

Le Monde

Economie

Opinions et stratégies, acteurs et entreprises

Mobilité : pourquoi on est allé trop loin

■ Les suicides à France Télécom ont remis en cause les vertus supposées du mouvement perpétuel des salariés

■ Le management a négligé le rôle fondateur, pour les individus, de la fierté du métier et de l'environnement professionnel



La mise en cause de la mobilité professionnelle dans les drames survenus chez France Télécom vient bousculer deux décennies d'idées reçues dans les

Dossier

entreprises. Pendant des années de restructurations en série, les politiques de management ont loué la flexibilité et la capacité d'adaptation et dénoncé « la résistance au changement » des sala-

riés... La mutation organisationnelle permanente était vecteur de modernité et faisait l'objet de séminaires et de programmes de coaching. Un dirigeant digne de ce nom se devait, à peine arrivé, d'imposer des changements de fonctions et de service à ses salariés, à qui l'on expliquait qu'ils auraient à changer de métier plusieurs fois dans leur carrière.

De fait, la mobilité est en hausse en France depuis la fin des années 1990. L'emploi étant la première cause de déménagement de lon-

gue distance, les enquêtes logement de l'Insee donnent une idée de cette tendance : le taux de mobilité de la population est passé de 6,4% en 1996 à 7,4% en 2002 ; en 2004, le taux de mobilité d'une région à l'autre a atteint son plus haut niveau depuis cinquante ans.

Pourtant, le mouvement perpétuel a fait la preuve de ses dangers. « Sur une quarantaine de cas de suicides étudiés par Technologia [cabinet chargé depuis fin septembre par France Télécom d'enquêter dans l'entreprise], la mobilité

fut un enjeu majeur dans un cas sur deux », indique son directeur général Jean-Claude Delgenes.

Lorsqu'elle est vécue comme une sanction ou génératrice de perte d'identité, elle conduit en effet progressivement au désinvestissement, et parfois au drame. Vingt-cinq suicides ont eu lieu à France Télécom en vingt mois. Au mois de septembre, Pôle emploi, qui se réinvente depuis la fusion ANPE-Assédic intervenue en janvier, a connu trois tentatives de suicide.

►►► Lire la suite page 4



Jean Pisani-Ferry

La peur de la dette

Quelques mois ont suffi pour que la peur de la dette remplace la peur de la crise. Avant l'été, la question de la reprise dominait toutes les autres. Elle est aujourd'hui éclipsée par celles des déficits publics et de la montée de l'endettement des Etats. Il est facile de comprendre pourquoi. Les chiffres de déficit attendus pour 2010 sont en dessous de 5% du produit intérieur brut (PIB) pour quelques pays, mais la plupart sont entre 5% et 10%, et certains au-dessus de 10%. Quant à la dette publique, la Commission européenne prévoit qu'elle devrait, dans le meilleur des cas, augmenter de 30 points de PIB en moyenne entre 2007 et 2013. Il faut certainement s'attendre à plus. Et, pour certains pays – à coup sûr l'Irlande et le Royaume-Uni –, cette barre sera franchie dès 2010. L'inquiétude est légitime.

Que faire alors ? Il est trop tôt pour agir. Le PIB de la zone euro est aujourd'hui 5% en dessous de son niveau du début 2008, c'est plus grave au Royaume-Uni, et bien plus encore en Europe centrale. La situation serait pire si l'Europe n'avait pas fait le choix de la relance, ou si elle s'était mis en tête de limiter la hausse des déficits. La leçon des années 1930 a été retenue, et les gouvernements n'ont pas ajouté la rigueur à la crise. Il faut s'en féliciter plutôt que s'affliger aujourd'hui des conséquences mécaniques de la bonne décision prise hier. C'est seulement en 2011, lorsque la reprise aura – il faut l'espérer – pris vigueur, que la correction des déficits pourra commencer. Il n'est cependant pas trop tôt pour s'y préparer, nationalement et à l'échelle européenne, et mettre en place ce qu'il est convenu d'appeler des « stratégies de sortie ».

