Le Monde
Economie
Opinions et stratégies, acteurs et entreprises

Crise grecque

L'Europe peut-elle encore éviter la contagion ?

- Dissensions entre Berlin et la BCE, révoltes sociales dans les pays du Sud : la dette et l'austérité menacent la construction européenne
- Des experts proposent de changer de logique, en investissant dans l'économie réelle et en monétisant les dettes publiques

Manifestation à Athènes contre le plan de rigueur du gouvernement grec, mercredi 15 juin. ARIS MESSINIS/AFP

Crise gouvernementale et sociale à Athènes, disputes au sein de la zone euro, notamment entre l'Allemagne et la Banque centrale européenne (BCE),

Dossier

exigence d'un plan de rigueur supplémentaire pour débloquer de nouvelles tranches de prêts européens et du Fonds monétaire international (FMI) alors que l'économie du pays est exsangue : les ingrédients de la crise grecque forment un cocktail explosif pour l'avenir de la zone euro.

La Grèce et sans doute aussi le Portugal n'ont probablement aucune chance de résoudre l'équation financière à laquelle on les soumet en échange de l'aide européenne. Stabiliser la dette d'ici à 2015 et redresser la balance des paiements courants au prix d'une austérité draconienne supposerait, selon les calculs des économistes de Dexia AM, de subir une croissance légèrement négative jusqu'en 2015, et ensuite que les marchés financiers retrouvent confiance et se remettent à leur prêter à des taux abordables (pas plus de 5,5 % pour la Grèce). Ce scénario, hautement improbable, obligerait en outre ces pays à s'enferrer dans une spirale dépressive et déflationniste dangereuse, tuant les espoirs de sortie de crise.

Les bailleurs de fonds de la Grèce restent ainsi *« prisonniers de la logique du donnant-donnant »*, regrette Anton Brender, directeur des études économiques de Dexia AM. *« L'austérité est dangereuse car elle casse la croissance, et parce qu'elle pose un risque social extrêmement fort. Idéalement, il faudrait être capable d'aider les pays fragiles sans imposer de mesures d'austérité, et de prêter à des taux beaucoup plus faibles »*, plaide-t-il.

Sauf à changer de logique – monétiser la dette, financer un plan d'investissement européen –, la restructuration de la dette grecque s'imposera. Mais à quelle date ? Et à quel prix ? ■

Adrien de Tricornot

▶▶▶ Lire la suite page 4

Nicolas Baverez

Le péril jeune

La jeunesse possède l'étonnant privilège de faire trembler tant les dictateurs que les dirigeants des démocraties. La révolte des jeunes contre la tyrannie et la corruption, le chômage et l'absence d'avenir reste au cœur du « printemps arabe ». La mobilisation de la jeunesse européenne lui fait écho qui, des « indignés » de la Puerta del Sol, à Madrid, aux protestataires des places Syntagma à Athènes ou Rossio à Lisbonne, témoigne à la fois de son désespoir et de son désir de changement. Servis par l'utilisation intensive des réseaux sociaux, ces mouvements sont, pour l'heure, pacifiques et constructifs. Mais ils peuvent à tout moment basculer dans la violence ou dans un désengagement radical avec l'exil, solution qui tente de plus en plus la « génération Erasmus », à l'image de la vague de jeunes Islandais qui a fui la faillite du pays. La jeunesse fut l'angle mort des politiques publiques ; elle doit en devenir une des priorités.

Ce grand malaise puise à de multiples sources. La première vient du chômage, dont le taux s'élève à 45 % parmi les jeunes actifs de 15 à 24 ans en Espagne, 25 % en Grèce, 22 % en France, 21 % en Italie, et à plus de 60 % dans certains départements d'outre-mer. Un chômage qui frappe les deux jeunesses : celle des exclus, alimentée par la rupture avec le système scolaire – 11 % des jeunes des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ne disposent d'aucune formation, 17 % en France, 30 % aux Etats-Unis – ; celle des diplômés enfermés dans la précarité. La pauvreté frappe ainsi en priorité les jeunes dans le monde développé, qui ne peuvent ni quitter leur famille ni en fonder une. Cette situation a considérablement empiré avec la crise, qui a créé un chômage structurel et durablement bloqué les revenus, incitant les pouvoirs publics à préserver les emplois existants.

Aux effets de la crise s'ajoute le mur de la dette lié au vieillissement démographique. En l'absence de réforme, la charge des Etats-providence, dans des pays où l'espérance de vie dépassera 90 ans et où seule une moitié de la population travaillera, porterait la dette publique en 2060 à 400 % du produit intérieur brut (PIB) aux Etats-Unis et 200 % en Europe. Ainsi les jeunes générations devraient-elles supporter le double fardeau démesuré du coût des bulles spéculatives des années 1990 et 2000 et du basculement vers une société à cinq générations.

La marginalisation de la jeunesse a des conséquences redoutables. Elle affaiblit la croissance potentielle, limitant la consommation mais, plus encore, la production à travers l'affaiblissement de la productivité du travail, de l'épargne, de l'investissement et de l'innovation.

▶▶▶ Lire la suite page 2

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

Le Monde Dossiers & Documents
Juin 2011
DEVENEZ INCOLLABLE SUR L'ACTUALITÉ
Actualité
Besoin de rire !
Bon pour le moral, bon pour la santé : vital
Sciences
Aux frontières du réel : le paranormal
Cultures
Nabokov, polyglotte enchanteur
+ La chronologie du mois

Dossiers & Documents, pour mettre en perspective l'actualité et comprendre le monde qui nous entoure
2,95 €
www.lemonde.fr/dosdoc

L'éclairage de Martin Wolf page 2

Le scénario d'un fort ralentissement de la croissance chinoise n'est pas à exclure

Livre page 2
Des économistes justifient le recours au protectionnisme

Stratégie page 6
« Voyager autrement » ou le tourisme responsable

Le Monde
Mardi 21 juin 2011

Le péril jeune

▶▶▶ Suite de la chronique de Nicolas Baverez

Cette marginalisation diffuse le malthusianisme économique et social. Elle encourage la rente et la protection, nourrissant ainsi la démagogie et le populisme.

La politique économique doit réintégrer la jeunesse en tête de ses objectifs. Le premier vecteur de l'intégration dans la société est l'emploi. D'où la nécessité de recréer un espace pour les activités intensives en main-d'œuvre dans le secteur privé, en raison de l'impossibilité de financer des emplois publics supplémentaires par la dette. D'où l'investissement impératif dans l'éducation pour mieux former et surtout prévenir l'échec scolaire par l'identification précoce et le traitement personnalisé des élèves en difficulté.

L'avenir des jeunes dépend de la conversion du modèle insoutenable de la croissance à crédit vers une articulation entre la rigueur des finances publiques et le développement à long terme. Cela implique de rompre, en Europe, avec une politique monétaire déflationniste, fondée sur des taux d'intérêt et de change excessifs, qui exprime une préférence pour le présent contre le futur.

Enfin doit émerger un nouveau contrat politique et social, favorisant une redistribution du travail, des revenus et du capital entre les générations, ainsi qu'un progrès des libertés, notamment en matière de droits des citoyens – dont l'accès à Internet – et de responsabilité des dirigeants. Parmi les contradictions et les risques inhérents à la liberté, Tocqueville soulignait que, *« non seulement la démocratie fait oublier à l'homme ses aïeux, mais elle lui cache ses descendants »*.

La première condition à la stabilité du développement, de la société et de la liberté demeure l'ouverture en direction de la jeunesse. Elle constitue le meilleur antidote aux dérives du marché, car elle oblige à prendre en compte une vision de long terme ; comme à celles de la démocratie, car elle impose de dépasser l'individualisme et le choc des intérêts pour raisonner en termes de transmission des valeurs et de projets collectifs. ■

Nicolas Baverez est économiste et historien.

L'éclairage En réorientant sa croissance de l'investissement vers la consommation, Pékin risque un scénario à la japonaise

Quand la Chine ralentira…

Par Martin Wolf

Jusqu'en 1990, le Japon était la grande économie la plus dynamique du monde. Quasiment personne n'avait prévu ce qui allait lui arriver au cours des décennies suivantes. Aujourd'hui, le monde est encore plus admiratif devant les accomplissements de la Chine. Est-il concevable que ce colosse puisse un jour s'apercevoir qu'une réussite spectaculaire annonce parfois une chute tout aussi spectaculaire ?

Le produit intérieur brut (PIB) nippon par tête était passé (à parité de pouvoir d'achat) d'un cinquième du niveau américain en 1950 à 90 % de ce même niveau en 1990. Mais cette convergence remarquable a brusquement fait machine arrière : en 2010, le PIB par tête au Japon ne représentait plus que 76 % du niveau américain.

Le PIB chinois par habitant a bondi de 3 % du niveau américain en 1978 à un cinquième du niveau américain aujourd'hui. Cette tendance va-t-elle se poursuivre de manière aussi importante au cours des prochaines décennies, ou bien la Chine va-t-elle, à la surprise générale, amorcer une phase descendante ?

Il est aisé de parier sur l'hypothèse optimiste. Tout d'abord, Pékin peut se targuer d'un taux moyen de croissance économique de 10 % entre 1979 et 2010. Ensuite, la Chine est encore loin du niveau de vie des pays à hauts revenus. Par rapport aux Etats-Unis, son PIB par habitant équivaut à celui qu'enregistrait le Japon en 1950, à la veille d'un quart de siècle de croissance rapide. Si la Chine parvenait à imiter la performance du Japon, son PIB par habitant atteindrait 70 % du niveau américain en 2035, et son économie dépasserait celles des Etats-Unis et de l'Union européenne (UE) réunis.

