

Le Monde Economie

Opinions et stratégies, acteurs et entreprises

Les peuples européens à l'épreuve de la rigueur

■ Manifestations
et sanctions électorales
en Espagne, en Grèce
et au Portugal traduisent
le ras-le-bol des opinions
■ L'impact de l'austérité
sur l'emploi et les revenus
ajoute un défi politique
à la crise de la dette



Au face-à-face entre les marchés financiers et les gouvernements endettés, appuyés avec plus ou moins d'enthousiasme par l'Union européenne (UE) et

Dossier

le Fonds monétaire international (FMI), vient s'ajouter un nouvel acteur : les opinions publiques, que ce soit à l'occasion de scrutins ou de manifestations. « Le risque de contagion des mouvements sociaux en Europe est un facteur supplémentaire d'aversion aux

marchés d'actions », lit-on dans une note du courtier CMC Markets.

Alors que le gouvernement socialiste grec avait affronté avec succès le verdict des urnes aux élections régionales de novembre 2010, le pouvoir en place a été balayé en Irlande aux législatives de février, tout comme le Parti socialiste espagnol (PSOE, au pouvoir), à Madrid, a perdu les élections municipales et régionales du 22 mai. Le premier ministre socialiste portugais, José Sócrates, a dû démissionner, provoquant un scrutin législatif à haut risque le 5 juin.

Manifestations et grèves généra-

les ont rituellement accompagné les annonces de plan d'austérité. Mais elles ont eu si peu d'effets que les jeunes Portugais au chômage ou précarisés ont, le 12 mars, inauguré une autre forme de contestation, directement inspirée du « printemps arabe », en appelant, via les réseaux sociaux sur le Web, des centaines de milliers de personnes à manifester à Lisbonne et Porto. Ils ont été imités par les « indignés » espagnols, qui protestent depuis le 15 mai, et par les Grecs depuis le 25 mai.

Perçus au début de la crise comme un mal nécessaire, voire com-

me une forme de « rédemption » face aux excès passés, les plans de rigueur imposés par les marchés et leurs partenaires étrangers aux Etats endettés sont de plus en plus rejetés par les populations. D'abord parce que leurs effets négatifs – baisse des revenus, chômage, précarité – sont aujourd'hui visibles ; ensuite, parce qu'ils n'apportent pas les résultats escomptés : la confiance des marchés ne revient pas, et c'est au contraire toujours plus d'austérité qui est exigée. ■

Antoine Reverchon
et Anne Rodier

►►► Lire la suite page 4

Chronique p.3

« L'école ne doit pas être sacrifiée à l'austérité », par Thibault Gajdos

Management p.3

Quand le Medef prescrit « l'entreprise irréprochable »

Stratégie p.6



Pour Virginie Calmels, PDG d'Endemol France, la télé-réalité a modernisé l'audiovisuel français

Pierre-Cyrille Hautcoeur Quelles missions pour le FMI ?



Qui doit diriger le Fonds monétaire international (FMI) ? Plutôt que sur sa nationalité, le débat devrait porter sur les compétences du futur directeur général, et, plus encore, sur les orientations à donner au FMI.

Le directeur général du FMI doit être capable de comprendre et de critiquer les modèles théoriques d'économie et leurs applications empiriques qui sont son pain quotidien. Les trois derniers directeurs généraux étaient docteurs en économie. Jusqu'aux années 1970, quand les mouvements financiers étaient soigneusement contrôlés par les Etats, des hauts fonctionnaires pouvaient faire merveille pour négocier les modalités techniques d'intervention du Fonds avec les grands pays. Aujourd'hui, le point de vue doit être d'emblée mondial et les Etats, qu'on le veuille ou non, sont des acteurs d'un jeu qu'ils ne contrôlent plus que difficilement, et au prix d'une longue et difficile coopération.

Le directeur général doit donc apporter une expertise économique internationalement reconnue pour proposer des solutions neuves et convaincantes. Il doit y ajouter un savoir-faire politique qui lui permette de convaincre les gouvernements et les opinions publiques du bien-fondé de ses analyses. La théorie économique aide ici aussi à structurer le débat. Grâce à Dominique Strauss-Kahn et du fait de la crise mondiale, le FMI a abandonné son rôle exclusif de père Fouettard imposant des plans d'ajustement structurel brutaux et souvent inefficaces au service des intérêts des prêteurs, pour un rôle de proposition et de coordination des réactions face à la crise.

Le Fonds est ainsi revenu à une doctrine keynésienne qui avait été à son origine : un juste milieu entre Etat et marché comme outil de coordination des comportements économiques ; une répartition efficace des efforts pour lutter contre les crises.

Face aux soubresauts économiques et politiques de l'entre-deux-guerres, Keynes proposait une sorte de Yalta : l'Etat renonce à intervenir dans les contrats individuels, mais assure la stabilité économique globale par des politiques budgétaires et monétaires censées ne bénéficier à personne en particulier ; les agents privés sont libres de jouer le jeu du marché, mais renoncent à influencer la politique économique. Cette séparation a été critiquée – souvent justement – dès sa formulation : en effet, les politiques macroéconomiques perturbent inévitablement les marchés et ont des effets distributifs, ce qui conduit les intérêts particuliers à les influencer, souvent pour le pire.

►►► Lire la suite page 2

Annonces

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

2011 : un nouveau monde se lève au Sud



172 PAGES - 9,95 € CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

Le Monde
MEILLEUR INFORMER MAGAZINE

inter
JRS

Quelles missions pour le FMI ?

Suite de la chronique de Pierre-Cyrille Hautcœur

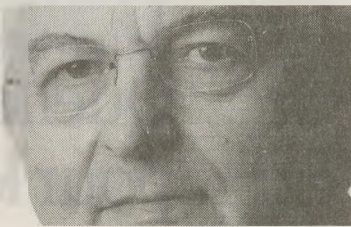
Mais elles seules peuvent coordonner les comportements face aux crises systémiques. Cette coordination, si limitée au niveau international malgré une mondialisation sans précédent, est le cœur de la mission du FMI. L'expérience de l'entre-deux-guerres a montré que l'absence de telles instances conduisait à une déstabilisation des relations internationales par le protectionnisme, la manipulation monétaire, le défaut étatique unilatéral et l'effondrement financier.

Elle a aussi montré que l'ajustement par les seuls débiteurs aggravait les crises au détriment de tous, et que les pays excédentaires devaient contribuer à la stabilisation en relançant leur économie ou réévaluant leur taux de change. Quand une dette n'est plus soutenable, ils doivent la restructurer prudemment pour éviter paniques et effondrements financiers.

On comprend que certains pays émergents, devenus créanciers mondiaux (comme la Chine), réclament un contrôle accru sur une institution qui peut soutenir les débiteurs, surtout quand les Etats-Unis, principal débiteur aujourd'hui, peuvent être tentés d'effacer habilement leur dette. Mais les créanciers doivent jouer selon les règles du jeu tant économique que démocratique, ce que la Chine ne fait pas en contrôlant salaires, prix et cours du yuan simultanément.

Si l'Europe a quelque chose à apporter, c'est son expérience de coopération entre Etats démocratiques ; ce sera, on l'espère, sa capacité à réconcilier l'Allemagne créancière et la Grèce débitrice au profit de la croissance commune. Aux candidats de dire ouvertement si c'est dans cette perspective qu'ils se situent, et de récuser explicitement l'approche strictement contractualiste et libérale, qui voit le FMI en gendarme des créanciers et en arbitre impassible du match entre les renards et les poules. ■

Pierre-Cyrille Hautcœur
Ecole des hautes études en sciences sociales, Ecole d'économie de Paris.



Par Martin Wolf

Le roi est mort, vive la reine ! Dominique Strauss-Kahn, l'ancien directeur général du Fonds monétaire international (FMI), n'avait pas encore démissionné de son poste que déjà les Européens se rassemblaient autour du nom de Christine Lagarde, la ministre française de l'économie, pour lui succéder. Envoies les promesses d'ouverture dans le choix du nouveau directeur. Les Européens s'en tiennent à un principe simple : ne lâche pas ce que tu détiens.

M^{me} Lagarde est une candidate parfaitement respectable. Elle est française, condition presque obligatoire, semble-t-il, pour le responsable européen d'une institution internationale. C'est une femme, ce qui constitue sans doute un avantage. Elle a siégé au comité exécutif mondial de Baker & McKenzie, un grand cabinet d'avocats américain, et elle parle couramment l'anglais. C'est une personne sympathique, et qui en impose.

Mais elle n'est pas un candidat idéal : ses capacités en économie sont limitées. Si elle devait accéder à la direction du FMI, elle serait contrainte de s'en remettre à l'avis de son entourage et il serait essentiel que celui ou celle qui remplacera John Lipsky, le sous-directeur adjoint américain, qui doit quitter ses fonctions en août, soit un économiste de premier plan.

