■



Wen Jiabao

► Le premier ministre chinois Wen Jiabao a rejeté les appels à une appréciation rapide du yuan face au dollar. La devise chinoise est sous-évaluée de moitié environ face au billet vert, ce qui, conjugué aux faibles coûts sociaux, attire en Chine les investissements des industries manufacturières. Des millions d'emplois à bas salaires ont été créés, favorisant la stabilité sociale et la pérennisation du régime politique.

« Ne cherchez pas à faire pression sur nous au sujet du taux du renminbi [yuan] », a mis en garde Wen Jiabao, le 6 octobre à Bruxelles, défendant l'assouplissement progressif du régime de change mené par Pékin, et avertissant contre les conséquences sociales d'une réévaluation plus rapide : « Beaucoup de nos sociétés exportatrices seraient obligées de fermer, les travailleurs migrants retourneraient dans leurs villages. Si la Chine rencontrait des turbulences économiques et sociales, ce serait un désastre pour le monde entier », a déclaré le premier ministre. ■

Christine Lagarde

► La ministre française de l'économie, Christine Lagarde, a évoqué, le 4 novembre, « l'impératif de forger les outils de la paix monétaire », en faisant l'un des objectifs français de la présidence du G20 qui débute le 12 novembre. M^{me} Lagarde réagissait à la relance, annoncée le 3 novembre, de la politique d'assouplissement quantitatif de la Réserve fédérale américaine (Fed) qui consiste à créer de la monnaie pour soutenir l'économie : 600 milliards de dollars (423 milliards d'euros) de bons du Trésor seront rachetés aux banques.

Affaiblissant le billet vert, cette décision de la Fed a suscité de nombreuses critiques. « L'euro porte le poids de cette mesure », a estimé M^{me} Lagarde. La monnaie unique est nettement surévaluée par rapport à sa valeur d'équilibre, estimée autour de 1,20 dollar. La compétitivité de la zone souffre ainsi de tout nouvel affaiblissement du dollar et des devises qui lui sont liées, surtout le yuan. ■

A la recherche d'un nouvel ordre monétaire international

« NOUS VIVONS au XXI^e siècle sans ordre monétaire. » Voilà le constat que dressait, début octobre, Nicolas Sarkozy. Le président français, qui dirigera pour un an les travaux du G20 à partir du 12 novembre, dit vouloir poser les jalons d'un nouvel ordre monétaire international. Mais dans les faits, la réforme de ce système marqué par l'hégémonie du billet vert (85% des transactions mondiales de changes, 62% des réserves des banques centrales) est constamment à l'ordre du jour depuis la fin de la convertibilité du dollar en or voulue en 1971 par les Etats-Unis. Cette décision a fait basculer la planète dans l'ère des changes flottants, soumettant les économies aux caprices de la monnaie américaine. Pour beaucoup d'experts, ce système est inéquitable et source de nombreux déséquilibres. Passage en revue des pistes de réforme.

Détrôner le dollar. Et si tout redevenait comme avant ? Certains nostalgiques prônent tout simplement de revenir à l'étalon-or, comme à l'époque des changes fixes. Leur argument : « Tous les pays sont égaux face à l'or », indique Jean-Marc Daniel, professeur d'économie à l'ESCP-EAP. « Aucun ne bénéficie d'un privilège exorbitant », poursuit-il, comme aujourd'hui les Etats-Unis avec le dollar.

Qui plus est, ce mécanisme automatique ne nécessite aucune régulation de la part d'une institution internationale.

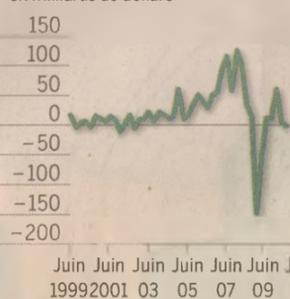
Mais le rêve se heurte vite à la réalité, autrement dit à l'insuffisance du stock d'or disponible. Pas plus de 2 300 tonnes de ce métal précieux sont extraites chaque année. Une goutte d'eau comparée aux volumes qui circulent sur le marché des changes.