Mais il existe des contre-arguments. L'un est que la taille de la Chine joue en sa défaveur : elle rend sa montée en puissance beaucoup plus problématique sur le plan des besoins en ressources que tout ce qui a précédé.

Autre handicap : la Chine est un pays à revenus moyens. Les économistes sont nombreux à estimer qu'il existe un *« piège des revenus moyens »* : il est difficile d'assurer une augmentation rapide de la productivité et de gérer d'énormes rééquilibrages structurels à mesure que l'économie devient plus sophistiquée. Le Japon, la Corée du Sud, Taïwan, Hongkong et Singapour ont pratiquement été les seuls Etats à réaliser cet exploit au cours des soixante dernières années.

Une économie chinoise « instable, déséquilibrée, non coordonnée et, en définitive, non soutenable »

Certes, la Chine présente de grandes similarités culturelles et économiques avec ces réussites est-asiatiques. Mais elle présente, comme ces économies, un modèle de croissance emmenée par l'investissement, qui est à la fois une force et une faiblesse. Et elle a en outre poussé à l'extrême sa version de ce système. Cela lui posera problème sans doute plus rapidement qu'au Japon, dont la situation était moins déséquilibrée.

Le premier ministre chinois, Wen Jiabao, a lui-même qualifié l'économie chinoise d'*« instable, déséquilibrée, non coordonnée et, en définitive, non soutenable »*.

Le douzième plan quinquennal a justement prévu que la croissance descende à un niveau annuel de 7 %, et surtout que l'économie connaisse un rééquilibrage de l'investissement vers la consommation et, ce qui en sera en partie le résultat, de la production manufacturière vers les services.

Toute la question est de savoir si cette réorientation pourra s'effectuer sans heurts. Michael Pettis, de la Guanghua School of Management de l'université de Pékin, soutient que c'est impossible. Son argumentation repose sur le fait que dans un modèle de croissance tirée par l'investissement, la limitation des revenus des ménages joue un rôle central en subventionnant cet investissement. Faire sauter cette limitation – une condition nécessaire pour que la consommation augmente – risque d'entraîner un net ralentissement de la production et surtout de l'investissement. La croissance est tout autant portée par une expansion subventionnée du potentiel de production que par l'ajustement bénéfique de l'offre à la demande finale. Ce qui devrait entraîner quelques soubresauts.

L'investissement a en réalité augmenté plus vite que le PIB. De 2000 à 2010, la croissance de l'investissement fixe brut a été en moyenne de 13,3 % tandis que la moyenne de la croissance de la consommation privée s'établissait à 7,8 %. Au cours de la même période, la part de la consommation privée dans le PIB s'est effondrée, passant de 46 % à 34 %, tandis que la part de l'investissement fixe grimpait de 34 % à 46 %.

M. Pettis soutient que la baisse des salaires, l'énorme expansion du crédit à faible taux et un taux de change sous-évalué ont constitué autant de méthodes pour transférer les revenus des ménages vers l'industrie, et donc de la consommation vers l'investissement. Dwight Perkins, de Harvard, a montré que le montant de capital nécessaire pour augmenter d'un point le PIB chinois est passé de 3,7 pour un dans les années 1990 à 4,25 pour un dans les années 2000. Ce qui tendrait à indiquer que les retours ont diminué à la marge.

Si l'on veut, comme le souhaite le gouvernement, que ce schéma de croissance s'inverse, la croissance de l'investissement doit être nettement inférieure à celle du PIB. C'est ce qui s'est passé au Japon dans les années 1990, avec des conséquences désastreuses. La thèse avancée par M. Pettis est qu'une stratégie d'investissement forcée devrait normalement entraîner en Chine un choc similaire.

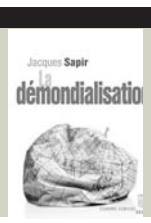
La question est de savoir quand. Le choc pourrait survenir plus tôt qu'au Japon dans le processus de croissance en raison du niveau très élevé de l'investissement. Une bonne partie de l'investissement actuellement effectué, soutient-il, ne serait pas rentable sans le soutien artificiel qui lui est apporté. L'un des indicateurs, souligne-t-il, est la croissance rapide du crédit. George Magnus, de UBS, fait également remarquer que la proportion de crédit dans la croissance chinoise a fortement augmenté. Cela aussi évoque le Japon de la fin des années 1980, lorsque la tentative de soutenir la croissance de la demande intérieure emmenée par l'investissement a conduit à une expansion ruineuse du crédit.

Quand la croissance ralentit, la demande d'investissement se contracte nécessairement. Avec un taux de croissance de 7 %, la part nécessaire d'investissement pourrait chuter dans une proportion pouvant atteindre 15 % du PIB. Et la tentative de réorienter les revenus vers les ménages pourrait entraîner une baisse encore plus grande. Au lieu d'être un moteur de la croissance, l'investissement pourrait devenir une cause de stagnation.

Le point de vue optimiste est que le potentiel de croissance de la Chine est si important qu'elle pourra gérer sans dommage la transition espérée. Le point de vue pessimiste est qu'il est difficile pour un pays investissant la moitié de son PIB de décélérer sans heurts. La transition vers une croissance économique moindre et une consommation plus soutenue ne se fera pas sans soubresauts. Le gouvernement chinois est expérimenté. Mais il ne sait pas marcher sur l'eau. Or, la mer qu'il va lui falloir franchir au cours des prochaines décennies sera agitée. ■

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

Le livre



La Démondialisation
Jacques Sapir
Seuil, 260 pages, 19,50 euros

Protectionnistes

Les jours de la mondialisation sont-ils comptés ? Jacques Sapir n'est pas le premier à pronostiquer le retour du protectionnisme. Du démographe Emmanuel Todd au député socialiste Arnaud Montebourg (Saône-et-Loire), de nombreuses voix se sont récemment fait entendre pour réclamer un protectionnisme européen.

Pour l'économiste Jacques Sapir, *« la déglobalisation est en marche, comme on peut le constater avec l'enlisement des négociations du cycle de Doha à l'OMC ; le refus de la Chine d'assumer les responsabilités monétaires que l'on veut lui faire porter ; et, plus généralement, le retour massif des Etats sur le devant de la scène depuis la fin 2007 »*. Les vingt ou trente prochaines années verront la globalisation régresser *« comme se retire le flot de la marée »*, estime le directeur d'études à l'Ecole des hautes études en sciences sociales (EHESS).

C'est moins sur la critique que sur les propositions que l'on attend Jacques Sapir. Il y en a trois dans son livre, qui méritent qu'on s'y arrête. Il faut premièrement, affirme-t-il, lutter contre le dumping social et écologique. Deuxièmement, l'Europe doit fonctionner comme une zone financière, sinon autarcique, du moins indépendante. Troisièmement, il est nécessaire que l'Union européenne rompe avec le dogme de la « concurrence libre et non faussée », qui aboutit à la destruction non seulement des services publics mais aussi des emplois industriels.

L'auteur se défend de plaider en faveur d'une politique de *« cavalier solitaire »* franco-française. Il préconise néanmoins – est-ce de l'humour ? – l'usage du très gaullien article 16 de la Constitution, qui donne, en période de crise, les pleins pouvoirs au président de la République.

En complément de cet essai, signalons la sortie d'*Un autre monde. Protectionnisme contre prédation* (Lethielleux, 166 pages, 14,90 euros). Son auteur, Alain Chauvet, consultant et professeur à l'Ecole centrale de Paris et à l'Essec, y défend l'idée d'un nouveau Yalta : le découpage du monde en dix grandes civilisations totalement protectionnistes. ■

Philippe Arnaud

Les acteurs de l'économie Pierre Jacquet

Eleni Gabre-Madhin a introduit l'Ethiopie en Bourse

Economiste éthiopienne, Eleni Gabre-Madhin a un parcours véritablement panafricain après avoir vécu et travaillé au Rwanda, au Togo, au Malawi et au Kenya. Elle a fait ses études aux Etats-Unis, d'abord à Cornell (New York), puis a obtenu un master d'agroéconomie à l'université du Michigan et un doctorat d'économie à Stanford (Californie).

Chercheuse à l'Institut de recherche international sur les politiques alimentaires (Ifpri) de Washington, elle est retournée en Ethiopie en 2004 pour y diriger le programme local de l'Ifpri. Elle se décrit comme une économiste *« pedestrian »* (« terre à terre ») : elle accorde beaucoup d'importance au terrain pour aboutir à des recommandations opérationnelles. Cette démarche originale l'a conduite à créer l'Ethiopian Commodity Exchange (ECX), première Bourse d'échanges de produits agricoles d'Ethiopie, qui a ouvert en mars 2008.

Un marché est un lieu de collecte et de diffusion d'informations sur les prix et les produits, et un mécanisme de coordination de l'offre et de la demande par les prix. Mais c'est aussi, fondamentalement, un lieu où se crée peu à peu la confiance concernant les transactions, permettant, comme l'a noté le Prix Nobel américain Douglass North, de sortir d'un système d'échanges fondé sur les relations personnelles et de passer le cap de la *« dépersonnalisation »*, grâce au capital de confiance institutionnelle qui s'instaure. Une telle évolution doit s'appuyer sur des mesures de modernisation technique, financière et légale. La création de l'ECX a encouragé cette modernisation, en réduisant les coûts et multipliant les volumes échangés. Elle a aussi incité les commerçants informels à s'intégrer progressivement à l'économie formelle.

Le terme « Bourse » évoque souvent la financiarisation et l'appel aux produits dérivés. En fait, ECX ne conduit, à ce stade, que des transactions physiques, et n'a pas encore mis en place de marchés à terme. Elle est très active sur le café et sur le sésame, moins sur le maïs et le blé, en dépit des objectifs initiaux. Elle ne répond pas à tous les besoins : par exemple, la diversité des cafés éthiopiens pourrait être mieux valorisée par une plus grande reconnaissance variétale, peu compatible avec l'exigence de standardisation. Mais la Bourse n'écarte pas un tel développement à l'avenir.

