

Le Monde

Economie

Opinions et stratégies, acteurs et entreprises

Quand les salariés perdent confiance dans leur management

- Sondage IFOP-« Le Monde » : 43 % des cadres supérieurs des grandes entreprises disent ne pas comprendre ou adhérer à leur stratégie
- 55 % des salariés interrogés ont le sentiment de ne pas être écoutés par leur hiérarchie ; 77 % jugent le partage des profits inéquitable



Où est le moral des salariés dans les grandes entreprises, après vingt mois de crise ? À l'occasion du Trophée du capital humain 2010, l'IFOP a mesuré, pour le cabinet de recrutement

Dossier

Michael Page et *Le Monde*, l'opinion des salariés sur la gestion des ressources humaines dans les grands groupes français. Les résultats de l'étude sont publiés le 8 juin.

Le contexte économique général laissait présager des réponses très négatives. Le chômage en France a commencé à se stabiliser au premier trimestre, mais le sous-emploi est en forte hausse. Près de 4 millions de personnes étaient en recherche d'emploi en avril. Le gel ou le ralentissement des hausses de rémunération des cadres constatés en 2009 devraient se poursuivre en 2010, selon l'enquête annuelle de la Cegos. De nouvelles réductions de masses salariales sont programmées. La dernière enquête TNS-

Sofres, tout comme les sondages moins académiques qui fleurissent sur la Toile, enregistre un moral plutôt sombre pour l'ensemble des salariés, avec des signes d'amélioration au premier trimestre.

Pourtant, 73 % des salariés interrogés par l'IFOP se déclarent « satisfaits de leur situation professionnelle actuelle », dont 11 % « très satisfaits ». « En dépit du contexte de crise, la satisfaction générale des salariés à l'égard de leur situation professionnelle est étonnamment restée dans la moyenne », constate Frédéric

Micheau, le directeur adjoint du département opinion et stratégies d'entreprise de l'IFOP.

Mais derrière cette satisfaction de façade, les salariés remettent majoritairement en cause le management. Ils font état du manque d'écoute et de reconnaissance, malgré leur niveau d'implication élevé, et déplorent un partage inéquitable des profits. Point par point, ce sombre bilan reste néanmoins contrasté.

Anne Rodier

►►► Lire la suite page 4

Martin Wolf p. 2
Pays déficitaires et excédentaires pris au piège des flux financiers

Acteurs p. 2
Alois Rasin crée la couronne tchèque, par Jean-Marc Daniel

Spécial ingénieurs pages 7 à 9



Alternance, année de césure, doctorat : trois moyens de muscler son curriculum vitae

Nicolas Baverez



Europe désunie, Europe dominée



La crise asiatique de 1997, annonciatrice des bulles et des krachs de la décennie 2000, fut un choc régional majeur dont les causes sont avant tout financières : surévaluation des monnaies liées au dollar, afflux de capitaux, expansion démesurée du crédit bancaire à la fois peu régulé et garanti par les Etats. Mais la forte compétitivité de l'Asie, renforcée par les efforts de productivité réalisés au titre des programmes d'ajustement, fut la clé de son relèvement rapide, à l'image de la Corée du Sud et de l'Indonésie.

La crise européenne de 2010, elle, constitue la troisième phase du krach du capitalisme universel. Elle a débuté par un effondrement du crédit, s'est poursuivie par la déflation, avant de se propager aux risques souverains. Elle comporte quatre dimensions. Financière, avec l'accumulation de dettes publiques - 100 % du produit intérieur brut (PIB) en 2012 -, à laquelle s'ajoutent des engagements de retraite vertigineux (434 % du PIB). Bancaire, avec une dégradation des bilans et une interdépendance des établissements qui expliquent les tensions renouvelées sur la liquidité. Economique, avec la croissance molle et la sous-compétitivité d'un continent dont la part dans la production et les échanges mondiaux ont chuté respectivement de 20 % à 15 % et de 28 % à 22 % au cours des années 2000. Politique, avec la perte de crédibilité des institutions européennes - de la Commission à la Banque centrale européenne (BCE) - et l'absence de pilotage macroéconomique de l'Union et de la zone euro.