Pour autant, le projet de faire émerger une monnaie de réserve supra-souveraine déconnectée des nations individuelles reste en débat. Le concept n'est pas neuf : Keynes l'avait lui-même évoqué dès les années 1930 avec le « bancor ». Cette monnaie internationale serait gérée par une entité politique totalement indépendante jouant le rôle de prêteur en dernier ressort. Elle pourrait être émise pour renforcer les pays dont la balance des paiements est déficitaire. Ou encore pour relancer la demande mondiale, soutenir des projets d'intérêt public, telle la lutte contre le changement climatique, comme le suggérait le Prix Nobel d'économie américain Joseph Stiglitz dans un rapport rendu à l'ONU en 2009.

Reste qu'un tel projet est une véritable gageure, ne serait-ce que pour des raisons techniques. Car quelle pourrait être cette monnaie supranationale ? Régulièrement

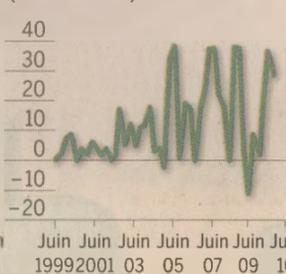
Les banques centrales des pays émergents accumulent les réserves

RÉSERVES EN DOLLARS*
en milliards de dollars



* données trimestrielles

RÉSERVES EN EUROS*
en milliards de dollars
(euros convertis)



SOURCES : FMI, NOMURA

évoqué, le recours aux droits de tirage spéciaux, les fameux DTS du Fonds monétaire international (FMI), ne convainc pas vraiment. Cette unité de compte basée sur un panier de devises n'a pas d'existence matérielle et ne sert ni de monnaie de facturation ni de monnaie de transaction.

A défaut, certains experts préfèrent imaginer un système où coexisteraient plusieurs monnaies de réserve à jeu égal avec le dollar. L'euro, qui représente déjà 27% des réserves mondiales de change, pourrait être une solution. Malgré des failles de conception, mises au jour lors de la crise grecque, cette devise est jugée sta-

ble et gérée par une banque centrale indépendante.

Le yuan chinois est perçu comme un autre concurrent sérieux du billet vert. A condition, bien sûr, qu'il devienne convertible, ce que les experts estiment possible d'ici une quinzaine d'années.

Mieux réguler et surveiller le système. Plutôt que d'imaginer un substitut au dollar, certains plaident pour une régulation et une surveillance plus strictes. Ainsi, pourquoi ne pas tout bonnement imposer des pénalités, voire exclure du système, les pays qui contrôlent leurs changes ? Aujourd'hui, seules quelques monnaies sont

libres de fluctuer vis-à-vis du dollar. Beaucoup d'autres sont liées à la devise américaine par des régimes de change administré, et contribuent ainsi aux déséquilibres. Ainsi de la Chine, qui pilote étroitement la valeur du yuan, mais aussi de l'Algérie qui détient les plus grosses réserves de change du monde, rapportées au produit intérieur brut.

« On pourrait imaginer une réédition des accords du Louvre de 1987 », suggère également M. Daniel. Les pays, non plus du G7, mais du G20, se réuniraient dans le cadre du FMI pour décider de dévaluer ou de réévaluer certaines monnaies en fixant une marge de fluctuation. Les banques centrales prendraient l'engagement d'intervenir pour faire respecter cette « bande passante ». Selon ses détracteurs, ce type d'accord risque toutefois d'encourager la spéculation et de se heurter aux intérêts individuels.

Plus largement, la question d'établir un arbitre internationalement reconnu, pour forcer des pays à revoir si besoin leur régime de change, est aujourd'hui posée. Cette mission figure déjà peu ou prou dans les mandats du FMI. Faut-il renforcer ses pouvoirs et lui accorder la gestion d'un fonds commun dans lequel il pourrait puiser pour intervenir sur les marchés ? Cette idée, qui implique des

transferts de souveraineté, risquerait toutefois de se heurter à des résistances politiques. L'économiste Patrick Artus suggère plutôt de lui confier une « mission de contrôle de la création monétaire mondiale ».

