

## Falaise fiscale et lutte des classes

Par Paul Jorion  
CHRONIQUE | PAGE 2



## Les géants de la mode se lancent à la conquête des hommes

Tom Ford, Brioni, Hermès, Berluti... la concurrence s'intensifie  
ACTU | PAGE 3



## Boutiques éphémères pour marketing durable

Pour une marque, le « pop-up store » est un vecteur publicitaire efficace  
INNOVATION | PAGE 6

# Faut-il couper les banques en deux ?

Comme au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, la France lance sa réforme bancaire. Mais isoler la spéculation du financement de l'économie tourne au casse-tête

PAGES 4 et 5



Le quartier des affaires de la Défense, près de Paris.

ALNIS STAKLE/PHOTOGRAPHER.BU/REA

## L'argent des autres

### ÉDITORIAL

**S**il pouvait revenir sur cette vieille terre, Alexandre Dumas (fils) aurait pu s'exclamer, comme il l'a dit des affaires : « *La banque, c'est l'argent des autres.* » De tous les autres, nous, particuliers, mais aussi entreprises et même Etats. Le bilan de BNP Paribas dépasse la richesse produite en France sur une année (le PIB) et 80 % de la dette des entreprises de la zone euro sont logés dans les banques pour la modique somme de 8 000 milliards d'euros.

Ces établissements financiers, dont le plus ancien, la Banque d'Amsterdam, fut créé en 1609, constituent la colonne vertébrale de nos économies. Ce ne sont donc pas des entreprises comme les autres. Elles n'appartiennent pas à l'Etat, mais celui-ci ne les perd pas des yeux. Il n'y a pas au monde de secteur marchand plus contrôlé par la puissance publique.

Par définition au centre des échanges financiers, les banques sont du coup aux origines de la plupart des crises. La folie spéculative qui s'est emparée d'elles ces

trois dernières décennies a creusé le lit de l'explosion de la dette et de l'implosion du système financier mondial. Elles ont alimenté à grandes pelletées le chaudron des bulles immobilières américaines et espagnoles. Les banques fournissent le carburant de l'économie et allument la mèche en même temps.

Il est donc légitime que les Etats tentent périodiquement de remettre le génie dans la bouteille en imposant de nouvelles restrictions. La foire aux idées est ouverte, et la plus populaire est celle de la séparation des activités bancaires : d'un côté, la bonne vieille banque de détail et, de l'autre, celle de financement et de marché.

C'est cette méthode qui avait été appliquée aux Etats-Unis en 1933 pour une raison à nouveau soulevée aujourd'hui : le conflit d'intérêts. La banque National City avait vendu des titres d'une société minière, en recommandant l'achat, tout en omettant un détail : c'était ses propres titres dont elle se débarrassait. Les comportements d'un certain Goldman Sachs aujourd'hui rappellent que ce mélange des genres est toujours d'actualité.

Les pouvoirs publics se trouvent donc dans une situation paradoxale. Il faut rogner les ailes des banques tout en conservant intacte leur capacité à financer l'économie. Pas facile à conduire sereinement face à l'immense capacité d'influence de ces acteurs au cœur de toutes choses, des

fins de mois de l'Etat aux difficultés des champions industriels, en passant par la collecte de l'épargne.

Mais il existe une autre difficulté, plus grande encore. Dans le monde interconnecté qui est le nôtre, où la faillite d'une petite banque américaine peut geler l'activité d'un établissement français, des règles strictement nationales ont peu de sens. Or le système bancaire d'un pays est le miroir de son histoire, de sa culture. Il est libéral aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, fédéral en Allemagne, et colbertiste en France. Résultat, la crise bancaire fait l'objet d'un débat au Congrès américain dans un cas, d'une négociation entre Berlin et les Länder dans l'autre, et d'une réunion entre dix personnes à l'Elysée dans le dernier cas. Le débat qui s'ouvrira à la fin de ce mois au Parlement français sera à cet égard une grande première.

Aussi, les députés français, longtemps mis à l'écart de la régulation bancaire, devront éviter les solutions caricaturales et les amalgames douteux. Couper les banques en deux, trois ou quatre limitera peut-être le risque d'une crise majeure mais n'améliorera pas le financement de l'économie. Celui-ci dépendra bien plus d'une réorientation de l'épargne et d'une ouverture de la Bourse aux entreprises moyennes que d'une quelconque réforme bancaire. ■

PHILIPPE ESCANDE



**L'ORIGINAL  
UNE VALEUR SÛRE**

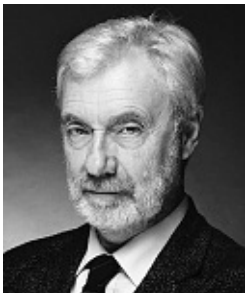
EXTRAIT KBIS, INFORMATIONS LÉGALES SUR LES ENTREPRISES,  
ACCÈS AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

**infogreffe.fr**

La source officielle  
LES 134 GREFFES DES TRIBUNAUX DE COMMERCE DE FRANCE



# C'est aux Etats-Unis qu'a lieu le débat droite-gauche



CHRONIQUE

Paul Jorion

Economiste et anthropologue

On avait l'habitude de dire qu'il n'existe pas, aux Etats-Unis, une gauche et une droite comme en France, les partis démocrate et républicain étant pratiquement interchangeables. Pour autant qu'il l'opinion ait été justifiée à l'époque où on l'émettait, les événements récents, outre-Atlantique, autour de la « falaise fiscale », et en France, avec le cadeau de 20 milliards d'euros offert aux entreprises par le pacte de compétitivité, suggèrent qu'elle a en tout cas cessé d'être vraie, voire... que la situation s'est inversée.

Un accord est intervenu aux Etats-Unis durant la nuit de la Saint-Sylvestre sur ce que l'on appelle, en effet, la « falaise fiscale » : un ensemble de mesures dont la liste avait été rédigée en août 2011 comme devant entrer automatiquement en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2013 au cas où un accord entre démocrates et républicains ne serait pas intervenu entre-temps pour maîtriser l'inevitable hausse de la dette publique.

Le plafond de la dette publique est déterminé aux Etats-Unis par la loi. Or, ce plafond ayant été atteint au printemps 2011, il fallait impérativement le relever. Un accord de dernière minute était intervenu au début du mois d'août 2011, quitte à remettre à plus tard la solution des questions épineuses. En effet, pour encourager représentants et sénateurs à approuver l'accord, un brochet empoisonné et

dissuasif avait été concocté : un ensemble de mesures, inacceptables aux uns et aux autres, devait entrer automatiquement en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2013. Pour dégoûter les démocrates, des atteintes à l'Etat-providence – ou l'Etat de bien-être » (« *Welfare State* »), comme l'on dit plus respectueusement là-bas ; pour écœurer les républicains, des coupes claires dans les dépenses militaires et les bénéfices des cliniques privées et de l'industrie pharmaceutique dans le cadre de Medicare, l'assurance maladie-invalidité des retraités.

Mais étant donné la polarisation de la vie politique aux Etats-Unis depuis le début de la crise, aucun progrès n'est intervenu entre août 2011 et décembre 2012, les deux partis campant sur leurs positions respectives.

**Pour les uns, la société est saine mais pénalisée par des impôts excessifs et une protection sociale inutile et coûteuse ; pour les autres, le partage de la richesse est déséquilibré**

Du côté républicain, l'objectif est de réduire progressivement la dette... tout en baissant les impôts. Une double contrainte qui implique une réduction des dépenses de l'Etat. La seule variable d'ajustement étant dans ce cas de figure la protection sociale, c'est elle qui ferait nécessairement les frais de l'opération.

Du côté démocrate – dont l'électorat est aujourd'hui constitué massivement de la partie féminine de la population américaine et des minorités hispanique, afro-américaine et asiatique – l'objectif est unique : assurer l'intangibilité de la protection sociale.

Bien que la minorité asiatique soit aujourd'hui plus riche que la majorité blanche, et que

l'électeur moyen républicain soit donc plus âgé et plus pauvre que celui du Parti démocrate, l'irréductibilité des positions est évidente : un clivage net existe entre la droite et la gauche sur la question de l'Etat de bien-être, dont les modalités et l'extension sont considérées négociables par la droite, mais pas par la gauche.

Les choix sont désormais des choix de société reposant sur deux analyses aux conclusions irréconciliables : pour les uns, la société est saine mais pénalisée par des impôts excessifs et une protection sociale à la fois inutile et trop coûteuse ; pour les autres, le partage de la richesse est déséquilibré : une moitié de la population se partage 2 % du patrimoine, tandis que 1 % de la population en détient le tiers. Les plus riches, faute d'opportunités d'investissement productif en raison du trop faible pouvoir d'achat de la population dans son ensemble, spéculent, déreglant le mécanisme de formation des prix.

Dans un tel contexte d'affrontement, les prétendues « solutions de compromis », qu'il s'agisse de celle intervenue le 2 août 2011 ou de celle du 1<sup>er</sup> janvier 2013, n'en sont pas véritablement : l'irréductibilité des points de vue interdit toute solution, et les seuls accords qui puissent être conclus portent sur le fait de reporter à plus tard la recherche d'authentiques compromis, aujourd'hui introuvables, les deux modèles de société en présence étant irréconciliables.

Warren Buffett, le milliardaire d'Omaha (Nebraska), déclarait il y a quelques années que la lutte des classes existe aux Etats-Unis, que ce sont les riches comme lui qui la mènent, et qu'ils l'ont déjà gagnée. M. Obama disposait d'une majorité de rêve au moment de sa première élection à la présidence, une majorité authentiquement de gauche pour la première fois dans l'histoire récente des Etats-Unis. Or, son alignement systématique sur des positions de droite a provoqué le découragement de ses partisans et a permis au Parti républicain de regagner en peu de temps une majorité au Congrès. Paradoxe supplémentaire, mais l'histoire en est faite, la cohabitation qui a suivi – et qui se poursuit au début de son second mandat – a permis de reprendre cette lutte des classes dont M. Buffett jugeait, prématurément sans doute, qu'il s'agissait d'une affaire réglée... ■

## Déterminé

LE MOT

« *Qui est fixé avec précision* », pour l'Académie française, le « Trésor informatisé de la langue française » donne comme définition de « déterminer » « *circonscrire ce qui est incertain* » alors que, paradoxalement, un contrat à durée déterminée (CDD) installe son bénéficiaire dans l'incertitude de son renouvellement. Samuel Marckett ne définit-il pas, dans *En Attendant le week-end* (Max Milo, 2012), un contrat comme un « *document qui prévoit comment se sépareront deux parties qui viennent de s'unir* » ! Depuis le 4 octobre 2012, syndicats et patronat cherchent à s'entendre sur les moyens de réformer le marché du travail. L'enjeu : concilier une plus grande flexibilité pour les entreprises et plus de protection pour les salariés. En fin de semaine, la négociation butait sur l'élargissement des CDI « intermittents ». Mais les entrepreneurs ont lâché du lest sur la question de la taxation des contrats courts – alors que 78 % des contrats signés en 2011 étaient des CDD – et renoncé à instaurer un « contrat de projet », l'équivalent d'un CDI à durée... déterminée. Le mot, selon le Gaffiot, dérivé du latin *determinare* (limiter), en usage dès le XII<sup>e</sup> siècle, signifie aussi « *décidé, résolu* ». Un état d'esprit partagé par les négociateurs, et par le gouvernement déterminé à présenter, seul s'il le fallait, un projet de loi de réforme avant fin février. ■

PIERRE JULLIEN

## Mark Fields, l'héritier

PROFIL | Le quinquagénaire, numéro deux de Ford, est en pole position pour succéder à Alan Mulally

Avec son sourire Ultra Bright et son allure de gendre idéal, il sera l'une des vedettes du Salon de l'automobile de Detroit, qui ouvre ses portes lundi 14 janvier. A 51 ans, Mark Fields est l'homme qui monte dans la capitale de la voiture américaine. Début novembre 2012, il a été nommé directeur général de Ford, afin d'assister Alan Mulally, le président du groupe nommé en 2006. M. Fields est désormais considéré comme l'héritier officiel de l'ancien patron de Boeing qui a permis à Ford de survivre à la crise sans recourir à l'Etat.

MBA de Harvard en poche, M. Fields a rejoint dès 1989 le siège de Ford à Dearborn, près de Detroit. Et a de suite commencé son ascension. Après avoir fait ses classes en Argentine et aux Etats-Unis, il est propulsé en 2000 à la tête de Mazda, le constructeur japonais alors propriété de Ford. Deux ans plus tard, il prend les rênes de Premier Automotive Group, l'entité qui rassemble les marques de luxe de Ford de l'époque, dont Jaguar ou Aston Martin. S'il y a beaucoup appris, il n'a pas laissé de traces. Ce groupe est d'ailleurs progressivement démantelé à partir de 2006, après son départ.

Mark Fields est pour sa part propulsé à la tête de Ford North America, la division de loin la plus stratégique du constructeur, mais qui accumule les pertes. Poulain de Bill Ford, alors patron du constructeur, il se croit alors arrivé au sommet. Mais celui-ci préfère se retirer et confier les clés à M. Mulally pour mener à bien la restructuration et la relance du groupe. En tant que patron de l'Amérique du Nord, M. Fields apporte sa pierre à l'édifice en recons-



Mark Fields est l'homme qui monte à Detroit. ROBYN BECK/AFP

truisant l'offre de véhicules du constructeur sur son premier marché. En 2012, son bilan est impressionnant. Avec près de 12 % de marge opérationnelle en Amérique du Nord, Ford est aussi rentable que BMW ! La zone assure d'ailleurs l'essentiel des profits du groupe...

Sur le plan personnel, M. Fields a dû apprendre l'humilité et la patience, lui qui passait moins de trois ans à chaque poste, et, surtout, à dompter son tempérament fougueux. En 2006, il avait failli assommer le directeur financier du groupe qui voulait couper dans ses budgets. Bill Ford s'interposa au dernier moment. Comme M. Mulally n'entend pas partir avant 2014, il devra encore patienter, mais il sera occupé. Il devra superviser la restructuration des activités européennes du groupe, dont la fermeture d'usines en Belgique et au Royaume-Uni. ■

PHILIPPE JACQUÉ

LA CITATION

**Il y a même eu des ruptures de stock de nos téléphones » Stephen Elop, PDG de Nokia**

Le patron de Nokia, Stephen Elop, a expliqué, jeudi 10 janvier, qu'il aurait pu « *vendre davantage* » de Lumia 920, le dernier smartphone du constructeur finlandais. La demande pour ses produits a, en effet, été « *supérieure* » aux capacités de livraison. Le roi déchu du téléphone mobile aurait-il enfin renoué avec ses anciens succès ? Etre en rupture de stock, cela faisait longtemps que cela n'était pas arrivé au groupe nordique, qui venait de connaître six trimestres consécutifs dans le rouge. En écoulant 6,6 millions de smartphones au dernier trimestre 2012 – plus que prévu –, Nokia serait repassé dans le vert. Mais 6,6 millions, c'est encore à des années-lumière des ventes des nouveaux empereurs du secteur, Apple et Samsung, qui ont dépassé la barre des 100 millions d'unités à eux deux.

QUIZZ

## Quel est l'écart des taux de chômage entre la zone euro et les Etats-Unis ?

- ☐ Aucun
- ☐ 2 points
- ☐ 4 points

Dans la zone euro, le taux de chômage a atteint un nouveau sommet historique à 11,8 % en novembre 2012, tandis que celui des Etats-Unis était toujours à la baisse à 7,8 %, selon les chiffres publiés mardi 8 janvier par Eurostat, soit 4 points de différence. L'écart entre les Etats-Unis et la zone euro se creuse depuis 2009. Alors que les taux de chômage étaient quasiment similaires, à 9,3 % en moyenne annuelle aux Etats-Unis contre 9,6 % dans la zone euro, ces chiffres n'ont cessé de diverger, année après année.

« *Et même si le chômage américain est encore trop élevé, il s'éloigne de plus en plus de son homologue européen*, commente l'économiste Marc Touati. *Pis, cet écart est loin de pouvoir se réduire. Car même si la croissance américaine ne dépassera pas les 2,5 % cette année, elle permettra de stabiliser le taux de chômage autour des 7,5 % outre-Atlantique* », annonce-t-il dans sa note hebdomadaire *Economie & Stratégies* du 11 janvier. La zone euro comptait 18,8 millions de chômeurs en novembre 2012. ■ Anne Rodier

## Agenda

Mardi 15 janvier

**Protection sociale** Reprise des négociations entre patronat et syndicats sur les régimes complémentaires Agirc et Arrco. **Autoentrepreneuriat** Assises de l'autoentreprise, organisée par la Fédération des autoentrepreneurs, au Radisson Blu Ambassador Hotel, à Paris. **Internet** Table ronde sur la question de la neutralité de l'Internet, à l'initiative de la ministre de l'économie numérique, Fleur Pellerin.



ERIC FEFERBERG/AFP

**Sociétés** Kaufman & Broad (résultats annuels), Casino Guichard (chiffre d'affaires du 4<sup>e</sup> trimestre). **Coopérative** clôture de l'Année internationale des coopératives : Coop FR et le groupe de coopération du Conseil économique, social et environnemental (CESE) organisent un colloque intitulé « Défi 2020 : de l'année internationale à la décennie coopérative ». > [www.entreprises.coop](http://www.entreprises.coop)

Mercredi 16 janvier

**Nucléaire** Septième série de négociations à Téhéran entre l'Agence internationale de l'énergie atomique et l'Iran. **Séminaire** « Mettre la finance au service de l'économie, le défi de Finance Watch », organisé à Paris par l'Ecole de Paris de management. > [www.ecole.org](http://www.ecole.org) **Numerique** Colloque « Terre de confiance, taire la confiance, tiers de confiance : quelles confiances construire dans l'économie numérique », par Forum Atena et l'Association française des utilisateurs du Net (Afnet) à Télécom SudParis, à Evry (Essonne). > <http://forumatena.org>

Jeudi 17 janvier

**Airbus** Présentation annuelle à Toulouse des chiffres définitifs des commandes. **Recensement** En métropole et dans les départements d'outre-mer (à partir du 31 à La Réunion), organisation par l'Insee du recensement 2013 sur un échantillon de la population correspondant à environ 9 millions de personnes. **Aérien** Ouverture à Francfort (Allemagne) des négociations salariales entre les syndicats et la compagnie Lufthansa concernant 3 000 salariés employés au sol et 18 000 employés en cabine. **Distribution** Publication du chiffre d'affaires du 4<sup>e</sup> trimestre de Carrefour, dont les ventes de fin d'année auraient été décevantes.

**Sociétés** Publication du chiffre d'affaires d'Accor (4<sup>e</sup> trimestre) et Rémy-Cointreau (3<sup>e</sup> trimestre). **Apprentissage** Rencontre autour de l'apprentissage et de l'enseignement professionnel, à la CGPME Paris-Ile-de-France. > [www.cgpme-paris-idf.fr](http://www.cgpme-paris-idf.fr)

Vendredi 18 janvier

**Schlumberger** Publication des résultats annuels. **Développement durable** Salon de l'économie d'énergie et Salon de l'immobilier, à Perpignan (jusqu'au 20). > [www.salonimmoperpignan.fr](http://www.salonimmoperpignan.fr)

Samedi 19 janvier

**Union européenne** Entrée en vigueur du nouveau permis de conduire européen, doté d'une puce électronique. **Automobile** Opel commercialise la citadine compacte haut de gamme Adam, qui a déjà reçu 16 000 commandes.

Dimanche 20 janvier

**Sidérurgie** Réouverture par ArcelorMittal d'un haut-fourneau de son usine de Dunkerque (Nord), fermé depuis août.

Lundi 21 janvier

**Etats-Unis** Cérémonie publique d'investiture du président Barack Obama au pied du Capitole, à Washington. Beyoncé chantera l'hymne américain.



CHARLES DHARAPAK/AP

**Arabie saoudite** Sommet économique de la Ligue arabe à Riyad (et 22). **Union européenne** Le ministre néerlandais des finances, Jeroen Dijsselbloem, devrait être désigné président de l'Eurogroupe en remplacement du Luxembourgeois Jean-Claude Juncker.