Dans chaque pays, l'ajustement va imposer des actions d'ampleur. Il ne sera pas possible de compter sur la seule reprise, parce qu'une partie des recettes disparues ne reviendront pas, et parce qu'il faudra payer pour la charge de l'endettement supplémentaire, alors même que le vieillissement de la population commencera à peser sur les finances publiques. Stabiliser la dette – pour ne pas parler de la réduire – exigera donc des mesures fiscales, des choix clairs quant aux fonctions qu'il faut conserver dans la sphère publique et celles qui peuvent être externalisées, et très certainement un report de l'âge de la retraite. Les Suédois, qui en ont fait l'expérience dans les années 1990, disent que, pour réussir, mieux vaut s'y prendre tôt, être transparent sur l'ampleur de la tâche, et tout annoncer d'un coup. Le contraire des stratégies de raboutage habituelles.

►►► Lire la suite page 2

Annonces

Regard sur Santé et recherche page 8
Dirigeants ■ Finance, administration, juridique, RH ■ Banque assurance
■ Conseil, audit ■ Marketing, commercial, communication ■ Santé ■ Industries et technologies ■ Carrières internationales
Multiposte ■ Collectivités territoriales
Pages 7 à 10
Consultez notre site: www.lemonde.fr

L'éclairage page 2



Il faut absolument éviter le retour du « business as usual », par Martin Wolf

Acteurs page 2

Carlos Rodriguez, héraut de la biodiversité, par Pierre Jacquet

Stratégie page 6

Unibail-Rodamco mise sur le consommateur de demain



Quand je serai grand...

La peur de la dette

►►► Suite de la chronique de Jean Pisani-Ferry

Pour pouvoir emprunter à coût modéré, il faudra ensuite donner des gages de sérieux. La crise nous a appris à quoi doit servir la dette publique. Pas à financer le quotidien, mais à lisser les fluctuations cycliques et à faire face aux chocs exceptionnels – crise, guerre ou catastrophe écologique – dont le coût doit être étalé dans le temps.

Un bon indicateur d'une saine gestion est la capacité à faire baisser le ratio de dette en période de bonne conjoncture. Mais sur les vingt-cinq dernières années, on en recense douze de baisse au Royaume-Uni et en Espagne, neuf aux Etats-Unis, six en Allemagne et seulement cinq en France. L'incapacité à réduire l'endettement, quand l'économie va bien, signale un dysfonctionnement politique et institutionnel qu'on ne pourra plus s'autoriser demain. L'Allemagne tente d'y remédier en inscrivant une règle budgétaire dans sa Constitution. La France, elle, reste par l'instant fidèle à la culture de la décision discrétionnaire.

Les pays européens – et à l'échelle globale ceux du G20 – font face à un problème de coordination sans précédent : d'un côté, ils doivent impérativement organiser la réduction des déficits ; de l'autre, éviter des ajustements budgétaires brutaux et simultanés, qui pourraient étouffer la reprise. Ils ont donc besoin de s'accorder sur l'ampleur et le rythme de leurs efforts budgétaires, en même temps que sur les mesures à prendre pour doper la croissance. Les instruments dont ils disposent, notamment un pacte de stabilité dont la crédibilité, déjà limitée avant la crise, est sérieusement entamée, n'y suffiront pas. Temporairement – pour deux ans, voire même cinq ans –, il va leur falloir dépasser les consultations sans effet qui sont souvent la norme pour arrêter, à l'échelle de la zone euro, une stratégie commune. On verra alors si la capacité de réponse concertée dont ils ont fait preuve lors de la crise résiste à la reprise.

Jean Pisani-Ferry est économiste et directeur de Bruegel, centre de recherche et de débat sur les politiques économiques en Europe. Courriel : chroniquepisani-ferry.net



Par Martin Wolf

Il y a un an, au plus fort de la panique financière, le monde aspirait à un secteur financier rentable et fiable. Il l'a obtenu, mais, à présent, il le déteste. Alors que le chômage augmente en flèche et que les espérances de centaines de millions d'hommes sont saccagées, les survivants du secteur financier prospèrent. Même les bonus sont de retour. Les décideurs politiques ont conclu un marché faustien avec la finance.

C'était pourtant bien un succès. La capitalisation boursière des banques s'est rétablie dans d'énormes proportions. Ce n'est pas seulement un signe de confiance dans l'avenir des banques ; cela facilite également les levées de capitaux auxquelles elles doivent procéder.