Transition

Trois ans après sa création, ECX se trouve à un tournant. Le soutien initial de 24 millions de dollars (16,6 milliards d'euros) par un consortium de cinq bailleurs de fonds (Banque mondiale, Programme des Nations unies pour le développement, Fonds international de développement agricole, Programme alimentaire mondial et Agence canadienne de développement international) a financé l'équipement technique, les logiciels, les laboratoires de contrôle de la qualité, la formation et la sensibilisation. Ce soutien n'est plus nécessaire puisque, d'après Eleni Gabre-Madhin, les commissions (et adhésions) que perçoit ECX garantissent son autonomie.

La transition managériale est en cours entre l'équipe actuelle, qu'elle conduit et que finançaient des concours internationaux, et un nouveau comité dont la tâche sera de consolider le modèle, de le développer vers d'autres matières premières, de créer les premiers instruments à terme pour répondre aux besoins et faire vivre le partenariat public-privé qui a été le fondement de cette aventure. ■

Pierre Jacquet est chef économiste, Agence française de développement.

Le Monde
Siège social : 80, bd Auguste-Blanqui
75707 PARIS CEDEX 13
Tél. : +33 (0)1-57-28-20-00
Fax. : +33 (0)1-57-28-21-21
Télex : 206 806 F
Edité par la Société éditrice du « Monde » SA,
Président du directoire,
directeur de la publication :
Louis Dreyfus
Directeur du « Monde »,
membre du directoire :
Erik Izraelewicz

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

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

OJD PRESSE PAYANTE 2009

Entreprises Julie Battilana

Innovation « distribuée » : le coût des autres

Le temps où seul un groupe d'individus spécialisés dans la recherche et le développement (R&D) au sein de l'entreprise avait pour mission d'inventer de nouveaux produits et services semble révolu. Nombreuses sont les multinationales qui ont créé, au cours des dernières années, des plates-formes virtuelles sur leur Intranet, destinées à engager l'ensemble de leurs employés dans les processus d'innovation.

Certaines, telles L'Oréal, Lego ou encore Starbucks, vont plus loin puisqu'elles utilisent ces outils pour mobiliser les talents non pas seulement à l'intérieur, mais aussi à l'extérieur de l'entreprise. Ainsi, le groupe américain de produits de grande consommation Procter & Gamble a-t-il créé un portail baptisé « Connect + Develop » sur lequel il poste certains de ses besoins en matière d'innovation, invitant les internautes à proposer des solutions en échange d'une possible rétribution si leur idée est retenue.

Signe de cette tendance croissante à l'externalisation de certains aspects de la R&D, un nouveau type d'entreprises, spécialisées dans la mise en relation des sociétés avec des chercheurs indépendants susceptibles de les aider, a vu le jour sur Internet, tels les américains InnoCentive, NineSigma et Yet2.com, le canadien IdeaConnection et le suisse Atizo. L'Agence spatiale américaine (NASA) elle-même a eu recours ces deux dernières années à Yet2.com et InnoCentive pour l'aider dans la recherche de certaines solutions technologiques visant à améliorer les vols spatiaux habités.

L'engouement suscité par ces nouveaux intermédiaires témoigne de l'engagement croissant des organisations dans un processus d'innovation dite « distribuée », qui mobilise l'ensemble de la communauté des chercheurs.

Au-delà de l'effet de mode, qu'en est-il de l'efficacité de cette nouvelle approche ? S'appuyant sur une étude menée pendant trois ans auprès de treize multinationales, Julian Birkinshaw (professeur à la London Business School), Cyril Bouquet (professeur à l'IMD à Lausanne) et Jean-Louis Barsoux (chercheur à l'IMD) suggèrent dans un article (« The five myths of innovation », *MIT Sloan Management Review* nº 2, vol. 52, hiver 2011), que l'innovation distribuée n'est pas la panacée qu'on pourrait croire.

Selon eux, les plates-formes virtuelles permettent, certes, de générer une grande variété de suggestions concernant des problèmes précis, mais elles sont moins efficaces pour le développement d'innovations majeures.

L'utilisation de ces portails, qu'ils soient gérés directement par les multinationales ou bien par une société intermédiaire, présente un certain nombre de défis.

Une fois surmontée la réticence des chercheurs salariés à solliciter des talents extérieurs pour résoudre des problèmes internes à leur organisation, l'entreprise doit encore être capable de formuler ces problèmes de façon à les rendre intelligibles au-delà de ses frontières, sans toutefois révéler d'informations confidentielles.

Propriété intellectuelle

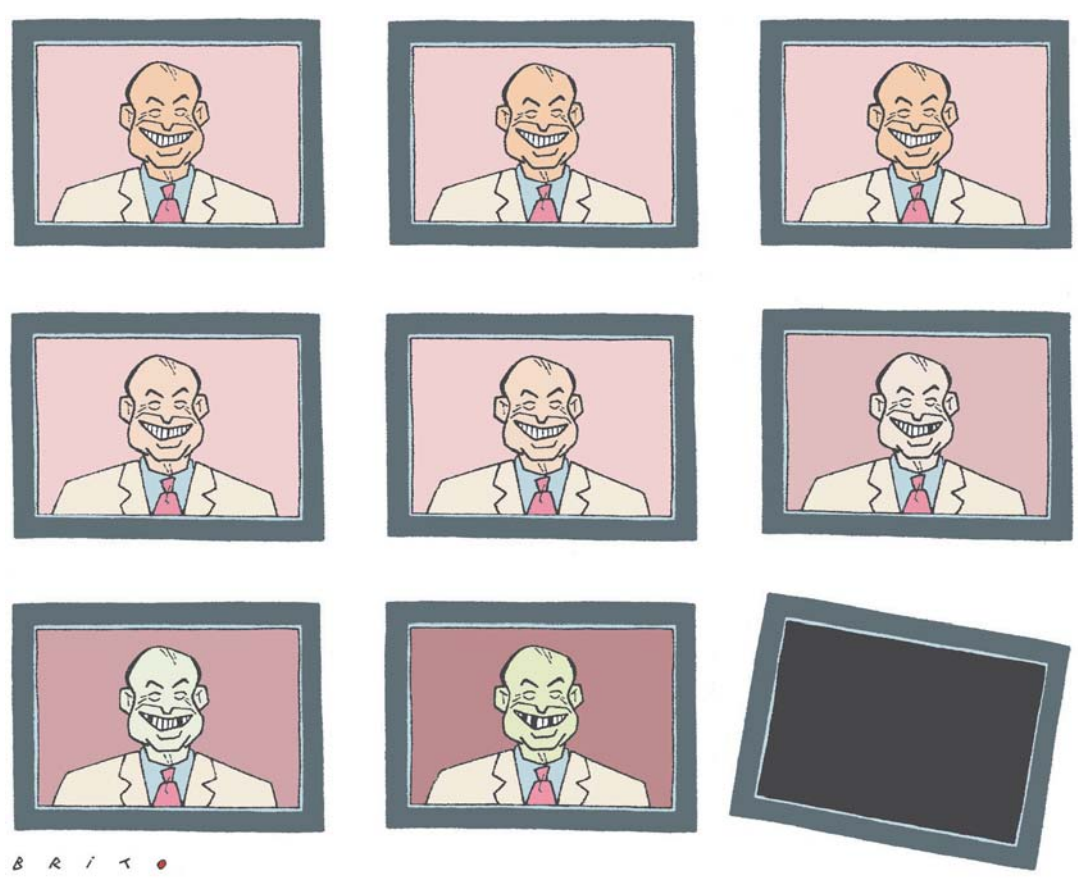
La société doit aussi savoir gérer l'afflux de solutions potentielles qui doivent faire l'objet d'une évaluation systématique et rigoureuse.

Vient ensuite la phase de mise en œuvre des solutions sélectionnées qui, outre sa dimension technique, est susceptible de poser des problèmes en matière de propriété intellectuelle. L'utilisation éclairée des plates-formes en ligne exige donc le développement d'une expertise interne au groupe aussi bien au sein des équipes de chercheurs que des cadres juridiques chargés de gérer ces nouvelles opportunités en matière d'innovation.

Ces contributions, si elles ne sont pas substituables aux investissements internes dans la R&D, peuvent en être un complément efficace, à condition que l'organisation sache identifier lesquels de ses besoins sont susceptibles de bénéficier d'une intervention extérieure. ■

Julie Battilana est professeure assistante à la Harvard Business School.

« Cassée, la télé » par Brito



Droits social Francis Kessler

Un congé-maladie qui n'est pas de tout repos

Le salarié du secteur privé incapable de travailler voit son contrat de travail suspendu. Il est dès lors privé de salaire. S'il a acquitté des cotisations sociales pendant un certain temps, il bénéficie d'un revenu de remplacement versé par sa caisse primaire d'assurance-maladie (CPAM).

Ces indemnités journalières sont versées dès le lendemain ou à partir du quatrième jour suivant le constat médical de l'incapacité physique ou psychique selon que la maladie ou la blessure est d'origine professionnelle ou non. Pour en bénéficier, le salarié doit respecter un certain nombre d'obligations, comme s'abstenir de toute *« activité non autorisée »* par le médecin.

La sanction pour non-respect de la règle de cette *« obligation de repos »* est la suppression totale ou partielle des indemnités journalières versées par la caisse et, depuis la loi de financement 2011 de la Sécurité sociale, une pénalité financière, fixée par le directeur de la CPAM, en fonction de la gravité des faits reprochés lorsque l'activité non autorisée a donné lieu à rémunération.