Mardi 22 janvier

**Tabac** Manifestation à Bruxelles des buralistes européens pour défendre la profession et dénoncer les politiques antitabac. **Allemagne** Le Bundestag accueille à Berlin les députés français, à l'occasion au 50<sup>e</sup> anniversaire du traité de l'Elysée. Visite du président François Hollande. **Associations** « Les associations, actrices du développement des territoires », rencontre organisée par la Conférence permanente des Coordinations associatives et France Active, au ministère de l'économie et des finances, à Paris, en présence de la ministre Valérie Fourneyron. > <http://cpca.asso.fr/actualite/evnements>



# La folle croissance des costumes de luxe

Berluti, Tom Ford, Hermès... presque toutes les marques fondent leurs espoirs de développement dans la montée en gamme des griffes de mode masculine



**Daniel Craig dans le dernier James Bond « Skyfall ». Tom Ford a soufflé à Brioni la commande des costumes sur mesure portés par le célèbre agent 007.**

FRANÇOIS DUHAMEL/AP/SONY PICTURES

NICOLE VULSER

**S**tupéfiante revanche masculine. Le récent engouement pour les très chics costumes pour hommes est l'une des métamorphoses qui se dessinent chaque jour avec plus de force dans le secteur du luxe. A l'heure où démarrent à Paris, mercredi 16 janvier, pour quatre jours, les défilés de mode masculine automne-hiver 2013-2014, la concurrence s'intensifie entre les Brioni, Berluti, Tom Ford, Hermès. Presque toutes les marques de luxe fondent leurs espoirs dans la montée en gamme des griffes de mode pour ces messieurs.

Selon le cabinet Bain & Company, entre 1995 et 2012, le luxe s'est déjà fortement masculinisé : 41 % des articles achetés étaient destinés aux hommes l'an dernier, contre 35 % voilà dix-sept ans. La parité viendra sans doute un jour grâce à l'Asie et aux Etats-Unis. La mode très chic pour hommes a également plus vite progressé que la mode féminine. « *Tout à coup, la mode masculine intéresse. Avant, les hommes s'habillaient quand ils en avaient besoin, maintenant ils peuvent se faire plaisir* », décrypte Véronique Nichanian, directrice artistique de l'univers

masculin chez Hermès. « *Les codes de la société ont changé, un homme est désormais aussi crédible en pull-over qu'en costume à un entretien d'embauche* », dit cette créatrice, qui se targue de « *ne pas faire de mode, mais des vêtements sans logo, agrémentés de détails égoïstes* ».

N'étant plus considéré comme un client qui ne cédera à une folie vestimentaire qu'en de rares occasions, l'homme fait désormais l'objet de nombreuses attentions. Chacun peaufine sa stratégie : les marques ouvrent des magasins uniquement destinés aux hommes, en leur proposant des services plus haut de gamme pour des costumes au delà de 2 000 euros. Claudia d'Arpizio, l'auteure de l'étude de Bain & Company, note aussi un phénomène nouveau : l'augmentation des espaces consacrés à la mode masculine dans les grands magasins.

Tous les géants du luxe partent donc à la nouvelle conquête de ces messieurs, en proposant de lester leur porte-monnaie de quelques milliers d'euros pour acquérir de splendides costumes. Ceux-là mêmes qui leur permettront de se conformer trait pour trait aux principes énoncés dès 1830 par Honoré de Balzac dans son *Traité de la vie élégante* : « *La toilette est, tout à la fois, une science, un art, une habitude, un sentiment* ». L'écri-

vain, alors rédacteur à *La Mode*, doublait même cette affirmation d'un redoutable axiome : « *La brute se couvre, le riche ou le sot se pare, l'homme élégant s'habille* »... Les dandys depuis n'ont guère changé.

Pour les séduire, certaines marques, qui jusqu'alors vendaient des vêtements aussi bien aux femmes qu'aux hommes, ciblent directement ces derniers. Après Hermès, qui avait inauguré voici trois ans son unique magasin strictement consacré à la gent masculine à New York, sur Madison Avenue, Bottega Veneta (PPR) en a ouvert un en Chine puis un second à Manhattan en avril 2012.

Burberry leur a emboité le pas mi-octobre dans le quartier de Knightsbridge à Londres. Sur Savile Row, là où Alexander McQueen avait appris l'inégalable tombé des costumes sur mesure, une boutique du designer disparu – dont la griffe appartient à PPR – est, depuis octobre 2012, exclusivement réservée à une clientèle masculine. Gucci et Yves Saint Laurent – deux marques appartenant à PPR – ne sont pas en reste.

Preuve de l'intérêt des géants du luxe pour ce secteur, six mois après le rachat de Brioni par PPR, LVMH, qui peaufine des lignes masculines pour Loewe et Fendi, a répliqué mi-juin 2012 en s'offrant Arnys, la mai-

son parisienne dans laquelle Jean Cocteau et François Mitterrand commandaient leurs costumes sur mesure. Avec cette acquisition, LVMH compte diversifier davantage sa seule marque de luxe masculin, le bottier Berluti.

Dirigé par Antoine Arnault, le fils du PDG de LVMH, Berluti a déjà lancé sa première collection de prêt-à-porter haut de gamme et devrait proposer dès 2013 des costumes sur mesure sans doute griffés Berluti by Arnys. Le développement du périmètre des marques est tirailé dans deux sens : de la maroquinerie au prêt-à-porter chez Berluti, ou l'inverse chez Brioni, puisque son PDG, Francesco Pesci, va bientôt lancer une ligne de maroquinerie et chaussures pour hommes.

Nouvelle terre de conquête des géants du secteur, la mode masculine fait aussi l'objet d'un mercato chez les directeurs artistiques de renom : l'ancien styliste d'Yves Saint Laurent Stefano Pilati a rejoint l'italien Zegna, Berluti a fait appel à Alessandro Sartori, tandis que l'Irlandais Brendan Mullane préside désormais à la direction de la création de Brioni. « *Tous recherchent les meilleurs tissus mais s'intéressent désormais beaucoup aux innovations technologiques* », note Philippe Pasquet, président du directoire du Salon du textile Première Vision.

Le savoir-faire semble être l'un des sésames de ce marché. Dans les Abruzzes, à Penne (Italie), un millier d'ouvriers fabriquent chaque jour, dans l'usine Brioni, 300 costumes, dont 60 sur mesure. Il faut voir ces rangées de couturières qui ont devant elles, non pas une machine à coudre, mais un petit coussin, qui leur sert à coudre à la main les cols ou les boutonnieres. Encore 80 % des opérations restent manuelles. Du coup, le temps de fabrication d'un costume oscille entre vingt et vingt-deux heures, là où il faut trois fois moins de temps chez les concurrents.

**Le savoir-faire est l'un des sésames de ce marché. Chez Brioni, 80 % des opérations restent manuelles**

Dans le sur-mesure, pratiqué chez Brioni, Kiton ou Hermès, la rapidité d'exécution est infiniment plus longue. Mais la nouvelle clientèle cousue d'or n'aime plus guère patienter. Ou est peut-être bien volage. Comme les producteurs de films, puisque la commande des fameux costumes sur mesure portés par James Bond a ainsi été soufflée à Brioni – qui avait habillé l'agent 007 dans les six derniers opus – par Tom Ford, qui a signé la garde-robe de Daniel Craig dans *Skyfall*.

Dans un souci de montée en gamme, les griffes qui se cantonnaient au prêt-à-porter, comme Burberry ou Hugo Boss, proposent désormais du demi-mesure. Elles s'attaquent à l'hégémonie du groupe italien Ermenegildo Zegna, qui vend ses costumes demi-mesure ou en prêt-à-porter, fabriqués en Italie et en Suisse dans 570 boutiques réparties dans 90 pays. Pionnier en Chine, où il s'est installé dès 1991, Zegna en fait son principal marché, avec des clients très jeunes. Persuadé de séduire des dandys aux quatre coins du globe, Zegna poursuit son offensive dans les pays émergents, aussi bien en Afrique qu'au Vietnam ou en Inde. ■

## Des jeunes tailleurs qui rêvent d'habiller Barack Obama

**I**ls sont une petite vingtaine – dont une majorité de garçons – dans la salle de classe de la Scuola Sartoria Nazareno Fonticoli, située dans d'agréables locaux de Penne (Abruzzes).

Devant leurs tables blanches, ils cousent à la main, sur du coton blanc, une poche de veste pour homme. Leur ouvrage terminé, ils le montrent à Luciano Morelli, l'un des professeurs. Un mètre mesure autour du cou, une paire d'imposants ciseaux à la main, ce vieux monsieur d'une élégance compassée – qui porte épingle à cravate et boutons de manchette – explique avec patience à ses élèves comment parvenir au « *savoir-faire Brioni* ». M. Morelli a déjà formé six promotions de tailleurs de cette prestigieuse maison

italienne désormais dans le giron du groupe PPR depuis novembre 2010.

Les étudiants, recrutés en général à 14 ans, suivent un cursus de quatre ans, suivi d'une année de spécialisation. « *Ça me plaît comme boulot, on fait beaucoup de couture, mais aussi des maths, de l'économie, de l'anglais, de l'histoire de la mode* », explique une élève de 18 ans. Elle habite Penne, cette petite ville de moins de 15 000 habitants, située entre les Apennins et la mer Adriatique. « *Quand j'aurai terminé mes études, je voudrais travailler chez Brioni* », dit-elle. Comme tous ceux de sa promotion depuis que l'école a été créée, en 1985.

En effet, Brioni joue la carte locale du made in Italy et recrute presque exclusivement ses effectifs à Penne ou dans la

région des Abruzzes. « *Une fois ou deux, nous avons eu des étudiants de Rome et de Milan, mais ils veulent rentrer chez eux une fois terminée leur formation. Même si l'école est ouverte à tous les candidats, ils viennent presque toujours de 30 kilomètres à la ronde* », explique Angelo Petrucci, le chef des tailleurs. Il est persuadé que ses nouvelles recrues sont « *les mieux préparées de la planète* » pour intégrer Brioni.

### Tous les stades de la confection

La dernière année, les apprentis tailleurs suivent dans l'usine tous les stades de la confection – de la coupe décidée en fonction du maintien du client, de son tour de taille, au maniement des machines qui forment l'arrondi de

l'épaule en passant par la fabrication des boutonnieres, toujours cousues à la main... Ayant suivi la même formation, certains de leurs aînés, comme Angelo Di Febo ou Francesco Marone, sillonnent la planète pour habiller des chefs d'Etat, des présidents de la République ou des acteurs d'Hollywood... Tous deux n'ont pas 30 ans, et, quand ils sont reçus à Buckingham Palace, à la Maison Blanche ou dans les palais princiers d'Afrique, on leur demande parfois – vu leur si jeune âge – quand arrive le tailleur.

Officiellement, chez Brioni, personne, surtout pas Francesco Pesci, le directeur général du groupe, ne dévoile le nom d'un client. Pas même celui de Barack Obama ou de Jack Nicholson. ■

N. V. (À PENNE, ITALIE)



En France, le projet de loi bancaire sera examiné à l'Assemblée nationale dans les prochaines semaines. Il ouvre le débat entre partisans et opposants à une scission des grandes banques. Cette option radicale rencontre de plus en plus d'échos.

Ni le gouvernement français, ni ses homologues américain ou britannique ne la défendent pour l'instant

# Le découpage des grandes banques en question



ANNE MICHEL  
ET ADRIEN DE TRICORNOT

**F**aut-il découper les grandes banques mondiales? En France comme dans l'ensemble de l'Europe et aux Etats-Unis, le débat fait rage et la plupart des pays du G20 ont mis en chantier d'importants projets de réforme.

La grave crise bancaire de 2009 les a en effet convaincus de la nécessité de réformer des banques devenues trop grosses et trop risquées pour les finances publiques et la stabilité de l'économie mondiale. Les actifs détenus par le secteur bancaire européen représentent aujourd'hui 350 % du produit intérieur brut (PIB) de l'Union européenne.

Ces projets, très différents, s'organisent tous autour du principe qu'il faut identifier, voire séparer les activités « utiles au financement de l'économie » d'un côté, qui bénéficieraient de la garantie de l'Etat et, de l'autre, les activités jugées purement spéculatives.

Leur référence commune est le fameux Glass Steagall Act américain de 1933, la seule grande réforme de structure jamais tentée dans le monde. Elle avait interdit soixante ans durant aux banques de dépôt de faire de la banque de négoce sur les marchés financiers, sans brider ni la croissance de l'économie ni le développement des banques.

Dans ce contexte de bouillonnement intellectuel, de tâtonnements pour élaborer la meilleure

réforme, la plus efficace et la plus protectrice pour le fonctionnement de l'économie et du système bancaire, il s'agit de répondre, sans dogmatisme ni parti pris, à ces questions subtiles : comment établir la ligne de partage entre l'utile et le spéculatif? Faut-il revenir au Glass Steagall Act?

## Les banques sont devenues « systémiques »

La crise bancaire de 2009, qui a conduit les Etats à sauver les banques en aggravant leurs déficits, ou en hypothéquant leurs finances publiques, a mis en lumière une réalité ignorée pendant les années de croissance : les banques sont devenues « systémiques », c'est-à-dire trop grosses, trop complexes et trop connectées entre elles pour faire faillite.

En cas de défaut d'un grand établissement, les Etats sont contraints d'intervenir pour éviter de déstabiliser l'économie (les actifs détenus par BNP Paribas représentent 100 % du PIB français). Par ailleurs, les activités de marché ont connu une croissance exponentielle. Plus la taille du bilan d'une banque est importante, plus la structure de son bilan est « déformée » en faveur des activités de marché.

Dans ce contexte, il apparaît légitime pour les Etats d'encadrer les risques que prennent les banques dans leurs activités d'investissement sur les marchés financiers, pour le compte de leurs clients ou leur compte propre. Il s'agit de pro-

**Siège social  
de la Société générale  
dans le quartier  
de la Défense  
(Hauts-de-Seine).**

XAVIER POPY/REA

téger les contribuables d'éventuelles pertes. Ainsi que le souligne l'économiste Laurence Scialom, professeure à l'université Paris-Ouest-Nanterre-la Défense, la réforme des banques est devenue « un enjeu démocratique majeur ».

« L'activité de dépôt et de crédit est vitale pour l'économie et il est normal qu'elle bénéficie de la garantie implicite de l'Etat. Mais il est anormal que les activités de négoce d'instruments financiers sur les marchés, dont une grande partie relève de la spéculation, soient subventionnées, estime Thierry Philipponat, secrétaire général de l'association internationale Finance Watch. Cela incite les banques à prendre des risques excessifs. »

## Trois projets de réforme, trois approches

Les projets de réforme bancaire visent deux objectifs étroitement liés : limiter les risques et, donc, l'intervention de l'Etat en cas de crise ; recentrer les banques sur le financement de l'économie réelle, ménages et entreprises. L'exercice est délicat. Il ne faut pas obérer les moyens financiers des banques et leur capacité de financement. Et, dans une économie ultra-financiarisée, très dépendante des ressources offertes par les marchés financiers (en France, l'Etat et les collectivités émettent 220 milliards d'euros de dettes annuelles, les entreprises 70 milliards), il faut préserver les activités de marché utiles à l'économie.

Trois projets de réforme sont engagés : aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en France, un projet européen étant par ailleurs en gestation. Le premier (règle Volcker, en attente des décrets d'application) fait le choix d'interdire certaines activités risquées. Le deuxième cloisonne les activités bancaires au sein d'un même établissement et sanctuarise la banque de dépôts (règle Vickers, applicable en 2019). Le troisième, le français, cantonne les activités hautement spéculatives, pour compte propre, dans une filiale capitalisée « à part ». Ce dernier sera débattu au Parlement fin janvier ou début février. Aucun Etat n'a donc fait le choix d'un retour au Glass Steagall Act, en créant deux catégories distinctes de banques : des banques de dépôt et de crédit et des banques d'investissement.

Les économistes s'accordent à dire que le projet français est le plus faible. Ils encouragent le gouvernement à aller plus loin dans sa réforme, parfois jusqu'à la scission. Ce n'est pas l'avis des banques. « La réforme bancaire est jugée trop douce par beaucoup, alors qu'en réalité elle va donner énormément de pouvoir au régulateur lorsqu'il l'appliquera dans le détail. Dans la pratique, l'Autorité de contrôle prudentiel [ACP] pourrait presque avoir un représentant présent dans chaque salle de marché pour dire ou non ce qui peut être fait en direct ou par le canal d'une filiale », explique ainsi Pierre de Lauzun, délégué général de l'Association française des marchés financiers (Amafi).

## Quelles conséquences pour le paysage bancaire ?

Coupées en deux, les banques seraient fragilisées, et l'opération serait complexe et longue à mettre en œuvre : « Historiquement, les banques françaises dépendent beaucoup du marché interbancaire pour leur financement. Avant de séparer les banques, il faudrait donc regarder leur modèle et il est probable que l'épargne doive alors être moins orientée vers certains placements réglementés (Livret A), les OPCVM [organismes de placement collectif en valeurs mobilières] ou l'assurance-vie », plaide Jean-Christophe Mieszala, directeur général de McKinsey.

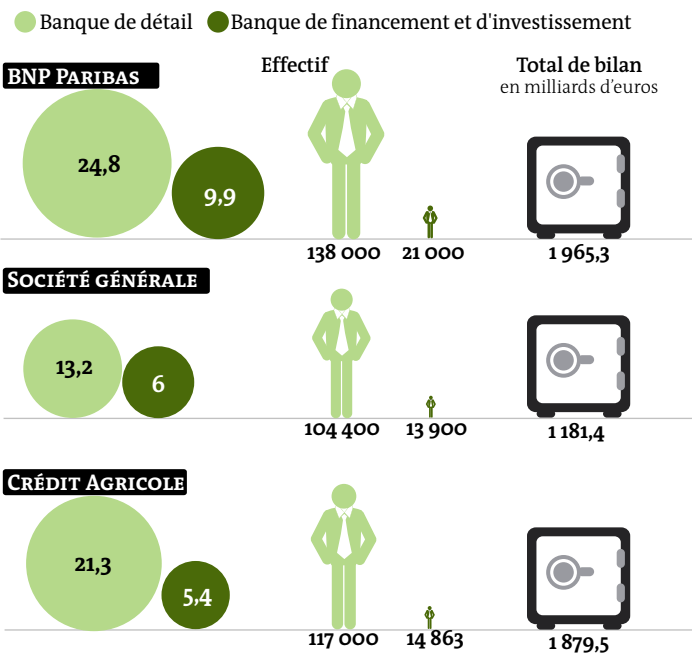
D'autres estiment en revanche que la séparation n'obérerait pas les activités de banque commerciale. « Depuis 2007, les départements « commerciaux » des banques mixtes françaises ne se financent déjà quasiment que grâce aux liquidités fournies par les dépôts, et ne vont pour ainsi dire jamais récolter des liquidités sur les marchés », souligne Gaël Giraud, chercheur au CNRS, membre de l'Ecole d'économie de Paris et spécialiste de régulation financière.

Il semble finalement que ce seraient les nouvelles banques de marché qui subiraient une hausse de leurs coûts de refinancement et qu'elles seraient contraintes de réduire leurs engagements sur les marchés, soit en partie l'objectif recherché : « La suppression de la subvention que l'Etat offre à la banque de marché du fait de son asso-

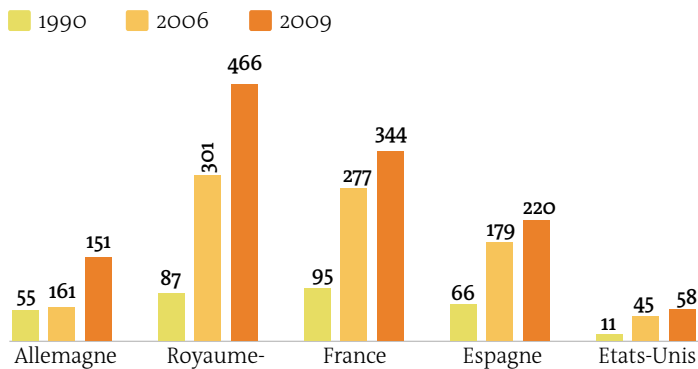


## Des géants fragilisés

Part des activités dans le produit net bancaire, en milliards d'euros, fin 2011



Actifs détenus par les cinq grandes banques du pays, en % du PIB



ciation à la banque commerciale aurait pour conséquence bénéfique d'accroître les coûts de financement des activités les plus risquées », juge M<sup>me</sup> Scialom.