Multiplier les unions monétaires régionales. Pour certains experts, la réforme du système monétaire international passera sans doute d'abord par une multiplication des initiatives régionales. « Cette voie semble aujourd'hui beaucoup plus prometteuse qu'une construction à l'échelle globale », juge par exemple André Cartapanis, professeur à Sciences Po Aix-en-Provence.

Selon l'économiste, « plusieurs gros blocs régionaux pourraient émerger qui renforceraient leur cohésion interne sur le plan politique, en matière de pilotage macroéconomique, de régulation financière et de changes ». Une façon, en l'absence de solutions concertées au niveau mondial, de garantir une relative stabilité des taux de change au sein d'une même entité géographique. En Europe, 16 pays – bientôt 17 – partagent déjà, avec l'euro, une monnaie unique. « En suivant cet exemple, on peut imaginer que se forment une zone dollar, une zone yuan et une zone monétaire en Amérique latine également », décrit M. Cartapanis. ■

Marie de Vergès

Le contrôle de l'industrie financière reste tâtonnant

RÉ-GU-LER. Depuis la tempête déclenchée par la faillite de la banque d'affaires américaine Lehman Brothers, le 15 septembre 2008, les dirigeants de la planète ont pris conscience que le système financier mondial avait été laissé, trop et trop longtemps, libre de tout contrôle.

A rebours du mouvement de libéralisation enclenché dans les années 1980, les pays du G20 ont entamé une remise en ordre du marché, ou plutôt des marchés. L'enjeu : freiner la spéculation, neutraliser le risque d'implosion du système, améliorer la transparence et réduire la volatilité.

Dans un premier temps, les banques, notamment, ont été rapelées à l'ordre. De fait, certaines d'entre elles, dont le cœur de métier consiste à distribuer des crédits aux ménages et aux entreprises, ont au fil des années étoffé leurs activités de marché, plus rentables mais aussi plus risquées. « Il faut, aime à répéter l'économiste Jacques Attali, que le métier de banquier redevienne triste et ennuyeux. »

Comment ? L'option anglo-saxonne est la plus radicale. Elle consiste à « couper » les banques en deux afin de distinguer les banques de dépôts, chargées de financer l'économie, et les banques d'investissement, autorisées à « jouer » sur les marchés. Les premières, dont la mission s'apparente à un service d'intérêt général, bénéficient de l'accès au financement des banques centrales et d'un soutien public en cas de déroute. « On distingue ainsi les

établissements qui méritent d'être sauvés et les autres », résume Gunther Capelle-Blancard, directeur adjoint du Centre d'études prospectives et d'informations internationales (Cepii).

Cette séparation des rôles avait été adoptée lors de la Grande Dépression aux Etats-Unis dans le « Glass Steagall Act » de 1933, abrogé en 1999. Des voix, dont celle de Paul Volcker, l'ancien président de la Réserve fédérale américaine (Fed), aujourd'hui conseiller du président Barack Obama, se sont élevées pour revenir à ce schéma.

« Risque systémique »

Une autre approche, prônée plutôt en Europe, consiste à taxer les activités risquées des établissements. L'avantage est double : il les décourage de jouer sur les marchés et permet de secourir l'industrie financière en cas de catastrophe, le produit de la taxe pouvant être logé dans une cagnotte jouant le rôle d'une police d'assurance.

Une dernière option consiste à imposer aux banques des fonds propres supplémentaires afin de les rendre plus solides. C'est l'approche finalement choisie par l'industrie financière européenne à travers la réforme des règles prudentielles, dites « Bâle III ».

Mais la crise a surtout mis en évidence le « risque systémique » de certains établissements, ceux dont la banqueroute peut faire vaciller tout le système financier. L'idée consiste à imposer une régulation plus sévère des banques dites « too big to fail » (trop grosses pour faire faillite). Ces dernières

devraient avoir des capacités d'absorption de pertes plus importantes que les banques moyennes, estime le Conseil de stabilité financière. L'enjeu est aussi d'anticiper une éventuelle débâcle en imposant aux banques de rédiger au préalable une sorte de « testament », afin d'organiser leur faillite sans panique.