Ce rétablissement ne doit rien au hasard. Quand l'argent des banques centrales est quasiment gratuit, que les prix des actifs risqués se redressent et que les concurrents ont disparu ou sont affaiblis, il est relativement facile pour les survivants de gagner de l'argent. Et quand les revenus augmentent, les bonus peuvent-ils rester à la traîne ? Hélas, non. D'après une note récente du Centre d'études économiques et commerciales de Londres, les bonus de la City vont augmenter cette année de 50 %, même s'ils resteront de 40 % inférieurs à ce qu'ils étaient en 2007.

Les responsables politiques ont bien sûr du mal à se targuer du fait que, grâce à leurs efforts, les banquiers survivants vont pouvoir s'offrir des palais pendant que les gens ordinaires s'inquiètent pour leur emploi et leur logement, et s'apprentent à subir plusieurs décennies d'austérité budgétaire.

L'éclairage Sauver les banques, sans rendre crédible le risque de faillite et sans réguler leurs activités, revient à les inciter à recommencer

Non au « business as usual »

Voir les financiers – bénéficiaires du renflouement public le plus généreux de l'histoire – renouer avec leurs vieilles habitudes ne suscite pas tant l'envie qu'un amer ressentiment. Pourquoi, se demandent beaucoup de gens, les rigoureux du marché devraient-elles s'appliquer avec le plus de brutalité à ceux qui ne sont pas responsables de la catastrophe ?

D'après le Fonds monétaire international (FMI), les dépenses des économies avancées en injections de capitaux, achats d'actifs, garanties et apports de liquidités se montent à 30 % de leur produit intérieur brut (PIB).

Comme l'a remarqué Mervyn King, le gouverneur de la Banque d'Angleterre, dans un discours récent, « pour paraphraser un de nos grands responsables pendant

la guerre, jamais dans le domaine de l'entreprise financière un si petit nombre d'hommes a dû une telle quantité d'argent à un si grand nombre. Avec jusqu'ici, pourrait-on ajouter, si peu de réformes réelles ».

Je reste convaincu que la seule chose qui eût été pire que de sauver le secteur financier aurait été de ne pas le faire. Mais l'exercice d'un tel pouvoir de souveraineté au bénéfice d'une seule industrie n'est pas sans conséquence. L'une d'elles est d'adopter comme principe le mot d'ordre « Plus jamais ça ». D'ailleurs, beaucoup de gou-

vernements pourraient, au risque d'atteindre les limites de leur solvabilité, ne plus être en mesure de refaire la même chose. Comme l'a souligné dans un discours récent Lawrence Summers, le principal conseiller économique du président Barack Obama, « à peu près tous les trois ans, depuis une vingtaine d'années, un système financier qui devait gérer, répartir et contrôler le risque a en réalité généré le risque ; avec des conséquences dévastatrices pour les travailleurs, les consommateurs et les contribuables ».

Rien d'étonnant à ce que beaucoup des acteurs de ce système combattent de toutes leurs forces les velléités de réglementation. Dans un entretien qu'il a accordé au *Financial Times*, Marcus Agius, président de Barclays, a parfaitement exprimé ce à quoi se heurtent les partisans de la réglementation. Il débute son offensive en insistant sur la nécessité d'un « level playing field » – un socle de régulation commun à tous les pays. Il s'oppose également au relèvement excessif des capitaux requis, arguant que « la prochaine fois que le système bancaire aura besoin de capitaux, il ne les trouvera pas [si] les investisseurs potentiels n'y trouvent pas leur intérêt ».

Par ailleurs, ajoute M. Agius, « une autre conséquence sera l'augmentation du coût du crédit. ce qui entravera la reprise de la croissance dans le monde ». Il affirme également que « l'on ne devrait pas reprocher aux banques de prendre des risques ». Tout cela n'est guère convaincant.

Selon le FMI, la dépréciation des actifs bancaires britanniques se monterait à 604 milliards de dollars (403 milliards d'euros), contre 1025 milliards de dollars aux Etats-Unis, alors que l'économie américaine est à peu près six fois plus importante que celle du Royaume-Uni. La réglementation doit prendre ces différences en considération, et ne peut donc être commune.