En contrepartie, scinder les banques pourrait les rendre plus facilement sujettes à une offre publique d'achat (OPA), ce qui peut néanmoins faire l'objet d'une réglementation européenne, par exemple pour exiger la réciprocité.

Enfin, la question de l'emploi dans les banques est vue différemment selon que l'on s'attend à leur déstabilisation ou au contraire à une évolution bénéfique. Pour M. Giraud, scinder les banques mixtes actuelles devrait être créateur net d'emplois : ce sont les fusions qui en général conduisent à des suppressions de postes et, de plus, la scission contraindra les banques de marché comme les banques commerciales à réorganiser leurs activités et à recruter dans ce but. En définitive, la première menace sur l'emploi bancaire reste celle de la faillite : 9 000 emplois ont été supprimés par exemple en 2009 à la suite de l'effondrement de la Royal Bank of Scotland (RBS).

## Quel impact sur l'économie ?

L'argument a du poids auprès des pouvoirs publics : certaines banques françaises font valoir que leur scission pourrait conduire à un désengagement des banques françaises du placement de la dette française. Leurs banques de marché, devenues moins rentables, pourraient abandonner leur rôle de spécialistes en valeurs du Trésor (SVT), laissant le placement des emprunts français tomber dans les seules mains des banques américaines... Pour les promoteurs de la scission, ce type de scénario, bien que de nature à effrayer certains fonctionnaires du Trésor, est largement imaginaire : le financement des emprunts d'Etat est essentiellement assuré par le système du repo (ou prise en pension à très court terme), indépendant de la notation de la banque qui l'assure.

La question se pose aussi du financement des agents privés : les ménages et les entreprises. M<sup>me</sup> Scialom estime qu'« une véritable séparation des activités n'impli-

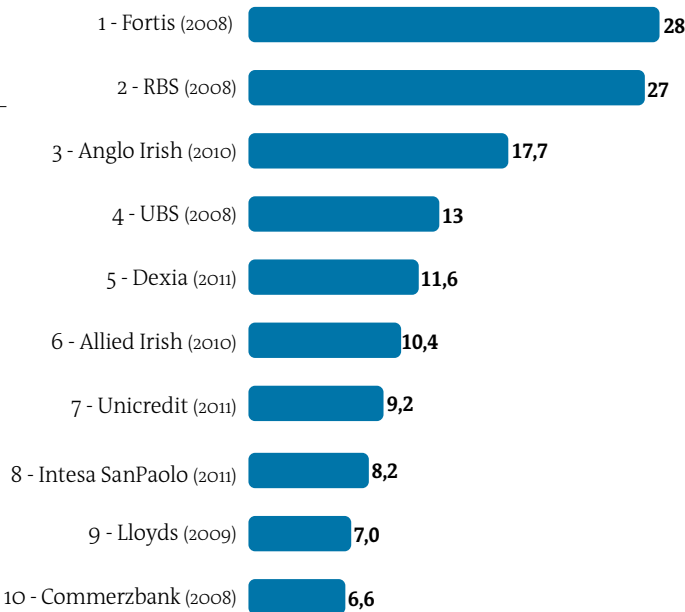
dans un secteur qui en manque cruellement.

Enfin, parce que la séparation est la seule solution simple et testée : elle a fonctionné parfaitement pendant soixante ans, et on sait que des banques de dépôt et de crédit pures, « ça marche » (voyez le CIC ou la Banque postale), comme les banques de marché pures (voyez les banques américaines). A l'inverse, les demi-mesures américaines (réforme Volcker) ou anglaise (Vickers) arrivent à des culs-de-sac : un projet de loi américain pour la séparation vient d'être déposé, pendant qu'une commission parlementaire britannique bipartite réclame l'« électrification » de la frontière coupant les banques en deux.

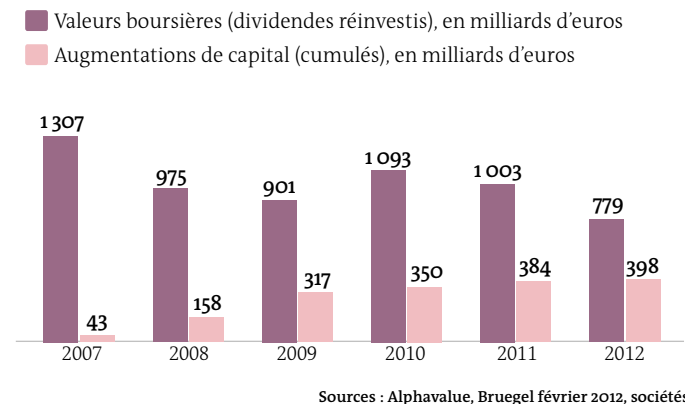
Cinq ans déjà après le début de la crise ! Et la France a toujours quatre banques « systémiques » qui peuvent faire sauter tout le système. La cinquième, Dexia, est en train d'être démantelée après déjà trois renflouements par le contribuable... ■

Jérôme Cazes préside aujourd'hui le think-tank « le Club des vigilants ».

## Top 10 des pertes nettes annuelles enregistrées par les banques européennes, en milliards d'euros



## Evolution de la valeur des trente-huit grandes banques européennes



Sources : Alphavalue, Bruegel février 2012, sociétés

querait pas de réduction de l'offre de prêt, car les banques commerciales pourraient toujours se financer sur les marchés de dette ».

Du côté de la demande de crédit, les ménages, les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME) sont les clientes naturelles des banques de réseaux. En revanche, les grandes entreprises cotées pourraient trouver les banques de marché françaises, trop maigrichonnes pour certaines activités, et préférer traiter avec des géants de Wall Street comme Goldman Sachs.

Ce scénario est possible. Mais les entreprises font déjà appel à de nouveaux acteurs et modes de financement, puisque les banques mixtes ont déjà considérablement réduit le volume de leurs crédits auprès des grands groupes, amenant Volkswagen ou PSA à obtenir en 2010 une licence bancaire, tandis que « RCI Banque a permis au groupe Renault de déposer du collatéral – des prêts automobiles titrisés – auprès de la BCE pour financer les activités du groupe », souligne M. Giraud. C'est aussi l'Etat qui a dû préfinancer la dernière grande commande de paquebots aux

chantiers STX de Saint-Nazaire, métier habituel des grandes banques...

Scinder les banques suppose donc une action résolue, mais, au prix de quelques aménagements, l'activité réelle ne s'en porterait sans doute pas plus mal, tandis que les banques seraient responsabilisées, les activités de marché moins rentables, et donc le risque et la volatilité des instruments financiers seraient réduits.

Mais ce ne sera jamais une solution miracle. Comme le souligne M. Miesza, de McKinsey, « la question qui se pose est celle de la taille globale des établissements bancaires, des risques qu'ils sont autorisés à prendre et de leur aptitude à les gérer, plutôt que celle de l'éclatement de groupes bancaires, qui serait très complexe et longue à mettre en œuvre ». Le débat est donc loin d'être clos. C'est toute l'architecture de l'édifice financier et son fonctionnement qui sont à revoir. Car l'autre risque que porte en filigrane cette concentration du débat sur les banques est d'oublier la face obscure de la planète finance, qui prospère encore à l'abri de tout contrôle. ■

## Aux Etats-Unis, de nouvelles règles déjà contournées

Il n'est pas inutile de chercher la biographie de Daniel O'Neil et de Geoff Adamson dans l'annuaire des banquiers de Goldman Sachs. Les deux associés responsables du mystérieux département Multi-Strategy Investing (MSI) sont aux abonnés absents. Et pour cause. A lire une enquête de Bloomberg, sous le couvert d'investissements et de prêts à long terme, cette unité en fait agit comme un hedge fund, un fonds spéculatif, en pariant les capitaux de la banque à court terme. Une manière de contourner en toute légalité la nouvelle règle Volcker, du nom de son promoteur, l'ex-président de la Réserve fédérale américaine, Paul Volcker, interdisant le trading pour compte propre (« prop trading » dans le jargon).

Aux yeux de M. Volcker, comme en témoigne la crise de 2008, la taille des banques dites universelles est un grand facteur de risque systémique en cas de défaillance. Mais, en raison des progrès de l'ingénierie financière, le retour à la séparation des activités de détail et d'investissement s'avère impossible. C'est pourquoi les Etats-Unis ont choisi d'interdire aux banques de faire du « prop trading » comme de posséder des hedge funds (fonds spéculatifs) ou des entreprises de capital-investissement.

Aujourd'hui, il faut bien le constater, les banques américaines se sont facilement adaptées à ces restrictions.

Tout d'abord, les conflits d'intérêts, dont sont perclus les conglomérats financiers attrape-tout, sont toujours là. Qui plus est, ces mastodontes disposent, en raison de la diversité de leurs activités, d'un avantage en matière d'information qui vaut de l'or.

## Réseau de fonds spéculatifs

L'activité hedge funds en fournit le meilleur exemple. Les grands agissent comme conseillers des fonds spéculatifs au titre de l'activité de courtage très rémunératrice. Ils organisent, financent et exécutent les transactions de ces investisseurs très sophistiqués qui cherchent à tirer parti des anomalies des marchés. Parallèlement, bon nombre d'établissements de Wall Street contrôlent indirectement un formidable réseau de fonds spéculatifs créés par des anciens responsables. L'exemple de Jes Staley, le numéro deux de JP Morgan passé avec armes et bagages chez BlueMountain Capital Management, au mépris de l'éthique la plus élémentaire, atteste ces liens étroits qui échappent à la règle Volcker.

Ensuite, comme le montre le scandale du Libor, la manipulation du taux interbancaire, la direction ignore souvent ce qui se passe dans les salles de marché. Tant que l'activité est rentable et alimente les bonus, l'état-major préfère ne pas poser les questions qui dérangent aux petits génies qui n'en font qu'à leur tête.

Aussi, comme le démontre le cas Goldman, loin de renoncer au négoce pour compte propre, les géants de Wall Street rebaptisent l'activité. Par ailleurs, l'amalgame de ces opérations avec celles pour le compte de la clientèle permet de brouiller les pistes.

Enfin, la législation Volcker se heurte à la nécessité de s'assurer de la liquidité du marché obligatoire international sur lesquels se financent les Etats en vue de financer leur déficit. Invoquant l'interdiction de détenir des bons du Trésor étrangers, les banques américaines pourraient se retirer ou réduire leur activité sur ce marché-clé. Les gouvernements britannique, japonais et canadien ont officiellement réclamé à Washington un assouplissement de la réglementation.

Face aux difficultés rencontrées outre-Atlantique, Londres a opté pour la sanctuarisation des activités de dépôt au sein des banques universelles britanniques préconisées par le rapport Vickers. Mais la séparation par une cloison étanche des activités commerciales de la spéculation au sein d'une même structure ne va pas de soi. L'interconnexion entre les deux métiers et le progrès technologique fulgurant permettent aux opérateurs peu scrupuleux d'éviter l'interdit. En outre, les institutions financières décideront elles-mêmes des activités placées dans la banque de détail. Enfin, la législation ne rentrera pas en vigueur avant 2019... ■

MARC ROCHE (À LONDRES)

## Oui : « La séparation, ça marche »

Jérôme Cazes, directeur général de Coface de 1999 à 2010

“ D'abord, parce que seule la séparation nous assure- ra des banques moins dangereuses, parce que moins grosses, moins compliquées, moins ravagées par des conflits d'intérêts ; et des contribuables moins exposés, puisqu'ils ne garantiront plus les opérations de marché. Ils seront toujours en risque, mais seulement sur des activités de dépôt et de crédit, essentielles pour eux.

Ensuite, parce que seule la séparation répondra aux problèmes de nos économies mises à genoux par le soutien aux banques : elle redonnera confiance dans les établissements bancaires quand la méfiance envers elles casse l'emploi ; elle assurera le bon financement de l'économie réelle par des banques qui feront du bon crédit parce qu'elles ne pourront pas vendre autre chose. Et si une entreprise cliente veut s'introduire en Bourse ou émettre une obligation ? Eh bien, elle passera un second coup de téléphone... Quand son banquier lui dit qu'il veut tout lui offrir pour mieux le satisfaire, son client sait qu'il s'agit de limiter la concurrence

## Non : « Il faut des banques fortes »

Jean-Paul Chifflet, président de la FBF

“ Il ne faut pas scinder les banques. La crise de 2007 n'a pas été une crise de modèle bancaire. Les banques en difficulté, comme Lehman Brothers, n'étaient pas des banques « universelles » (associant activités de dépôts et de marchés).

Le projet de réforme bancaire du gouvernement n'est pas à minima. La proposition de campagne du chef de l'Etat était de séparer les activités utiles à l'investissement des opérations spéculatives. C'est ce que fait le projet qui prévoit l'interdiction du trading à haute fréquence (les ordres passés par des robots programmés pour tirer parti d'écarts de prix). Le texte est contraignant quand il permet à l'Autorité de contrôle prudentiel de prendre la main à tout moment sur l'organisation des banques. Et les banques se voient imposer une obligation de solidarité entre elles en cas de faillite.

La plupart des activités de marchés sont utiles à l'économie. Quand EADS vend un Airbus à deux ans et se couvre contre une évolution défavorable du dollar, c'est à la banque de marché qu'elle

s'adresse. Il est essentiel de maintenir dans les banques des activités de marché performantes, dont la « tenue de marché », qui assure la liquidité des produits vendus. Il faut que les banques puissent accompagner les entreprises et l'Etat sur les marchés. Sinon, ce seront les banques américaines qui le feront.

Le projet de loi étant déjà sévère, il ne faudrait pas qu'il soit encore durci lors de l'examen parlementaire. On toucherait à des activités essentielles à l'économie. Si l'on scindait les banques, alors il ne faudrait pas s'étonner de voir les émissions de dettes de l'Etat français prises en charge par les banques américaines !

La France va être le seul pays à réformer ses banques, les projets à l'étranger étant reportés. C'est un comble alors que les banques françaises n'ont rien coûté au contribuable pendant la crise ! Attention à ne pas réglementer à l'excès et affaiblir le financement de l'économie. La France a besoin de banques fortes si l'on veut retrouver de la croissance. ■

Jean-Paul Chifflet est le président de la Fédération bancaire française (FBF) et le directeur général de Crédit agricole SA.



# La vogue des boutiques éphémères

**COMMERCE** Pour attirer le chaland, certaines marques se mettent désormais en scène dans des magasins temporaires. Une manière peu coûteuse de se faire voir

LÉONOR LUMINEAU

Elle avance à tâtons dans le couloir plongé dans le noir. Ses pieds rencontrent un tapis en laine de mouton. « *Wahou, c'est doux !* », s'exclame Marion, 25 ans. Un peu plus loin dans une grande pièce, un studio photo est installé. Un photographe propose à la jeune femme de choisir une paire de bottes fourrées. La voilà qui prend la pose dans un énorme fauteuil en poils blancs. Son quart d'heure de célébrité : la scène immortalisée par un cliché n'est autre qu'une réplique de la dernière campagne de publicité d'UGG Australia, le fabricant des célèbres bottes en peau de mouton, arborées par les adolescentes du monde entier.

C'est le marketing nouvelle génération. Malgré les apparences, nous sommes bien dans une boutique, où l'on peut faire ses achats. Installée dans le quartier des Halles à Paris, ses attractions doivent attirer les curieux. Si possible rapidement, car ce magasin pas comme les autres fermera en février, quatre mois seulement après son ouverture. « *Cette boutique éphémère permet de faire parler de la marque pour annoncer l'ouverture de notre premier magasin en nom propre à Paris* », explique Audrey Beylemans, directrice marketing France d'UGG Australia.

La traduction anglophone résume plutôt bien le concept : *pop-up stores*, en référence aux fenêtres qui apparaissent et disparaissent lorsqu'on navigue sur Internet. En 2009, Uniqlo a été un des premiers à ouvrir en France ce type d'espace très populaire aux États-Unis. La marque japonaise de prêt-à-porter annonçait ainsi son arrivée dans l'Hexagone.

Depuis, les *pop-up stores* se multiplient à Paris et dans quelques grandes villes de l'Hexagone. Ferrero, Prada, Timberland, Hermès, ou encore Karl Lagerfeld s'y sont essayés. Plus surprenant, la Confédération nationale de la triperie

française avait joué les pionnières fin 2010, dans le quartier parisien du Marais. « *Le sujet n'était pas spontanément glamour* », reconnaît aujourd'hui Thierry Bisseliches, directeur associé de My Pop Up Store, une agence spécialisée dans le créneau. Pour moderniser l'image des maîtres tripiers, il leur avait proposé d'installer un sushi-rail d'abats !

## Sortir de l'ordinaire

Réactiver l'univers d'une marque, lancer un produit, entrer sur un marché, ou fêter un anniversaire, les occasions de faire appel à l'éphémère sont nombreuses. D'autant que l'opération est plus économique qu'une campagne de publicité classique. « *Le budget minimum est de 50 000 euros, pour une moyenne de 100 000 à 150 000 euros. Pour un prix inférieur à une campagne d'affichage, la marque a des mentions dans les médias et sur les réseaux sociaux* », souligne M. Bisseliches.

**Le site de rencontres en ligne Adopteunmec.com avait ouvert une boutique éphémère, rue des Halles à Paris, pendant environ dix jours, en septembre 2012. Des hommes grimés en « M. Chic », « M. Muscles »... étaient exposés dans des boîtes de poupées.**

MARLENE AWAAD/IP3



En juin 2012, Magnum a ainsi ravi les gourmands qui pouvaient personnaliser une glace dans un stand courte durée parisien. Un moyen de se rappeler aux consommateurs avant l'été.

À la rentrée, Reebok avait ouvert une boutique éphémère pour présenter sa nouvelle collection. La marque y exposait ses modèles mythiques, comme au musée. « *Il faut un bel endroit, un beau design, une histoire mise en scène. Quelque chose qui sorte de l'ordinaire pour qu'on ait envie d'y aller et d'en parler* », détaille Sophie Lubet, directrice du Salon Equipmag consacré au point de vente et à la distribution. Ici, le but premier n'est pas de vendre, mais de « *faire du buzz* ».

Dans ce cadre, chaque visiteur peut faire la publicité d'un produit. « *La marque gagne si elle crée un effet boule de neige sur les réseaux sociaux et dans les médias* », détaille M<sup>me</sup> Lubet. Dans les *pop-up stores*, les visiteurs sont incités à se connecter à Facebook

pour poster une photo ou participer à des jeux.

Un effet domino testé par Adopteunmec.com en septembre 2012. Le site de rencontres a exposé ses membres masculins grimés en « M. Chic », « M. Muscles » et autres « Surfeur » dans des boîtes géantes de poupées. Pas forcément du meilleur goût, mais « *en une semaine, nous avons eu plus de 1 500 visiteurs et 1 000 retombées presse dans 48 pays différents* », se réjouit encore Thomas Pawlowski, le directeur marketing et communication. Résultat, « *les inscriptions de filles ont augmenté de 50 % dans les quinze jours et celles des garçons - payantes - de 30 %*. Et des investisseurs ont même proposé de développer le site à l'étranger ».

De son côté, UGG Australia assure plus modestement avoir triplé le nombre de ses fans sur le réseau social depuis l'ouverture de cet espace. Un chiffre qui sonne néanmoins tout doux aux oreilles de la marque. ■

## LA LETTRE D'AMSTERDAM

# Les salaires des seniors au régime sec

JEAN-PIERRE STROOBANTS

Bruxelles, correspondant

La filiale néerlandaise du géant français Capgemini a brisé un tabou au pays du consensus social : quelque 400 salariés âgés de la société de services informatiques vont être priés d'accepter une baisse de leur salaire, sous peine de licenciement. « *La différence entre la valeur de certains de nos collaborateurs sur le marché et leur salaire est trop grande* », a déclaré Jeroen Versteeg, directeur général de la société. Confronté à la conjoncture défavorable, la forte baisse des commandes publiques et la concurrence grandissante des pays émergents, 85 % des dirigeants du secteur informatique néerlandais disent préférer embaucher des jeunes présumés motivés, entreprenants et « flexibles » que des salariés pourvus d'une longue expérience et réclamant des contrats fixes.

La diminution de salaire des seniors pourrait atteindre 10 %. S'ils l'acceptent, ils obtiendront la garantie de conserver leur contrat et bénéficieront de formations destinées à améliorer leur « employabilité », tandis que l'entreprise s'engagera à embaucher davantage de jeunes.