Parmi les acteurs à discipliner figurent aussi les traders, dont la rémunération (bonus) ne doit pas encourager la prise de risque, mais aussi, et surtout, les fonds spéculatifs, véritables boîtes noires de la finance. L'Europe tente de les faire rentrer dans le rang en leur imposant plus de transparence, sous pei-

ne de voir leur accès à la clientèle européenne limité.

Reste à s'attaquer au cœur du réacteur : les marchés eux-mêmes. La crise a démontré que des pans entiers du système échappaient totalement à la surveillance des régulateurs. Il en est ainsi des transactions effectuées de gré à gré (over the counter, OTC), où s'échangent les produits sophistiqués tels les dérivés de crédits subprimes. Les sommes en jeu se chiffrent en milliers de milliards de dollars, et les produits échangés vont des dérivés de dette au pétrole, en passant par l'or, le blé ou la carcasse de porc ! Mettre de l'ordre dans cette jun-

gle consiste à minima à recenser les acheteurs et les vendeurs et à limiter les risques de défaut de l'un d'entre eux. La solution la plus adéquate serait de créer une chambre de compensation par marché, permettant de lister les transactions et les acteurs en les obligeant à s'acquitter d'une sorte de dépôt de garantie. Si l'idée est séduisante, il faut s'assurer que ces chambres de compensation aient les reins assez solides « pour éviter qu'elles ne fassent à leur tour planer un risque systémique », souligne cependant Thomas Philippon, professeur à l'université de New York.

Mais les marchés régulés, com-

me la Bourse, n'ont pas non plus échappé aux méfaits de la libéralisation de la finance et des progrès de la technologie. La concurrence entre les places boursières, autorisée en Europe depuis 2007, a entraîné une fragmentation des ordres. Les technologies ont ouvert la porte au « trading à haute fréquence ». De plus en plus d'ordres de Bourse sont ainsi passés par des « robots traders » en quelques microsecondes. Résultat, les régulateurs sont dépassés. « Les voleurs courent plus vite que le gendarme », résume l'un d'entre eux. Autrement dit, il reste encore beaucoup à faire. ■

Claire Gatinois

Cahiers français

Une approche pluraliste des questions économiques, politiques et sociales
Des thèmes majeurs vus par les meilleurs spécialistes : universitaires, chercheurs, hauts fonctionnaires...

Téléchargez gratuitement un article des Cahiers français sur www.ladocumentationfrancaise.fr

En vente en librairie et sur www.ladocumentationfrancaise.fr

La documentation Française

Cahiers français 357
L'économie mondiale : trente ans de turbulences

Cahiers français 358
La protection sociale : quels débats ? Quelles réformes ?