Depuis le déclenchement de la crise grecque, en octobre 2009, l'Europe a non seulement fait systématiquement trop peu et trop tard, mais elle n'a cessé de se désunir et de se contredire à propos du plan de sauvetage d'Athènes et de ses contreparties, du rôle du Fonds monétaire international (FMI), du financement du fonds de secours, de la monétisation des déficits par la BCE ou des ventes à découvert. Le dernier avatar de cette cacophonie concerne la surenchère des plans de rigueur, sous la pression croisée des marchés et de l'Allemagne. Le modèle économique de l'Europe du Sud - dont la France -, qui fait reposer la croissance sur la hausse de la dette publique, augmentée de la défaillance des dettes privées, est insoutenable. Mais sa conversion repose sur des conditions aujourd'hui non remplies telles que l'engagement des pays déficitaires dans des politiques d'ajustement crédibles à moyen terme - en lieu et place de l'accumulation anarchique de mesures d'économies et de sanctions exigées par Berlin - ou encore la coordination des politiques économiques, incluant un effort de soutien de la consommation des pays excédentaires couplé au désendettement de l'Europe du Sud. Faute de quoi l'ensemble du continent risque de basculer à nouveau dans la déflation et le chômage de masse.

La constitution rapide d'un plan d'aide de 750 milliards d'euros et l'application effective par la BCE du programme d'achats de titres de dette publique sont, en dépit des recours ou des réserves de la Bundesbank, indispensables pour éviter une implosion de l'euro.

►►► Lire la suite page 2

Annonces

Paroles d'experts Ingénieurs Page 13
Dirigeants ■ Finance, administration, juridique, RH ■ Banque assurance
■ Conseil, audit ■ Marketing, commercial, communication ■ Santé ■ Industries et technologies ■ Carrières internationales
Multiposte ■ Collectivités territoriales
Pages 10 à 14

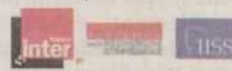
Consultez notre site: www.lemonde.fr



Hors-série « Bilan Géostratégie 2010 »

9,90 € CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

En partenariat avec



L'Europe désunie

►►► Suite de la chronique de Nicolas Baverez

Enfin, plutôt que des décisions unilatérales sur les ventes à découvert, un accord sur la régulation financière en Europe s'impose, alors que le Sénat américain vient d'adopter la réforme de Wall Street voulue par l'administration Obama. L'Europe et l'euro représentent aujourd'hui, comme hier le système bancaire, un risque systémique pour l'économie mondiale. Les Etats-Unis, qui ont mobilisé le FMI pour aider à leur sauvetage, puis convaincu la Chine d'y participer, l'ont parfaitement compris.

De même qu'il eût été possible de tuer dans l'œuf le risque de défaut grec, les solutions à la crise européenne sont connues et à la portée des Européens : création d'un gouvernement économique et reconnaissance d'une solidarité budgétaire et fiscale ; relance du grand marché et mise en application de la stratégie de Lisbonne ; évolution de la politique économique vers plus de souplesse monétaire et de rigueur budgétaire ; coordination des programmes d'ajustement de l'Europe du Sud et de soutien à l'activité en Europe du Nord ; dévaluation de l'euro pour soutenir la compétitivité et relancer les exportations.

Si les dirigeants et les citoyens se révèlent trop pusillanimes pour effectuer les réformes nécessaires à l'échelle de leurs nations et de l'Union, l'Europe n'ira certes pas à l'implosion ou à la banqueroute. Mais elle sera renflouée par les Etats-Unis et l'Asie. Et elle le paiera d'un statut de protectorat économique. Après avoir inventé le capitalisme et dominé 70 % des populations et des terres émergées, l'Europe verrait sa souveraineté ruinée non par les totalitarismes qu'elle a enfantés, et dont elle a triomphé grâce à l'aide décisive des Etats-Unis, mais par son impuissance à relever le défi de l'universalisation du capitalisme.