Je m'exprime comme si M^{me} Lagarde devait être choisie. Je suis certain qu'elle le sera. Aujourd'hui, l'Union européenne (UE) détient encore 32 % des votes, et les Etats-Unis 16,7 %. Si ces derniers soutiennent sa candidature, les

L'éclairage La place des vieux pays avancés dans l'économie mondiale connaît un déclin rapide. Il est temps pour eux de passer la main

L'Europe doit s'effacer

Européens n'auront aucune difficulté à recueillir les voix additionnelles des pays qui dépendent d'eux.

Pourquoi les Etats-Unis soutiendraient-ils une fois encore les Européens ? Une des raisons est qu'ils n'ont pour l'instant pas remis en cause l'arrangement tacite qui leur réserve la présidence de la Banque mondiale. En fait, les Américains se diront probablement que les chances d'obtenir un financement du Congrès pour les programmes de la Banque mondiale (au premier rang desquels son organisme de prêts préférentiels, l'International Development Association) seraient sans doute proches de zéro si le président de la Banque mondiale n'était pas américain.

Pour être juste avec les Européens, force est d'admettre que

crise asiatique de la fin des années 1990 ou un Latino-Américain lors des crises qui ont frappé l'Amérique du Sud dans les années 1980 et 1990 ? Bien sûr que non. Pourquoi donc aurait-on besoin d'un Européen pour réparer les dégâts que les Européens eux-mêmes ont infligés à leurs affaires ? La raison traditionnellement invoquée par les pays avancés est que les institutions internationales doivent être dirigées par leurs ressortissants en raison de leur plus grande compétence. Or, soulignent les critiques, le désarroi européen actuel dément cette proposition.

L'argumentation européenne est plus solide que ne veulent l'admettre ces critiques. La zone euro est une construction très spéciale (et, de mon point de vue, très périlleuse).

Christine Lagarde n'est pas la candidate idéale pour le FMI : ses capacités en économie sont limitées

l'émergence du FMI au cours de la crise actuelle en tant que fonds monétaire européen de fait leur donne une raison pressante de vouloir contrôler une institution qui a joué un rôle catalytique crucial face aux crises qui touchent non seulement la périphérie de l'Europe, mais le cœur même de la zone euro. En avril 2011, 79,5 % des crédits accordés par le FMI l'étaient à des pays européens.

Les adversaires d'un choix européen affirment bruyamment leur hostilité : a-t-on estimé, soulignent-ils, que le chef du FMI devait être un Asiatique au moment de la

Quand le FMI prête à la Grèce, à l'Irlande et au Portugal, il affecte directement la stabilité monétaire et financière de tous les autres membres de la zone euro. C'est un peu comme s'il sauvait la Californie d'un risque de défaut. Il est compréhensible que les dirigeants de grands pays prêteurs comme la France ou l'Allemagne préfèrent avoir une confiance totale dans la gestion d'une institution qui remplit une fonction à ce point vitale pour eux. C'est pour cette raison que j'ai d'abord pensé que le FMI ne devait pas s'impliquer dans la zone euro : cela finirait par saper

son indépendance. Mais si cet argument européen a un poids indéniable, il n'est pas suffisant. Le contre-argument est que l'intérêt des Européens est de bénéficier de la part du FMI de conseils indépendants et non biaisés.

Cela, M. Strauss-Kahn n'était pas en mesure de le faire. Et M^{me} Lagarde ne sera pas plus indépendante. Pourtant, il faudra bien que quelqu'un fasse comprendre aux Européens qu'une restructuration de la dette sera presque certainement nécessaire et que, par conséquent, il serait préférable de réparer directement les systèmes financiers plutôt que de le faire de façon indirecte en accordant des prêts à des Etats qui pourraient se révéler insolvables.

Tout bien pesé, donc, je ne pense pas que la crise actuelle justifie pleinement l'attribution de la direction du FMI à un Européen. Et cela doit nous inciter à reconnaître les énormes avantages, du point de vue de la légitimité et de l'efficacité, au niveau non seulement du FMI, mais de l'ensemble de l'ordre institutionnel multilatéral, qu'il y aurait à s'orienter vers un choix mondial ouvert du prochain directeur du FMI. Il faut admettre que la place des vieux pays avancés – et en particulier de l'Europe – dans l'économie mondiale connaît un déclin rapide. Selon les propres chiffres du FMI, la part de l'UE dans la production mondiale, à parité de pouvoir d'achat, passera de 25 % en 2000 à 18 % en 2015. L'UE reste représentée au FMI : même après les ajustements, la part des votes des Pays-Bas sera encore de 1,76 %, contre 2,62 % pour l'Inde.

Aussi, la meilleure méthode serait-elle de charger une commis-

sion de haut niveau de sélectionner des candidats. Ceux-ci, choisis en fonction de leurs mérites, devront exposer leur conception de l'avenir du FMI : de nombreux chantiers devront être entrepris, parmi lesquels la réforme monétaire mondiale.

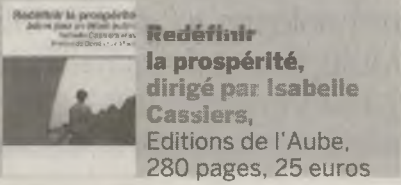
Les critères utilisés devront cependant être beaucoup plus que technocratiques. Une compréhension profonde des mécanismes économiques est essentielle. Les candidats devront aussi faire preuve de capacité politique, de fermeté et d'expérience en tant que décideur de haut niveau. La personne choisie devra être prête à assumer les risques liés à un poste dirigeant. M. Strauss-Kahn y excellait.

Pour ma part, je n'exclurais pas a priori un Européen. Mais le moment est venu pour les puissances actuellement aux commandes de reconnaître qu'elles ne peuvent plus continuer à dominer la scène mondiale. Si elles persistaient à vouloir diriger ces institutions, les puissances émergentes finiraient par s'en détourner et par les remplacer par d'autres qu'elles pourraient contrôler. Cela aboutirait à une balkanisation de l'économie mondiale, ce qui, sur le long terme, ne serait à l'avantage de personne.

Les régimes qui ne plient pas sous les vents du changement finissent par être emportés. Les Européens doivent reconnaître cette vérité pendant qu'il est encore temps. Ce ne sera pas le cas. Mais cela s'avérera une grosse erreur. ■

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
Croissance mon amour



Notre conception de la prospérité est « gravement problématique », entendent montrer les auteurs de ce livre, qui nous invitent à repenser le concept en profondeur. Un défi de taille, puisqu'il s'agit ni plus ni moins de remettre en question le rapport que nous établissons entre nature et culture.

Prospère vient de *prosperus* en latin, qui signifie conforme ou favorable aux espérances, aux attentes, rappelle Isabelle Cassiers, professeur à l'Université catholique de Louvain (Belgique), dans l'introduction de l'ouvrage auquel ont participé une quinzaine de chercheurs de tous horizons. La prospérité désigne un état heureux, mais aussi une situation d'abondance, d'opulence.

Peut-on dénouer le lien entre prospérité et croissance ? La prospérité est-elle compatible avec la protection de la nature ? Quelles politiques mettre en œuvre pour repenser la prospérité ? Telles sont les questions essentielles abordées, sachant que l'on ne tombe pas amoureux d'un taux de croissance, mais que les recherches d'un « au-delà du PIB » restent

aujourd'hui bien tâtonnantes. La difficulté à redéfinir la prospérité butte sur deux obstacles principaux, montrent les auteurs : le pouvoir de l'argent, et une « absence d'anticipation » qui fait de la croissance mondiale une bombe à retardement. Est-il possible d'envisager une société fondée non sur l'avoir, mais sur une « émancipation de l'être », demandent-ils ? Comment réhabiliter d'antiques valeurs, telles que « l'intérêt pour l'action [au lieu de la consommation], la pratique, l'entretien de soi, la capacité à se retenir, la durabilité des choses » ?

Nous vivons un tournant historique, souligne de son côté la sociologue Dominique Méda, dans la préface. « C'est avec tout ce que le XVIII^e siècle a promu, notamment l'élection de l'économie comme science reine et l'abondance comme principal objectif social, qu'un tel [livre] nous invite à rompre », écrit-elle.

En n'oubliant pas que le XVIII^e siècle a enfanté aussi la démocratie et les droits de l'homme. Et qu'il vaut mieux ne pas jeter le bon grain avec l'ivraie. ■

Philippe Arnaud

Les acteurs de l'économie Jacques-Marie Vaslin
Henry Potez et ses machines volantes

Au début du XX^e siècle, la France tient la dragée haute à ses concurrents dans le secteur de l'aéronautique. La première guerre mondiale ne fait que conforter cette place. L'état-major français, peu à peu conscient de l'intérêt stratégique des avions, multiplie les commandes. Les ingénieurs fraîchement diplômés de l'Ecole nationale supérieure de l'aéronautique sont versés dans les services de test des engins, à l'image d'Henry Potez (1891-1981) ou Marcel Bloch (1892-1986).