## « Débat de société »

Cette baisse salariale volontaire a un nom aux Pays-Bas : la *demotie*. M. Versteeg explique que « *tant au plan économique que que social* », cette pratique lui semble plus appropriée que les licenciements massifs. Il espère surtout susciter « *un vaste débat de société* » à l'heure où, comme d'autres États, les Pays-Bas augmentent l'âge de la retraite (il sera progressivement porté à 67 ans en 2023), prônent une hausse du taux d'activité pour les travailleurs les plus âgés et... réduisent la durée d'indemnisation du chômage. Pourtant, après 45 ans, les portes de la plupart des entreprises du pays restent fermées à l'embauche.

Acceptée par le conseil d'entreprise, la décision de Capgemini fait hurler les syndicats, conscients que ce précédent pourrait être imité. Des banques et des sociétés de téléphonie ne cachent pas leur volonté de réduire aussi leur masse salariale, sans indiquer clairement si leurs seniors seront épargnés par les licenciements.

Or, « *un salaire plus faible leur vaudra aussi une indemnité de chômage réduite et je conseille aux employés de bien réfléchir à ce qu'on leur propose* », insiste Reinier Castelein, dirigeant du syndicat De Unie, qui n'hésite pas à évoquer un risque de « *destruction totale* » des travailleurs âgés. Un autre syndicat, le FNV, invite les dirigeants des sociétés concernées à réduire d'abord leurs propres émoluments. Mais le débat sur le salaire des patrons n'a guère d'échos aux Pays-Bas...

En abordant de front la question de la *demotie*, Capgemini pose la question du lien entre rémunération et ancienneté. L'écart moyen entre le début et la fin de carrière est de 17 % aux Pays-Bas, contre 10 % en Suède et en Allemagne, mais... de 20 % en France et 35 % en Belgique. ■

## CHIFFRE

# 10 %

C'est la proportion de longs-métrages financés par Kickstarter, présentés au festival du film indépendant américaine de Sundance (Utah). Soit dix-neuf films. La plate-forme Web Crowdfunding – où tout le monde peut soutenir pécuniairement le projet de son choix – a permis à plus de 18 000 projets de lever 320 millions de dollars (245 millions d'euros) en 2012. Des chiffres en hausse de plus de 200 % par rapport à 2011. La musique est le secteur le plus soutenu, avec plus de 5 000 projets financés. Le jeu s'en sort également très bien, avec 83 millions de dollars de subsides.

## EN BREF

### Innovation Renault sauve l'honneur de la France

Parmi les 50 entreprises les plus innovantes selon le Boston Consulting Group, seul Renault est citée parmi les sociétés hexagonales, à la 34<sup>e</sup> place (Airbus est 47<sup>e</sup>). La marque au losange fait partie des dix constructeurs automobiles présents dans ce classement établi à partir des réponses de 1 500 cadres dirigeants. Mais il n'est que le 8<sup>e</sup> constructeur derrière Hyundai, Toyota, Ford...

### Internet des objets Henri Seydoux chez Sigfox

Sauf imprévu, le président de Parrot, constructeur de périphériques sans fil, devrait faire son entrée au conseil d'administration de Sigfox, société toulousaine qui propose un réseau très bas débit pour relier, à moindre coût, n'importe quel objet à Internet par le biais d'un modem miniature.

### Publicité Google veut résoudre le problème du doigt qui dérape

Depuis sa naissance, la publicité sur smartphone est victime d'un problème technique plutôt trivial : des études montrent que 40 % des clics sont accidentels... Pour éviter les doigts qui dérapent – et optimiser sa régie publicitaire, Google va mettre en place un système de « double-clic ». Il faudra désormais cliquer deux fois sur la publicité pour être dirigé vers la page de la marque.

# Les marchés financiers, piètres juges de la capacité d'innovation des entreprises



CHRONIQUE

Julie Battilana

Professeure associée à la Harvard Business School

La crise financière dans laquelle le monde est entré en 2008 nous a rappelé une nouvelle fois que, loin d'être parfaitement efficaces – c'est-à-dire capables de refléter la valeur économique réelle des actifs échangés sur la base de l'ensemble des informations disponibles –, les marchés financiers sont faillibles. Les comportements moutonniers des investisseurs peuvent en effet conduire à des situations dans lesquelles les prix auxquels les actions sont échangées restent durablement déconnectés de la valeur économique réelle des actifs. C'est le cas lorsque les investisseurs, bien qu'ayant des jugements erronés quant à la situation économique, s'influencent mutuellement si bien que le marché s'emballle.

Au cours des dernières années, nombre d'économistes ont commencé à reconnaî-

tre les limites de l'hypothèse d'efficience parfaite des marchés. Signe de cette évolution salutaire, certaines des études participant à cette remise en cause sont aujourd'hui menées par des chercheurs en finance formés à l'université de Chicago, pourtant l'un des bastions de la microéconomie classique fondée sur l'hypothèse d'efficience.

C'est le cas de Lauren Cohen et Christopher Malloy, tous deux professeurs à l'université Harvard, qui, avec leur collègue Karl Diether, professeur à l'université de Dartmouth, viennent de terminer une étude qui démontre que les marchés financiers ne sont pas capables de reconnaître l'efficacité des entreprises en matière d'innovation. S'appuyant sur l'analyse des sociétés américaines cotées entre 1980 et 2009, les résultats de leurs travaux révèlent que, bien que le succès

des entreprises en matière d'innovation soit largement influencé par leur performance passée dans ce domaine, les investisseurs ne privilégient pas celles qui ont été plus performantes en matière de recherche et développement au cours des années précédentes. Ils ignorent donc une information-clé pourtant accessible. Cette tendance ne se limite pas au marché américain, puisque les analyses menées avec les entreprises allemandes, anglaises et japonaises aboutissent au même résultat.

## Les limites des modèles d'analyse

Quelles leçons tirer de cette étude ? Alors qu'une grande partie de la recherche et développement, jadis menée dans le secteur public, l'est aujourd'hui dans le secteur privé et est financée par les marchés, il est essentiel de corriger les erreurs

de ces derniers en matière d'évaluation de la capacité d'innovation des entreprises, sans quoi le risque est de ne pas soutenir les projets innovants les plus prometteurs. Espérons donc que les investisseurs ajusteront à l'avenir leurs modèles pour tenir compte de la performance passée des entreprises en matière d'innovation.

Par ailleurs, cette étude nous rappelle justement les limites des modèles d'analyse qu'utilisent les investisseurs. Aussi sophistiqués soient-ils, ces modèles ne rendent pas complètement compte de la réalité organisationnelle. La performance des entreprises n'est pas seulement fonction de critères mesurables. Elle dépend aussi de critères qualitatifs tels que la culture qui les caractérise. Si les modèles fournissent des données utiles aux investisseurs, il est dangereux de croire qu'ils se suffisent à eux-mêmes. ■



# En petites foulées, un œil sur la montre GPS

**TEST |** Des bracelets dotés d'un système de géolocalisation permettent aux joggeurs de suivre leurs performances... et de les signaler sur les réseaux sociaux

PIERRE JULLIEN

Sportifs et geeks feraient-ils bon ménage? L'avènement des montres GPS connectées témoigne de la solidité de cette alliance. Une montre GPS connectée? C'est un instrument accroché au poignet, qui permet de chronométrer vos courses à pied, d'enregistrer la distance parcourue, de mesurer allure, moyenne et dénivelé. Jusqu'ici, cela s'apparente à un podomètre GPS classique. Sauf que ces derniers peuvent également être reliés à votre ordinateur, et donc à Internet.

Ce qui leur permet de retracer le parcours sur une carte en ligne. Ou encore de signaler vos performances et vos progrès à vos amis sur les réseaux sociaux. Le tout en évitant de trimbaler son smartphone – il existe des applications fournissant les mêmes services. Les spécialistes du GPS, comme Garmin, ou les experts du rythme cardiaque, tel Polar, ne sont pas les seuls sur le créneau, Nike s'y essaie aussi.

Voyons la Nike+ SportWatch GPS, développée avec l'aide de TomTom. Disons-le une fois pour toutes : le modèle blanc est plutôt bling-bling. Commençons par nous connecter à l'ordinateur en transformant le bracelet de la montre en port USB. Une fois le programme téléchargé, un écran s'affiche. « Bienvenue au Nike+ SportWatch GPS. » Polie, la montre se propose d'expliquer son fonctionnement. Il n'y a plus qu'à personnaliser les paramètres... En avant! Pseudonyme: Jenesuispaslent. Mot de passe: RAPIDCommeclair007. Profil? 1,90 mètre et 84 kg... avant les fêtes. Enfin, le bracelet nous demande si l'on souhai-

**Le sportif peut se fixer des objectifs, comme le nombre de calories à brûler par semaine**

te lier notre « compte Nike+ » avec Facebook ou Twitter. L'intérêt de la chose? « Rechercher et inviter des amis pour partager vos classements et leur montrer de quoi vous êtes capable. »

Il ne reste plus qu'à enchaîner les courses pour tester la montre sur le terrain. Trail de la forêt de Senlis en décembre 2012, préparation du prochain « Ice Trail » de la forêt de Carnelle (Val-d'Oise)... Le testeur ne recule devant aucun sacrifice! La pluie, qui tombait en novembre lors du semi-marathon de Boulogne (Hauts-de-Seine), a

## Décathlon mise sur le technosport

Dans les faubourgs lillois s'est installé Geonaute, la nouvelle marque de Décathlon. L'objectif de la cinquantaine de salariés? Concevoir des produits connectés et intuitifs pour rendre la pratique du sport plus ludique. Ils proposent la montre GPS On Move 100 (89 euros). En décembre 2012, au Oxylane Innovation Awards, les oscars-maison du groupe, Geonaute a présenté un capteur à installer sur une raquette de tennis pour calculer le taux de réussite au service. Ou encore une petite caméra filmant à 360 degrés, à fixer sur son casque, son vélo ou sa planche à voile. La caméra était présentée au Consumer Electronics Show de Las Vegas, qui se tenait du 8 au 11 janvier.



**La Garmin Forerunner 10 permet de programmer une allure sur laquelle il est possible de se caler. La Polar RCX3 GPS s'apparente plus à un cardiofréquencemètre.** DR



**La Nike+ SportWatch GPS a été développée avec l'aide de TomTom.** DR

## Pratique

### Nike+ SportWatch GPS

Un poids de 66 grammes, un écran de 2,1 x 2,4 cm, une résolution de 168 x 144 pixels, un prix de 149 euros.

### Garmin Forerunner 10

Poids 43 grammes (36 g en rose ou vert modèle femme), écran 2,5 x 2,4 cm, résolution 55 x 32 pixels, prix 129 euros.

### Polar RCX3 GPS

Poids 34 grammes, écran 2 x 1,9 cm, résolution 52 x 30 pixels, prix 169,90 euros, capteur GPS Polar G5 (129 euros).

permis à l'objet de prouver son étanchéité. Le sportif, qui souhaite caler son rythme de course sur sa fréquence cardiaque, devra se procurer un transmetteur Wearlink+ (ajoutez 69 euros).

Manière d'inciter le coureur à progresser, le site donne la distance totale courue par les hommes de son âge et par la « communauté Nike+ » au cours des trente derniers jours. Le sportif peut se fixer des objectifs, par exemple en choisissant combien de fois il veut courir, en programmant un kilométrage ou le nombre de calories à brûler par semaine. Si vous n'avez pas de chaussures (Nike) adaptées pour accueillir le capteur externe, attention de ne pas l'égarer en l'oubliant au fond d'une poche.

La Polar RCX3 GPS s'apparente davantage à un cardiofréquencemètre, même si elle propose le même type d'assistance. Elle est dotée d'un capteur GPS, de la taille d'un bibeur, à clipper sur le short. Performante mais plus compliquée d'utilisation, elle s'adresse aux coureurs confirmés.

Un peu moins chère, plus légère, la Garmin Forerunner 10 dispose en plus d'une fonction « virtual pacer », qui permet de programmer une allure sur laquelle il est possible de se caler, la montre indiquant si le coureur est en avance ou pas sur ses objectifs. Pratique.

Seul bémol, son autonomie de cinq heures en course (contre neuf heures pour la Nike). Même si vous pensez à la recharger entre deux sorties, c'est un peu juste pour les épreuves longues distances. La montre idéale pour des coureurs qui ne dépassent pas le marathon. Pour les petits coureurs, en somme. ■

## LE BUZZ D'AILLEURS

### Colombie Recycler par l'exemple

A force de réfléchir en laboratoire à la manière de sensibiliser leurs concitoyens à l'écologie et au recyclage, deux jeunes universitaires de Medellin ont créé Mopa Mopa, pour convaincre par l'exemple. Leur société développe des produits design à base de matériaux et d'objets recyclés. A côté d'une ligne de produits de décorations pour la maison, ils proposent des partenariats événementiels à des centres commerciaux, et créent les agencements et les mobiliers nécessaires à l'opération. La société recourt à des designers avant de confier les plans à des artisans.

» « El Tiempo », Bogota

### Allemagne Payer avec son portable

Après son lancement à Berlin voici quelques mois, la start-up SumUp aborde ces jours-ci les marchés belge, français et portugais. Spécialisée dans les moyens de paiement mobiles, SumUp marche dans les pas de l'américain Square, avec un système qui transforme le téléphone portable en terminal de carte bancaire. Ayant levé 20 millions d'euros, la société peut désormais sortir de ses frontières pour séduire les petits commerçants qui n'ont pas les moyens de s'équiper en terminaux classiques de paiement. SumUp prend 2,75 % sur toutes les transactions effectuées à travers son service.

» Deutsche Startups

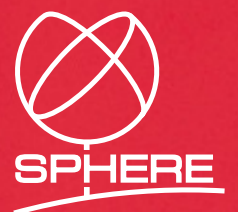
### Norvège Adapter sa page Web au mobile

La société norvégienne bMobilized, créée il y a deux ans, est spécialisée dans l'optimisation des sites Internet au format pour téléphones mobiles. L'idée est de permettre aux PME de faire elles-mêmes ce travail grâce à un outil en ligne. La start-up vient de boucler un nouveau tour de table la valorisant à 4 millions de dollars (3 millions d'euros). 98 % des PME norvégiennes ne disposent pas encore d'une version mobile de leurs pages Web. A ce jour, bMobilized a déjà « converti » 200 000 sites.

» ArticStartup

**Alfapac**

La seule marque nationale d'emballages ménagers certifiée Origine France Garantie



Un industriel qui produit en France et préserve les emplois



BYCet 6028937

John Persenda, Président du Groupe SPHERE

**Le Made in France, il y croit, il le fait !**

LJ Corporate



## Sur le marché de l'emploi aussi, les homosexuels doivent lutter contre les discriminations

Thierry Laurent,  
Ferhat Mihoubi

Université d'Evry-Val d'Essonne

**A**u moment où le Parlement s'apprête à examiner un projet de loi sur l'ouverture du mariage et de l'adoption aux couples homosexuels, une réalité semble difficile à croire. En France, plusieurs centaines de milliers de personnes sont moins bien payées et ont moins de chances d'être employées en raison de leur orientation sexuelle, affichée ou supposée.

Malgré une législation prohibant toute discrimination fondée sur l'orientation sexuelle, le rapport de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde) sur l'homophobie dans l'entreprise soulignait déjà en 2008 l'existence de relations préoccupantes, voire difficiles, des gays et des lesbiennes avec le monde du travail. Celui-ci révélait alors que 12 % des homosexuel(le)s interrogé(e)s déclaraient avoir été mis hors jeu lors d'une promotion interne, 8 % avoir été discriminés lors d'un recrutement, 4,5 % être moins rémunérés à poste et qualification identiques, 4,5 % avoir été licenciés ou forcés de démissionner à cause de leur orientation sexuelle.

Alors que de plus en plus d'entreprises tentent d'obtenir le Label diversité, attestant de bonnes pratiques en matière de recrutement, d'intégration et de gestion des carrières à l'égard de catégories de populations susceptibles d'être victimes de discriminations, les faits sont têtus. Deux études statistiques (« Sexual Orientation and Wage Discrimination in France : the Hidden Side of the Rainbow », Thierry Laurent et Ferhat Mihoubi, *Journal of Labor Research*, vol. 33, numéro 4, 2012, et « Sexual Orientation, Unemployment and Participation : Are Gays Less Employable Than Straights? », des mêmes auteurs, à paraître – toutes deux disponibles sur le site [www.thierry-laurent.net](http://www.thierry-laurent.net)) démontrent que les salariés homosexuels ont effectivement, en France, moins de chances que leurs homologues hétérosexuels d'occuper un emploi et, lorsqu'ils en ont un, qu'ils sont, en moyenne, moins bien rémunérés.

A caractéristiques identiques (âge, localisation géographique, niveau d'étude, secteur d'activité, etc.), un homme homosexuel subit une pénalité salariale d'environ – 6,2 % dans le secteur privé et de – 5,5 % dans le public, soit un écart de salaire important, comparable à celui de la discrimination entre hommes et femmes. Cette pénalité représente en moyenne une perte annuelle de revenu d'environ 1500 euros.

Comme c'est le cas dans de nombreux pays, une telle pénalité salariale n'existe cependant pas pour les lesbiennes. Les femmes homosexuelles évitent ainsi la double peine, qui les verrait discriminées une première fois en tant que femmes et une seconde en raison de leur orientation sexuelle.

En termes d'emploi, les gays subissent sur le mar-

ché du travail un taux de chômage deux fois plus élevé que celui de leurs homologues hétérosexuels. Point important, l'effet « gay » est l'un des plus forts : être homosexuel réduit davantage la probabilité d'avoir un emploi qu'être né en Afrique ou être senior.

Ces écarts d'employabilité n'affectent cependant pas de façon homogène l'ensemble des travailleurs homosexuels. Ainsi, les gays de plus de 40 ans ne se distinguent pas, en termes de participation à l'emploi et de qualité de l'emploi, de leurs homologues hétérosexuels. Ce sont essentiellement les hommes jeunes et homosexuels qui sont touchés.

Tout se passe comme si l'existence de pratiques discriminatoires réparties de façon hétérogène dans le monde du travail induisait un processus de recherche du « bon » emploi plus difficile et long chez les travailleurs gays que chez leurs homologues hétérosexuels. L'entrée dans la vie active serait ainsi plus difficile pour ces travailleurs, qui

**Contrairement à ce qui se passe outre-Atlantique, l'impact de l'orientation sexuelle sur le marché du travail est peu étudié en France. Le manque de données explique en partie cela**

subiraient une double pénalité (jeune + homosexuel) ; ils passent donc plus de temps que leurs homologues hétérosexuels à se stabiliser dans l'emploi et sont plus exposés – à caractéristiques identiques – au risque de chômage.

Alors que beaucoup de grandes entreprises ont aujourd'hui compris que, dans un contexte où la concurrence pour la main-d'œuvre qualifiée est appelée à s'accroître, il est essentiel de « ne pas perdre de bons salariés pour de mauvaises raisons », le reste du monde du travail peine à évoluer.

Ainsi, le fait que l'orientation sexuelle ne soit pas, contrairement à l'origine ethnique ou au sexe, une caractéristique directement observable par les employeurs, crée des résistances à l'idée même qu'une discrimination fondée sur l'orientation sexuelle puisse exister. Or les associations de défense des homosexuels savent depuis longtemps que les employeurs disposent de nombreuses variables pour appréhender l'orientation sexuelle (statut marital, lieu de résidence, nombre d'enfants, etc.) et que celle-ci finit tôt ou tard par se révéler sur le lieu de travail.

Enfin, contrairement à ce qui se passe outre-Atlantique, l'impact de l'orientation sexuelle sur le marché du travail est peu étudié en France. Le manque de données explique en partie cela. Même si l'identification des populations homosexuelles et de leurs caractéristiques (préalable à toute étude statistique) est possible dans les enquêtes publiques, au travers de l'identification des couples de même sexe, il serait donc, de ce point de vue, précieux de disposer directement d'une telle information. ■

**THIERRY LAURENT ET FERHAT MIHOUBI** sont professeurs d'économie à l'université d'Evry-Val d'Essonne et chercheurs au Centre d'études des politiques économiques de l'université d'Evry (EPEE).