De même, l'argument selon lequel les banques ne pourront pas lever de capitaux si les bénéfices sont plus faibles marche sur la tête. Si les banques ont besoin de lever une telle quantité de capitaux, c'est qu'elles ont pris trop de risques dans l'espoir d'engranger des bénéfices si élevés qu'ils étaient intenables à terme. Certes, relever les exigences de fonds propres renchérira probablement le crédit. Mais la fourniture de crédit était excessive et doit être freinée.

Enfin, comme le souligne M. King, on ne peut attendre des banques trop grosses ou trop importantes pour sombrer qu'elles gèrent le risque avec sagesse. « Il est important que les banques qui reçoivent un soutien public, remarque-t-il, ne soient pas incitées à tenter de se dégager de ce soutien en reprenant les activités même qui les ont mises en difficulté ». Dans une économie de marché, la prise de risque doit être disciplinée par la faillite, et non amortie par les contribuables.

Imposer une taxe exceptionnelle sur les bénéfices ou limiter les bonus est une réponse politique

compréhensible au vu de ce qui est en train de se passer. Mais du moment que l'objectif des politiques actuelles a été de fournir de l'argent aux banques, pourquoi irait-on leur reprendre ? La vraie question est de savoir si les incitations encouragent une prise de risque excessive. C'est à cela seul que devrait s'intéresser la réglementation.

Nous ne devons pas nous laisser distraire par l'opposition du secteur financier ni par la fureur populiste. Nous devons au contraire nous concentrer sur le problème principal. Les tentatives de rendre les systèmes financiers plus sûrs les ont rendus plus périlleux. Il en résulte qu'aujourd'hui ni la discipline du marché ni la réglementation ne sont efficaces. Le danger existe donc que le sauvetage auquel il a été procédé ne conduise à des prises de risque encore plus grandes qui entraîneraient une crise encore plus grave dans un avenir relativement proche.

Soit nous imposons une menace crédible de faillite, soit nous rendons plus sûrs les établissements que nous devons soutenir, soit encore – ce qui serait le mieux –, nous faisons les deux.

Il n'est pas tolérable d'apporter une garantie illimitée à des établissements faiblement réglementés qui se livrent à des paris complexes et risqués. Il serait tout simplement insupportable de revenir au « business as usual » (« les affaires continuent »).

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

Pièces choisies



« Une histoire des théories monétaires par les textes »
Christian Tutin
Flammarion, « Champs classiques », 500 p., 12 €

En ces temps d'oscillations des valeurs des monnaies sur fond de remise en question de la prééminence du dollar, l'anthologie que présente Christian Tutin, professeur à l'université de Paris-Est (Créteil), vient à point nommé nous rappeler que la théorie monétaire a une histoire. Et qu'elle n'a pas toujours été la chasse gardée des économistes.

Avant le XVIII^e siècle, les questions monétaires étaient des questions religieuses, quasi métaphysiques. Nicolas Oresme (1320-1382), auteur d'un *Traité des monnaies*, était théologien... et musicien. Le philosophe anglais John Locke (1632-1704), qui ouvre cette anthologie, a été un des premiers à réaliser la « sécularisation » de la réflexion monétaire sans laquelle, écrit Christian Tutin, « tout développement autonome de la pensée économique était impossible ».

Outre les partitions des incontournables – Adam Smith, David Ricardo, John Maynard Keynes –, on lira avec intérêt celles d'auteurs plus ou moins connus : Richard Cantillon (1680-1734), premier « classique » qui s'intéresse à la circulation monétaire ; Ferdinando

Galiani (1728-1787), qui écrit sur l'agio ; ou encore le financier John Tooke (1774-1858), qui préconise déjà des politiques, monétaires « élastiques ». Sans oublier le quatuor des « modernes » : John Hicks, Milton Friedman, Nicholas Kaldor, Friedrich Hayek, dont certains textes jusqu'ici inédits en français.

La « permanence des débats » en matière de théorie monétaire est frappante, souligne l'auteur dans l'introduction : « L'histoire tout entière de la pensée monétaire (...) peut être reconstruite à partir de l'émergence progressive du concept de "monnaie neutre", dont la réalisation pratique a toujours été l'objectif exclusif des politiques monétaires orthodoxes ».