Voilà pourquoi il est urgent que les Européens redécouvrent que l'Europe est leur bien commun et la clé de leur avenir dans la mondialisation. ■

Nicolas Baverez est économiste et historien.



L'éclairage Les excédents d'épargne des Etats du Nord doivent aller en priorité aux investissements dans les pays du Sud

Le piège des flux financiers

Par Martin Wolf

Le but de la fable – librement inspirée de *La Cigale et la Fourmi* – que j'ai racontée la semaine dernière était de proposer une explication simplifiée de l'économie mondiale. Mais elle laissait de côté la question de savoir, d'une part, qui profite des courants d'échanges entre les cigales aux importations excédentaires et les fourmis aux importations déficitaires, et, d'autre part, si les unes et les autres peuvent cohabiter de manière fructueuse.

Tout d'abord, qui tire profit des échanges ? La réponse classique est que les deux parties devraient tirer avantage de ces échanges, y compris ceux que l'on appelle « intertemporels » – par lesquels les fourmis proposent aujourd'hui aux cigales des produits que celles-ci paieront plus tard.

Cela implique toutefois que les décisions soient prises en toute connaissance de cause, que les marchés soient flexibles et les contrats respectés. Or aucune de ces conditions ne semble vraiment se vérifier. Les problèmes d'intermédiaires et d'information dont souffrent les marchés financiers font qu'il est difficile pour les fourmis et les cigales de comprendre ce qui se passe.

Certains économistes doutent que la liberté des échanges financiers puisse générer les mêmes avantages que les échanges de biens et de services. Jagdish Bhagwati, de l'université Columbia, a rédigé un article célèbre sur cette question à la suite de la crise financière asiatique des années 1997-1998. Il y critiquait ce qu'il appelle le « complexe Wall Street-

Trésor » (« The Capital Myth », *Foreign Affairs*, mai-juin 1998).

En somme, il est impossible de partir du principe que les échanges financiers internationaux permettent aux cigales et aux fourmis de prendre des décisions avisées concernant le moment où il faut prêter ou dépenser.

Les fourmis finiront donc probablement par constater que leurs fonds ont été perdus ou investis dans la production d'actifs non exportables, comme les logements. Et elles s'apercevront qu'il est en fait très difficile d'obtenir un paiement de la part des colonies de cigales. Certes, au sein de la

zone euro, les puissants pays de fourmis pourraient être capables de placer sous contrôle central les pays en difficulté. Mais cela ne serait possible que s'il s'agit de petits pays. La même chose serait impossible vis-à-vis des Etats-Unis, le plus gros débiteur net mondial.

La liberté des échanges de capitaux ne génère pas les mêmes avantages que celle des biens et services

ble de capitaux et d'une consommation excessive. Et quand la fiesta est terminée, les unes et les autres se retrouvent avec de sérieux maux de tête.

Ce qui nous amène à la seconde question : y a-t-il un moyen pour que cigales et fourmis cohabitent de manière harmonieuse ?

Une partie de la réponse consisterait à réduire l'instabilité des marchés financiers. C'est le fond du débat sur la réglementation. J'y ajouterai deux éléments : le premier serait de réduire les extrêmes du cycle de l'immobilier en taxant la valeur locative des terrains ; le second, d'éliminer du code fiscal les mesures incitatives favorisant l'endettement.

Le principal problème du système financier mondial reste toute-

fois les efforts déployés par les fourmis pour maintenir une immense quantité de « paiements différés » qui, pourtant, ne satisfont personne.

Une utilisation plus productive de l'excédent d'épargne et de la capacité de production des nids de fourmis vieillissants serait d'accorder des prêts aux nids plus jeunes. Aussi les flux financiers en général, et les flux d'investissement fixe en particulier, devraient aller vers les pays émergents. Ces derniers offrent les meilleures opportunités de nouveaux investissements, et sont aussi les plus susceptibles d'être en mesure de régler les intérêts et de rembourser le principal des emprunts contractés.