Le rôle des deux compères consiste à améliorer les avions existants, en étroite collaboration avec les pilotes. En effet, la multiplication des acteurs industriels dans un secteur aéronautique encore balbutiant, rendait les avions parfois déficients, souvent obsolètes. Lassés de trouver du matériel peu performant, ils créent une hélice qui surclasse les autres : « l'hélice éclair ». Fabriquée par les ébénistes du faubourg Saint-Antoine à Paris, elle est retenue, avec deux autres modèles, par l'armée de l'air parmi les 253 prototypes fabriqués en Fran-

ce. L'aventure peut commencer. Les deux complices fondent la Société d'études aéronautiques en 1916, qui produit des avions. Le quatrième spécimen intéresse l'armée qui en commande 1 000 exemplaires. Le premier sort d'usine le 11 novembre 1918. Seuls 100 seront livrés.

Aéropostale

Après la guerre, l'administration recommande aux deux amis d'abandonner ce secteur, devenu sans avenir, pour « construire des portes, des fenêtres ou des brouettes ». Bloch abandonne l'aventure pour quelque temps, et Potez poursuit seul l'entreprise. En 1924, il construit à Méaulte, dans la Somme, la plus grande usine aéronautique du monde, sur 2,5 hectares. C'est de là que sortira le Potez 25, avion mythique qui fera les beaux jours de l'Aéropostale. C'est à bord de ce coucou audacieux qu'Henri Guillaumet (1902-1940) traverse la cordillère des Andes. L'avion sera produit à 4 000 exemplaires. En à peine vingt ans, 7 000 avions sortiront de l'usine.

L'année 1936 constitue un tournant dans la vie de Potez. Le Front

populaire nationalise les entreprises d'armement, dont la sienne et celle de son ami Bloch revenu aux affaires. Tous deux reçoivent une somme rondelette. Esprit avisé, leur banquier et ami Abel-François Chirac, père de Jacques, leur conseille aussitôt de réinvestir le pécule obtenu dans la finance ; ainsi naît la Banque commerciale de Paris. La seconde guerre mondiale va réunir à nouveau les trois compagnons et leur famille dans la spacieuse propriété de Potez, près de Saint-Tropez. Déporté à Buchenwald, Marcel Bloch optera pour le nom de Dassault après la guerre.

Une fois le conflit terminé, Potez se remet à produire des avions. Mais la technologie a considérablement avancé et l'Europe, en ruine, s'est laissée dépasser par les Etats-Unis. Le dernier avion de Potez, le P-840, sort des lignes en 1955. C'est un quadrimoteur à hélices, alors qu'à la même époque Sud-Aviation sort la Caravelle, à réacteurs. Le P-840 est un échec : seuls dix avions sont produits, et l'entreprise ferme ses portes.

Sept ans plus tard, le fils d'Abel-François Chirac devient chargé de

mission auprès de Georges Pompidou. Il aura à s'occuper du dossier aéronautique. Si la famille Dassault bénéficie de la carrière du jeune politicien prometteur, Henry Potez, lui, mourra dans l'anonymat, en 1981. ■

Jacques-Marie Vaslin est maître de conférences à l'IAE d'Amiens.

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 :
Louis Dreyfus
Directeur du « Monde »,
membre du directoire :
Erik Izraelewicz

La reproduction de tout article est interdite sans l'accord de l'administration. Commission paritaire des journaux et publications nr 0712 C 81975.
ISSN : 0395-2037

Pré-presses Le Monde
Impression Le Monde
12, rue M.-Gunsbourg
94852 Ivry Cedex
Printed in France

ODJ
PROFIL
2008

Management Jean-Marc Le Gall

Lorsque l'organisation patronale rêve d'une autre entreprise...

Il existerait donc une entreprise pour laquelle « l'équité » est une préoccupation essentielle. Ses dirigeants revendiquent un devoir d'attention et de solidarité à l'égard de toutes les parties prenantes, et notamment de leur personnel. Leurs attitudes et comportements développent la confiance à tous les niveaux. Ils veillent en particulier à traiter leurs multiples interlocuteurs avec respect.

A leurs salariés, ils donnent du sens et des responsabilités, et leur communiquent de façon régulière et complète leur stratégie. Leurs objectifs concernent autant la performance économique que ses dimensions sociale, sociétale et environnementale. Le management de cette entreprise, attentif et bienveillant, tient également

compte des compétences, qualités, capacités et aspirations de chacun dans la définition des objectifs individuels.

Dans ce groupe, la politique de rémunérations valorise la réussite tant individuelle que collective, et assure la plus stricte équité, en particulier entre les hommes et les femmes. Avec lucidité et courage, la lutte effective contre les discriminations et le respect des différences y remplacent les propos politiquement corrects sur la « diversité ».

Innovante, cette entreprise met en place des méthodes de travail collaboratives, afin de libérer les initiatives et de limiter les autocensures. Sa culture favorise délibérément dans les équipes la coopération et même la co-construction. L'écoute des salariés, des « capteurs » et des « aler-

tes » encouragent la remontée d'idées et de propositions. En toile de fond, la reconnaissance du courage dans l'entreprise et de la prise d'initiative s'accompagne du droit à l'erreur.

Contre-pouvoir

Cette entreprise irréprochable est décrite, et même prescrite, par la commission « respect de l'homme » du Medef, dans son récent *Manifeste pour un nouveau management*. Soulignant que la croissance n'existe que « si chacun peut prétendre à un traitement juste et équitable », ce texte témoigne d'une incontestable prise de conscience par l'organisation patronale des impasses actuelles. A l'évidence, est-il suggéré, les salariés sont des parties prenantes à réhabiliter.

Ce constat est sans appel, et les contours de cette entreprise idéale

très convaincants. En revanche, la commission ne dit rien des leviers à mobiliser pour qu'advienne une telle transformation en profondeur. Proposée par des chefs d'entreprise à leurs pairs, cette ambition nouvelle repose en fait sur la seule volonté de ces derniers d'assumer, ou non, toutes les facettes de leur responsabilité.

L'invocation du risque de réputation ou de l'engagement nécessaire des salariés dans la mondialisation, rituelle dans les discours patronaux, n'a pas pour autant déclenché les changements radicaux proposés. En particulier, aucun diagnostic n'est proposé pour comprendre les origines de cette insuffisante prise en compte de la partie prenante « salariés » par les dirigeants. Comme l'a reconnu Antoine Frérot, PDG de Veolia Environnement, lors du col-

loque organisé sur les formes de propriété et les responsabilités sociales de l'entreprise les 29 et 30 avril au collège des Bernardins, à Paris, cette modernisation du management passe par le renforcement des contre-pouvoirs.

La force des mécanismes démocratiques (les contre-pouvoirs en sont un, essentiel), ce n'est pas qu'ils rendent inutile le consensus sur les grands principes, c'est qu'ils les empêchent de sonner creux. Les chefs d'entreprise s'attacheront d'autant plus volontiers à construire les bases de ce « nouveau management » qu'ils y seront fortement incités par des représentants des salariés ayant réellement voix au chapitre. ■

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

D'autres débats sur LeMonde.fr

« A quoi servent les agences de notation ? »

Eric Delannoy, vice-président du cabinet de conseil en stratégie opérationnelle weave, spécialiste du secteur bancaire.

« Fonds monétaire international : le prochain directeur général (devrait être mais) ne sera pas asiatique »

François Nicolas, directeur du centre Asie à l'Institut français des relations internationales (IFRI).

« La candidature de Christine Lagarde au FMI est un combat d'arrière-garde »

Alexandre Kateb, économiste, essayiste et maître de conférences à Sciences Po.

Attention, école en perte de moyens

L'annonce de la suppression de 8 967 postes d'instituteurs et de 1 500 classes pour la rentrée 2011 a suscité une vive protestation de l'Association des maires de France (AMF), portée par son président, Jacques Pélissard (UMP). Comme si les maires, indépendamment de leurs attaches partisans, voyaient dans l'école un sanctuaire à préserver à tout prix.

Une étude menée par Raj Chetty et ses collègues des universités de Harvard, Berkeley et Northwestern leur donne raison (« How Does Your Kindergarten Classroom Affect Your Earnings? Evidence From Project STAR », à paraître dans le *Quarterly Journal of Economics*). Entre 1985 et 1989, 11 500 élèves d'écoles primaires du Tennessee et leurs enseignants ont été aléatoirement répartis dans des classes normales (22 élèves) ou à fai-

Chronique de la semaine

Thibault Gajdos CNRS, Greqam

bles effectifs (15 élèves), dans le cadre du projet STAR (Student Teacher Achievement Ratio). Ces élèves ont été évalués tous les ans en mathématiques et en lecture. Ces données ont fait l'objet de nombreuses études, qui montrent que la taille des classes et la qualité des enseignants ont une influence sensible sur la performance des élèves aux tests. Cet effet tend cependant à s'effriter avec le temps, et il n'en reste qu'une faible trace lorsque les élèves quittent le collège.