Mais ce recueil montre également combien les controverses sont « lourdes des enjeux politiques et sociaux du moment ». On le constate lorsque l'on relit l'article fameux de Friedman, datant de 1968, qui contestait la relation inverse entre inflation et chômage. Mais aussi Hayek – le « franc-tireur », dixit Christian Tutin –, qui proposait, en 1976, de « dénationaliser la monnaie ».

Philippe Arnaud

Les acteurs de l'économie Pierre Jacquet Carlos Manuel Rodriguez, le prix de la biodiversité

Comment le Costa Rica, pays en développement où le revenu par habitant s'élève à 10 000 dollars (6 700 euros) par an (ce qui le place dans la tranche supérieure des pays à revenu intermédiaire), est-il devenu un modèle en termes de politique environnementale ?

Riche en biodiversité en dépit d'une superficie relativement modeste (4 % des espèces de la planète sur 0,03 % de sa surface), cet Etat est en effet pionnier dans ses démarches innovantes en matière d'environnement. Il a notamment été le premier, à la fin des années 1980, à pratiquer l'échange « dette contre nature » (c'est-à-dire des réductions de sa dette extérieure en échange de la constitution d'un fonds en monnaie locale, destiné à financer la conservation des espèces) et, dans les années 1990, à mettre en place une innovation remarquable, le programme de paiements des services environnementaux (Pago por Servicios Ambientales, PSA), qui consiste à identifier et à protéger, en les rémunérant, les services environnementaux apportés par les proprié-

res ou exploitants des terres privées. Parmi les acteurs qui ont contribué à ces initiatives, l'un a notamment joué un rôle déterminant : Carlos Manuel Rodriguez, juriste et environnementaliste né en 1960, ministre de l'environnement entre 2002 et 2006 après plusieurs postes au sein du gouvernement.

Aujourd'hui vice-président régional de l'organisation non gouvernementale (ONG) Conservation International, il a su emporter la conviction en quantifiant l'impact économique de la détérioration des écosystèmes, montrant ainsi que la conservation pouvait servir de stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté.

Le programme costaricien valorise et rémunère quatre types de services rendus par les écosystèmes forestiers, identifiés par une loi de 1996 : la réduction des émissions de gaz à effet de serre, les services hydrologiques, la beauté visuelle et la biodiversité. Ce mécanisme est principalement financé par la taxation par l'Etat des combustibles fossiles (pour environ 10 milliards de dollars par an) ; il

est également soutenu par des agences d'aide, dont le Fonds pour l'environnement mondial (FEM).

Aujourd'hui, le PSA est si populaire qu'il manque de ressources financières pour répondre à la demande. Des contrats ont été signés avec les producteurs et utilisateurs d'hydroélectricité. Les exploitants privés ont été indemnisés des coûts de la conservation forestière, de la reforestation et de

Le Costa Rica a été le premier pays à pratiquer l'échange « dette contre nature »

la gestion durable. Le programme, qui couvrait en 2005 approximativement 10 % des surfaces forestières du Costa Rica, a modifié l'arbitrage des propriétaires entre conservation et exploitation.

Cette politique a fait plusieurs émules en Afrique, en Asie et surtout en Amérique latine. Au Mexique, par exemple, on trouve le plus important programme de paiement des services environnementaux qui protège, à partir

d'une taxe sur l'eau fédérale, plus d'un million d'hectares de forêts.

Le programme PSA n'est certes pas le seul instrument de la politique environnementale qui a contribué à la reforestation réussie du pays. Mais c'est le premier qui a cherché à valoriser la protection de l'environnement et à documenter son impact économique et social de cette manière. A ce titre, il a fait date.

Les premières années de sa mise en œuvre ont aussi permis de dégager des voies d'amélioration, notamment à travers un ciblage plus précis des zones à ouvrir et un affinage des montants des compensations. Il a ouvert la voie à une démarche expérimentale qui mérite d'être évaluée, discutée et étendue.

La quantification de la valeur des services environnementaux reste malaisée, mais les incitations financières passant par le système des prix sont appelées à jouer un rôle essentiel pour protéger les écosystèmes dans des économies de marché.

Pierre Jacquet, Agence française de développement