Cahiers français 359
Les politiques économiques à l'épreuve de la crise

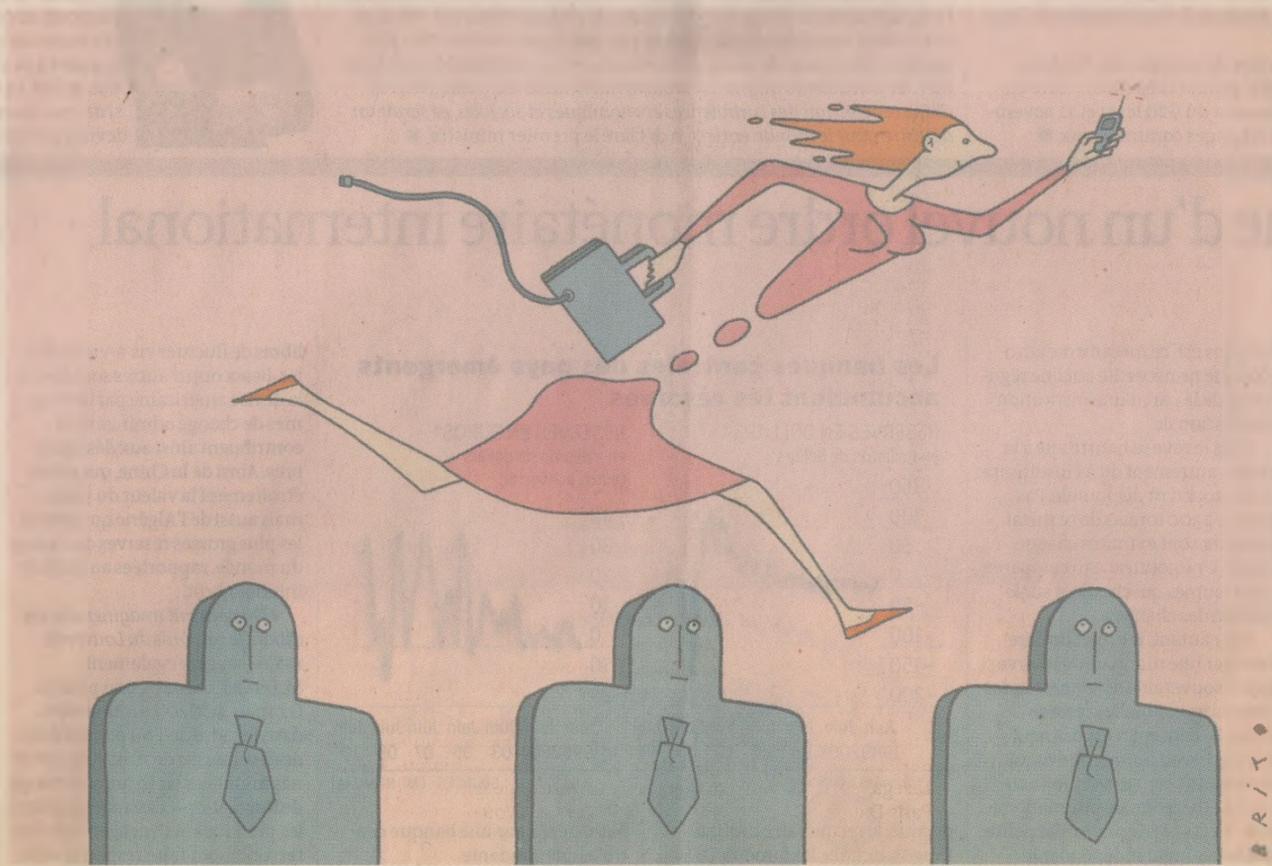
Carrières éclair pour diplômées ambitieuses

Encore rares en France, les multinationales utilisent des programmes « graduate » ou « trainee » pour attirer les meilleurs éléments féminins des écoles les plus réputées, en leur promettant un traitement privilégié

Beyond Borders», « Marco Polo », « Flying Start ». Des noms qui fleurent bon l'aventure et font rêver les étudiantes en école de commerce. En dépit des apparences, ces demoiselles ne veulent pas poser le pied sur Mars ou Vénus. Elles souhaitent simplement intégrer des programmes « fast-track », « graduate » ou « trainee ». Des dispositifs de recrutement de première classe, utilisés par les grands groupes internationaux pour détecter et modeler leurs futurs dirigeants. « Les deux tiers de nos patrons de marques internationales ont été embauchés à la sortie de l'école. C'est une activité très stratégique », note François de Wazières, directeur du recrutement international chez L'Oréal. Si les femmes veulent faire oublier le plafond de verre dans les grands groupes, elles ont donc tout intérêt à postuler à ces programmes « accélérateurs » de carrière.

Tout débute avant même la remise des diplômes. Avec le discret concours des directions d'établissement, les multinationales attirent les meilleurs éléments des écoles les plus réputées, en leur faisant miroiter un traitement privilégié. BP, Coca-Cola ou encore Microsoft proposent aux jeunes diplômées une succession rapide de postes de plus en plus importants, souvent à l'étranger. Pour s'en sortir, les recrues peuvent s'appuyer sur de multiples formations, et surtout sur le soutien d'un « mentor » haut placé dans l'entreprise.