Mais, après tout, le rôle de l'école n'est pas d'améliorer les résultats des élèves à des tests standardisés, mais de contribuer à rendre meilleure leur vie d'adulte. Raj Chetty et ses coauteurs se sont donc posé une question simple : observe-t-on des différences entre les participants au projet STAR devenus adultes, en fonction des classes auxquelles ils avaient été affectés ?

Les résultats sont spectaculaires. Tout d'abord, les élèves affectés dans des classes à faibles effectifs ont davantage de chances que les autres d'entrer à l'université, d'épargner pour leur retraite, d'être mariés, de vivre dans un environnement favorisé et d'être propriétaires de leur logement. La qualité des enseignants est également déterminante. Un élève ayant eu, pendant un an, un enseignant parmi les 25 % les plus expérimentés, percevra au cours de sa vie 16 000 dollars de plus que s'il avait eu un enseignant parmi les 25 % les moins expérimentés. Enfin, les chercheurs ont construit une mesure de la qualité intrinsèque des classes, qui rend compte de l'alchimie particulière qui peut se créer entre élèves et enseignants. La qualité des classes a un effet significatif, mais limité dans le temps, sur les résultats aux tests. Elle a en revanche des effets considérables et persistants sur tous les aspects mesurés de leurs vies d'adultes (revenus, probabilité de poursuivre des études supérieures, d'être marié, propriétaire de son logement, etc.).

La qualité et la taille des classes ainsi que l'expérience des enseignants contribuent à forger des capacités (effort, initiative, participation, etc.), dont l'influence sur les tests est limitée, mais qui ont des effets considérables à long terme. C'est donc à l'école primaire que se joue l'avenir de nos enfants ; c'est là que se forment et se perpétuent les inégalités les plus fondamentales. Entre 2000 et 2009, l'effort consenti par la collectivité nationale (Etat, collectivités locales, entreprises, ménages) à l'éducation est passé, en France, de 7,3 % à 6,9 % du produit intérieur brut (PIB). L'école ne doit pas, ne peut pas, faire les frais de cet ajustement budgétaire. ■

POURQUOI CHOISIR ENTRE RÉALISME ET AMBITION QUAND ON PEUT AVOIR LES DEUX ?

Le réalisme est une stratégie ambitieuse. Dans son Projet de Groupe, c'est celle que le Crédit Agricole a choisie.

• **Une rentabilité saine sur des bases saines.** Le Crédit Agricole, ce sont d'abord des banques engagées dans leurs territoires et l'intégration de tous les métiers au service des clients et de l'économie réelle. Un modèle de rentabilité saine et récurrente parce que fondé sur des activités utiles.

• **Une croissance organique forte.** Le Crédit Agricole ne mise pas sur la croissance externe. Nos perspectives de développement interne sont fortes, grâce à des synergies renforcées entre nos réseaux et nos métiers spécialisés en France, dans les pays européens où nous sommes présents et là où nous accompagnons nos clients dans le monde. De plus, les secteurs où le Crédit Agricole est déjà leader sont porteurs de croissance : logement, agro-alimentaire, santé, retraite, prévoyance, solutions de dépendance, environnement...

• **Des objectifs financiers ambitieux.** Sur ces bases, Crédit Agricole S.A. vise à atteindre un produit net bancaire de 25 milliards d'euros d'ici à 2014 et un résultat net de 6 à 7 milliards d'euros. Ce résultat sera atteint tout en respectant les règles fixées par Bâle III sans augmentation de capital. Un projet ambitieux et réaliste, avec des engagements faits pour être tenus.

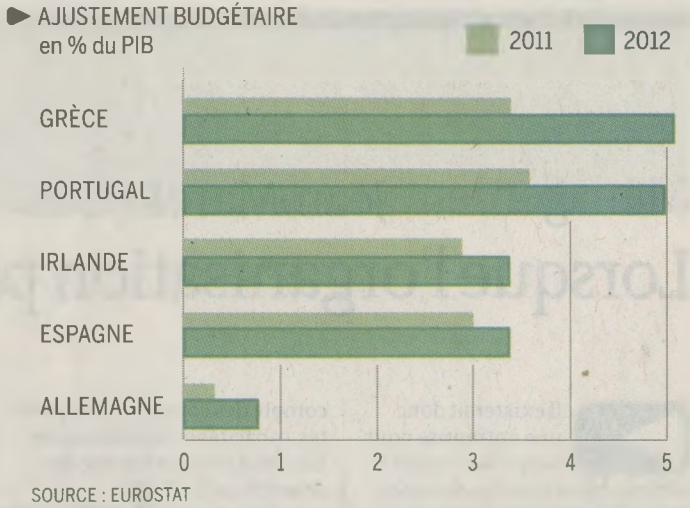
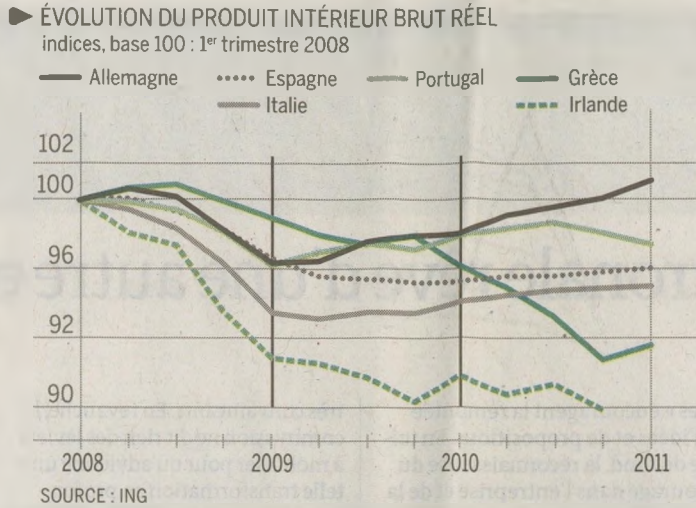
Voir loin, c'est d'abord garder les pieds sur terre.

Le plan Engagement 2014 est sur www.credit-agricole.com

CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Effondrement

La réduction des dépenses publiques a privé la Grèce, le Portugal, l'Irlande et l'Espagne de 3 à 5 points de produit intérieur brut (PIB) en 2011, concourant à la baisse de la croissance économique, surtout en Irlande et en Grèce. Mais cette austérité n'a pas suffi à redonner confiance aux marchés : les taux des emprunts d'Etat à dix ans se sont envolés en 2010, l'écart avec les taux allemands se creusant encore début 2011. L'évanche, les conséquences pour les ménages et le marché de l'emploi sont, elles, bien visibles. Alors que la consommation des ménages des pays du sud de la zone euro (Grèce, Irlande, Espagne, Portugal, Italie) et de l'Islande s'était accrue à un rythme bien plus rapide que celle des ménages allemands par exemple, atteignant un sommet en 2007 ou 2008 selon les pays, la crise a provoqué un effondrement de cette consommation beaucoup plus prononcé qu'en Allemagne. Si la consommation a repris légèrement (sauf en Irlande) en 2010, avec toutefois un risque de rechute au Portugal et en Grèce, le taux de chômage, lui, reste beaucoup plus élevé que la moyenne européenne. ■



Entre la défiance des marchés et la montée de la grogne populaire, la marge de manœuvre des Etats endettés se réduit de plus en plus

L'Europe des « indignés » contre le garrot de la dette

►►► Suite de la première page

Si l'on suit la simple arithmétique, l'équilibre budgétaire implique une forte diminution des dépenses publiques et de la consommation des ménages. Or, les risques de récession et d'explosion sociale et politique que ces baisses induisent mineraient inéluctablement la confiance des marchés. La marge de manœuvre des gouvernements entre la nécessité de regagner la confiance des investisseurs pour pouvoir emprunter et le risque de perdre celle de l'opinion se rétrécit. Les dirigeants en sont conscients. Nicolas Sarkozy a ainsi

affirmé, lors de la conférence préparatoire au G20, lundi 23 mai, l'urgence d'une action pour donner au G20 une dimension sociale. « Le capitalisme financier nous a menés au désastre. La crise (...) a eu des effets dévastateurs sur le marché du travail : 30 millions de chômeurs en plus, en moins de deux ans. Voilà le résultat de l'anarchie qui a régné dans les marchés financiers, a martelé le président de la République. Voilà le résultat d'institutions financières privées qui n'ont pas voulu de régulation. Les inégalités se sont accrues partout. » Le secrétaire général de l'Organisation de coopération et de deve-

loppement économiques (OCDE), Angel Gurría, a reconnu que « dans 24 des 30 pays de l'OCDE les inégalités se sont accrues ». Et d'ajouter : « Pour récupérer le niveau d'emplois d'avant la crise, il faudrait créer 110 millions d'emplois d'ici à 2015. Or, il faut une consolidation budgétaire. Pour lier politique sociale, croissance soutenable et politique budgétaire soutenable, l'équilibre est difficile. » Pourtant, regrettent la Confédération syndicale internationale et la TUAC (la commission syndicale auprès de l'OCDE), dans une déclaration faite début avril à l'intention des experts du G20 sur les politi-