Il appartient aux tribunaux des affaires de Sécurité sociale, saisis d'un recours formé contre la décision d'une caisse, de retenir tout ou partie des indemnités journalières pour manquement du bénéficiaire à ses obligations, de contrôler l'adéquation du montant de la sanction prononcée par la caisse à l'importance de l'infraction commise par l'assuré.

Les recueils de jurisprudence regorgent d'exemples d'approbation de ces sanctions.

Le travail rémunéré pour un autre employeur lors du congé-maladie est évidemment illicite. Il en est de même dans le cas où un médecin, exerçant sa profession à la fois à titre libéral et en qualité de salarié à temps partiel, a continué à exercer son activité libérale à la suite d'arrêts de travail consécutifs à une maladie professionnelle contractée en milieu hospitalier ou encore lorsqu'un représentant du personnel exerce son mandat au sein du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail alors qu'il est en arrêt-maladie.

« Sorties libres »

Justifiée toujours est la décision de pénalisation d'un assuré qui avait effectué des travaux de peinture pendant un arrêt de travail, ou d'un autre, surpris par les agents de contrôle à faire des travaux de jardinage ou des activités de bricolage sur un mur de sa propriété. Est enfin *« non autorisé »* le fait de chanter lors de représentations publiques comme a pu le faire une assurée dans le cadre d'une association à laquelle elle adhérait ; tout comme le fait de *« passer sur son lieu de travail pour y signer des documents »*.

Récemment encore, la Cour de cassation a été tenue de préciser que l'autorisation accordée par le médecin prescripteur de *« sorties libres »* pendant l'arrêt ne vaut pas autorisation de travail. Les caisses et la jurisprudence sont ainsi sévères pour celui qui ne respecte pas la *« prescription de repos »* – qualification officielle et juridiquement plus exacte de ce qui est le plus souvent appelé l'« arrêt de travail » – délivrée par le médecin.

Reste aussi que la législation actuelle permet le cumul travail et indemnités journalières, dès lors qu'il est expressément autorisé par le médecin, même s'il n'est, de fait, que très rarement mis en œuvre ! De même, et le cas est plus fréquent, il peut y avoir pour un certain temps maintien des indemnités maladie en cas de reprise du travail à temps partiel à titre thérapeutique.

On peine alors à comprendre certaines initiatives récentes et médiatisées qui se font fort de modifier la législation afin de permettre le travail pendant le congé-maladie ! ■

Francis Kessler est maître de conférences à l'université Paris-I.

Privatiser pour sauver la Grèce ?

Chronique de la semaine

Emmanuelle Auriol, Ecole d'économie de Toulouse

En dépit d'un premier plan de sauvetage et d'une vague de mesures d'austérité, la dette grecque, de l'ordre de 150 % du produit intérieur brut (PIB), continue de croître et reste insolvable. Après avoir diminué ses dépenses pour un montant de l'ordre de 7 % du PIB, le gouvernement grec se voit contraint, en échange d'un nouveau plan d'aide international, d'accélérer les réformes pour rendre son économie plus compétitive et améliorer sa situation budgétaire. Parmi les mesures phare proposées figure un vaste programme de privatisation couvrant des entreprises et des infrastructures publiques. Hippodromes, ports, aéroports, chemins de fer, compagnies des eaux, entreprise de télécommunications et banque postale seront bientôt à vendre. A l'horizon de 2015, Athènes espère ainsi récolter 50 milliards d'euros, soit l'équivalent de 20 % du PIB. La Grèce n'est pas la seule à s'engager dans de tels programmes. Le Portugal a lui aussi annoncé son intention de privatiser ses services publics dans le cadre du plan international de sauvetage de son économie.

Si les privatisations font toujours partie des plans d'ajustement structurels proposés par le Fonds monétaire international (FMI), c'est qu'au-delà de questions idéologiques, elles permettent de restaurer un certain équilibre budgétaire. Quand un Etat est trop endetté au point qu'il en devienne insolvable, il appelle au secours le FMI. En échange de prêts que personne d'autre ne veut faire, le FMI demande un assainissement des finances publiques. Cela veut dire très concrètement augmenter les recettes et diminuer les dépenses, rapidement. La privatisation des entreprises publiques s'inscrit dans cette logique.

Ainsi, entre 1980 et 1996, les pays en voie de développement ont diminué leur part d'actif public de moitié (de 16 % à 8 % du PIB en moyenne). Les pays riches n'ont pas été en reste avec des privatisations qui, après avoir débuté en Grande-Bretagne, se sont poursuivies dans la plupart des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la France y compris.

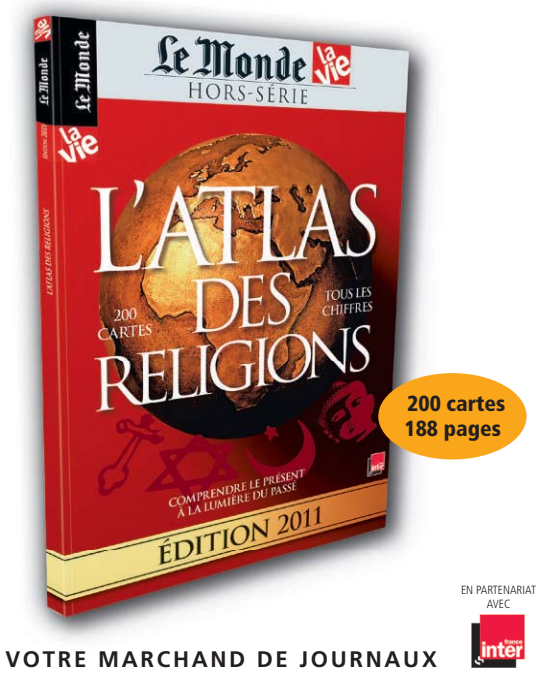
En devenant privée, l'entreprise se focalise sur sa rentabilité. Elle échappe aux obligations d'aménagement du territoire, aux pressions pour mettre en œuvre des politiques de patronage et d'emploi. La privatisation s'accompagne en général d'une diminution des coûts, obtenue au prix d'une réduction, parfois très importante, de la masse salariale. Il n'est donc pas surprenant que les syndicats grecs fassent front contre ces réformes. Mais une fois privatisée, une entreprise ne peut plus compter sur les contribuables pour éponger ses déficits.

Pour les usagers, les privatisations s'accompagnent souvent d'une augmentation des prix, parfois en amont de la réforme, ainsi que de politiques de sélection de la clientèle. Les sociétés privées se concentrent en effet sur les segments rentables du service, au détriment des zones les plus dépeuplées ou défavorisées. Dans certains pays, ces mesures ont été si impopulaires qu'elles ont conduit à des changements de majorité… et à des renationalisations. Le gouvernement grec n'est donc pas sûr de survivre aux réformes qui l'attendent. Mais il est certain de tomber s'il ne les fait pas. ■

D'autres débats sur le Lemonde.fr

« Partage de la valeur ajoutée ou réforme de l'entreprise ? », Daniel Garrigue, député de la Dordogne.
« Des PME françaises en mal d'international », Stéphan Bourcieu, directeur du groupe ESC Dijon-Bourgogne.
« Automobile : les groupes français privilégient les investissements hors de France », Jean Bourdariat, chercheur en économie et en sciences sociales.

Toutes les religions réunies en un seul atlas !



200 cartes
188 pages

EN PARTENARIAT AVEC France Inter

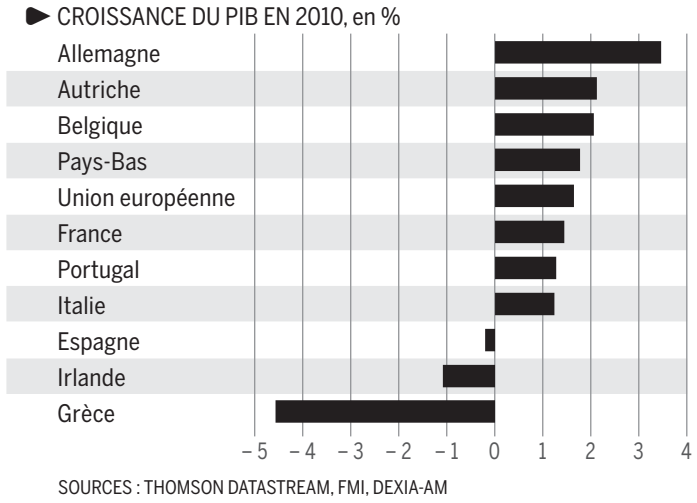
CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

Le Monde
Mardi 21 juin 2011

Spirale

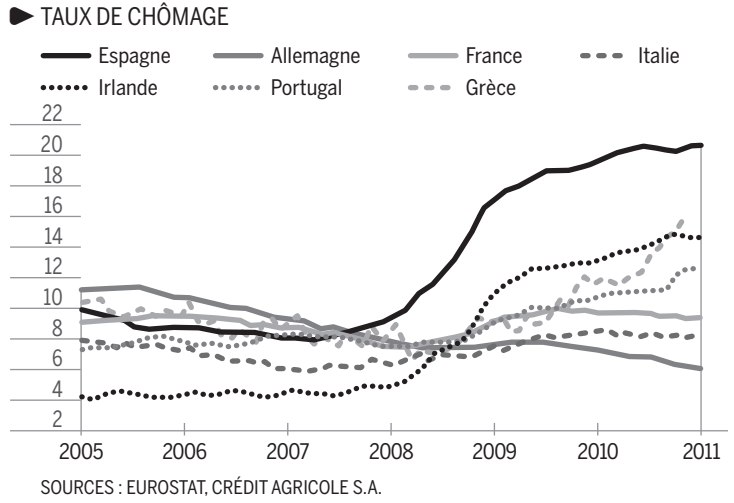
La crise de la dette et la rigueur budgétaire ont précipité les pays européens fragiles dans la récession. Leur taux de chômage s'envole à des niveaux difficilement supportables socialement. L'austérité n'en est cependant qu'à ses débuts : pour arriver à l'objectif d'une simple stabilisation de la dette à l'horizon 2015, aucun Etat n'a encore atteint la moitié du resserrement budgétaire requis. Le chemin à parcourir atteint encore 4 points de produit intérieur brut (PIB) à l'échelle de la zone euro, et beaucoup plus dans les pays fragiles.
Ces mesures vont peser lourdement sur l'activité économique, également pénalisée par le processus de désendettement des ménages et des entreprises. Ces perspectives de faible croissance laissent craindre une persistance de la crise sociale. Elles devraient en même temps diminuer les recettes fiscales et donc le rétablissement des comptes publics, alors que les dettes des pays de la zone euro sont une affaire de famille : les titres publics des Etats en difficulté sont largement détenus par le secteur financier des Etats encore solides. ■