## La « croissance verte » mérite une véritable analyse coûts/bénéfices

Albert Merlin

Institut Prospective, recherches et études appliquées à la justice et l'économie

**L**e Monde Eco&entreprise du 11 décembre a ajouté sa pierre à la thèse d'un cheminement inévitable vers l'économie verte, en expliquant que nous devrions accélérer cette transition en privilégiant le recyclage, la récupération, la modification de la chaîne de la valeur, les énergies nouvelles. Mais, avant de verdir, est-on sûr d'y consacrer suffisamment de matière grise ?

Reste, en effet, un tout petit détail peu évoqué dans le dossier : le problème des coûts, plus exactement du calcul coûts/avantages. Nous retrouvons là le B.A.-BA de l'économie : l'allocation des ressources.

Quels sont, d'une part, les avantages des solutions écologiques par rapport aux solutions existantes sur une longue période ? Comment, d'autre part, classer ces avantages en termes relatifs ? Cette démarche pourtant élémentaire n'est guère présente dans la littérature courante, où l'on a tendance à additionner les « investissements d'avenir » sans les hiérarchiser.

Et, comme nous sommes dans un pays de culture étatique, on n'y va pas par quatre chemins : au lieu de préférer la démarche empirique avec essais comparatifs, on passe tout de suite aux projets grandioses ; c'est particulièrement vrai dans l'énergie, où la conversion aux énergies nouvelles suppose des coûts très élevés sans garantie de succès. D'où le risque de gaspillages. La Cour des comptes, qui épluche de mieux en mieux les factures prévisibles en matière d'infrastructures (comme, par exemple, le projet ferroviaire Lyon-Turin), atteste que ce risque n'est pas vain.

Certains, il est vrai, évoquent la période « pompidolienne » pour remarquer que le système « étato-industriel » n'avait alors pas si mal marché. Mais comment ne pas voir les chamboulements intervenus depuis lors dans le contexte technologique et économique ? Il y a quarante ans, il s'agissait principalement de rattraper notre retard en infrastructures et en investissements de base : télécommunications, autoroutes, TGV, spatial et bien d'autres. On savait quoi faire et comment, il n'était donc pas anormal que Bercy (ou plutôt Rivoli) fût aux manettes.

Aujourd'hui, il s'agit d'inventer une révolution industrielle dont on ne devine que les prémices : une économie plus numérique, plus propre, plus « bionique », plus intelligente, avec des doses d'investissements que l'on ne sait pas vraiment chiffrer ! D'où la hausse probable du « coefficient de capital » de l'économie nationale, ce fameux ratio « capital fixe/valeur ajoutée » qui surplombait jadis les analyses des marginalistes et semble curieusement avoir disparu.

Et il n'y a pas que cela. La revue des *Annales des Mines* (novembre 2012), étudiant les mille difficultés d'ajustement entre offre et demande d'énergie dans un univers plus fluctuant, conclut à des factures faramineuses à cause du caractère intermittent des énergies nouvelles comme l'éolien ou le solaire. Le recours aux *smart grids* (réseaux intelligents) censés résoudre à la fois les problèmes nouveaux posés par l'intégration des sources intermittentes d'électricité et les problèmes classiques posés par la volatilité de la demande, sera beaucoup plus difficile à mettre en œuvre que l'actuel réseau « idiot » (mais efficace !) pratiqué par les opérateurs classiques rompus à l'optimisation.

D'où la conclusion de l'étude des *Annales des Mines* : « Lorsque les énergies intermittentes représenteront une part significative du parc de production, la gestion des fluctuations de l'offre et de la demande demandera des capacités d'effacement d'appoint et de secours équivalentes à plusieurs dizaines de centrales nucléaires. »

Que faire ? Les experts les plus radicaux disent clairement : « Arrêtons tout, cessons d'entretenir de coûteuses illusions. » Ce n'est évidemment pas la bonne solution. Il ne faut pas abandonner l'idée verte, mais quitter la vision technocratique, partrop intellectuelle, et privilégier le dosage secteur par secteur : c'est moins glorieux, mais plus efficace techniquement et moins risqué sur le plan financier.

Exemple : l'économie d'énergie par l'isolation. Les logements anciens (33 millions) offrent là un marché considérable. Dans la quasi-moitié de ce marché, le temps de retour sur investissement est de trois à quatre ans, nettement inférieur à la limite maximale acceptée par les clients (cinq ans). Sans compter que ce genre de travaux est plus que tout autre créateur d'entreprises et d'emplois. C'est moins excitant que d'inventer de nouvelles sources d'énergie pour 2050, mais cela intéresse tout le monde, avec des résultats rapides.

**Il faut quitter la vision technocratique et privilégier le dosage secteur par secteur : c'est moins glorieux, mais plus efficace**

Mais avons-nous, en France, la mentalité entrepreneuriale qui convient à ce genre de chantier ? L'économiste autrichien Friedrich Hayek vantait les avantages des PME et de leur inventivité. Comment ne pas voir que les innovations émergent plus facilement – et à meilleur coût – dans les entreprises à taille humaine que dans les grands groupes habitués à gérer des laminoirs ? D'abord parce que, en moyenne, la boîte à idées y fonctionne mieux ; ensuite parce que, si le choix d'une technologie n'est pas bon, on en change sans état d'âme.

Dans *The New Industrial Revolution* (Yale University Press 2012), le journaliste Peter Marsh montre comment se constitue en ce moment même le nouveau tissu industriel américain, par les rapprochements entre entreprises d'origine et de culture différentes, le but explicite étant d'additionner et de multiplier leurs compétences pour former ces fameux bouquets ultraperformants appelés là-bas *clusters* (grappes). Avec beaucoup de matière grise ! ■

**ALBERT MERLIN** est vice-président de l'Institut Prospective, recherches et études appliquées à la justice et l'économie. Il a été chef économiste de Saint-Gobain, fondateur et directeur de la revue *Sociétal*.

**D'autres débats sur [Lemonde.fr](http://Lemonde.fr)**

» **« L'austérité est une menace pour le choc de compétitivité »,** Jean-Luc Gaffard, directeur du département de recherche sur l'Innovation et la concurrence à l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE) et professeur des universités, détaché à SKEMA Business School, et Francesco Saraceno, économiste senior au département Innovation et concurrence à l'OFCE.

## Evolution Par Herrmann

Le dessin de « Courrier international » paru dans la « Tribune de Genève »





## Pourquoi Free a Google dans le « Pif »

## L'ANALYSE

**JULIEN DUPONT-CALBO**  
SERVICE ECO&ENTREPRISE

Aussitôt, le « Pif » a été pris d'une série d'éternuements. Le « Pif » ? C'est une manière imagée – celle de Rani Assaf, le directeur technique de l'Iliad, la maison mère de Free –, de nommer le « Paysage de l'Internet français ». Depuis le 3 janvier, ce petit monde est en crise. À peine remis du réveillon, les hommes de M. Assaf ont lancé « leur bombe ». En mettant à jour le logiciel du dernier modèle de la Freebox, ils ont installé par défaut un outil de filtrage de publicité. Résultat ? Les clients de Free ne voyaient plus les bannières en naviguant sur certaines pages Web.

D'abord intrédules, les responsables des sites financés par la réclame se sont insurgés en appelant à l'arbitrage des pouvoirs publics. Le filtrage a été levé quelques jours plus tard. Xavier Niel, le propriétaire d'Iliad (et actionnaire du *Monde* à titre personnel) ne visait pas les « pop-ups ». Prendre en otage la publicité est une manière – cavalière – de négocier avec Google. Le Pif ne serait qu'une victime collatérale. Ce n'est pas forcément éthique, mais ce n'est pas non plus illégal.

Car Internet est un Far West. N'en déplaise aux éditeurs de sites, c'est un secteur où les grands imposent leur loi aux petits. Posez les revolvers, c'est le « peering » qui fait la différence. En langage commun, cela désigne le fait pour deux opérateurs Web de s'échanger gratuitement leur trafic de données. Un opaque « système de troc », dit l'Autorité de régulation des télécommunications. Entre ingénieurs réseau, on se comprend. L'échange tourne court quand les parties ne font pas le même poids. Dans ce cas, le poids plume doit payer s'il souhaite faire transiter son contenu par les tuyaux du poids lourd. Ou alors s'offrir les services d'un spécialiste du transit Internet.

Voilà pour la théorie. Dans les faits, la situation s'est complexifiée depuis l'avènement de la vidéo en streaming, la télévision à la demande – le « replay » –, mais surtout les plateformes comme Dailymotion ou YouTube, la filiale de Google.

En 2006, M. Assaf s'inquiétait déjà pour « l'intégrité » de son réseau face à la croissance du trafic vidéo.

Aujourd'hui, la surchauffe est une réalité, et l'arrivée prochaine de la télévision connectée n'arrangera pas les choses. Le soir, au moment du prime time, ça rame. Le problème pour Free, comme pour les autres fournisseurs d'accès, est donc de financer l'élargissement des tuyaux pour y faire passer des contenus de plus en plus lourds en octets. Et tant qu'à faire, avec l'aide de ceux qui utilisent les réseaux et qui bénéficient d'une rentabilité supérieure grâce à la publicité, comme Google...

Pour lui tordre le nez, il faut montrer ses muscles. Depuis des mois, Free bride les vidéos de YouTube, au grand dam de l'UFC-Que Choisir. Cet épisode est une nouvelle démonstration de force, la partie émergée d'une lutte qui se joue tous les jours dans les coulis-

**Prendre en otage la publicité  
a été une manière  
pour le fournisseur d'accès  
de négocier avec le géant américain**

ses, entre ceux qui payent les tuyaux et ceux qui fournissent les contenus. Les uns estiment que les autres n'existeraient pas sans eux, et vice versa. Ils ont tous raison mais aucun ne veut payer pour l'autre. Le geste de M. Assaf est une tactique pour faire bouger les lignes en sa faveur. Il saura s'il a visé juste lorsqu'il recevra un chèque de Californie.

Free s'est mis à dos Google et une partie du Pif, mais pas les internautes. Selon un sondage du site Zdnet, seuls 28 % sont contre car cela remet en cause la « neutralité du Net », l'idée selon laquelle tous les contenus sont égaux et doivent pouvoir circuler aux mêmes conditions de prix et de débit. Les autres sondés sont plutôt pour, question de « confort ». Pourtant, la non-discrimination des contenus n'est pas un vain mot sur la Toile. Selon quels critères un fournisseur d'accès ferait le tri entre les différents contenus ? C'est une question de concurrence et de démocratie. Si ces notions ne fonctionnent bien qu'en temps de félicité, la pression sur les marges n'est pas une raison pour les oublier. ■

## LE LIVRE

Pour sortir  
de la crise,  
il faut plus d'Etat

**E**crit par un économiste érudit et ancien financier, qui conseille depuis 2005 les banques centrales du Liban, du Paraguay ou d'Indonésie, ce livre est « à ne pas rater » si l'on veut comprendre la crise que nous subissons, et surtout les moyens d'en sortir.

Michel Santi démonte les mécanismes qui ont conduit à la crise de la zone euro, « *superflue et parfaitement évitable* » si la Banque centrale européenne (BCE) avait joué – ou pu jouer – son rôle de prêteur en dernier ressort des Etats attaqués par la spéculation sur leur dette. « *En effet, explique l'auteur, les engagements des banques importantes étant nettement plus massifs que ceux des Etats, il aurait été moins coûteux (pour tout le monde) que la BCE soutienne précocement des Etats – auroclés de légitimité populaire – que tardivement des banques en mains privées.* » Et de rappeler la formule du général américain MacArthur, « *les batailles perdues se résument en deux mots : trop tard* ».

Pour M. Santi, la séduction de la théorie monétariste – qui fait confiance à l'efficacité des marchés pour gérer l'économie et prone par conséquent la réduction du rôle de l'Etat – a fait perdre aux pouvoirs publics leur rôle protecteur en cas de crise. De plus, la dérégulation des activités financières, justifiée par leur efficacité supposée, a permis de créer de nouveaux instruments sophistiqués échappant aux lois, si bien que, sur la planète finance, « *la fraude n'est pas une anomalie : elle fait partie intégrante du système, elle en est un des éléments incontournables* ».

Son diagnostic est clair : l'Etat ne doit pas craindre de s'endetter, si besoin auprès de sa banque centrale, tant que les ménages et les entreprises n'auront pas recommencé à dépenser, à investir, à embaucher pour



enclencher une reprise auto-entretenue de l'économie. De plus, ce redémarrage n'aura lieu qu'avec un assainissement et une véritable régulation du secteur financier, afin qu'il prête à l'économie réelle.

Antilibéralisme ? Pas si sûr. En 1997, l'économiste américain Milton Friedman recommandait à la Banque du Japon de racheter de la dette publique quitte à augmenter sa masse monétaire et à retrouver un peu d'inflation. « *Aujourd'hui, les prescriptions de Friedman pour remédier aux maux européens seraient identiques* », juge M. Santi. A l'inverse, le remède administré en Europe – rigueur, baisse du coût du travail – vise à imiter le succès allemand à l'export. Mais les excédents des uns sont les déficits des autres, et tous les pays européens ne peuvent en même temps mener cette politique qui mine la consommation en Europe...

L'Allemagne redoute la répétition de l'hyperinflation de 1923 ? En réalité, elle devrait plutôt s'alarmer au souvenir de 1931, où une conjonction de crise bancaire et d'austérité a plongé le pays dans la déflation, un contexte économique et social sur le terreau duquel le nazisme a pu prospérer et faire basculer l'Allemagne, l'Europe et le monde dans l'horreur.

Admirateur de l'économiste britannique Keynes, l'auteur plaide donc avec conviction pour une relance coordonnée des investissements publics et privés, pour la préservation de la protection sociale et la revalorisation du travail. Mais cette vision semble loin, encore, des esprits de nombre de responsables européens. ■

ADRIEN DE TRICORNOT

*Splendeurs et misères du libéralisme*  
de Michel Santi, L'Harmattan, 2012,  
178 pages, 18 euros.

POURQUOI DEPUIS PRÈS DE 40 ANS  
NOUS PRODUISONS EN FRANCE  
ET AVONS L'INTENTION D'Y RESTER

PUBLICITÉ

Sur un marché hautement concurrentiel – celui des sacs et des films plastiques – où le Groupe SPHERE, groupe familial français, est devenu leader européen, nous avons fait un choix stratégique de produire principalement en France ainsi qu'en Union européenne. Nous avons à cet effet relocalisé en France trois usines que notre Groupe avait achetées en République tchèque, en Allemagne de l'Est et en Italie du Sud.

Avec treize usines situées en Union européenne employant 1300 personnes dont six sont en France avec près de 700 salariés, nos usines françaises fabriquent environ 70% de la production du Groupe SPHERE qui est bien sûr affectée au marché national mais aussi, pour une importante partie, aux marchés de tous les grands pays de l'Union européenne sans compter les exportations vers l'Afrique et l'Amérique.

Deux facteurs ont contribué à notre politique de « Fabriqué en France » :

- d'une part, le choix de l'innovation constante sur un marché que nous pourrions croire banalisé avec une politique tournée vers l'environnement, et dans les dernières années le lancement des sacs recyclés provenant de la collecte sélective, ou biodégradables à base de fécule de pomme de terre française et plus récemment les sacs « Vegetal Origin » faits à partir de matériaux végétaux réduisant fortement l'empreinte carbone ;
- d'autre part, la productivité tant de nos chercheurs que de nos hommes et nos femmes en usine est de loin la meilleure en comparaison de nos autres unités européennes.

Producteur de valeur ajoutée, propriétaire de 200 brevets, le Groupe SPHERE s'est toujours opposé à la délocalisation et reste à l'échelon européen le seul intervenant à ne pas être parti comme nos confrères français, britanniques ou allemands en Chine, en Thaïlande, au Viet-Nam ou en Pologne. Nos usines de Normandie, du Nord, de Lorraine et de Haute-Loire ont toujours su s'adapter à l'évolution technologique.

Le label « Origine France Garantie » est donc le résultat d'une politique industrielle qui a toujours cru que produire en France était un atout à condition d'innover en permanence. Plusieurs de nos produits ont été élus « Produit de l'Année » et leur qualité fait de notre Groupe un partenaire solide de la grande distribution, des collectivités locales et des marchés professionnels. Nous sommes certains que nos clients sauront faire le choix dans un marché où produire en France constitue pour eux la plus forte garantie tant de qualité que de service.

Au-delà de la fierté d'être français, bien évidemment, et au-delà de la responsabilité d'acteur économique et civique se battant pour maintenir l'emploi de ceux qui ont contribué au succès de notre Groupe et conscients, comme nos clients que les consommateurs finaux de nos produits sont des Français, notre combat pour le label « Origine France Garantie » correspond à une réalité industrielle qui nous permettra de faire connaître au public qui fabrique les produits qu'il consomme, où ils sont fabriqués et par qui.

John Persenda  
Président-directeur général  
de SPHERE SA



[www.sphere.eu](http://www.sphere.eu)





# Catherine Tripon défend les homosexuels dans le monde du travail

Passée par la politique et par le monde des affaires, elle active ses réseaux pour convaincre les dirigeants de lutter contre la discrimination

## EN SITUATION

FRANÇOIS DESNOYERS

Elle parle vite. Sans doute parce qu'elle est pressée. Mais aussi parce qu'en un seul entretien, il est bien difficile de résumer tous ses combats. Figure de la défense des droits homosexuels en entreprise, Catherine Tripon n'a eu de cesse de lutter contre les discriminations faites aux minorités visibles ou invisibles.

Le premier de ses engagements est précoce : elle n'a que 13 ans et va coller des affiches avec les jeunes giscardiens. Valéry Giscard d'Estaing, « jeune, dynamique et sans cravate », répond à la soif de modernité de cette jeune bourgeoise parisienne. Elle y gagne un intérêt durable pour la chose politique. Il la mènera jusqu'au conseil régional d'Ile-de-France dans les années 2000, sous l'étiquette Cap21.

De là découle, également, une certitude : les réseaux comptent. Elle entretiendra donc tout au long de sa carrière une proximité avec les milieux politiques, pour mieux servir ses causes. « Mes liens d'amitié vont du Front de gauche à l'UMP », avoue-t-elle.

Le carnet d'adresses est tout aussi fourni dans une sphère économique dont elle apprend les codes. Ecole de commerce, postes à responsabilités dans le marketing, le commerce, la vente, Catherine Tripon fait ses armes. Elle ne reste jamais très longtemps à son poste, multiplie les secteurs d'activité : prêt-à-porter, presse, ... « Cinq ans au maximum. » « Aux Etats-Unis, votre CV marcherait d'enfer », lui assure un chasseur de têtes. En France, elle peut être perçue comme instable. Qu'importe : ses réseaux se structurent.

Dans le même temps, les responsabilités associatives augmentent. On la retrouve à la tête de L'Autre Cercle, fédération d'associations contre les discriminations faites aux lesbiennes, gays, bisexuels ou transgenres (LGBT) en entreprise. Elle est également active, au sein du Laboratoire de l'égalité, contre ce sexisme qu'elle a pu rencontrer sur son parcours.

Vient alors le moment où elle décide de faire converger ces deux univers qui structurent son quotidien. « J'ai senti que j'étais mûre. » En 2008, à 47 ans, premier basculement. Elle devient directrice générale adjointe de l'Association nationale des DRH, portant notamment le



dossier du Label diversité pour les entreprises. En 2011 : elle rejoint la Fondation Agir contre l'exclusion où elle s'occupe, entre autres, des dossiers relatifs à la diversité.

« C'est là où j'avais envie d'aller », reconnaît-elle. Là, surtout, où elle peut être la plus efficace dans sa lutte contre les discriminations. L'organisme, qui constitue un réseau de 4 000 entreprises, est une vigie de

**Dans cette lutte, chaque détail compte. Elle porte son insigne de l'ordre national du Mérite à chaque réunion stratégique**

premier choix. « On constate que la société évolue, l'homosexualité n'est pas une problématique pour une majorité de Français, indique-t-elle. Un plafond de verre existe toutefois dans les entreprises. Il ne faut donc pas relâcher l'effort, la liberté se conquiert en permanence. »

Son travail de conviction auprès des décideurs se poursuit donc. Elle se réjouit d'avoir fait signer début janvier une charte contre les discriminations faites aux homosexuels à neuf patrons de premier plan, en présence de plusieurs ministres.