Autant d'attentions plébiscitées par les jeunes ambitieuses. « A ma sortie de l'Edhec, je souhaitais travailler dans un environnement international. Dans le programme graduate d'Orange, j'ai trouvé des perspectives d'évolution rapide et un changement régulier de métier pendant cinq ans au moins », explique Joanna Aiken, 29 ans. La jeune femme a commencé par s'occuper du marketing de produits innovants. Aujourd'hui responsable à la régie Internet d'Orange France, elle est déjà montée en grade.



Omniprésents dans le monde anglo-saxon, ces programmes sont plutôt rares en France. Avec la Société générale, Orange est précurseur en la matière. Son « graduate programme » existe depuis 2002. Bon an mal an, soixante « Télécom Talents » sont recrutés par l'opérateur. « Nous voulons créer un vivier de futurs cadres dirigeants », explique Brigitte Dumont, directrice développement et performance des ressources humaines d'Orange. Une DRH satisfaite de voir les femmes s'imposer dans ce parcours d'élite : la dernière promotion en compte 57%. « Surtout, 60% des femmes de la première promotion, celle de 2002, sont désormais cadres supérieurs. Contre 26% des hommes. »

Bien entendu, ce genre de dispositif présente les mêmes avantages – et les mêmes inconvénients – que les prises en charge classiques des profils « haut potentiel ». Quelques collègues jaloux, certes, mais surtout une bonne visibilité auprès de la hiérarchie, des missions plus intéressantes et donc une carrière fulgurante.

Exemple chez Wolseley, dans le groupe britannique de matériaux : « La culture de l'entreprise privilégie un apprentissage sur des postes opérationnels avant de pouvoir prétendre à des responsabilités au siège », déclare Stéphanie Delien. En clair, il faut vendre des salles de bains et travailler de nuit sur une plate-forme logistique, casque de chantier sur la tête. Son

« graduate » lui a donné la possibilité de franchir à grande vitesse ces étapes peu glamour. La jeune femme se retrouve désormais à un poste-clé au sein du département Ressources humaines (RH) de ce groupe plutôt masculin. A 28 ans.

Pour une carrière haut potentiel, l'âge est loin d'être anodin. D'habitude, en France, la détection des profils d'avenir se fait plus tard, vers 30 ou 35 ans. « Le problème, c'est que cette période correspond à l'époque des maternités, un moment où les femmes établissent des priorités », note Danièle Ruffet, associée chez Névé Consulting. Difficile alors de se consacrer entièrement au bureau ou de s'exiler. Certaines entreprises ont bien tenté de remédier à la question. « Chez

nous, la mobilité des hauts potentiels est soit géographique, soit fonctionnelle. Une femme peut donc rester dans un parcours haut potentiel sans changer de pays », souligne Philip Jordan, directeur du recrutement et de la diversité de Total, qui compte 2100 hauts potentiels, dont 20% de femmes seulement.

En décalant le démarrage d'une carrière « HP », les programmes « fast-track » donnent un véritable coup de pouce aux femmes. Passée par le « graduate » de Cadbury avant d'atterrir à Amsterdam chez Danone, Nathalie Pfaff, 28 ans, a pu décrocher un poste a priori inaccessible pour quelqu'un de son âge. « Il fallait six ans d'expérience, j'en avais à peine la moitié. Mais je

l'ai obtenu parce que j'avais été confrontée auparavant à des missions parfois un peu larges pour mes épaules », explique-t-elle. La jeune femme espère encore gravir quelques échelons d'ici quelques années. Pour mettre la « pédale douce » temporairement sur sa carrière, dit-elle, sans pour autant la pénaliser.