CROISSANCE DU PIB EN 2010, en %



SOURCES : THOMSON DATASTREAM, FMI, DEXIA-AM

TAUX DE CHÔMAGE



SOURCES : EUROSTAT, CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Les sauvetages financiers permettent de gagner du temps. Mais la baisse de l'euro, un budget et des investissements européens seront nécessaires

Ranimer l'économie pour sortir de la crise de la dette

►►► Suite de la première page

Même le ministre allemand des finances, Wolfgang Schäuble, considéré comme l'un des plus coopératifs avec ses partenaires européens au sein de l'équipe gouvernementale à Berlin, veut que les créanciers privés soient mis à contribution pour toute nouvelle aide à la Grèce.

Mais la BCE est opposée à tout *« événement de crédit »*, c'est-à-dire à toute modification des conditions de remboursement de la dette grecque qui serait considérée par les marchés financiers comme un défaut de paiement de facto. Dans ce cas, elle refuserait de prendre en garantie les titres d'Etat grecs, asséchant les financements des banques grecques, ce qui précipiterait la sortie du pays de la zone euro. A travers le sauvetage de la Grèce – même s'il doit se faire en partie à fonds perdus – se joue ainsi l'avenir de la zone euro.

Le danger, en effet, est celui de la contagion d'un défaut de paiement grec. Selon les calculs de Dexia AM, les besoins de financements cumulés de la Grèce, du Portugal et de l'Irlande atteignent 201 milliards d'euros pour les vingt-quatre prochains mois, d'ici à la mi-2013. Cela représente une contribution des pays aidants, comme la France et l'Allemagne, de l'ordre de 2,5 points de produit intérieur brut (PIB).

« Risque systémique »

« Jouer aux allumettes est beaucoup plus dangereux si on est assis sur un baril de poudre. En cas de restructuration de la dette grecque, compte tenu des dynamiques à l'œuvre sur les marchés, on est sûr de la contagion à l'Irlande et au Portugal », juge M. Brender.

L'attention se porterait alors sur les pays jugés par les marchés financiers comme à risque intermédiaire : l'Espagne, mais aussi l'Italie et la Belgique. En ajoutant l'Espagne, le montant passe à 523 milliards d'euros. Les différents mécanismes de financements européens et du FMI – qui peuvent atteindre jusqu'à 750 milliards d'euros – permettraient encore d'y faire face, s'ils sont effectivement mis en place. Mais une contagion à l'Italie ferait plus que doubler le besoin de financement (1 123 milliards d'euros).

L'idée serait donc de gagner du temps. Mais elle n'a de sens que si l'on peut espérer, parallèlement, une reprise de l'économie mondiale, une baisse de l'euro ou encore la mise en place de financements publics – par exemple via la BCE – venant soutenir des investissements favorables à la croissance dans la zone euro, afin de contrebalancer les efforts de rigueur des comptes publics.

Cela est également logique si la solidarité européenne se renforce à terme, grâce, par exemple, à l'adoption d'un budget fédéral et des transferts fiscaux. *« En gagnant du temps, on a une chance d'arriver à restructurer, à un moment où la vulnérabilité de l'Espagne aura disparu »*, estime M. Brender.

Si tel n'est pas le cas, en revanche, le danger persistera et le refus social ne fera que grandir dans les pays en crise. *« Si la restructuration de la dette grecque avait été réalisée en octobre 2009, le risque systémique aurait sans doute été moins grand qu'aujourd'hui.* ►►►

En Allemagne, la fronde contre l'aide aux Etats « défaillants » prend de l'ampleur

Berlin
Correspondant

L'Allemagne doit-elle aider la Grèce ? Le veut-elle ? Le peut-elle ? A la première question, la réponse est positive. A la deuxième, elle est plus ambiguë. Quant à la troisième, elle ne sera connue que dans quelques mois.

L'Allemagne doit-elle aider la Grèce et, au-delà, les autres pays européens en difficulté ? Le débat atteint, tant au Parlement que dans les médias allemands, une intensité à nulle autre pareille en Europe. Vendredi 10 juin, s'exprimant devant le Bundestag, le ministre des finances, Wolfgang Schäuble, a rappelé les raisons d'une aide financière à Athènes.

La première est prosaïque : le ministre craint un effet de contagion avec des *« conséquences graves pour la stabilité de la zone euro, mais aussi un risque élevé pour l'économie mondiale »*. A ses yeux, un défaut de paiement de la Grèce risquerait d'avoir, demain, les mêmes conséquences catastrophiques que la chute de la banque d'affaires américaine Lehman Brothers en 2008. *« Nous devons empêcher cela dans l'intérêt de la stabilité de l'euro et de l'Europe »*, a expliqué M. Schäuble.

Pourquoi le gouvernement allemand est-il le seul de la zone euro à avoir, dès début juin, présenté ses propres solutions, quitte à se mettre à dos ses pairs et la Banque centrale européenne (BCE) ? *« Nous sommes la plus forte économie en Europe et nous sommes – c'est notre destin – au milieu de l'Europe. De là découle notre responsabilité. Nous avons un leadership en Europe. »*

Le ministre des finances allemand n'a donc pas hésité à faire vibrer la corde sensible du patriotisme. Sans l'Europe, le mur ne serait pas tombé, a-t-il rappelé. Les arguments ont porté : seuls cinq députés de la majorité n'ont pas voté la motion rédigée par les trois partis (CDU, CSU, FDP) de la coalition au pouvoir, bien moins que ce que différents pointages laissaient présager.

Justement : l'Allemagne veut-elle vraiment aider la Grèce ? Le débat organisé au Bundestag montre que le sujet est sensible et que le gouvernement soigne sa majorité, déjà mise à mal par l'abandon du nucléaire. Selon un récent sondage de la chaîne de télévision ZDF, 60 % des Allemands sont hostiles à une nouvelle aide à la Grèce. Seuls 33 % y sont favorables. Le quotidien populaire *Bild* qui, en 2010, s'était illustré par sa violente campagne contre Athènes, juge aujourd'hui avoir eu *« malheureusement »* raison.

Tensions avec la BCE

D'où l'insistance de l'Allemagne à une participation du secteur privé à toute restructuration de la dette grecque. Une question *« existentielle »*, selon la chancelière Angela Merkel, même si cela doit provoquer d'importantes tensions – les premières depuis plusieurs années – avec la BCE, et notamment avec Jürgen Stark, membre du directoire de la banque, et Jens Weidmann, président de la Bundesbank.

Une partie des députés de la majorité, en partie soutenus par la Bundesbank et certains économistes de renom comme Hans-Werner Sinn, président de l'Institut de recherche économique IFO, jugent insuffisantes les contreparties demandées aux pays qui bénéficieront à l'avenir du mécanisme européen de stabilité. Que les sanctions ne soient que *« quasi automatiques »* en cas de non-respect des règles leur semble de mauvais augure.

L'Allemagne peut-elle aider la Grèce ? Sur le plan financier, la réponse est pour le moment positive même si, selon l'Institut pour l'économie mondiale de Kiel (IfW), les aides aux pays en difficulté vont empêcher Berlin d'atteindre ses objectifs de réduction de la dette publique, malgré des recettes fiscales supérieures aux attentes.

En fait, la question est surtout juridique. En 2010, plusieurs plaintes ont été déposées auprès de la Cour constitutionnelle de Karlsruhe, jugeant que les mécanismes mis en place pour aider la Grèce ne sont pas conformes à la Constitution. La Cour étudiera la question le 5 juillet, et devrait rendra sa décision un trimestre plus tard.

Donner raison aux plaignants constituerait une véritable déflagration. Si ce cas de figure est peu probable, il n'est pas exclu que les juges encadrent encore davantage la marge de manœuvre du gouvernement. ■

Frédéric Lemaître

Pour en savoir plus

Sur le Web
– *« Financer l'avenir sans creuser la dette »*, une proposition (46 pages) de la Fondation pour la nature et l'homme créée par Nicolas Hulot sur Fondation-nature-homme.org
– *« La BCE doit se préparer au pire »*, tribune de Charles Wyplosz, 23 décembre 2010, sur Telos-eu.com
– *« Crise de la zone euro : les jeux des marchés financiers et l'aveuglement des institutions européennes conduisent à la catastrophe. Il est urgent de changer d'Europe »*, par Henri Sterdyniak, décembre 2010, 17 pages sur Atterres.org

En librairie
– *Pour éviter le krach ultime*, de Pierre Larrouturou, préface de Stéphane Hessel, Nova, 255 pages, 15 euros.
– *Marchés de dupes, pourquoi la crise se prolonge*, d'Henri Bourguinat et Eric Briys, septembre 2010, Maxima, 246 pages, 19,80 euros.