ques de l'emploi, « dès leur réunion des 18 et 19 février à Paris, les ministres des finances du G20 ont accentué la démarche prématurée d'abandon des stimulants budgétaires pour une réduction immédiate des déficits, avant que la reprise puisse s'entretenir d'elle-même ». **Sauver la monnaie unique** Le Portugal vient d'entrer en récession, alors qu'il doit mettre en place un nouveau plan de rigueur avec baisse des prestations sociales et hausses d'impôts pour déclencher l'aide promise par l'UE. La Grèce a annoncé, le 23 mai, projeter de nouvelles mesures d'économies et

de privatisations, afin de débloquer une nouvelle tranche d'aide de 12 milliards d'euros du FMI et de l'UE. Mais son premier ministre, Georges Papandréou, tentait toujours, le 27 mai, d'obtenir sur ce programme l'accord de l'opposition. L'aggravation de la crise de la zone euro l'affranchit de plus en plus de sa seule dimension « technique », où Etats et institutions financières négocieraient les mérites respectifs des « mesures » nécessaires au sauvetage de l'euro. Le 19 mai, *El Pais* rappelait les mots d'ordre des « indignés » espagnols, le 15 mai : « L'Espagne debout, une autre Islande » ; « Quand on sera grands, on

sera islandais ». A tort ou à raison, la révolte islandaise de l'hiver 2008-2009, oubliée des médias, est perçue comme exemplaire : elle avait abouti à la mise en faillite des banques aux dépens des créanciers étrangers, les contribuables refusant de payer pour les erreurs de leurs dirigeants. La masse de la dette des pays européens, d'abord privée, aujourd'hui publique, interdit des solutions possibles à l'échelle d'un petit pays. Mais la question, d'abord politique, est bien celle-ci : au final, qui devra payer ? ■ **Antoine Reverchon et Anne Rodier**

Espagne : les jeunes précaires pourront-ils encore patienter ?

Madrid
Correspondance

« Banquiers et politiques, rendez-vous nos sous », peut-on lire sur l'une des nombreuses pancartes brandies par les milliers d'« indignés » qui défilent en Espagne depuis le 15 mai. La crise et les sévères mesures d'austérité imposées dans le pays, il y a un an, sous la pression des marchés expliquent, en partie, l'émergence de cette vague de protestation qui a surpris l'Europe. La cuisante défaite du Parti socialiste espagnol (PSOE) aux élections régionales et municipales du dimanche 22 mai « est clairement liée à la crise économique, si profonde », a reconnu le chef du gouvernement, José Luis Rodríguez Zapatero, peu après l'annonce de la victoire des conservateurs du Parti populaire (PP). Accentuée par la hausse de l'inflation, l'instauration de la rigueur a entamé les revenus des ménages dès 2010. Les salariés ont ainsi perdu près de 29 milliards d'euros de revenu disponible en 2010 et la consommation des ménages n'a augmenté que de 0,7 % au premier trimestre. « Il est essentiel que la consommation reparte, car elle représente près de 60 % du PIB », s'inquiète Juan Carlos Martínez Lázaro, économiste à l'IE Business School de Madrid. Les Espagnols surveillent avec angoisse la hausse de l'index européen

Euribor, qui détermine le coût de plus de 90 % des prêts immobiliers contractés à taux variables. En trois ans, le taux de chômage a bondi de 9 % à 21 % en mars, soit dix points de plus que la moyenne européenne. Près de 5 millions d'Espagnols et près d'un jeune actif de moins de 25 ans sur deux sont sans emploi. « L'index de la misère », associant taux de chômage et d'inflation, atteint 25 %, souligne José Carlos Díez, économiste en chef de la société de services financiers Intermoney. **« Colère »** Alors que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) vient de revoir à la baisse ses perspectives de croissance en 2011 (0,9 % du PIB, contre une prévision officielle de 1,3 % à Madrid) et de déclarer que de nouvelles mesures d'austérité pourraient être nécessaires en 2012, le pays se dirige-t-il vers un mouvement social d'importance ? La question est d'autant plus brûlante que certaines régions et municipalités, qui contrôlent, maintenant plus de la moitié des dépenses publiques, pourraient lancer de nouvelles coupes budgétaires dans les prochains mois. Mais « le contexte social est beaucoup moins tendu qu'en Grèce ou même au Royaume-Uni, tempère M. Lázaro. Le mouvement du 15-Mai est la première vague de protestation qui surgit spontanée-

ment depuis le début de la crise. Et il s'exprime pour l'instant de façon pacifique et constructive ». La seule grève générale organisée depuis le début de la crise, en septembre 2010, n'a pratiquement pas eu de répercussions sur la politique économique du gouvernement. Les deux principaux syndicats, les Commissions ouvrières (CC-OO) et l'Union générale des travailleurs (UGT), ont une tradition de dialogue social avec l'exécutif socialiste. Interrompu en mai 2010 après l'introduction d'un paquet de mesures d'austérité (baisse de 5 % des salaires des fonctionnaires, gel des retraites), il a repris cet hiver, malgré l'adoption, en janvier, d'une réforme des retraites repoussant l'âge légal du départ de 65 à 67 ans dès 2013. « Certes, les Espagnols sont en colère, mais l'on ne s'attend pas à de grandes mobilisations qui pourraient bloquer les réformes », affirme M. Díez. Et, en 1994, « le taux de chômage était monté jusqu'à 24 % ». L'économiste voit un signe positif dans la baisse du taux d'épargne des ménages (-4,9 % en 2010), après l'explosion de l'indice en début de crise. Et la faible croissance (0,3 %) du premier trimestre repose sur l'augmentation (+11,2 %) des exportations de biens et de services, grâce au secteur touristique qui représente 11 % du PIB espagnol et table sur une excellente saison cet été. ■ **Elodie Cuzin**

Grèce : dans un pays au moral en berne, tout peut arriver

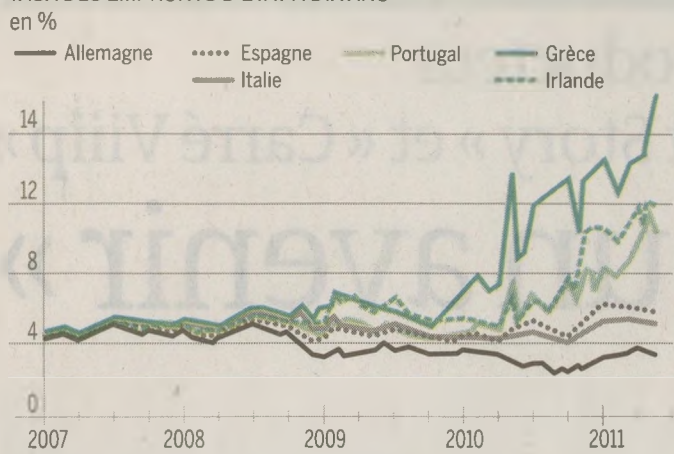
Athènes
Correspondance

Les Grecs ont organisé, mercredi 25 mai, leur première manifestation Facebook, sur le modèle des « indignés » espagnols, et ont réitéré les jours suivants. Le mouvement a rassemblé des dizaines de milliers de personnes dans les rues d'Athènes, Patras ou Salonique, venues pour exprimer leur ras-le-bol des mesures d'austérité et leur rejet des organisations politiques et syndicales. Après l'annonce d'un nouveau durcissement du plan de rigueur, lundi 23 mai, les syndicats avaient bien appelé à manifester le 4 juin. Mais ils ont été pris de vitesse par l'organisation spontanée du mouvement des « indignés », qui prend clairement ses distances avec les syndicats, dont la dizaine de journées de grève générale, depuis un an, n'a pas fait dévier le gouvernement. Le mouvement social prendrait-il un nouveau souffle ? La crise économique et le plan d'austérité en vigueur depuis un an se sont traduits par une très forte récession, une hausse du chômage et des impôts. Le produit intérieur brut (PIB) a reculé de 4,5 % en 2010, avec une forte aggravation au dernier trimestre (-6,6 %). L'année 2011 devrait connaître un recul de 3 % à 3,2 %, malgré une hausse surprise de 0,8 % au premier trimestre. Cette amélioration est toutefois assom-

brie par la forte hausse du chômage, qui a atteint près de 16 % de la population active et plus de 40 % des jeunes de moins de 25 ans. Poul Thomsen, le représentant du Fonds monétaire international (FMI) au sein de la « troïka » – sur-nom de la délégation du FMI, de l'Union européenne (UE) et de la Banque centrale européenne (BCE), qui vient régulièrement contrôler le degré d'avancement du plan mis en œuvre en échange d'un prêt de 110 milliards d'euros –, explique que ce processus est « normal » : « C'est impossible de réduire le déficit budgétaire sans récession. » Le déficit avait atteint 15,6 % du PIB en 2009, après la découverte qu'une partie de ce déficit avait été dissimulée par les précédents gouvernements. Il a été ramené à 10,5 %. **Embrassement** La Fondation pour la recherche économique et industrielle (IOBE) recense, dans son dernier rapport sur l'économie grecque, parmi les difficultés liées au plan de rigueur, outre les résistances au sein du Parti socialiste au pouvoir, « la persistance de la récession pour la troisième année consécutive et l'augmentation du chômage à son plus haut niveau depuis quarante ans ». Récession et chômage font que le moral du pays est en berne. Ce think tank libéral constate que les Grecs ont été les Européens les