Cette proposition, apparemment sensée, se heurte toutefois à deux énormes difficultés : la première est que, depuis trois décennies, pratiquement toutes les tentatives de générer d'importants flux nets de capitaux en direction des pays émergents se sont soldées par une crise.

La seconde est que, par voie de conséquence, le monde émergent a décidé d'assumer ses excédents de comptes courants et de recycler ces excédents en réserves de devises toujours plus grandes. En 2010 par exemple, d'après le Fonds monétaire international (FMI), l'excédent des comptes courants des pays émergents sera de 420 milliards de dollars, avec une accumulation de réserves de 630 milliards de dollars.

Ainsi, de manière globale, les pays émergents recyclent en réserve les excédents de leurs comptes courants, plus l'afflux des capitaux privés. La quasi-totalité de

ces excédents est générée par l'Asie émergente en général, et par la Chine en particulier, alors que ces pays présentent les meilleures opportunités d'investissement.

Tant qu'il en sera ainsi, les colonies de cigales du monde développé devraient rester des bénéficiaires nets de capitaux, qu'elles continueront sans aucun doute à gaspiller. Pourtant, sous la pression de la crise, de nombreuses colonies de cigales sont contraintes de se rapprocher du modèle des fourmis.

Si les riches nids de fourmis actuels ne modifient pas leur comportement, les excédents potentiels deviendront gigantesques. Soit le monde émergent dans son ensemble commencera à rediriger ces excédents vers de jeunes nids potentiellement productifs, soit le monde se retrouvera pris dans un piège de la demande où chacun cherchera à exporter ses excédents.

Les flux financiers des nids de fourmis fondés sur les exportations vers les colonies avancées de cigales se terminent dans les pleurs. Les flux financiers des nids vieillissants de fourmis vers les nids plus jeunes n'ont pas fonctionné non plus. Si l'on ne trouve pas un moyen de remédier à ces échecs, c'est l'économie mondiale ouverte elle-même qui pourrait sombrer. ■

Sur le Web
foreignaffairs.com

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

L'Economie des Toambapiks
Laurent Cordonnier
Raisons d'agir,
234 pages, 8 €

Le livre La crise vue du lagon

Il faut un vrai talent de conteur pour réussir à caser une histoire d'amour naissante entre un économiste du Massachusetts Institute of Technology (MIT), chargé d'une mission pour le Fonds monétaire international (FMI) dans une petite île fictive du Pacifique, et la fille du chef de la tribu locale des Toambapiks... au détour d'une analyse des faiblesses de la pensée économique dominante jusqu'à la crise financière.

Dans cette aventure présentée comme « une fable qui n'a rien d'une fiction », Laurent Cordonnier, maître de conférences en économie à Lille-I, met en scène, l'air de rien, des notions complexes d'économie comme la loi des rendements décroissants ou l'équilibre walrasien... Un exercice éclairant.

Au départ, l'assex naif Jim Happystone débarque à Cetouvu, bourré de certitudes et de bonnes intentions. Le chef, Sashut, son fils aîné, Satoamb, et sa sœur, Kaldoc, née d'un amour passager entre Sashut et une hippie californienne, sont passablement échaudés par l'échec de précédentes missions du FMI. Pour l'économiste, il s'agit cependant d'apporter le progrès

en organisant la diversification de la production, exclusivement centrée sur la monoculture vivrière du taro, un tubercule qui sert en même temps de monnaie d'échange. Happystone lance une série de réformes, aboutissant à la création d'une monnaie – le topik – et de sa banque centrale, à la marche vers le progrès technique, à l'essor de nouvelles activités...

Pourtant, l'expérience aboutit à la déflation et à une succession de crises économiques profondes, à tel point qu'Happystone finit aux arrêts de rigueur. Il s'en sort grâce à la belle Kaldoc et profite d'un regain momentané de prospérité, lié au passage de l'économie des Toambapiks au stade du capitalisme financier – et à une bulle du crédit aux ménages –, pour faire rapidement ses valises et rentrer aux Etats-Unis.