Questions-réponses
Créanciers

1 Comment le secteur privé pourrait-il participer au financement de la Grèce ?

L'Allemagne a d'abord suggéré d'allonger de sept ans, par un échange de titres, l'échéance de remboursement des emprunts d'Etat grecs. Mais cette idée, qui change les conditions de la dette déjà émise, constitue un incident de crédit et serait susceptible de provoquer des réactions en chaîne sur les marchés, notamment en déclenchant le paiement des assurances sur les défauts de paiement émises sous forme de produits dérivés (*credit default swaps*). La Banque centrale européenne (BCE) s'y est nettement opposée.

La chancelière allemande, Angela Merkel, a cependant souligné, vendredi 17 juin, qu'elle voulait *« que le secteur privé participe sur une base volontaire* [au plan de sauvetage de la Grèce]*»*. *« Je veux insister là-dessus, il n'y a aucune base légale pour une participation obligatoire »*, a-t-elle indiqué, faisant référence à l'« initiative de Vienne » de 2009, quand banques et créanciers privés avaient décidé de maintenir de manière volontaire leur exposition aux pays d'Europe de l'Est pour les aider à traverser les turbulences.

2 Qu'est-ce qu'une participation « volontaire » des créanciers privés ?

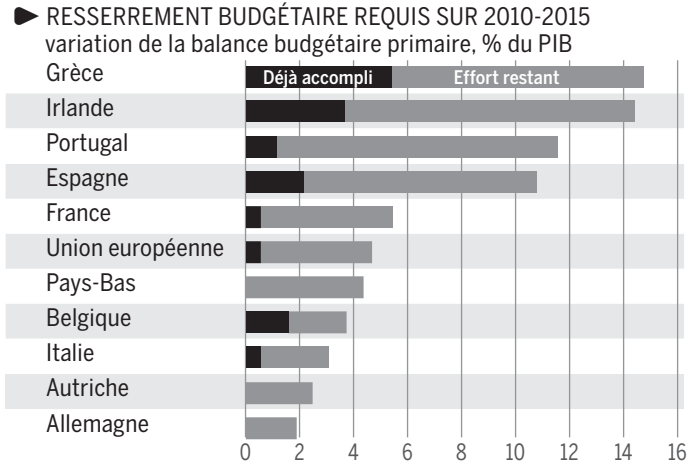
Selon un communiqué de l'agence Fitch du 15 juin, la motivation des créanciers qui acceptent le principe d'un échange de dette est *« intrinsèquement difficile à juger »*. Même si le motif est officiellement « volontaire », ce ne sera pas le principal critère d'analyse retenu. La question sera posée de savoir si les créanciers, d'une façon ou d'une autre, sacrifient une partie de la valeur économique des titres qu'ils détenaient.

3 Jusqu'où pourrait aller la contagion, si la Grèce quittait l'euro ?

« Le phénomène qui prime est le défaut de compétitivité – un trait caractéristique majeur que partagent à la fois la Grèce, le Portugal, l'Espagne, l'Italie et même la France et la Belgique. Il se traduit par une désindustrialisation et par un déficit extérieur colossal et renouvelé ; et ce déficit extérieur renouvelé engendre un déficit budgétaire, lui aussi massif et renouvelé », explique l'économiste Antoine Brunet.

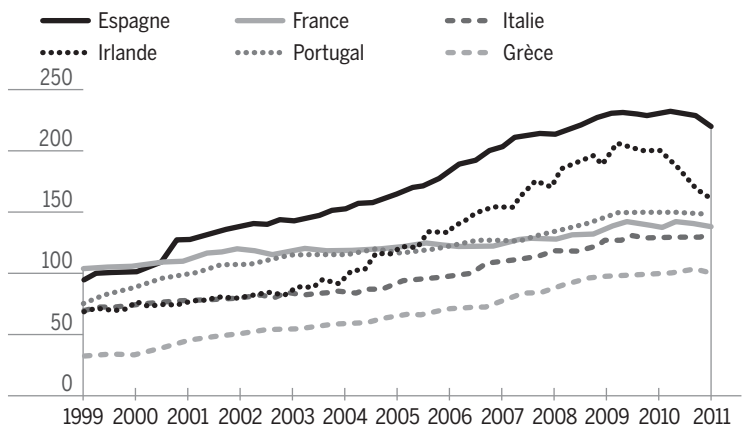
« Il est difficile de savoir où s'arrêterait l'hémorragie des pays qui quitteraient la zone euro, une fois que la Grèce en serait sortie, poursuit-il. *Tout est possible. Soit la Grèce sort seule. Soit Grèce et Portugal sortent seuls. Soit Grèce, Portugal, Espagne et Italie sortent. Soit Grèce, Portugal, Espagne, Italie, et même Irlande et France sortent. Ce qui, pour l'instant, reste très probable, c'est que l'Allemagne, le Benelux, l'Autriche et la Finlande devraient demeurer groupés dans l'euro maintenu. »* ■

RESSERREMENT BUDGÉTAIRE REQUIS SUR 2010-2015
variation de la balance budgétaire primaire, % du PIB



SOURCES : THOMSON DATASTREAM, COMMISSION EUROPÉENNE, DEXIA-AM

DETTE DES MÉNAGES ET DES ENTREPRISES, en % du PIB



SOURCES : DATASTREAM, NATIXIS

DÉTENTION DES TITRES DE DETTE PUBLIQUE EN 2009 PAR DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES PUBLIQUES ET PRIVÉES
en milliards de dollars, fin 2009

Détenteurs \ Emetteurs	Espagne	Irlande	Grèce	Portugal
France	69,2	17,4	76,3	43,9
Allemagne	71,4	21,4	36,6	22,8
Pays-Bas	20,7	3,8	19,0	6,1
Irlande	21,1	7,6	10,4	7,4
Belgique	16,1	4,9	17,4	7,6
Luxembourg	26,0	6,8	16,7	8,4
Titres de dette publique détenus par des non-résidents	394,7	108,3	304,8	138,6
Titres de dette publique émis au total	651,3	111,0	385,7	160,3

SOURCE : NATIXIS

Et si on attend un an de plus, le risque sera encore plus grand », avertit l'économiste Antoine Brunet, président d'AB Marchés.

En dernier ressort, on peut alors imaginer que la BCE soit confrontée à un dilemme : laisser la zone euro exploser ou suivre l'exemple de la Réserve fédérale américaine (Fed) qui, dans le cadre de ses opérations dites d'assouplissement quantitatif de la masse monétaire, a acheté, entre novembre 2010 et juin 2011, pour 600 milliards de dollars d'obligations du Trésor américain dès leur émission. En deux ans et demi, elle a ainsi absorbé au total 2 000 milliards de dollars de titres privés et publics pour soutenir l'économie.

La « monétisation » directe de la dette est interdite par les traités européens, ce qui n'a pas empêché la BCE de procéder, face à la crise, d'abord à l'achat de 60 milliards d'euros d'obligations bancaires dites « sécurisées » sur le marché, puis, plus récemment, de 75 milliards d'euros de titres de dettes publiques grecque, portugaise et irlandaise. Ces montants restent homéopathiques au regard du remède de cheval administré par la Fed, car la BCE ne veut prendre aucun risque inflationniste.

Mais une extension de la crise la mettrait au pied du mur. *« Dans la crise de la zone euro, ça se jouera sur l'Espagne dans les prochains mois et les prochaines semaines ; ou ça passe ou ça casse »*, pronostiquait l'économiste Jacques Mistral, lors d'une table ronde à l'Institut français des relations internationales (IFRI), le 24 mai, sur l'avenir de l'euro. *« L'Espagne jouera le rôle de juge de paix pour dire ce que l'Europe veut ou ne veut pas, et ce qu'elle consent ou pas »*, ajoutait Jérôme Cahuzac, président (PS) de la commission des finances de l'Assemblée nationale. Il souscrit *« personnellement »* à l'idée que la BCE puisse monétiser directement la dette publique, comme la Fed – et non plus seulement en acheter des quantités limitées sur le marché secondaire –, y voyant *« le meilleur moyen de casser les reins aux phénomènes spéculatifs »* sur les titres d'Etat. *« On peut regretter que l'Allemagne y soit très hostile »*, notait-il.

En cas de contagion de la crise grecque aux autres pays européens, la BCE aura, in fine, la réponse entre ses mains. Veiller à la stabilité des prix suppose aussi d'éviter le risque de déflation qui s'étendrait aux plus grands pays. Et c'est le rôle de la BCE d'assurer la stabilité financière de la zone euro. ■

Adrien de Tricornot

Le président de la Banque centrale européenne (BCE), Jean-Claude Trichet, au siège à Francfort, le 9 juin. KAI PFAFFENBACH/REUTERS

Le FMI et l'Europe n'ont laissé aux Portugais « le choix qu'entre austérité et austérité »

Lisbonne
Envoyé spécial

Les Portugais, appelés à désigner leurs députés le 5 juin, ont donné sans contestation la victoire au Parti social-démocrate (PSD, centre droit), choisissant ainsi l'alternance politique. L'apparence démocratique est sauve. Mais beaucoup d'électeurs ont eu le sentiment que leur choix n'en était pas vraiment un, que leur vote était sous tutelle internationale et sous spectre grec, et que les discours de campagne appelant à l'effort collectif s'adressaient moins à eux qu'aux marchés mondiaux, qu'il convenait de rassurer.

« Nous avons le choix entre l'austérité et l'austérité, résumait avant le scrutin Alvaro Fonseca, un universitaire de 50 ans. *La vie politique ressemble au petit cirque habituel et les Portugais l'observent, fatalistes, fatigués, démotivés. Ils entendent, sans écouter ce qu'on leur promet. Mais, dans quelques mois, ils vont comprendre pour quoi ils ont été obligés de voter. »* Au moins ce professeur sans illusions assurait-il alors vouloir faire son devoir de citoyen : 41 % des inscrits ne se sont même pas déplacés. Un record d'abstention pour une élection législative dans cette jeune démocratie.