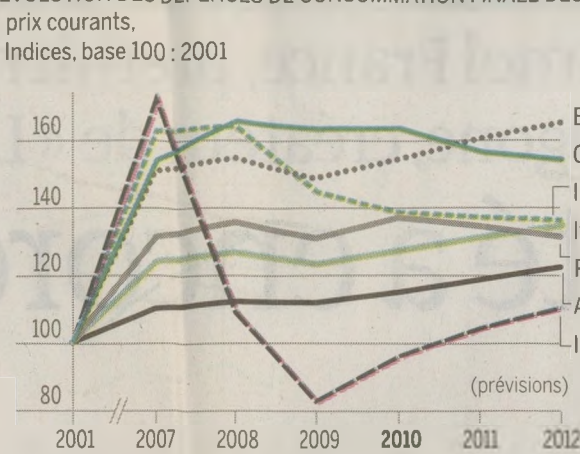
plus pessimistes de l'Union en 2010. Sept foyers sur dix considèrent que leur situation économique va s'affaiblir en 2011. Quatre foyers sur cinq ne voient aucune possibilité d'épargner. Plus de la moitié de la population assure qu'elle arrive tout juste à joindre les deux bouts. La lassitude s'exprime de différentes façons. Au début de l'année, de nombreux citoyens se sont rassemblés autour du mouvement « Je ne paierai pas » pour contester les hausses des péages d'autoroute. La protestation peut prendre un cours plus violent, comme avec les groupes anarchistes qui ont organisé une série d'attentats, dont le plus spectaculaire a été l'envoi de colis piégés à différentes ambassades à l'automne 2010. Mais l'embrassement annoncé par certains au moment des premières manifestations n'a pas eu lieu. Personne ne se risque cependant à d'autres prédictions tant la situation est tendue. Le mouvement de décembre 2008 reste dans les mémoires, quand des rassemblements pacifiques s'étaient transformés en émeutes après la mort d'un adolescent tué par un policier. La vidéo de forces de l'ordre frappant brutalement un manifestant, en marge du défilé, le 11 mai, a fait le tour d'Internet. Il est hospitalisé. Un autre mort pourrait provoquer une nouvelle déflagration. ■ **Alain Salles**

► TAUX DES EMPRUNTS D'ÉTAT À DIX ANS



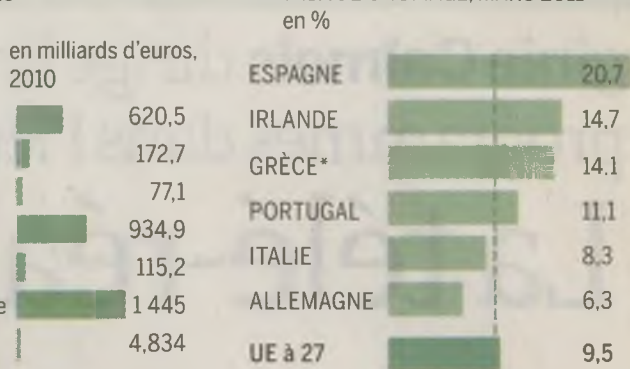
SOURCE : ING

► ÉVOLUTION DES DÉPENSES DE CONSOMMATION FINALE DES MÉNAGES



SOURCE : EUROSTAT

► TAUX DE CHÔMAGE, MARS 2011



* décembre 2010

SOURCE : ING



Le campement du mouvement des « indignés » espagnols à la Puerta del Sol, à Madrid, mercredi 25 mai. DANI POZO/AFP

Islande : de la révolte à la tentation populiste

Reykjavik
Correspondant

L'Islande a été le premier pays européen frappé par la crise : dès octobre 2008, les banques du pays, qui avaient prêté onze fois l'équivalent du produit intérieur brut du pays, ont fait faillite, et le gouvernement n'a rien pu faire pour les sauver. Si la Landsbanki a été nationalisée, les autres ont été liquidées avant de ressusciter avec pour actionnaires... leurs créanciers. Cette déroute a aussi mis à mal la plupart des grandes entreprises du pays. Et la couronne a perdu la moitié de sa valeur.

Le choc était trop brutal, et de surcroît totalement « *made in Iceland* », pour que la population, sonnée mais consciente, puisse se leurrer. Elle a tout simplement arrêté de consommer. La cigale, du jour au lendemain, est devenue fourmi. Les ventes de voitures, par exemple, ont baissé de 85 %. Le chômage a atteint 9 %, dans un pays qui ne l'avait jamais connu. Les prix de l'immobilier ont baissé à tel point que la vente d'un pavillon à moitié payé ne permet plus aujourd'hui de rembourser son emprunt. L'inflation des trois premiers mois de l'année (3 %) a réduit à néant les augmentations consenties au printemps, après trois ans de gel des salaires.

Le gouvernement a agi sur trois fronts, mécontentant à tour de rôle les secteurs qui n'étaient pas l'objet de sa sollicitude. Pour obtenir des prêts avantageux, il a promis au Fonds monétaire international d'imposer des restrictions budgétaires, au grand dam de l'opinion. Puis il a aidé les entreprises. Leurs dettes ont été tout simplement effacées, pour ne pas remettre en cause la pro-

priété du capital. Mais nul ne sait qui seront demain leurs nouveaux propriétaires, quand auront lieu les recapitalisations et les réintroductions en Bourse...

Enfin, les aides sociales ont été accrues, les ménages surendettés ont été fermement soutenus, par souci de cohésion sociale mais aussi... pour qu'ils puissent continuer à payer leurs dettes.

Sur des casseroles

La population, les premiers mois, a manifesté bruyamment en tapant jour après jour sur des casseroles devant le Parlement. Un gouvernement de gauche a chassé du pouvoir en janvier 2009 une coalition de centre droit tenue pour responsable de la crise. La résistance a pris la forme de deux référendums, le 6 mars 2010 et le 9 avril 2011, où les électeurs ont rejeté le remboursement aux clients anglais et néerlandais de la dette de la banque en ligne Icesave par les contribuables. Certains y ont vu une résistance héroïque, mais d'autres ont estimé que l'on se trompait d'ennemi. Car cette dette ne représente que 0,15 % de l'ardoise laissée par les banques islandaises auprès de leurs homologues étrangères...

Aujourd'hui, les plus pessimistes partent travailler en Norvège ou au Danemark. Le secteur de la pêche, lui, profite d'une très politique d'augmentation européenne des quotas, au risque d'hypothéquer l'avenir des ressources. Le châtiment des responsables du désastre tardant à venir, le populisme s'engouffre dans une hostilité à tout ce qui est étranger : les clients d'Icesave, le FMI, l'Union européenne... à laquelle l'Islande demande pourtant d'adhérer. ■

Gérard Lemarquais

Italie : la résignation l'emporte encore

Rome
Correspondant

Le revenu des familles italiennes a chuté de 3,1 % en 2009, mais il est reparti à la hausse en 2010 (+0,5 %). Cependant, l'inflation (+2,5 %) a annulé les effets de cette embellie. Pour résister, les Italiens ont pioché dans leur épargne et réduit leur consommation de 1,7 % en 2010. Le modeste taux de croissance de 0,1 % enregistré au premier trimestre ne peut se comparer qu'avec les plus mauvais sujets de la zone euro. Entrée tard dans la crise, l'Italie en sort plus tardivement que ses voisins.

N'ayant pu, en raison de sa dette – environ 120 % du produit intérieur brut (PIB), près de 2 000 milliards d'euros –, activer un plan de relance, l'effort du gouvernement s'est concentré sur le redéploiement de fonds déjà budgétés, sur la réduction du train de vie de l'Etat et la lutte contre l'évasion fiscale. Un plan d'économie de 25 milliards d'euros sur deux ans, consistant à couper 10 % des budgets de tous les ministères, a été lancé.

Mais dans l'Italie des petits salaires (1 377 euros en moyenne pour les hommes, 1 077 pour les femmes), des petites retraites (42 % des hommes et 64,7 % des femmes touchent moins de 1 000 euros par mois de pension), ces efforts commencent à peser. Pourtant, la société tient. Le faible endettement des ménages, le fort taux d'épargne, le fait que 85 % des Italiens soient propriétaires de leur résidence principale, amortissent la crise. A quoi s'ajoutent un puissant réseau de solidarité familiale et l'aide de l'église. Enfin, le travail au noir (275 milliards d'euros, soit 17 % du PIB) permet à de nombreux Italiens d'évi-

ter le pire. Jusqu'à quand ? La décision de Standard & Poor's, le 20 mai, d'abaisser sa perspective pour l'Italie de « stable » à « négative » a réveillé les inquiétudes des marchés sur la santé de l'économie italienne.