Dans cette lutte, chaque détail compte. Elle porte donc son insigne de l'ordre national du Mérite à chaque réunion stratégique. « Oh, vous avez le Mérite ! », lui glisse parfois un patron impressionné, qui se révèle plus attentif à son propos. Une petite victoire, ponctuelle, qui illustre, aussi, la difficulté qu'il y a à convaincre sur le sujet. ■

## EN BREF

### Rémunération

#### En 2013, la prudence s'impose pour les augmentations salariales

Face à l'incertitude des perspectives économiques, la prudence restera de mise en 2013 pour les politiques de rémunération, indique une étude réalisée en décembre 2012 par le cabinet d'audit Deloitte auprès des directions des ressources humaines de plus de 130 entreprises. « Les entreprises interrogées envisagent pour 2013 de verser 2,4 % d'augmentation pour les non-cadres et 2,5 % pour les cadres, soit un repli de l'ordre de 0,2 point par rapport à l'année précédente », indique Philippe Burger, associé rémunération et avantages sociaux chez Deloitte. Les secteurs de la finance et de la santé envisagent toutefois des prévisions supérieures aux autres avec des hausses respectives de 0,2 point et 0,3 point. Selon une tendance constatée depuis plusieurs années, avec des budgets d'augmentation plus faibles qu'avant la crise et la nécessité de garder les collaborateurs les plus performants, les politiques favorisent les rémunérations individuelles, prioritairement pour les cadres, mais aussi pour les non-cadres. Par rapport à 2012, les budgets alloués aux augmentations générales diminuent encore (-0,4 point) au profit des augmentations individuelles (+0,2 point). ■

#### Emploi Le gouvernement veut valoriser les métiers « mal connus » du secteur de l'alimentaire

Le gouvernement va lancer mi-février un plan pour l'emploi dans l'alimentaire, afin de valoriser certains métiers « mal connus » auprès des jeunes, a annoncé, le 10 janvier, le ministre délégué à l'agroalimentaire, Guillaume Garot. Quelque 10 000 emplois sont à pourvoir.

# La crise conduit les entreprises à repenser la notion de performance

Réconcilier valeurs sociales et résultats économiques, mesurer l'efficacité collectivement plutôt qu'au niveau individuel : des pistes pour le long terme

ANNE RODIER

Au nom de la performance des entreprises, les partenaires sociaux ont longuement négocié jusqu'à ces derniers jours une réforme du marché du travail, alors même que cette notion est questionnée depuis 2008. Quatre ans de crise financière, économique et sociale ont, en effet, remis en cause une vision purement comptable de la performance des entreprises et de leurs salariés. Qu'est donc devenue la performance en 2013 ? Les universités d'hiver d'Entreprise & Personnel, qui se tiendront le 18 janvier, ouvrent le débat. Car nombre de grandes entreprises ont repensé leur approche de la performance.

France Télécom d'abord, qui, déstabilisée par une très violente crise sociale en 2009, a expérimenté une nouvelle approche pour réconcilier performances sociale et économique. « Au moment de la crise, les organisations se sont réunies autour de la table pour renégocier à la fois l'évolution des compétences, l'organisation et les conditions de travail », rappelle Delphine Ernotte-Cunci, directrice générale adjointe de France Télécom-Orange.

La seule notion de rentabilité financière ne pouvait plus suffire à mesurer la performance de l'entreprise puisqu'un « taylorisme » excessif, ainsi nommé par les salariés et mis en place au nom de la rentabilité financière, avait mené au drame et, par là même, inquiété les investisseurs. « Au moment de la crise, les investisseurs s'interrogeaient sur notre baromètre social », se souvient M<sup>me</sup> Ernotte-Cunci.

Les règles du jeu ont donc changé. La performance a, dès lors, été réfléchie dans une approche de plus long terme. « Pour construire avec les salariés l'avenir de France Télécom, cinq leviers ont été identifiés : l'emploi, l'organisation du travail, le management, la fonction ressources humaines et les conditions de travail », indique M<sup>me</sup> Ernotte-Cunci. L'organisation du travail a été transformée, donnant davantage de marge de manœuvre à ceux qui sont au plus près des clients, et des équipes multidisciplinaires ont également été créées pour renforcer les liens entre les différents métiers et améliorer la performance par l'optimisation de l'intelligence collective. Et les résultats ont suivi : « En 2011, le nombre de clients dits "en vrille", dont le problème n'est jamais résolu car il concerne plusieurs métiers, a ainsi été divisé par dix », note M<sup>me</sup> Ernotte-Cunci.

Le cas de France Télécom n'est pas isolé.

Car, même si la conjoncture économique impose aux entreprises une gestion de court terme, la crise a rappelé que « la réelle performance de l'entreprise est sa pérennité », souligne Antoine Raymond, cogérant d'A. Raymond, une entreprise familiale, fournisseur industriel de système de fixation rapide, qui compte un peu moins de 1 000 personnes en France et 5 000 dans le

**L'approche du brésilien Votorantim : faire définir les indicateurs de performance par les salariés eux-mêmes**

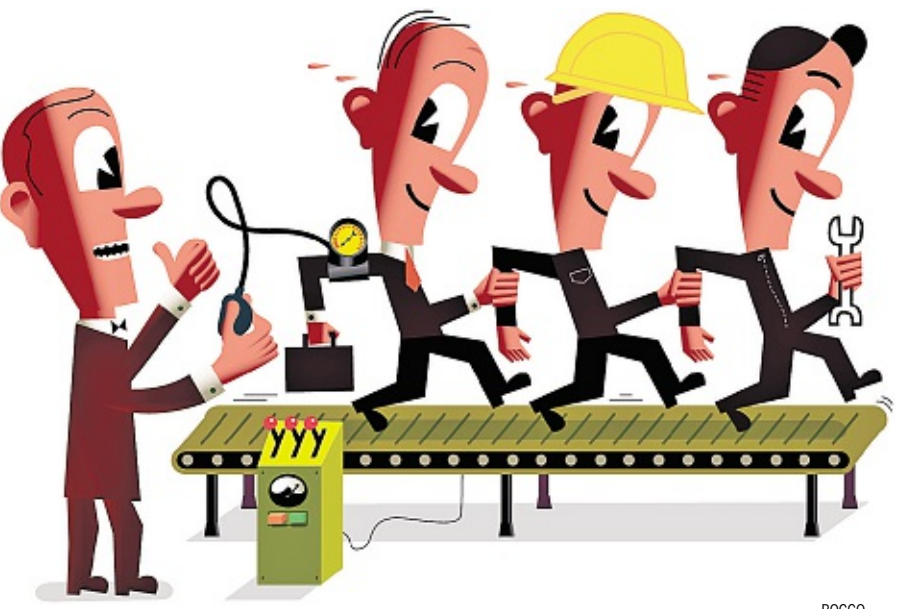
monde, et fêtera ses 150 ans en 2015. « C'est pourquoi nos entreprises de taille intermédiaire ont à la fois le souci de la création de valeur et du long terme. Un double objectif, qui passe par l'innovation et par la performance des salariés, laquelle dépend elle-même de leur bien-être et de leur confiance dans l'entreprise », dit-il.

Les enquêtes réalisées par l'observatoire européen des conditions de travail, Eurofound, auprès de plus de 27 000 entreprises en Europe, confirment que « la productivité ne repose pas seulement sur les nouvelles

technologies et l'augmentation du capital, mais aussi sur l'organisation du travail, en général, et les pratiques de travail innovantes », souligne Jozef Niemiec, secrétaire général adjoint de la Confédération européenne des syndicats.

La performance est donc repensée au-delà des résultats, comme l'amélioration de la façon de faire. « Les entreprises s'intéressent davantage qu'auparavant à la manière de produire la création de valeur, à la réactivité et à la capacité à mobiliser l'intelligence de manière collective et durable », relève Martine Le Boulaire, directrice du développement d'Entreprise & Personnel. Le conglomérat brésilien Votorantim, par exemple, a développé pour les managers une approche de la compétence collective, qui consiste à faire discuter et définir les indicateurs de performance par les salariés eux-mêmes.

La mesure de la performance réduite à l'addition des évaluations individuelles, quantitatives, n'appartient toutefois pas au passé. Elle a toujours cours dans de nombreuses organisations. Mais les quatre dernières années ont révélé que ce type de management était contre-productif car il génère dissolution des équipes et désengagement, explique Bénédicte Vidaillet, maître de conférences à l'université Lille-I, dans son tout dernier ouvrage, *Evaluez-moi ! Evaluation au travail : les ressorts d'une fascination* (Seuil, 280 pages, 18,50 euros). Cette approche réductrice de la performance apporte de fait rarement les résultats escomptés. ■



ROCCO

# Le choix de la nationalisation



## CHRONIQUE

### Pierre-Yves Gomez

Professeur à l'EM Lyon, directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises et président de la Société française de management

Le conflit entre l'Etat et ArcelorMittal a ranimé un débat que l'on croyait clos sur la nationalisation des entreprises. Depuis les années 1990, la nationalisation des moyens de production paraissait en effet définitivement résolue pour deux raisons.

Premièrement, les entreprises nationalisées doivent être suffisamment nombreuses pour peser sur les règles de la concurrence. Sans cela, elles s'alignent sur les prati-

ques générales et participent au même titre que toutes les entreprises au jeu compétitif. Faute d'une transformation globale de l'appareil productif, par ailleurs délicate dans une économie mondialisée, les entreprises publiques finissent par ressembler aux privées, comme l'ont montré Renault ou France Télécom. L'Etat, qui ne peut indéfiniment investir avec l'argent du contribuable, s'en désengage lentement : il ne possède plus que 15 % de la première et 27 % de la seconde.

La deuxième raison militait contre la nationalisation portait sur la gouvernance des entreprises publiques. Dans *Pourquoi la propriété* (Hachette, 1985), l'économiste Henri Lepage avait brillamment résumé les thèses libérales qui se sont imposées depuis dans les faits et dans les mentalités : la propriété privée est la plus efficace parce que les actionnaires se comportent envers les entreprises avec le souci d'un bien personnel qu'ils cherchent à faire fructifier. En revanche, la propriété publique encourage l'irresponsabilité générale, nul ne se sentant individuellement en charge d'un bien appartenant à la collectivité. La gouvernance publique gère alors les intérêts de manière politique plutôt que strictement économique, ce qui expliquerait les moindres performances des sociétés publiques.

Mais l'observation de la réalité a permis de nuancer ces thèses. La gouvernance privée est efficace, mais a ses limites. D'une part, quand le capital est très dilué, les actionnaires perdent leur attachement à l'entreprise. Les jeux spéculatifs sur les marchés génèrent alors autant d'irresponsabilité à son égard que celle qui est reprochée à la gouvernance publique. D'autre part, lorsque appa-

raissent des dissensions fortes entre actionnaires privés, les décisions stratégiques répondent à des consensus politiques plutôt qu'à des choix rationnels. Enfin, les attentes des actionnaires divergent parfois de celles des autres parties prenantes, notamment lorsque l'actionnariat est international et les parties prenantes sont locales. Pour ces dernières, les choix de l'actionnariat privé ne sont pas toujours les meilleurs.

#### Etablir une doctrine

Paradoxalement, c'est au cœur du libéralisme que l'arme de la nationalisation a été réactivée, en Grande-Bretagne avec celle de huit banques menacées de faillite en 2008, et aux Etats-Unis avec celle de General Motors en 2009, alors que la France est restée au stade du discours. Aussi, sauf à transformer radicalement les règles du jeu, il importe d'établir une doctrine légitimant une expropriation raisonnable, utile et temporaire dans une économie où la gouvernance privée reste la norme.

On peut envisager des cas précis, comme lorsque la mécontentement entre actionnaires met l'entreprise en péril ; ou lorsque l'actionnariat considère la faillite comme un moyen de désengagement industriel. La « nationalisation de sauvegarde » pourrait alors devenir un principe destiné à protéger les entreprises des défaillances de leur propre actionnariat. Financé par le contribuable, ce service public serait rémunéré lors de la (re)privatisation. L'Etat nationaliserait finalement pour corriger les dysfonctionnements de la propriété privée, comme les Anglo-Saxons les plus libéraux l'ont déjà compris, avec le pragmatisme qu'on leur connaît. ■



# Les fonds en euros de l'assurance-vie continuent à s'essouffler

Le rendement moyen est tombé sous 3 % en 2012. Cette tendance doit se poursuivre. Pour compenser, les épargnants devront accepter d'aller au-delà des fonds garantis

ERIC LEROUX

Comme chaque année à la même époque, les sociétés d'assurance-vie dévoilent les revalorisations accordées au titre de l'exercice passé à leurs fonds en euros garantis. Ces compartiments, qui captent l'essentiel des 1370 milliards d'euros placés en assurance-vie, ont rapporté de 2,5 % à 3,7 % selon les premiers chiffres communiqués et la moyenne anticipée par les professionnels devrait se situer au alentours de 2,8 %, contre 3 % en 2011.

Il s'agit d'un taux net de frais, mais brut de prélèvements sociaux (15,5 %). Pour les épargnants, le gain final devrait se situer aux environs de 2,3 %, soit à peine plus que la rémunération du Livret A, même si les meilleurs fonds de la place rapportent encore plus de 3 % en net.

Ce repli du rendement n'est pas une surprise et s'explique par la baisse des taux obligataires (2 % pour les emprunts d'Etat à dix ans, moins de 4 % pour ceux des entreprises privées), celle des taux monétaires (0,5 %) et la mauvaise santé de la Bourse. Mais finalement, les assureurs ont limité les dégâts grâce au rebond boursier du second semestre de 2012.

**Pour plus de performance, les professionnels recommandent de miser sur les unités de compte**

Autre élément qui a paradoxalement aidé les assureurs : la faiblesse de la collecte, puisque les sommes investies dans ce placement ont été inférieures à celles qui en ont été retirées. Conséquence : les assureurs n'ont pas eu à placer des sommes importantes sur les mar-

Les premiers taux des fonds en euros

Société	Nom des contrats	2011	2012
ACMN Vie	ACMN Avenir	3,00 %	2,80 %
Apicil	Frontière efficiente, Performance absolue	3,61 %	3,32 %
Axa	Arpèges, Excelium, Privilège, Figures libres, Odysseï, Expantiel, Optial	3,00 %	2,90 %*
BforBank	BforBank Vie	3,60 %	3,40 %
BNP Paribas Cardif	Multiplacements	3,03 %	2,91 %
Carac	Entraid'Epargne	4,00 %	3,75 %
GMF Vie	Altineo, Certigo, Compte Libre Croissance, Multeo	3,20 %	3,05 %
MAAF Vie	Winalto	3,20 %	3,20 %
Macif	Actiplus, Actiplus Option	3,45 %	3,15 %
MACSF	RES, RES Multisupports	3,65 %	3,50 %

\*3,5 % si au moins 50 000 euros d'épargne sur le contrat + 25 % en unités de compte ; 3,05 % si un seul de ces critères est respecté ; 2,9 % sinon.

Source : Eco et entreprise

chés et ont pu ainsi sauvegarder le rendement de leurs portefeuilles. « Mais même sans collecte positive, il a fallu réinvestir, car nous devons replacer les sommes reçues au titre des coupons d'obligations perçus durant l'année, ainsi que celles provenant du remboursement d'obligations arrivées à échéance », nuance Hervé Bouclier, directeur général d'ACMN Vie, filiale du Crédit mutuel Nord Europe.

Enfin, les compagnies n'ont pas eu à supporter le fardeau de la défaillance grecque, comme cela avait été le cas en 2011. « Cela avait pesé sur le rendement servi à nos assurés et avait pesé sur nos résultats », témoigne Didier Ledeur, directeur général de GMF Vie. Selon les sociétés, de 30 à 50 points de base (soit 0,3 % à 0,5 %) de rendement avaient ainsi été engloutis en 2011.

Ce retour relatif à meilleure fortune a conduit plusieurs assureurs à ne pas distribuer en 2012 l'intégralité des gains réalisés à leurs assurés. Ils en ont mis une partie de côté dans leur provision pour participation aux excédents. Il s'agit d'une

réserve de bénéfices qui appartient aux assurés et que les sociétés doivent leur rendre durant les huit années qui suivent. Mutavie, filiale de la Macif, a ainsi doté cette provision à hauteur de 40 points de base. « Nous aurions donc pu distribuer un rendement supérieur », explique Gisèle Cuniot, membre du directoire de Mutavie, mais nous avons préféré protéger l'avenir et renforcer notre réserve, ce qui devrait être utile dans un environnement de taux bas et de possible récession. »

La provision pour participation aux excédents de Mutavie est ainsi passée de 0,8 % d'équivalent rendement à 1,2 %. Même stratégie à la GMF qui a mis de côté l'équivalent de 0,35 % de rendement. À l'inverse, la MACSF, habituée des podiums, a choisi de distribuer l'intégralité des gains réalisés dans l'année.

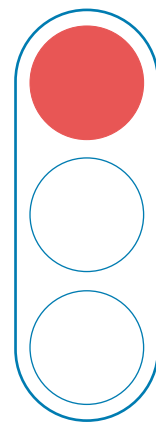
Pour 2013, les assureurs se refusent à tout pronostic. Mais à l'instar de Robert Gravi, directeur du patrimoine à la Carac, la plupart d'entre eux s'attendent à « une année difficile » et recommandent aux amateurs de performances de se tourner vers les supports en unités de

compte, notamment ceux investis en actions. Ces derniers ont affiché de belles performances en 2012. Mais, ils ne bénéficient d'aucune garantie en capital, à l'inverse du fonds en euros où la valeur de l'épargne ne peut jamais baisser. ■

&gt; Sur Lemonde.fr

Tous les taux des fonds en euros dans la rubrique « Argent ».

CLIGNOTANT



Les Français désertent la Bourse

Malgré la hausse d'un peu plus de 15 % du CAC 40 en 2012 et le discours optimiste des professionnels de la gestion collective pour l'année qui vient de débiter, les Français continuent de bouder la Bourse. Le dernier baromètre TNS Sofres, réalisé pour La Banque postale et Les Echos, note que l'exode régulier des actionnaires individuels s'accélère depuis 2010. Les actions sont considérées par 90 % des personnes interrogées comme des produits risqués et seulement un sondé sur dix estime que le moment est plutôt opportun pour investir en Bourse. En revanche, près de neuf Français sur dix disent privilégier les livrets d'épargne pour placer une somme d'argent importante. ■

EN BREF

Immobilier

## Pas d'abattement exceptionnel pour les plus-values immobilières en 2013

Les propriétaires ne bénéficieront pas d'un coup de pouce fiscal sur leurs plus-values immobilières comme l'avait annoncé le gouvernement. Le Conseil constitutionnel a censuré l'article 15 du projet de loi de finances pour 2013, qui prévoyait de modifier la taxation des plus-values des terrains à bâtir. Or cet article contenait aussi la mise en place d'un abattement exceptionnel de 20 % sur les plus-values immobilières réalisées en 2013. Le gouvernement espérait inciter les propriétaires à céder leurs biens pour fluidifier le marché. Toutefois, la surtaxe, qui touche depuis le 1<sup>er</sup> janvier les plus-values supérieures à 50 000 euros, est conservée. ■

Les taux des crédits continuent de baisser

Depuis le début de l'année, une banque sur deux a encore baissé ses taux fixes de crédit immobilier, selon Meilleurstaux.com. Les taux moyens s'élèvent désormais à 3,15 % sur quinze ans et 3,47 % sur vingt ans.

8 518

C'est le prix, en euros, du mètre carré à Paris à fin 2012, selon le réseau d'agences immobilières Century 21. Malgré la chute des transactions, les tarifs ont progressé de 1,5 % en un an. Pour la France entière, le prix moyen du mètre carré est de 2 614 euros.

## Les vents restent porteurs pour les valeurs moyennes en Bourse

Pour limiter les risques, mieux vaut investir par le biais de fonds

Les épargnants qui ont misé sur les petites et moyennes valeurs en 2012 n'ont pas eu à le regretter. L'indice CAC Mid & Small a gagné 20,51 % contre 15,23 % pour le CAC 40, signant ainsi sa dixième année de hausse depuis 2000. Le compartiment des valeurs moyennes est celui qui s'est le mieux comporté, avec un gain de 23 %.