Il constate alors comment les concepts qu'il a défendus jusqu'ici ont débouché sur la crise des subprimes. Apparaît la morale de l'histoire : il faut penser une économie de la demande, corriger les inégalités et l'accumulation des profits au détriment des salaires... ■

Adrien de Tricornot

Les acteurs de l'économie Jean-Marc Daniel Alois Rasin, le Tchèque qui créa une monnaie forte

Quiconque quitte une zone monétaire est soupçonné de chercher la dévaluation. Mais quand on imagine que les Allemands pourraient quitter la zone euro, on les pense plutôt en quête de réévaluation pour améliorer les termes de leurs échanges. De tels cas historiques furent rares. Le plus connu est celui de la naissance de la couronne tchécoslovaque, en 1919. Son père fut Alois Rasin.

Né le 18 octobre 1867 en Bohême, il fait des études de droit à Prague. Il rejoint le mouvement Jeune Tchèque et fait deux ans de prison entre 1893 et 1895 pour ses activités anti-autrichiennes. Elu député en 1911, il est arrêté en 1915 comme « espion français » et ne doit la vie sauve qu'à l'amnistie qui suit le décès de l'empereur d'Autriche François-Joseph fin 1916.

En 1918, il devient le premier ministre des finances de la jeune Tchécoslovaquie et crée, en février-mars 1919, la couronne tchécoslovaque en prenant quatre décisions majeures. Premièrement, il diffère la création d'une banque centrale. Pour qu'une telle banque existe, il faut, face au passif que constitue la

circulation fiduciaire, un actif qui, à l'époque, est essentiellement de l'or, or qui peut être en partie des devises convertibles comme des dollars ou des livres sterling et, accessoirement, de la dette publique. Mais en mars 1919, l'or est à Vienne et rien n'est clair sur la façon dont la dette austro-hongroise sera traitée. Rasin crée un office d'Etat chargé des problèmes monétaires qui sert de préfiguration à la banque centrale (créée en 1926).

Sarcasmes

Deuxièmement, il isole la circulation monétaire du pays de celle de l'ancien empire. Il instaure un contrôle des changes et substitue l'Etat tchécoslovaque à la Banque nationale autrichienne. Concrètement, 30 % des billets en circulation sont retirés et présentés à Vienne pour remboursement. Les billets restants sont estampillés aux armes du nouveau pays, l'Etat n'ayant pas les moyens de fabriquer de nouvelles coupures.

Troisièmement, pour couvrir la circulation fiduciaire ainsi constituée, l'Etat, garant de la contrepartie monétaire, crée un compte spécial alimenté par un impôt sur le

capital. Pour les agents qui détiennent de la nouvelle couronne, il n'existe de possibilité d'échange que contre un titre de dette publique portant droit à remboursement grâce à cet impôt, titre libellé en couronnes ! Bref, la couronne est gagée sur... la couronne.

Quatrièmement, pour obtenir des devises, il entreprend une politique de déflation, c'est-à-dire de contraction de la demande par des hausses d'impôts afin de réduire les importations et de dégager des excédents extérieurs.

A Vienne, le célèbre économiste Joseph Schumpeter (1883-1950), l'acrobate de sarcasmes. Pour Schumpeter, Rasin ne comprend rien à l'économie et court à l'échec. Et pourtant, alors que la monnaie autrichienne, à l'instar du mark, s'abîme dans l'hyperinflation, la réforme monétaire de Rasin marche.

La confiance, cet élément essentiel du succès d'une politique économique, est là. Confiance fondée sur le patriotisme des Tchécoslovaques ; mais aussi confiance des opérateurs de marché, notamment autrichiens et hongrois qui, affolés par les troubles politiques de leurs pays, placent leurs capi-

taux à Prague, capitale d'un Etat démocratique stable.

Mais, en 1922, la déflation s'aggrave : les prix baissent de 40 %, les salaires de 30 %. Rasin, devenu la bête noire de l'extrême gauche, est assassiné en janvier 1923. ■

Jean-Marc Daniel est professeur à l'ESCP-Europe.

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 directeur,
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 nr 0712C 81975.
ISSN : 0395-2037

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