Voter les mains attachées, telle fut l'impression des électeurs. Boudé par les marchés, qui refusent désormais de lui prêter à long terme à moins de 10 %, le Portugal vit en effet sous perfusion de l'aide internationale. Près de 78 milliards d'euros ont été promis en trois ans pour sauver un Etat surendetté et des banques dans le rouge.

Punition

Les experts des bailleurs de fonds qu'on appelle la « troïka » – Fonds monétaire international (FMI), Union européenne (UE), Banque centrale européenne (BCE) – ont débarqué moins d'une semaine avant le scrutin pour négocier avec le gouvernement démissionnaire socialiste les détails du futur programme économique du pays. Réduction des déficits publics de 9,1 % en 2010 à 3 % en 2013, nationalisations massives, hausse de la TVA, entre autres, ont été dictées par la troïka, à charge pour les futurs élus, quels qu'ils soient, d'appliquer ces mesures draconiennes. A l'exception de l'extrême gauche, tous les partis ont accepté le deal, bon gré mal gré. Les Portugais ont finalement voté pour le parti qui y mettait le plus d'enthousiasme.

Loin des révoltes observées en Grèce, la population s'est jusqu'alors laissé convaincre qu'elle vivait au-dessus de ses moyens et accepte avec fatalité sa punition. Elle en veut moins au FMI, qui l'a déjà épaulée par deux fois, ou à l'Union européenne, qui a largement financé sa croissance passée, qu'au PSD et au PS, les deux partis qui la gouvernent depuis vingt ans. Pendant un mois, place Rossio, les jeunes Lisboètes ont exprimé leur désillusion, leur dégoût même, de ce système et leur aspiration à *« une vraie démocratie »*.

Depuis le 5 juin, la transition se mène au pas de charge. Les résultats définitifs n'ont été publiés au *Journal officiel* qu'après dépouillement, mercredi 15 juin, du vote des Portugais de l'étranger. Mais, sans attendre cette annonce formelle, le président portugais, Anibal Cavaco Silva, a chargé le leader du PSD, Pedro Passos Coelho, de former le nouveau gouvernement.

Le temps presse. Un conseil européen est prévu le 23 juin où Lisbonne devra faire montre de ses bonnes dispositions. M. Coelho n'a que cette obsession. Il a multiplié les entretiens avec la presse économique internationale : *Wall Street Journal*, *Financial Times* ou *Les Echos*. *« Quand nous aurons montré que nous faisons nos devoirs, nous pourrons retourner sur les marchés pour nous financer »*, a-t-il expliqué, ajoutant : *« Nous sommes très ambitieux à propos* [des] *réformes structurelles, bien au-delà de ce qui est prévu par l'accord* [avec la troïka]. »

Les marchés attendent la traduction concrète, prévue dès juillet, de ce discours volontariste. Les analystes, eux, attendent son inévitable contrecoup économique, estimant que la récession se poursuivra au moins jusqu'en 2012. Le gouvernement espère que la baisse du coût du travail favorisera les exportations, qui compenseront la chute attendue de la consommation intérieure. Assommés par deux plans de rigueur successifs, les Portugais attendent stoïquement le nouveau coup de massue. ■

Benoît Hopquin

« La BCE doit aussi financer des investissements favorables à l'activité »

Alain Grandjean, économiste, cofondateur et associé du cabinet de conseil Carbone 4

DR

Vous proposez un plan d'investissement écologique et social de 600 milliards d'euros sur dix ans en France, qui serait financé par un emprunt auprès de la Banque centrale européenne (BCE). Quels en sont les contours ?

« Le système économique actuel n'est pas durable. Nous avons besoin d'investissements écologiques considérables pour réaliser la transition vers un modèle sobre en ressources et émettant peu de gaz à effet de serre. Il faudrait investir pour cela l'équivalent de 3 % du produit intérieur brut (PIB) pendant dix ans, soit 600 milliards d'euros au total. L'idée serait aussi d'étendre ce dispositif à l'échelle européenne. En France, quelle que soit l'option prise sur le nucléaire, il faut promouvoir massivement les énergies renouvelables décarbonées et faire des efforts très importants pour économiser l'énergie, ce qui suppose de rénover et d'isoler 30 millions de logements ainsi que les bâtiments publics.

Il faut développer les transports en commun, les voitures à très basse consommation, les compteurs électriques intelligents, etc. Réseau ferré de France (RFF) a aussi besoin d'investir dans des infrastructures de fret, mais il est lesté par sa dette. Tous ces projets fourniraient de l'activité pour les 5 millions de personnes en situation de sous-emploi chronique. Ces dépenses ne peuvent pas être supportées par les ménages, faute de moyens, ni par le secteur privé, car il a des exigences de rentabilité élevées et courtes. Forcés à la rigueur budgétaire, les Etats n'investissent plus. Le schéma que nous proposons rendrait possible des investissements dont la rentabilité est faible et inscrite dans la durée.

Comment envisagez-vous la mise en œuvre de ce plan ?

Les programmes seraient gérés par une agence publique d'investissement, dont la gouvernance devra être exemplaire et transparente. Pour les financer, nous proposons que la Caisse des dépôts et consignations (CDC), ou bien une banque d'investissement publique créée pour l'occasion, emprunte auprès de la BCE à taux très faible. Le point-clé est que la BCE accepte comme contrepartie les instruments de dette créés par cette structure, voire qu'elle les achète. La BCE ne peut financer directement des Etats, mais la crise a montré qu'elle pouvait intervenir indirectement dans les mécanismes de sauvetage de ces pays, et, d'autre part, soutenir massivement les banques. Ce qui a été fait dans ces domaines doit pouvoir être réalisé pour sauver la planète et permettre à l'Europe de passer à un modèle durable.

La BCE est-elle susceptible de l'accepter ?

L'objection principale pourrait être le risque d'inflation créé par les liquidités qu'elle prêterait. Sur le long terme, on constate pourtant que l'inflation est davantage corrélée au prix des matières premières qu'à l'offre de monnaie. Et le programme d'investissement que nous préconisons vise précisément à rendre l'économie beaucoup moins gourmande en ressources. La masse monétaire mondiale progresse fortement depuis le début des années 2000 – encore plus depuis la crise – sans provoquer de flambée des prix, si ce n'est sur le logement ou les matières premières. Mais jusqu'ici, la monnaie nourrit des bulles financières et sert à renflouer les bilans bancaires ; là, elle accompagnera le développement de l'économie réelle et, en particulier, la construction de logements, ce qui sera désinflationniste.

Cette dette sera-t-elle considérée comme celle de l'Etat ?

Non, elle doit être cantonnée hors du budget de l'Etat. Elle permettra un programme d'investissement favorable à l'activité en Europe alors que, d'un autre côté, les plans de rigueur la freinent considérablement. Les pays fragiles – la Grèce, l'Irlande, le Portugal – mènent des politiques déflationnistes sans issue, s'engageant dans une spirale comparable à celle des années 1930, avec le risque de faire le lit de l'extrême droite. Au final, la BCE sera peut-être obligée de monétiser massivement la dette de ces Etats, à l'image de la Fed, la Réserve fédérale américaine *[qui a créé de la monnaie pour absorber les nouvelles émissions d'emprunts d'Etat]*. ■

Propos recueillis par A.de T.

2009 Alain Grandjean est membre de la commission Rocard sur la contribution climat-énergie et de la commission Juppé-Rocard sur le grand emprunt. Il cosigne avec Jean-Marc Jancovici *C'est maintenant* (Le Seuil, 2009).

2007 Il cofonde le cabinet Carbone 4, dont il est associé, spécialisé dans la prise en compte du CO_2 par les entreprises.

2005 Polytechnicien, diplômé de l'Ensae, il devient membre du Comité de veille écologique de la Fondation pour la nature et l'homme, créée par Nicolas Hulot, et de son comité stratégique. Corédacteur du pacte écologique sur la proposition de taxe carbone.

Le Monde
Mardi 21 juin 2011

Marianne Didierjean codirige Voyager autrement, un tour-opérateur « équitable » engagé dans l'aide au développement

« Le tourisme peut être solidaire »

Propos recueillis par Angélique Mangon

Depuis sa création, en 1999, par Marianne Didierjean et Sabine Gosselin, Voyager autrement est intégré au groupe de tourisme et de loisirs Vacances bleues. L'opérateur propose un mode de voyage alternatif fondé sur le développement local et la solidarité. En 2009, Voyager autrement a obtenu la certification « Vers un tourisme responsable », créée par Agir pour un tourisme responsable (ATR).

Voyager autrement est un opérateur de voyages responsable et solidaire. Qu'est-ce que cela implique ?

Nous proposons des voyages conçus avec des correspondants locaux qui choisissent les prestataires en respectant les contraintes des structures et des populations locales et en les intégrant à l'organisation du voyage. Nous avons donc un cahier des charges très strict : il faut que nos prestations aient des retombées positives pour les entreprises locales.

Ainsi nos touristes sont hébergés dans des hôtels locaux et non dans des grandes chaînes. Les différents prestataires s'engagent à avoir des comportements responsables envers leurs salariés. Nos voyageurs découvrent des initiatives mises en place par des associations locales de développement. Il s'agit de favoriser le respect, l'échange, la compréhension et le partage pour limiter les effets néfastes du tourisme sur les pays d'accueil. Nos vacanciers connaissent et respectent la charte éthique du voyageur, un texte élaboré par un membre fondateur d'ATR. Les groupes sont composés de huit à vingt personnes maximum. Nous ne cherchons pas à proposer des tarifs bas, car, dans ce cas, il y a forcément un acteur au bout de la chaîne qui en paie le prix. Notre spécificité est dans la qualité de notre contenu.