Dans sa note, l'agence de notation pointe l'énormité de la dette, dont les intérêts se montent à 80 milliards d'euros par an à la charge de l'Etat. Elle souligne aussi que le contexte politique ne devrait pas permettre à l'Italie d'engager les réformes attendues.

Tour de vis

La presse a annoncé que le gouvernement travaillait à un nouveau tour de vis de 40 milliards d'euros d'ici à 2014. Une hypothèse à moitié démentie par le ministre de l'économie, Giulio Tremonti, alors que se tiennent des élections municipales à haut risque (à Milan et à Naples) pour le gouvernement Berlusconi, dimanche 29 mai. De son côté, la Cour des comptes chiffre à 40 milliards d'euros annuels les économies nécessaires pour ramener la dette aux 60 % du PIB exigés par l'Union européenne (UE).

L'Italie passera-t-elle cette cure d'austérité sans se rebeller ? Pour l'heure, les syndicats et l'opposition se veulent « responsables ». Les signes d'agitation « à l'espagnole » sont quasi inexistantes, à l'exception des manifestations d'étudiants cet hiver contre les coupes dans l'éducation. La crainte de perdre un emploi, même précaire, l'emporte sur le désir de révolte.

Signe d'une certaine forme de résignation : Fiat a réussi à faire voter par ses employés un nouveau contrat de travail nettement moins favorable à leurs intérêts. ■

Philippe Ridet

« Réduire les salaires dans une société inégalitaire est insupportable »

Antoine Math, économiste à l'Institut de recherches économiques et sociales

Jusqu'où les efforts demandés aux populations par les politiques d'austérité sont-ils soutenables ?

« Le remède risque d'aggraver le mal. Les effets sur la croissance seront tellement récessifs que la diminution des dépenses risque d'être balayée par la diminution des recettes. L'économie portugaise devrait ainsi se contracter de 2 % en 2011 puis en 2012. Même l'objectif de rassurer les marchés financiers ne pourra pas être atteint. La multiplication des plans de rigueur est un facteur aggravant pour la crédibilité économique de ces Etats. Les seuls pays qui, dans l'Histoire, ont pu rétablir leurs finances publiques par la diminution des dépenses sans obérer la reprise économique, l'ont fait de façon isolée, avec des outils de politique économique dont l'efficacité dépendait d'un environnement particulièrement porteur, comme le Canada des années 1990 qui s'appuyait sur la demande extérieure américaine, ou les pays nordiques au début des années 1990, qui ont eu recours à la dévaluation, un instrument désormais caduc dans la zone euro. »

Aujourd'hui, la rigueur s'applique dans toute l'Union européenne (UE) avec une ampleur différente. L'Allemagne, du fait de ses excédents commerciaux tirés par la demande des pays émergents, permet temporairement à beaucoup de pays de son voisinage – Belgique, Pays-Bas, Europe centrale – de ne pas sombrer. Mais, dans la mesure où tout le monde applique des politiques d'austérité, on ne voit pas comment la croissance pourrait repartir. Les coupes dans les dépenses renforcent les perspectives de récession.

L'impact est-il différent selon les pays ? L'effet sur la demande est général, mais selon des calendriers très différents. Tandis que la Hongrie, les pays baltes ou l'Irlande ont réalisé des plans de rigueur qui ont étouffé la demande depuis 2008, la Grèce, le Portugal, l'Espagne et le Royaume-Uni ont commencé par des plans de relance, sous l'égide de l'UE et du Fonds monétaire international (FMI). Le virage vers des politiques d'austérité...

En outre, l'option qui consiste de fait à diminuer les salaires, les prestations et les revenus de 20 % à 30 % dans une structure sociale très inégalitaire, comme la Grèce, est particulièrement insupportable. Demander des efforts dans une société qui redistribuerait raisonnablement est une chose, c'en est une autre dans des sociétés où les inégalités sociales sont massives et où les coups sont portés aux salariés, aux retraités, aux familles, tandis que les actionnaires des banques recommencent à amasser des dividendes.

Enfin, le sentiment d'injustice est d'autant plus vif que les perspectives d'avenir sont bouchées. Aujourd'hui, une partie de la population en Grèce, en Espagne et au Portugal n'a aucun espoir, en particulier les jeunes chômeurs et précaires. Des remèdes de cheval revenant à réduire de moitié les revenus grecs ou portugais ne suffiraient d'ailleurs pas à régler la question des déficits. La rigueur imposée serait acceptable, ou, à tout le moins, acceptée bon gré, mal gré, si elle était crédible et laissait espérer de meilleures perspectives dans l'avenir, ce qui n'est absolument pas le cas... ■

Parcours

2010 Antoine Math coordonne « *L'Etat social à l'épreuve de l'austérité* », numéro spécial de *Chronique internationale de l'IRES* n° 127, novembre 2010 (www.ires-fr.org).

2001 Devient économiste à l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES).

1998 Expert auprès de la direction emploi et affaires sociales de la Commission européenne.



DR

rité a été généralisé à partir de 2010, quand la crise financière a fait place à une crise de la dette. Ce tournant a été très radical au Royaume-Uni et en Espagne, où les mesures n'ont été annoncées qu'à la mi-2010. Dans ces deux pays, les effets se traduisent par la baisse du revenu des ménages et de la consommation depuis 2011. Les manifestations de rue en Espagne illustrent les premières conséquences de cette politique de rigueur sur la demande.

Pourquoi des mouvements sociaux n'apparaissent-ils pas dans tous les pays qui ont mis en œuvre des politiques de rigueur ?

L'effort à effectuer n'est pas le même selon votre point de départ avant la crise : en 2007, le produit intérieur brut (PIB) par habitant (en parité de pouvoir d'achat) est de 147 en Irlande contre 79 au Portugal, pour une moyenne de 100 dans l'UE à vingt-sept.

En outre, l'option qui consiste de fait à diminuer les salaires, les prestations et les revenus de 20 % à 30 % dans une structure sociale très inégalitaire, comme la Grèce, est particulièrement insupportable. Demander des efforts dans une société qui redistribuerait raisonnablement est une chose, c'en est une autre dans des sociétés où les inégalités sociales sont massives et où les coups sont portés aux salariés, aux retraités, aux familles, tandis que les actionnaires des banques recommencent à amasser des dividendes.

Enfin, le sentiment d'injustice est d'autant plus vif que les perspectives d'avenir sont bouchées. Aujourd'hui, une partie de la population en Grèce, en Espagne et au Portugal n'a aucun espoir, en particulier les jeunes chômeurs et précaires. Des remèdes de cheval revenant à réduire de moitié les revenus grecs ou portugais ne suffiraient d'ailleurs pas à régler la question des déficits. La rigueur imposée serait acceptable, ou, à tout le moins, acceptée bon gré, mal gré, si elle était crédible et laissait espérer de meilleures perspectives dans l'avenir, ce qui n'est absolument pas le cas... ■

Propos recueillis par Anne Rodier

Virginie Calmels dirige Endemol France, premier producteur de programmes dans l'Hexagone, créateur de « Loft Story » et « Carré Viiip »

« La télé-réalité a encore un avenir »

Propos recueillis par Aglaé de Chalus

Le 26 avril 2001, « Loft Story », première émission de télé-réalité diffusée en France sur M6 et produite par Endemol, défrayait la chronique. Le 1^{er} avril 2011, faute d'audience, TF1 annonce l'arrêt de « Carré Viiip », dernière création du groupe de production télévisuelle. « Carré Viiip » n'a pas été un succès. Comment avez-vous réagi quand TF1 a décidé de le retirer de son antenne ?

Le client est roi. C'est la décision de TF1 et je la respecte. Ce n'est jamais arrivé qu'un programme de télé-réalité qui s'écrit au jour le jour comme « Carré Viiip », soit annulé alors que l'émission n'est pas terminée. On a pris un risque avec ce nouveau concept et ça n'a pas fonctionné. Les candidats castés n'étaient pas suffisamment attachants. Nous avons aussi misé sur le deuxième degré et il a été mal perçu, peut-être parce que cela venait de TF1 et Endemol, deux acteurs emblématiques de la télé-réalité. L'autodérision est à manier avec précaution... Certains programmes ont disparu mais force est de constater que, dix ans après, les grands formats de télé-réalité comme « Big Brother » ou « Survivor » (« Koh-Lanta ») ne lassent pas.

Dix ans après « Loft Story », la télé-réalité a-t-elle encore un avenir ?

La télé-réalité ne pourrait pas s'arrêter aujourd'hui. Elle a beaucoup évolué. C'est devenu un mode de narration plus qu'un genre. La télé-réalité a apporté une vraie modernité aux autres genres télévisuels et on la retrouve partout : dans le documentaire avec le docu-réalité ; dans le jeu, qui s'apparente de plus en plus à un feuilleton avec un phénomène d'attachement au personnage, etc.

Comment faites-vous chez Endemol pour vous différencier ?