Soutien d'un « parrain »

L'autre avantage des « graduates », c'est le précieux soutien du « parrain ». En ce moment, Claire Bailly, 25 ans, travaille chez Cargill sur le marché des matières premières, à Genève en Suisse. Les traders ? Un univers très masculin. « Il faut oser postuler dans un métier de mec. Mais nous sommes entourées par des tops managers à qui nous pouvons confier nos doutes et demander des conseils », se félicite Claire. Cette dernière aura sans doute l'occasion d'apprendre certains réflexes essentiels : savoir quand faire son autopromotion auprès de son supérieur ; se constituer un large réseau de connaissances en interne ; évincer les concurrents. Des gestes pas forcément spontanés chez les femmes.

Reste que ces parcours « turbo » sont éreintants. « Les attentes qui pèsent sur nous sont énormes. Le temps de travail est à rallonge, les objectifs plus élevés que la normale, les délais plus courts. On doit également rentrer dans le moule, vouloir en baver, être volontaire tout le temps, même pour les permanences du nouvel an », reconnaît une toute jeune « graduate », qui ne rechigne pas à sacrifier parfois sa vie privée.

C'est là tout le problème, selon Evelyne Sevin, consultante en recrutement chez Egon Zehnder International. « Pour éviter les déceptions, ni le but ni la trajectoire d'une carrière ne suffisent. Il faut d'abord se poser la question de ce pour quoi on est fait. Et à 25 ou 26 ans, c'est parfois difficile de le savoir. » Pour les garçons comme pour les filles. ■

Julien Dupont

« Les parcours « fast track » permettent de faire plus vite et plus tôt ses preuves »

Manuelle Malot, directrice Carrières et prospective de l'EDHEC

Que recherchent les grands groupes internationaux en mettant en place des dispositifs « fast track » ?

Les grandes entreprises utilisent ces programmes comme un outil marketing. Ces entreprises « chassent » les meilleurs diplômés dans les grands établissements de formation – HEC, Polytechnique, la Bocconi à Milan, l'Université de Mannheim en Allemagne – en leur offrant un parcours privilégié. Ces programmes sont courants dans le monde anglo-saxon. Mais en France, nous ne sommes qu'au début du mouvement.

Pourtant, ces filières ne sont-elles pas efficaces ?

On manque encore de recul sur le sujet. Mais ce qui est certain,

Parcours

1986 Manuelle Malot est diplômée de l'EDHEC et du Celsa.

1994 Elle crée puis dirige le service carrières du groupe EDHEC.

2010 Elle publie le *Guide du recrutement international* (éditions A2C Médias).

c'est que le surcoût de ces parcours est monstrueux, au moins supérieur de 30% à un recrutement classique, d'autant que ces personnes ne peuvent pas être opérationnelles à court terme. On passe plus de temps à les recruter, on leur met à disposition un coach, une offre de formation. Chez Nestlé par exemple, la recrue change de poste tous les six mois six fois de suite. Comment être efficace pendant ce temps-là ?

Les jeunes diplômés français semblent plutôt apprécier...

Rentrer dans un *graduate program* est un aboutissement pour un élève. Cela les fascine. Au-delà de l'aspect carrière, ce sont des programmes adaptés aux jeunes d'aujourd'hui. Ils ne veulent pas choisir un poste fixe ? Ils bougent. Ils ont adoré Erasmus ? Ils travaillent dans des pays étrangers. Ils apprécient de se faire coacher ? Ils ont un mentor. Sans compter l'aspect tribu, qu'ils retrouvent dans les promotions des *graduate programs*.

Quelle est la place des femmes dans ces dispositifs ?

A la sortie de l'école, les femmes « haut potentiel » sont à égalité avec les hommes, sont donc autant présentes dans les *graduat*

te programs que dans les écoles de commerce. C'est-à-dire de manière bien plus importante que dans les parcours « haut potentiel » classiques, où les taux de féminisation sont vraiment à pleurer. Les parcours « fast track » permettent aux femmes de faire plus vite et plus tôt leurs preuves dans un groupe. Elles peuvent en effet s'investir énormément dans leur travail et changer de pays, à une période où cela ne leur pose pas de problème. C'est plus facile ensuite de faire une maternité, vers 30-35 ans, sans pénaliser sa carrière. Ces programmes sont une chance pour elles.