« Ces valeurs ont continué de réaliser de meilleures performances grâce à leurs qualités intrinsèques et parce qu'elles ont révisé à la hausse leurs bénéfices », explique Eric Labbé, gérant du fonds CPR Middle-Cap France. « Beaucoup de ces sociétés bénéficient de la croissance mondiale et sont positionnées sur des tendances lourdes comme la technologie, la croissance démographique », indique Damien Kohler, responsable gestion actions Europe Small & Mid Caps.

Même après cette hausse, des opportunités existent, car l'univers d'investissement des petites et moyennes valeurs françaises est suffisamment large pour y trouver encore des pépites. Tous les secteurs économiques sont

représentés avec des entreprises aux profils de risques variés. On trouve ainsi des leaders mondiaux, comme JC Decaux, des sociétés fortement implantées à l'international (Bic, Seb...) ou d'autres positionnées sur des marchés de niche, tel l'équipementier pour l'industrie ferroviaire Faiveley.

Faible liquidité

Ces valeurs présentent toutefois un risque majeur : une liquidité moindre. C'est-à-dire que les volumes échangés sont moins importants que sur les grandes valeurs. M. Labbé recommande ainsi d'avoir suffisamment de titres liquides en portefeuille. C'est d'ailleurs pour cette raison que M. Kohler ne détient pas beaucoup d'actions de sociétés françaises qui affichent une capitalisation boursière inférieure à 1 milliard d'euros.

Dans un contexte où les banques sont frileuses à octroyer des crédits aux PME, les gérants évitent aussi les dossiers très endettés et attachent une attention particulière à la capacité des entreprises à rembourser leurs dettes et à se refinancer. Afin de limiter ces risques, les

épargnants ont plutôt intérêt à investir dans des fonds spécialisés.

Pour 2013, les gérants se veulent confiants. « Les perspectives de croissance sont plus élevées que sur les grandes valeurs », assure M. Kohler. Mais il faut rester vigilant sur les titres qui ont déjà fortement rebondi. « Les valorisations restent globalement attractives. Le segment des small et mid caps est inférieur à sa moyenne historique, ce qui le rend attrayant, puisqu'il se paie 1,2 fois les fonds propres et environ 12 fois les bénéfices attendus cette année », précise M. Labbé.

Les valeurs moyennes pourraient aussi bénéficier en Bourse d'un aspect spéculatif. Les grandes entreprises devraient, en effet, continuer à faire leur marché au sein des PME, d'autant que la prime moyenne offerte en cas de rachat est raisonnable et que les taux d'intérêt sont bas.

Enfin, la stabilité fiscale des investissements dans les PME, couplée par la création possible d'un PEA-PME, pourrait représenter un catalyseur pour cette classe d'actifs. ■

THIERRY SERROUYA

Partenaires Officiels

APCE MAIRIE DE PARIS CCI PARIS ILE-DE-FRANCE Caisse des Dépôts

6 & 7 FÉVRIER 2013 Palais des Congrès PARIS

**Salon des Entrepreneurs** 20<sup>ANS</sup>

L'événement N°1 des créateurs & dirigeants d'entreprises

CREATION FINANCEMENT REPRISE CROISSANCE

Un événement du Groupe Les Echos

INVITATIONS 0820 012 112 La Chambre de commerce et d'industrie de Paris vous répond 0,12 € / minute

salondesentrepreneurs.com

Médias Officiels Les Echos L'ENTREPRISE ÉCONOMIE Management Les Echos de la franchise.com et du commerce associé BFM BUSINESS N°1 sur l'économie

code invitation 1mond



# M Emploi

## LES OFFRES D'EMPLOI

Le Monde | monster

DIRIGEANTS - FINANCES, ADMINISTRATION, JURIDIQUE, R.H. - BANQUE, ASSURANCE - CONSEIL, AUDIT - MARKETING, COMMERCIAL, COMMUNICATION  
SANTÉ - INDUSTRIES & TECHNOLOGIES - ÉDUCATION - CARRIÈRES INTERNATIONALES - MULTIPOSTES - CARRIÈRES PUBLIQUES

Retrouvez toutes nos offres d'emploi sur [www.lemonde.fr/emploi](http://www.lemonde.fr/emploi) - VOUS RECRUTEZ ? M Publicité : 01 57 28 39 11 [emploi@mpublicite.fr](mailto:emploi@mpublicite.fr)

>International, Dirigeants



**L'A.G.I.R.T.S.**  
recrute pour **l'Institut Régional du Travail Social Poitou-Charentes**

1 500 étudiants et stagiaires, 110 salariés permanents, 650 vacataires professionnels, chiffre d'affaires : 7 millions €, 13 filières de formation, multi-sites : Poitiers, Saintes, Angoulême, La Rochelle

### son **Directeur général** (h/f)

**Missions :**

- Chargé de la mise en œuvre du projet de l'Institut conformément à la politique et aux objectifs de l'association gestionnaire et aux missions des I.R.T.S.
- Responsable : • de la politique et de la gestion des ressources humaines • de l'animation, de la coordination et du développement des activités de l'Institut • de la gestion financière et administrative • de la sécurité générale des personnes et des biens • de la politique de communication.
- Garant de la qualité de l'ensemble des activités et prestations de l'Institut.

**Profil :** • Formation supérieure niveau 1 (doctorat, Master ou CAFDESIS) • Expérience de l'intervention sociale, bonne connaissance des politiques sociales et des enjeux organisationnels du secteur, expérience et connaissance approfondie de la formation • Compétences en gestion financière et gestion des ressources humaines indispensables • Expérience managériale confirmée dans un poste de Direction générale.

**Conditions d'emploi :** • CDI - Rémunération selon CCNT 15/03/66, annexe VI, cadres hors classe • Poste basé à Poitiers, avec déplacements • Prise de fonction à l'automne 2013.

CANDIDATURES (CV, lettre de motivation manuscrite) à adresser par courrier **avant le 20/02/2013** à Monsieur le Président de l'AGIRTS, 1 rue Guynemer, BP 215, 86005 POITIERS Cedex.

[www.irts-poitou-charentes.org](http://www.irts-poitou-charentes.org)



[www.cridon-lyon.fr](http://www.cridon-lyon.fr)

**Le CRIDON - Centre de Recherche d'Information et de Documentation Notariales - recrute un :**

### Un juriste Droit Rural

H/F - Lyon - Niveau Master 2 min - Expérience de 5 ans minimum

**Vous êtes chargé(e) de rédiger des consultations et de répondre aux questions téléphonées des notaires.**

**Esprit d'initiative, d'analyse et de synthèse, qualités d'écoute, ainsi qu'un bon sens relationnel sont nécessaires pour réussir dans ce poste.**

Merci d'adresser vos candidatures (CV et LM) et vos prétentions par Email à : [n.prunaret@cridon-lyon.fr](mailto:n.prunaret@cridon-lyon.fr)



**carrières**

Carrières d'interprète à l'Organisation des Nations Unies

Avez-vous la motivation de faire une différence dans le monde ?

Le concours de recrutement à des postes linguistiques sert de tremplin aux professionnels hautement qualifiés qui veulent entamer une carrière internationale aux Nations Unies.

Les concours de recrutement suivants seront ouverts aux candidats talentueux, motivés et qualifiés :

- Interprètes de langue anglaise :** 10 et 11 avril 2013. La date limite de dépôt des candidatures à ce concours est fixée au 28 janvier 2013.
- Interprètes de langue française :** 17 et 18 avril 2013. La date limite de dépôt des candidatures à ce concours est fixée au 28 janvier 2013.
- Interprètes de langue espagnole :** 15 et 16 mai 2013. La date limite de dépôt des candidatures à ce concours est fixée au 1<sup>er</sup> février 2013.

Les femmes sont fortement encouragées à présenter leur candidature.

Pour tout complément d'information veuillez consulter : [careers.un.org](http://careers.un.org)



Cœurer pour que les populations rurales pauvres se libèrent de la pauvreté

Le Fonds international de développement agricole (FIDA) est une institution financière internationale et un organisme spécialisé des Nations Unies qui a pour mission d'éradiquer la pauvreté et la faim. À cette fin, il finance des projets et programmes qui visent à accroître la productivité agricole et à augmenter les revenus en milieu rural, et il plaide, au niveau local, national et international, en faveur de politiques susceptibles de permettre aux populations rurales pauvres de se libérer de la pauvreté.

Nous recherchons des spécialistes ayant une vision stratégique, un goût marqué pour le travail en équipe, une capacité éprouvée à produire des résultats et une passion pour le développement reposant sur une profonde compréhension de cette problématique, pour le poste suivant:

**Directeur/Directrice et Chef de cabinet du Bureau du Président et du Vice-Président (D-1/D-2):** le/la titulaire du poste devra aider le Président du FIDA à s'acquitter de ses responsabilités et à mener à bien sa mission. En sa qualité de Directeur/Directrice du Bureau du Président et du Vice-Président, il/elle devra fournir un encadrement et une gestion stratégiques aux plus hauts niveaux de l'organisation. En sa qualité de Chef de cabinet, il/elle devra gérer et coordonner les relations entre le Bureau du Président et du Vice-Président et le reste de l'organisation.

Le FIDA offre une rémunération et des avantages attrayants, notamment un traitement exonéré d'impôt, une indemnité pour personne à charge, une indemnité pour frais d'études, une assurance maladie, un congé dans les foyers et un régime de retraite.

Le FIDA s'attache à instaurer la diversité au sein de son personnel et s'efforce d'assurer une représentation équilibrée des États membres au sein de ses équipes. Les candidatures féminines sont particulièrement encouragées.

**Pour plus d'information, rendez-vous sur [www.ifad.org/job](http://www.ifad.org/job)**  
Veuillez envoyer votre candidature via le système en ligne du FIDA d'ici au 31 janvier 2013.



Une opportunité unique de rendre service à ceux qui servent le monde.

### Administrateur adjoint (D-2)

La Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies est à la recherche d'un cadre dynamique et expérimenté qui prêterait appui à l'Administrateur dans la gestion de la Caisse et l'application des règlements.

**Formation :** Diplôme universitaire du niveau de la maîtrise en administration des affaires ou administration publique, finance, économie, droit ou dans une discipline apparentée.

**Expérience professionnelle :** Au moins quinze années d'expérience pratique acquise au sein d'une caisse de retraite ou d'un système de sécurité sociale d'envergure nationale ou internationale. La connaissance du système des Nations Unies et de la Caisse commune de pensions serait un avantage.

Les femmes sont fortement encouragées à présenter leur candidature.

Pour tout complément d'information veuillez consulter : [careers.un.org](http://careers.un.org)

## FORUM CAREER FAIR 2013



L'EDHEC remercie les entreprises présentes au **Forum EDHEC 2013** et leur donne rendez-vous l'année prochaine

Accenture	DBApparel	Imerys	Orange
Acted	Deloitte	JCDecaux	Oresys
Aella - LS Travel	Deloitte Luxembourg	Kantar Worldpanel	Pepsico France
Retail	Ernst & Young	KPMG	Perinod Ricard
Air Liquide	Eurogroup Consulting	Kraft Foods	Philips France
Allianz	Generali Assurances	Kurt Salmon	Printemps
Atos Consulting	GlaxoSmithKline	La Banque Postale	Prisma Media
Atos Worldline	Grant Thornton	La Poste	Procter & Gamble
Atoz	Groupe Alpha	Lagardère	Protiviti
Axa	Groupe Bel	LCL	PwC
Bacardi Martini	Groupe BPCE	Leaders League	PwC Luxembourg
France	Groupe Casino	Leroy Merlin	Reckitt Benckiser
BMW France	Groupe Crédit du Nord	Lidl	Redcats
BNP Paribas	Groupe Edmond de Rothschild	Logica Business Consulting	Renault SAS
Bouygues	Groupe Galeries Lafayette	L'Oréal	Sagemcom
Construction	Groupe Lactalis	LVMH	SFR
Bouygues Immobilier	Groupe Roullier	Lynx	Sia Conseil
Bouygues Telecom	Groupe Seb	Mars France	Société Générale
Brasseries	Groupe Soparind	Mazars	Solcom
Kronenbourg	Bongrain	McCain Alimentaire	Sopra Consulting
British American Tobacco	Groupe Yves Rocher	Métropole Télévision	Taj, Société d'avocats
Camaieu International	Carrefour	- M6	TNS Sofres
Cappemini Consulting	Cic	Microsoft France	Total Supply
Carrefour	CMS Bureau Francis Lefebvre	Ministère de la Défense-Service du Commissariat des Armées	Marketing Ubisoft
Coca-Cola Entreprise	Coca-Cola Entreprise	Natixis	Unilever
Crédit Agricole Group	Crédit Agricole Group	Nestlé	Uniqlo-Groupe Fast Retailing
Danone	Danone	Nielsen	Valeo
Dassault Systemes	Dassault Systemes	Odor & Cie	Verallia-Groupe Saint Gobain

## LA SÉLECTION

Le Monde | monster



Pour plus d'informations, flashez le QR-code ou rendez-vous sur [www.lemonde.fr/emploi](http://www.lemonde.fr/emploi)



**GROUPE SCOLAIRE LA RÉSIDENCE**

**Professeurs, Enseignants et Membres de l'Administration (h/f)**

Casablanca



**LYCÉE FRANÇAIS DE NEW YORK**

**Enseignants (h/f)**

New-York



**PLAN INTERNATIONAL**

**Country Directors (h/f)**

International



**UNIVERSITE DE FRIBOURG**

**Professeur ordinaire en histoire contemporaine (h/f)**

Fribourg, Suisse



**SYNDEX**

**Consultant en diagnostic économique et social (h/f)**

Paris



**VILLE DE GAP**

**DIRECTEUR DES ACTIONS CULTUELLES (h/f)**

GAP





Délégué(e) Général(e) Association H/F

L'une des principales organisations de consommateurs et d'usagers en France, recrute son (sa) Délégué(e) Général(e) H/F.

> Missions :

Sous l'autorité du Président et en étroite collaboration avec le Bureau confédéral, il/elle aura à mettre en œuvre les orientations de l'association et à remplir les missions suivantes : • préparer, coordonner les instances nationales (Bureaux, Conseils d'administration, AG...) et mettre en œuvre les décisions • diriger le secrétariat national confédéral (15 pers) et assurer la responsabilité du personnel • suivre le budget confédéral et les budgets des actions et études • assurer de nombreuses représentations dans les médias (presse, TV et radios) et auprès des acteurs institutionnels • développer et conduire des projets, rechercher des financements • mener de nombreuses actions d'influences pour défendre les intérêts des consommateurs (cabinets ministériels, parlementaires, professionnels...) sur de nombreux sujets (énergie, transports, logement etc.) dans le cadre des orientations de l'organisation • favoriser l'adaptation des outils et moyens au service du développement des 400 associations affiliées.

> Profil :

Vous êtes issu(e) d'une formation supérieure de niveau Bac+5 (Type Sciences-po, Droit, Grandes Ecoles de commerce...) et avez acquis une expérience significative du management de projets et d'équipes, des actions d'influence ainsi que de la communication et de l'animation de réseaux. Votre intérêt pour la vie associative, les questions liées à la consommation, à l'habitat et au cadre de vie ainsi que votre connaissance des rouages institutionnels et des politiques publiques dans ces secteurs, constitueront un atout important pour votre candidature.

Nous recherchons une personne innovante et fortement intéressée par l'actualité économique et sociale, à même d'anticiper les demandes des consommateurs et de mobiliser les réseaux sociaux. Doté(e) d'une réelle capacité d'adaptation, d'écoute et de communication, votre sens politique est avéré et votre capacité d'initiatives et de propositions, forte.

La maîtrise d'un anglais professionnel est requise.

Poste à pourvoir au plus vite et basé à Paris

Rémunération selon profil et expérience.

Se recrute par le cabinet de recrutement Partium. Merci d'envoyer votre candidature (CV, lettre de motivation et références) à l'attention de Patrice Rault en précisant la référence DV-RefPartium68, sur le site [www.partium.fr](http://www.partium.fr) dans la rubrique « Nos missions » en sélectionnant l'offre « Délégué Général Association » ou par courrier à : Cabinet de recrutement Partium, 8 rue du Faubourg Poissonnière, 75010 Paris.



Retrouvez notre opération spéciale

INGÉNIEURS

le lundi 21 janvier\*

Se Monde

éco&entreprise

Retrouvez toutes nos offres sur [www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr)

\*daté mardi 22 janvier.

Espace unique d'échanges, lieu de culture et de divertissement, l'établissement public du parc et de la grande halle de la Villette (EPPGHV), établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) sous tutelle du ministère de la culture et de la communication, s'étend de la porte de la Villette à la porte de Pantin sur 55 hectares, ce qui en fait le plus grand parc culturel urbain d'Europe. Imaginé et construit à partir d'une ancienne friche industrielle, le Parc de la Villette occupe une place tout à fait singulière de par son positionnement culturel pluridisciplinaire et la mixité de ses publics, tout en favorisant une cohabitation harmonieuse des usages. Il assure l'aménagement et la gestion au quotidien des espaces bâtis (grande halle, pavillons, folies...) et paysagers (jardins thématiques, prairies) du Parc ainsi que la programmation culturelle de la grande Halle (cirque contemporain, danse, théâtre, musique...), de l'espace chapiteaux (cirque contemporain), du pavillon Paul Delouvrier (expositions), du WIP Villette (cultures hip hop, danse...) et des espaces de plein air (cinéma, concerts...).

> Finalité :

Membre du comité de direction, le directeur de l'exploitation et de l'aménagement pilote les projets de travaux, d'entretien et de maintenance dans une optique de maîtrise d'ouvrage. Il a le souci constant du développement professionnel des équipes en lien avec le projet d'établissement au service d'un parc culturel durable, dans ses dimensions, économiques, environnementales et sociales.

> Affectation :

Direction de l'exploitation et de l'aménagement

> Principales missions :


Le directeur de l'exploitation et de l'aménagement est garant de la cohérence de la politique d'aménagement d'ensemble menée par les équipes des services bâti, énergie et parc VRD. Sur l'ensemble des services de la direction de l'exploitation et de l'aménagement, il veille à la prise en compte des enjeux du développement durable dans toutes ses acceptations.

Il assure l'interface avec des intervenants extérieurs, en relation avec la direction générale, pour les aspects relevant des domaines de compétence de la DEA (MOE, prestataires, ville, tutelles, autres EPIC du site...)

Il assure le bon déroulement des projets DEA en collaboration avec les services compétents de l'établissement et en particulier le service de la sécurité. En lien avec son adjoint de direction, il encadre, coordonne le travail et anime une équipe de 27 personnes répartie en 5 services aux compétences complémentaires.

Directeur de l'exploitation et de l'aménagement (H/F)

Sous l'autorité de la direction générale • Poste en CDI



« 7<sup>e</sup> département de France (1,5 million d'habitants, 894 communes, 1,577 milliard de budget), le Conseil Général du Pas-de-Calais a souhaité donner une nouvelle impulsion à sa politique qui s'est notamment traduite par la réorganisation des services départementaux »

Nos politiques de solidarités départementales reposent, sur des programmes rénovés dans les différents champs de l'action sociale (gérontologie, handicap, enfance-famille) complétés par un pacte local d'insertion, un pacte départemental jeunesse, un schéma de la mobilité et la croissance de l'économie sociale et solidaire. Parmi vos enjeux permanents à la tête de la MDS du Boulonnais : favoriser les coopérations du territoire avec les deux autres Maisons du Département et les acteurs locaux, soutenir les initiatives innovantes, mener le changement dans une logique participative, conduire l'évolution comme l'évaluation des compétences et de la qualité de service.

Porteur des différents projets stratégiques, vous pilotez notamment : • le management de 190 collaborateurs et de 159 assistants familiaux, avec le soutien de 3 coordonnateurs de site, de 17 cadres et d'une directrice déléguée à la Maison des Adolescents du Littoral • le déploiement du projet territorial de développement social qui décline les schémas, plans départementaux et conventions avec les partenaires • la mise en œuvre du projet d'administration et de la démarche « accueil et accompagnement », visant à renforcer les performances (simplification des procédures et des organisations, formation des ressources internes aux attentes locales...) • une partie des travaux de la conférence territoriale, instance de concertation et de propositions pour le développement des politiques départementales sur le Boulonnais : animation de différents comités techniques ou de suivi.