On investit à la fois du temps, de l'argent et du talent. Il faut des moyens et de grosses équipes. Chez Endemol, plus de 1 000 personnes dans le monde travaillent quotidiennement à la création et à la production de nouveaux formats.

Nous avons développé des « hubs » de créatifs par région : un pour les pays anglo-saxons, un pour les pays du Nord et un pour les pays latins. On met en commun par exemple des talents français, italiens et espagnols car il existe entre nous une communauté de besoins et de visions, ce qui n'empêche pas de développer nos pro-



WILLIAM REAUCARDT POUR « LE MONDE »

pres programmes. Chez Endemol France, 60 % de notre volume d'activité émanent de créations françaises développées par une équipe en interne.

Envisagez-vous de développer

d'autres genres comme la fiction ?

Nous avons déjà une série sur TF1 (« Victor Sauvage ») et d'autres fictions sont en cours de réalisation pour France Télévisions et Canal+. La fiction ne représente que 5 % de notre activité, on espère atteindre 20 % d'ici trois ou cinq ans. C'est un de nos axes majeurs de développement dans notre stratégie de diversification, élaborée il y a environ trois ans, quand je suis arrivée à la tête d'Endemol. Les prix d'achat par les chaînes étaient à la baisse, alors que nos coûts de production sont plutôt à la hausse. Il était facile d'anticiper cet effet

ciseau, qui s'est confirmé avec la crise. Il fallait donc diversifier à la fois par genre de programmes, par client et par support.

TF1 représente près de 50 % de votre chiffre d'affaires, est-ce un schéma dont vous comptez sortir ?

Non. Endemol est leader mondial dans le domaine, c'est normal qu'on ait une position significative avec le leader du marché. Nous étendons notre palette de clients, à travers la TNT notamment. Du coup, le pourcentage de TF1 baisse. Mais TF1 reste notre client principal. Les chaînes de la TNT représentent-elles un nouveau marché ?

Un chiffre d'affaires de 1,2 milliard d'euros

Activité Endemol est le leader mondial des jeux télévisés (« 12 coups de midi »), de la télé-réalité (« Secret Story ») et du divertissement (« Les enfants de la télé »). Le groupe de Ynon Kreiz génère 1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires, dont entre 120 et 140 millions par Endemol France.

Effectifs Plus de 1 000 « permanents » répartis dans 31 pays.

Capital Le groupe est détenu par le consortium Edam Acquisition composé de Mediaset, Goldman Sachs Capital et Cyrt Investments, la société du fondateur, le Néerlandais John De Mol.

Parcours

2007 Virginie Calmels, 36 ans, est nommée PDG d'Endemol France.

2003 Directrice générale d'Endemol France.

2002 Codirectrice générale déléguée de Canal+, après deux ans à la direction financière.

1998 Directrice financière chez Numericable (groupe Canal+).

1993 Diplômée de l'Ecole supérieure de commerce de Toulouse et d'expertise comptable et commissariat aux comptes, ainsi que de l'Institut européen d'administration des affaires (Insead), elle devient auditrice financière au cabinet Salustro Reydel.

1971 Naissance à Talence, en Gironde

Depuis le début, nous avons fait le pari de la TNT. En volume, Endemol est un acteur important sur ces chaînes. La TNT est consommatrice de créations françaises et d'innovations, c'est un débouché intéressant pour un producteur.

Rémy Pflimlin, patron de France Télévisions, a lancé le premier programme de télé-réalité sur France 2 en février. Allez-vous proposer vos programmes aux chaînes publiques ?

On oublie souvent qu'Endemol est le principal fournisseur de la BBC... Il n'y a pas de fatalité à ce que nous ne proposons pas de programmes pour France Télévisions. Notre offre vers ce client s'axe surtout autour de la fiction, des jeux, et un certain type de télé-réalité, familiale et fédératrice comme le docu-réalité, qui peut être également en phase avec les valeurs du service public. La télé-réalité apporte une modernité dans l'écriture et, quand M. Pflimlin annonce qu'il ne veut pas s'interdire la télé-réalité, c'est, j'imagine, pour ne pas s'interdire cette modernité. ■

Les chaînes tentent de rentabiliser leurs émissions sur Internet

DIFFUSEURS et producteurs de télé-réalité multiplient les contenus sur les sites Web dédiés à leurs émissions pour attirer les internautes. « Internet n'est pas nouveau dans le paysage de la télé-réalité », rappelle Virginie Calmels, PDG d'Endemol France. Les premières émissions avaient déjà leur site dédié.

Aujourd'hui, les émissions quotidiennes sont rediffusées gratuitement et immédiatement, et Internet est même intégré au processus du jeu. L'émission « Carré Viiip » par exemple, produite par Endemol pour TF1 et arrêtée au bout de deux semaines faute d'audience, mettait l'internaute à contribution : les candidats évaluaient leur popularité auprès du public grâce au « viiipomètre » qui évoluait en fonction du vote des internautes. M6, elle, diffuse une émission sur les coulisses de son télé-crochet « X Factor » en exclusivité sur son site Internet.

Objectif : attirer les jeunes. Près de 60 % des 15-24 ans regardent la télévision sur Internet ou sur un téléphone mobile (30 % pour le res-

te de la population), selon le baromètre de la consommation numérique 2010 de TNS-Sofres.

Mais, malgré de bons scores d'audience sur la Toile, les chaînes ne parviennent pas encore à en tirer profit : sur TF1, un spot publicitaire de 30 secondes entre 19 heures et 20 heures vaut entre 20 000 et 30 000 euros. Le même spot intégré à une vidéo sur le site de la chaîne ne rapporte que... 40 euros. Les chaînes ont du mal à trouver un modèle économique rentable sur le Web.

Un forfait payant

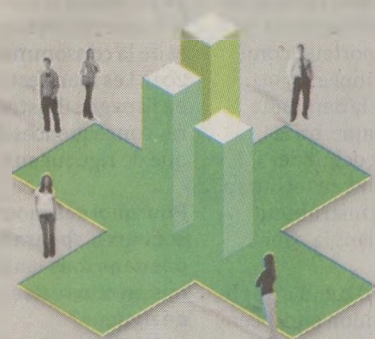
Selon Manuel Diaz, président de l'agence Emakina, spécialisée dans le marketing digital, les chaînes françaises sont trop frileuses. « La télé va vivre la révolution Internet avec la même violence que l'industrie musicale. Les diffuseurs ne se rendent pas compte de l'urgence, s'alarme-t-il. Comme souvent, ils attendent de voir ce qui marche ailleurs pour prendre des risques. » Pour M^{me} Calmels, le développement d'Internet comme modèle économique a surtout été freiné

par la crise : « Il y a eu moins à investir et les chaînes ont dû faire des choix. »

« Les diffuseurs doivent adopter l'ADN des nouveaux médias et miser notamment sur l'interactivité », explique M. Diaz. Grâce aux réseaux sociaux, une communauté se crée et échange à propos des programmes. Près de 34 000 personnes sont inscrites à la page de fans de « X Factor » sur Facebook. « Plus la communauté va se construire vite et être puissante, plus le programme sera suivi. »

Reste à en tirer profit. Le modèle dominant réside dans l'accès gratuit au contenu, financé par des publicités sur le site. Pour M. Diaz, le « payant » n'est pas un gros mot, s'il fonctionne sous la forme d'un forfait « indolore » pour l'internaute. Et s'il correspond à un contenu « hyper-premium », selon M^{me} Calmels. Le président d'Emakina avance d'autres pistes, comme la création de liens commerciaux vers les sites proposant des produits portés ou mis en valeur par les candidats. ■

A. de C.



ENTRÉE GRATUITE

JEUDI 16 JUIN 2011

MBA Fair
Le Monde

80 BLD A. BLANQUI - PARIS 13

DONNEZ UN ÉLAN À VOTRE CARRIÈRE !

MBA Fair est un événement réservé aux cadres Bac+5, forts d'une expérience professionnelle (3 à 10 ans), souhaitant donner un nouvel élan à leur carrière et renforcer leur employabilité.

MBA Fair vous permet de rencontrer les plus prestigieux MBA/Executive MBA : ESCP EUROPE, INSEAD, TOULOUSE BUSINESS SCHOOL, ESSEC BUSINESS SCHOOL, PARIS EXECUTIVE CAMPUS, EM LYON, ESLSA, ROUEN BUSINESS SCHOOL, REIMS MANAGEMENT SCHOOL, MBA ESG...



INFORMATIONS ET INSCRIPTION
www.mbafair-lemonde.com

MBA Fair vous propose d'assister à des conférences menées par les journalistes du Monde et de participer aux prises de parole des écoles pour mieux appréhender la reprise de vos études.

Conférences :

- Un MBA adapté à votre profil : généraliste, spécialisé ; full time , part time
- Le MBA : un accélérateur de carrière ?

MBA Fair Le Monde - jeudi 16 juin - 17h/22h

80 bd Auguste Blanqui Paris 13 - M° Glacière, Corvisart ou Place d'Italie