Mais franchir le cap de la sélection n'est pas évident...

Les filles s'en sortent plutôt bien ! Cependant, tout le monde n'est pas fait pour intégrer ce type de parcours. A l'EDHEC, on prépare environ 50% d'une promo. Seuls 8,5% sont pris à l'issue de la sélection. Les candidats ne sont donc pas pris d'avance, et ils doivent également être conscients qu'entrer dans ces programmes signifie vivre avec sa brosse à dents et sa valise pendant des années. Ensuite, il existe un vrai risque de désillusion lors du premier « vrai » poste. ■

Propos recueillis par J.D.

Un fonds européen pour changer les mentalités dans les entreprises

« QUAND ON N'A PAS l'habitude de voir les choses en rose et bleu, on ne se rend pas compte des inégalités dans l'entreprise », affirme Cristina Lunghi, juriste et militante de longue date pour l'égalité hommes-femmes dans le monde du travail. Pour elle, il faut changer les mentalités afin que les femmes soient plus souvent présentes dans les plus hautes sphères de l'entreprise.

Voilà pourquoi début avril, Arborus, le groupement fondé et présidé par M^{me} Lunghi s'est associé à plusieurs grandes entreprises pour créer le premier fonds de dotation pour l'égalité professionnelle entre les sexes en Europe. Celui-ci est présidé par Nicole Ameline, députée (UMP) du Calvados, ancienne ministre française de la parité et de l'égalité professionnelle. Placé sous le haut patronage du Conseil économique et social européen, le fonds a tout de suite créé un label égalité, certifiant les entreprises à l'échelle de l'Union : le « Gender Equality Certification ».

Selon M^{me} Lunghi, « le but était d'adosser ce label sur tous ceux qui existent déjà dans les pays afin de valoriser les initiatives nationales ». Pour l'instant cinq pays se sont déjà regroupés autour du label : le Portugal, l'Espagne, l'Italie, la Belgique et l'Allemagne font donc par-

tie d'un comité d'orientation qui apporte son « soutien et sa compétence ».

Les entreprises qui ont déjà obtenu un label dans ces pays obtiendront mécaniquement le « Gender Equality Certification ». En revanche, les filiales des multinationales qui ne s'y trouvent pas, devront, elles, déposer un dossier de candidature.

Le fonds a créé un label égalité autour duquel le Portugal, l'Espagne, l'Italie, la Belgique et l'Allemagne se sont déjà regroupés

« Les grandes entreprises avec lesquelles nous avons lancé le fonds sont souvent des multinationales. Elles souhaitent avoir la possibilité d'obtenir un label dont la valeur dépasserait les frontières françaises », raconte la présidente d'Arborus.

Outre la certification, dont les premiers lauréats ne seront connus qu'en 2011, le fonds de dotation envisagerait d'allouer des bourses à des jeunes chercheurs

dans le domaine de l'égalité. Financé par des contributeurs privés, le fonds souhaiterait également fonder un centre européen de consultants experts en matière d'égalité, des spécialistes capables d'aiguiller et de conseiller les entreprises dans ce domaine.

Un centre qui reprendrait de manière professionnelle et à l'échelle européenne ce que M^{me} Lunghi fait avec Arborus. Car derrière le fonds, se trouve cette association, fondée en 1995 par son actuelle présidente. Sa structure, qui n'a cessé de grandir depuis sa création, réunit des grandes entreprises dans un club et organise des discussions. Le principe étant de changer la culture de ces sociétés et de leur permettre de maîtriser les outils légaux à leur disposition.

« Je les accompagne dans leurs démarches d'obtention du label égalité, je fais des audits qualitatifs et je participe à des procès ressources humaines », raconte celle qui projette même des films éducatifs ou présente des sketches lors de ses réunions. L'objectif affiché ? Une représentativité des femmes dans les équipes dirigeantes, proportionnelle à leur nombre dans l'entreprise, même à la plus basse échelle. ■

Sarah Belouezzane