Assortie d'une forte sensibilisation à l'analyse stratégique, votre formation supérieure se double d'une solide expérience en management d'équipes, conduite de projets, organisation et animation de réseaux. Votre intérêt pour les questions sociales et le développement local est idéalement complété par la connaissance des objectifs, des mécanismes et des acteurs des politiques sociales et médico-sociales départementales. Outre une large vision prospective, ce poste nécessite un sens aigu de l'initiative, de la médiation et de la communication.

Permis de conduire indispensable.

Pour tout renseignement sur la nature du poste, contactez Roland Giraud, directeur du pôle Solidarités au 03 21 21 67 59.

Merci d'adresser votre candidature sous réf. BDL/SH/ Directeur MDS Boulonnais, avant le 18 janvier 2013, à : M. le Président du Conseil Général du Pas-de-Calais, DRH, Bureau des recrutements, Hôtel du Département, 62018 ARRAS Cedex 9, ou par messagerie à l'adresse suivante : [recrutement@cg62.fr](mailto:recrutement@cg62.fr).

Profil du poste détaillé sur [www.pasdecalais.fr/recrutement](http://www.pasdecalais.fr/recrutement)

recrute pour le pôle Solidarités

Directeur de la Maison du Département Solidarité du Boulonnais (h/f)

Catégorie A

le relief de nos talents

Regard sur Perspectives 2013

DOSSIER RÉALISÉ PAR M PUBLICITÉ

# Perspectives 2013 : un climat globalement attentiste

Dans un marché du travail qui restera, cette année encore, très malmené, l'emploi des cadres devrait stagner cette année. La seule consolation c'est que le mouvement d'embauche ne va pas se tarir car il y a toujours des entreprises qui ont des projets de développement et un fort volume de recrutement destiné à compenser les départs en retraite.

Pas question d'embellir le paysage: 2013 sera une année difficile. La montée du chômage, nous sommes dans le 20<sup>e</sup> mois consécutif de progression du nombre de demandeurs d'emploi inscrit à Pôle Emploi, le montre avec force. Et si l'on néglige l'intérêt des statistiques, la tonalité des vœux du Président de la République a été suffisamment claire pour que nul ne l'ignore. Le pronostic présidentiel repose sur l'analyse des experts et les prévisions de l'INSEE qui considèrent que durant les six premiers mois de l'année, l'économie française va continuer de perdre en rythme mensuel moyen 13 000 emplois.

Concrètement rien de bien réjouissant pour le premier semestre. Voilà pour le tableau général. Maintenant quand on examine le seul volet emploi des cadres, le paysage est moins sombre: les mouvements d'embauche dans les entreprises ne vont pas se tarir. Il y a encore des sociétés qui ont un beau carnet de commande, des projets de développement et qui utilisent à plein le crédit impôt recherche. Il y a aussi toujours des secteurs très compétitifs au niveau mondial qui ont besoin de nouveaux talents et d'expertises pour tenir leur rang. De fait, si l'APEC, l'agence de l'emploi des

cadres, prévoit une stagnation des recrutements de cadres en 2013, elle le fait avec un bémol positif: ce sur place va se faire à un niveau qui reste relativement élevé. Le volume annuel des recrutements de cadres devrait fluctuer entre 177 000 et 185 000 postes cette année et les années suivantes.

La grande différence par rapport aux années fastes, ces périodes durant lesquelles l'économie nationale devait absorber plus de 200 000 cadres pour optimiser ses performances, c'est que les grands groupes se contentent globalement d'embauches de remplacement. Nos champions créent de moins en moins de postes nets. Des exceptions demeurent comme Michelin qui anticipe 800 recrutements, Valéo qui en prévoit 300 ou les métiers de l'aéronautique transportés par Airbus qui continue d'avoir besoin de jeunes ingénieurs dans ses bureaux d'études mais qui irradie aussi de plus en plus vers ses sous-traitants de mieux en mieux structurés. Enfin, l'énergie reste notamment grâce à EDF mais aussi le développement des énergies renouvelables comme les éoliennes, recruteurs positifs. On notera que l'exception française n'est pas morte puisque parmi les principaux recruteurs de cadres en 2013 nous

trouverons EDF, la SNCF qui sera le premier recruteur de l'industrie cette année ou la Poste, des sociétés liées à des degrés divers mais toujours forts à l'État.

En revanche, on constate une évolution dans les pratiques des PME et les ETI - entreprises de taille intermédiaires. Leur programme de recrutement est désormais lié à l'existence d'un nouveau projet bien défini ou d'un nouveau contrat dûment signé. Cela n'est pas sans conséquences notamment sur les pratiques d'embauches. Elles sont plus tardives mais aussi plus réactives. Une fois la décision enclenchée, le nouveau venu doit intégrer le projet au plus vite. Cela explique l'actuelle préférence pour les cadres expérimentés. Selon une étude récente, les PME qui emploient 35 % des cadres du secteur privé et qui contribuent à un recrutement sur trois de l'ensemble du marché des cadres, privilégient l'expérience. En période délicate, les entreprises misent sur l'employabilité immédiate, l'expertise et le retour sur investissement rapide. Selon les spécialistes RH, 2013 ne sera globalement pas l'année des jeunes diplômés: 16 % des cadres recrutés par des PME sont des jeunes diplômés. Cette proportion atteint 21 % dans l'ensemble de l'économie française. De plus, sur un marché en stagnation, les JD devront affronter la concurrence de nombreux cadres et ingénieurs libérés par de grands secteurs en mal de compétitivité comme l'automobile, le bâtiment ou en convalescence comme le secteur bancaire.

Au final, tout reposera cette année sur l'évolution de l'activité économique en France et dans l'Union européenne. Les perspectives officielles sont assez optimistes. Celles des analystes indépendants beaucoup moins. Avant que la situation ne se clarifie, le marché de l'emploi des cadres devrait rester globalement attentiste.

L PM

Notable

Secteurs, fonctions et salaires: bien choisir...

Fonctions

❑: Comme en 2012, les ingénieurs de R&D, de bureaux d'études ou les ingénieurs commerciaux conservent un fort potentiel d'employabilité.

❑: Les informaticiens sont recherchés. Pas toujours en nombre aussi important que le clament les SSII mais sérieusement dès lors que la technicité des candidats est forte.

❑: Les spécialistes du chiffre - contrôle de gestion, conformité, nouvelles normes, contrôle des risques et audit interne - font toujours parti des bonnes filières. La crise accentue les besoins dans ces domaines.

❑: Les cadres commerciaux: ils restent les stars du recrutement. Difficiles à trouver, les entreprises les recherchent pour conforter leurs activités et doper leur chiffre d'affaire.

Secteurs

❑: L'industrie continue en dépit des difficultés de certaines branches comme l'automobile à recruter. En particulier les PME et PMI qui ont encore du mal à se faire repérer sur la carte des offres d'emploi et aussi des difficultés à bien argumenter leurs offres.

❑: L'aéronautique, l'énergie mais aussi les grands sous-traitants de l'industrie qui ont internationalisé leur portefeuille de clients comme la pharmacie et l'agroalimentaire continuent de recruter.

❑: Les cabinets de Conseil et d'audit poursuivent leur programme d'embauche. Même si c'est à un rythme plus léger, leur modèle économique impose un volant annuel de recrutement non négligeable.

❑: L'Assurance à l'inverse de la Banque semble amorcer sa sortie de crise et fait face à une pyramide des âges qui alimente un courant d'embauche notable.

Salaires

❑: En 2013 on va surtout parler d'individualisation des rémunérations. Selon les études publiées, les augmentations d'ordre générales ne devraient pas dépasser 1,5 %.

❑: En revanche, l'enveloppe pour les coups de pouce personnalisés sera supérieure à 2,5 %

❑: La part du variable augmente dans les politiques salariales des entreprises: 95 % des entreprises interrogées devraient proposer à leurs cadres un volet variable.

Région

❑: Les plus optimistes sont les employeurs de l'Ouest, de Midi Pyrénées, de PACA et dans une moindre mesure de Rhône-Alpes.

en partenariat avec **monster.fr**



# 1609 : la première banque européenne est née

La banque d'Amsterdam devait surtout mettre fin à l'anarchie monétaire causée par la grande différence de valeur de l'argent en circulation. Son « florin banco » servit de monnaie de réserve, de transaction et de compte tout à la fois

PIERRE BEZBAKH

Les débats actuels sur la politique économique que devrait mener la Banque centrale européenne (BCE) pour relancer l'activité en Europe illustrent l'importance du rôle des institutions monétaires. Tous les grands pays se sont dotés d'une banque centrale, dont le rôle a certes évolué dans le temps : la Banque d'Angleterre a été créée en 1694 pour trouver les fonds nécessaires au financement des dépenses militaires ; la First Bank of the United States naquit en 1791 pour gérer l'émission du dollar et deviendra la Réserve fédérale américaine (Fed) en 1913 ; la Banque de France fut fondée par Bonaparte en 1800 ; la Banque d'empire en Allemagne (l'ancêtre de la Bundesbank) apparut en 1875 peu après la réunification des Etats allemands et la création du mark (1871).

Mais la première grande banque européenne fut la Banque d'Amsterdam (Amsterdamsche Wisselbank), qui vit le jour en 1609. Sa création est liée à la situation particulière des Provinces-Unies au début du XVII<sup>e</sup> siècle. Ce nouvel Etat regroupait sept régions auparavant possessions espagnoles. Elles avaient proclamé leur indépendance en 1579 qui ne fut reconnue par l'Espagne, après une longue guerre, qu'en 1648 (traité de Münster entérinant la partition des anciennes terres espagnoles en deux entités : au sud, la future Belgique catholique encore soumise à l'Espagne, et au nord les Provinces-Unies indépendantes et protestantes). Celles-ci étaient devenues entre-temps une nouvelle puissance. Elles avaient mis en place un régime politique « républicain ». Elles bénéficiaient d'un afflux de populations juives (expulsées d'Espagne et du Portugal) et protestantes (fuyant l'autoritarisme et les persécutions religieuses en Flandres espagnoles).

## L'établissement perdit sa crédibilité en raison de prêts non autorisés qu'il avait accordés à des débiteurs insolvable

Cela contribua à faire des Provinces-Unies un lieu d'initiative économique où l'esprit du capitalisme allait se développer, d'autant plus que les grandes cités marchandes du Sud (comme Bruges et Anvers) connaissaient un déclin prononcé en raison des guerres et du départ de nombreux marchands et financiers.

De plus, les Provinces-Unies s'étaient dotées d'une flotte marchande et militaire dépassant toutes ses rivales européennes (trois fois plus importante, alors, que la flotte anglaise). Les Hollandais devinrent ainsi au début du XVII<sup>e</sup> siècle les premiers transporteurs européens de marchandises et s'engagèrent dans le commerce lointain. Ils créèrent en particulier en 1602 la célèbre Compagnie des Indes orientales, la VOC (Vereenigde Oost-Indische Compagnie), société par actions qui possédait ses navires et son armée et obtint le monopole du commerce avec l'Orient.

Dans ce contexte, la Banque d'Amsterdam, créée à l'initiative du Conseil de la ville, administrée par trois commissaires renouvelés tous les ans, a la particularité de ne pas émettre de monnaie papier ou métallique. Son objectif premier était de mettre fin à l'anarchie monétaire causée par la grande diversité des monnaies de valeurs très inégales en circulation, issues des différentes régions avec lesquelles les Hollandais commerçaient, mais provenant aussi du fait qu'« Amsterdam servait alors de place de règlement des soldes bilatéraux de transaction entre les pays européens et centralisait aussi une bonne partie des flux de capitaux qui circulaient sous forme de métaux précieux », selon Lucien Gillard (*La Banque d'Amsterdam et le florin européen au temps de la République néerlandaise, 1610-1820*, Editions de l'Ecole



Ce tableau de Pieter Jansz Saenredam (1597-1665) représente l'« Hôtel de ville d'Amsterdam » où était situé le siège de la Banque d'Amsterdam. ROGER-VIOLETT

des hautes études en sciences sociales, 2004). Ainsi, les Provinces-Unies auraient capté environ la moitié des métaux provenant d'Amérique.

De plus, alors que les autres pays européens luttèrent contre les sorties d'or et d'argent, elles autorisaient les résidents à les exporter. « C'était en quelque sorte ce droit qui faisait affluer le métal », poursuit M. Gillard.

Il s'agissait aussi de proposer un instrument monétaire crédible et stable. Pour ce faire, la banque acceptait des dépôts en toute sorte de monnaies, même mauvaises (évaluées à leur valeur intrinsèque, c'est-à-dire dépendant de leur teneur en métal précieux), et autorisait des retraits en « bonne monnaie », impliquant le paiement d'une commission. Les excédents des dépôts sur les retraits alimentaient un compte tenu par la banque qui permettait aux clients d'effectuer des paiements par virement au profit du compte de leurs créanciers, et ce gratuitement. Cette pratique était de fait imposée par l'ordonnance du 31 janvier 1609, qui imposait que toute transaction supérieure à 600 florins dût

se faire par virement bancaire, ce qui obligea les marchands à effectuer des dépôts pour alimenter leurs comptes. L'instrument utilisé était le « florin de banque ».

Puis, en 1683, les déposants durent s'acquitter d'une sorte de frais de garde, payables tous les six mois ou au moment du retrait si celui-ci se faisait avant ce délai. De plus, il fut exigé des clients le paiement de 10 florins à l'ouverture d'un compte, et le versement d'un intérêt de 3 % en cas de découvert. Mais les clients, à l'abri des vols, bénéficiaient des facilités de paiement en cette monnaie de banque, de la crédibilité de la banque et du fait que le florin de banque bénéficiait d'une valeur supérieure au florin courant en circulation, cette différence, l'« agio », mesurant « l'augmentation que l'on donne à l'argent courant pour avoir de l'argent de banque ».

La notoriété de la Banque d'Amsterdam et sa capacité à effectuer des opérations de change entre la plupart des monnaies européennes, faisant d'elle une sorte de Banque des règlements internationaux (BRI), furent telles que l'économiste Adam Smith la donna en exemple dans son

*Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776). Mais c'est alors qu'elle amorça son déclin. Après un effondrement boursier survenu en 1763, elle perdit de sa crédibilité en raison de prêts non autorisés portant sur des millions de florins, qu'elle avait accordés à des débiteurs insolubles (1794). Puis la création de la Banque des Pays-Bas, en 1814, lui porta un coup fatal : elle ferma en 1820. Son « florin banco » joua le rôle de monnaie européenne de fait aux XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles, puisqu'elle servit à la fois de monnaie de réserve, de transaction et de compte.

La BCE ne pourrait-elle pas aujourd'hui s'en inspirer pour faciliter les règlements entre les Etats de l'Union et l'aide des Etats « riches » aux Etats « pauvres », en créant un « euro banco » par un jeu d'écriture, évitant ainsi la crainte (sans doute injustifiée) d'un retour de l'inflation dans le cas où la BCE émettrait de la monnaie « courante » pour financer les déficits publics et soutenir l'activité ? ■

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

## Dans les archives du « Monde » | Les banques prises en faute

*Au cours des quinze dernières années, aucun pays n'a été épargné par les défaillances bancaires.*

### L'ORIGINE DES CRISES

« Les économies d'aujourd'hui ont un talon d'Achille. Et c'est le même pour toutes : le système bancaire. Dernier exemple : la crise asiatique. La mèche allumée dans les banques thaïlandaises au printemps [1997] n'a mis que quelques mois à faire exploser toutes les certitudes financières. On a découvert, s'il en était besoin, qu'aucune économie n'est saine durablement si ses banques sont malades. »

Les difficultés des établissements bancaires ont de nombreuses origines. La Banque des règlements internationaux (BRI), la « banque des banques centrales », installée en Suisse, à Bâle, distingue quatre grandes catégories de crises. Les plus graves sont liées à un choc macroéconomique, notamment après une croissance trop rapide et une surchauffe qui se traduisent à la fois par des investissements peu viables et souvent par l'apparition de bulles spéculatives immobilières.

Une autre origine des défaillances

bancaires se trouve dans les erreurs de gestion ou le manque de contrôle. Des dysfonctionnements devenus fréquents au cours des dernières années dans des établissements confrontés à la libéralisation et au développement d'activités nouvelles qu'ils ne parvenaient pas à maîtriser (...).

La BRI met aussi en avant la « myopie devant le désastre qui s'annonce » des dirigeants d'établissements en difficulté. Les erreurs de gestion les plus lourdes et les malversations s'accompagnent souvent de « prêts accordés à des entreprises ou des individus associés à la banque ou à ses dirigeants ». De tels crédits sont fortement limités par la réglementation dans la plupart des pays, mais les autorités de contrôle sont alors souvent « trompées, contournées ou rendues impuissantes ».

La BRI identifie enfin une dernière forme de dérive du contrôle des risques et de la gestion liée au fait que le fonctionnement du secteur bancaire est soumis à la volonté de l'Etat. « Les banques ne sont plus alors des entreprises autonomes cherchant à réaliser des profits mais des auxiliaires de la politique fiscale ou budgétaire d'un gouvernement. » Quand la conjoncture est

favorable, un tel système peut fonctionner, mais au moindre choc économique et compte tenu d'engagements dont la qualité n'a jamais été le souci des établissements les pertes s'accumulent.

Les conséquences des crises bancaires sont toujours très lourdes et le sont d'autant plus que les autorités politiques et monétaires en prennent conscience tardivement ou rechignent à prendre les mesures douloureuses qui s'imposent (...). Expliquer les défaillances par la libéralisation et la mondialisation ne suffit pas : les systèmes de contrôle internes et plus encore externes, qu'ils soient nationaux (banques centrales) ou internationaux (Comité de Bâle, Commission européenne), ont aussi une lourde responsabilité.

La Banque d'Angleterre, la Réserve fédérale américaine et le ministère des finances japonais ont reconnu tour à tour avoir commis des erreurs. Ils annoncent de grandes réformes des méthodes de contrôle (...). Le problème va bien au-delà des erreurs commises ou non par les « contrôleurs ». Certains experts se demandent si les grandes banques ne sont pas devenues tout simplement incontrôlables (...). En dur-

cissant leurs exigences, les grands organismes de contrôle internationaux tentent de s'adapter à ce nouvel environnement. Mais ils ont toujours un temps de retard. Le Comité de Bâle, qui regroupe les gouverneurs des banques centrales des dix pays les plus industrialisés, vient d'édicter des règles universelles et minimum de contrôle des banques au nombre de vingt-cinq destinées à tous les établissements de la planète.

Mais les normes ont leurs limites et n'empêchent pas les accidents. Dès lors qu'elles se veulent universelles, les contraintes ne répondent pas aux spécificités des établissements et ne prennent toujours pas en compte les engagements hors bilan (...). La nouveauté consiste à prévoir des sanctions – dissuasives pour décourager les fuites en avant – contre les établissements et leurs dirigeants en cas de potentiel de pertes importantes. Dans tous les cas de défaillance majeure, les responsables ont tenté de se « refaire » et de cacher l'ampleur des pertes. Une attitude qui conduit invariablement à des désastres. ■

ERIC LESER

« Le Monde » du 4 novembre 1997 (extraits)

## Dates

**1472** Naissance de la plus vieille banque du monde encore en activité, la banque Monte dei Paschi di Siena, en Italie.

**1579** Acte d'Union des sept provinces (Gueldre, Hollande, Zélande, Utrecht, Frise, Overijssel et Groningue) en lutte contre l'Espagne, acte de naissance des Provinces-Unies.

**1602** Création de la Compagnie des Indes orientales.

**1609** Création de la Banque d'Amsterdam puis de la Bourse d'Amsterdam en 1613.

**1621** Compagnie néerlandaise des Indes occidentales.

**1661** Johan Wittmacher (Johan Palmstruch) invente en Suède les papiers de crédit, ancêtres des billets de banque.

**1694** La Banque d'Angleterre est fondée pour financer les guerres contre la France.

**1716** John Law crée une Banque générale, émettant un papier-monnaie qui possède en principe la même valeur que les monnaies métalliques.

**1789** L'Assemblée nationale confisque les biens du clergé puis émet des billets dont la valeur est « assignée » sur ces biens : les assignats.

**1795** France : alors que 20 milliards de livres en assignats circulent, leur valeur s'est dépréciée de plus de 99 %. Ils sont abandonnés en 1796.

**1801** Création de la Bourse de Londres.