Pourquoi avez-vous choisi d'intégrer le groupe Vacances bleues dès votre création ?

Nous avons souhaité être accueillis par un groupe solide, afin de créer une activité intégrée à une logique économique qui soit rentable. Ce choix n'était pas neutre ; nous voulions prouver qu'une entreprise touristique peut développer les valeurs de solidarité et de respect que nous prônons. Vacances bleues nous a donné trois ans pour développer notre offre et lui prouver que notre projet était viable.

Comment Vacances bleues vous accompagne-t-il dans votre démarche solidaire ?

Jusqu'en 2007, nous consacrions 10 000 euros de fonds propres pour venir en aide aux structures qui accueillent nos voyageurs. Cette année-là, la fondation d'entreprise Vacances bleues s'est engagée à prendre en charge ce budget solidaire. Cela représente environ 1 % de notre chiffre d'affaires. Ces associations, comme le Sipar au Cambodge, ou Enfants d'Asie, doivent avoir leur siège en France. Nous avons aussi un budget annuel propre de 4 000 à 5 000 euros pour aider les associations locales que nos voyageurs ont particulièrement appréciées. C'est notre façon de montrer que l'on croit en leur travail, et cela peut inciter les touristes à faire de même.

Que vous apporte la certification « Vers un tourisme responsable » ?

Cela nous a permis de nous regrouper avec d'autres opérateurs qui partagent nos valeurs et de réfléchir sur les comportements des tours opérateurs qui développent une démarche solidaire et responsable. Le réseau nous permet aussi d'avoir une meilleure visibilité.

Comment votre entreprise évolue-t-elle depuis sa création en 2000 ?

Dès 2001, nous avons proposé un catalogue avec neuf destinations. En 2005, nous avons atteint les 700 voyageurs. Nous travaillons avec des réseaux prescripteurs, des associations, des comités d'entreprise, qui relaient nos offres auprès de leurs membres et nous nous appuyons sur le réseau de Vacances bleues. Aujourd'hui, notre développement se poursuit, nos voyageurs sont fidèles et sont de très bons relais.

Avez-vous été touchés par la crise financière et le « printemps arabe » ?

Depuis 2008, les résultats sont mitigés. La crise et les bouleversements politiques dans certains pays nous ont beaucoup affectés. Nous avions mis la Libye et la Syrie au catalogue 2011, mais personne n'a choisi ces destinations. En 2010, nous n'avons eu que 400 voyageurs. Les personnes qui voulaient partir en Syrie ne veulent pas forcément aller au Pérou à la place !

Quels sont vos projets de développement ?

Nous allons proposer de nouvelles destinations, comme la Malaisie, le Sri Lanka ou la Tanzanie. Nous devons également réfléchir davantage à la distribution de nos offres et chercher de nouveaux partenaires, de nouveaux réseaux qui nous permettent de nous faire connaître davantage. Nous souhaitons, par exemple, nouer des partenariats avec des associations qui organisent des voyages pour leurs adhérents. ■

STEPHAN ZAUBITZER/POUR « LE MONDE »

Trente-cinq partenaires à travers le monde

Chiffre d'affaires Compris entre 700 000 et 1 million d'euros par an (850 000 euros en 2010).

Activité Vingt-quatre destinations proposées, en collaboration avec trente-cinq partenaires locaux, des professionnels du tourisme chargés de trouver les prestataires de services aux voyageurs.

Clients Entre 350 et 700 voyageurs par an, surtout des retraités et des vacanciers issus du monde enseignant ou du secteur médical et paramédical.

Parcours

1999 Marianne Didierjean crée Voyager autrement avec Sabine Gosselin. Elle y est responsable du développement et de la communication.

1992 Responsable de la communication de la société de microfinance Solidarité internationale pour le développement et l'investissement (SIDI).

1981 Titulaire d'une maîtrise de philosophie, elle est responsable de communication d'un organisme de formation, le Centre d'études et de perfectionnement de l'artisanat et des métiers.

Un « principe de voyage » qui s'étend timidement aux grandes enseignes

TOURISME DURABLE, responsable, solidaire ou encore équitable, les termes sont variés pour définir une nouvelle forme de voyage. Si 23 % des voyageurs déclarent avoir déjà pratiqué ce type de tourisme, selon un sondage réalisé en mars 2010 auprès d'un échantillon de 600 voyageurs par l'institut GFK pour Voyages-sncf.com et Routard.com, il est encore difficile d'en mesurer le nombre réel.

Le tourisme durable a été défini, en 1995, dans une charte lors d'une conférence organisée par l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) et l'Unesco à Lanzarote (Canaries), mais la diversité des dénominations subsiste. Pour Yves Godeau, président d'Agir pour un tourisme responsable (ATR), *« sa spécificité réside surtout dans la manière dont est conçu le voyage, de façon équitable, en impliquant les acteurs locaux »*.

C'est pour affirmer des critères communs et s'assurer de leur respect par les voyagistes qu'une dizaine de tours-opérateurs se sont rassemblés au sein d'ATR et ont créé la certification « Vers un tourisme responsable » agréée par l'Afnor. L'association, fondée en 2004, rassemble dix-sept voyagistes, dont treize sont déjà labélisés. *« La certification concerne surtout des petits opérateurs »*, précise M. Godeau. Ils ont fait voyager 300 000 touristes en 2010, contre 250 000 en 2007.

Un marché de « niche »

L'Association pour le tourisme équitable et solidaire (ATES), l'autre acteur majeur du secteur créé en 2006, estime que 5 227 touristes ont voyagé grâce à ses partenaires en 2009, contre 2 900 en 2006. L'association comptait alors quinze membres contre trente-cinq aujourd'hui, parmi lesquels dix-neuf voyagistes et quatre associations relais. *« Les membres de l'ATES doivent reverser une partie du prix du voyage, en moyenne 4 %, pour financer des projets locaux »*, indique Benoît Sébaut, chargé de développement. Pour lui, le voyage solidaire n'est encore qu'une *« niche »*. *« Ce n'est pas un marché ni une innovation parmi d'autres, c'est un principe de voyage grâce auquel les voyageurs savent où va leur argent. »*

Les grandes agences de voyages comme Transat, Nouvelles Frontières ou Fram, commencent à proposer des séjours qu'ils définissent comme « responsables ». *« Nous avons des partenariats avec des associations que nous aidons financièrement dans les pays en développement, et nous faisons attention, si possible, à ce que nos hôtels soient gérés par des locaux »*, détaille Anne-Isabelle Rolland, responsable de la communication chez Transat France. *« Cela reste compliqué pour un tour-opérateur de masse de mettre en place un tourisme entièrement responsable et solidaire »*, reconnaît-elle.

« Les grands voyagistes ont du mal à entrer dans la logique économique et sociale des pays où ils envoient leurs clients », estime Christian Orofino, président de la commission tourisme responsable au sein de l'Organisation nationale des professionnels du voyage (SNAV). ■

A. M.

offres d'emplois cadres

- Dirigeants ▪ Finance, Administration, Juridique, R.H.
- Banque, Assurance ▪ Conseil, Audit
- Marketing, Commercial, Communication
- Santé ▪ Industries & Technologies ▪ Éducation
- Carrières internationales ▪ Multipostes ▪ Carrières publiques

Nous rappelons à nos lecteurs que tous ces postes sont accessibles sans discrimination notamment de sexe ou d'âge.

Le Monde des offres d'emplois

Retrouvez nos offres sur www.lemonde.fr, pour les postes situés en région www.regionsjob.com

Le Monde Publicité - Service Emploi : 01 57 28 39 36 - Service direct : 01 57 28 30 00 - emploi@mondepub.fr

Directeur(trice) des Affaires Budgétaires et Financières

L'Université Paris-Sud, considérée comme l'une des plus grandes universités à dominante scientifique et de santé en France, possédant le plus grand campus universitaire français, est organisée en 9 composantes, 5 UFR, 3 IUT et une école interne d'Ingénieurs. C'est un acteur majeur du projet Paris-Saclay réunissant 23 acteurs (établissements d'enseignement supérieur et de recherche, organismes de recherche).

Orsay (91) ◆ H/F

Sous l'autorité de la Directrice Générale des Services et dans le respect des orientations définies par le Président de l'Université, vous avez une mission générale de pilotage et d'animation de la fonction financière au sein de l'établissement. Le périmètre financier sur lequel vous agissez recouvre les fonctions déléguées de l'Ordonnateur en termes de préparation, d'exécution et de contrôle budgétaire, le pôle achat et des marchés publics, ainsi que le pôle de la gestion financière de la recherche. Ce dernier pôle sera à créer et à intégrer dans le fonctionnement de l'université. Vous êtes le/la Responsable Fonctionnel du logiciel de gestion financière SIFAC, de son développement et de son déploiement en relation avec l'agence comptable et la DSI. Vous êtes aussi impliqué(e) dans la gestion financière des projets retenus dans le cadre des investissements d'avenir, là où l'Université Paris-Sud est l'établissement coordonnateur.

De formation supérieure en Gestion et en Finance, vous bénéficiez d'une expérience significative dans une fonction similaire, idéalement acquise au sein d'un établissement public. Rompu(e) à l'exercice de la gestion des risques et de la conduite du changement, vous êtes reconnu(e) pour votre leadership et vos capacités managériales, qualités nécessaires pour fédérer et animer vos équipes.

Merci d'adresser votre CV par e-mail (format WORD) **: publicparapublic@michaelpage.fr avec en objet la référence OCES 582174 à Cécilia Esser-Lac (Bureau de Neuilly-sur-Seine).**

www.michaelpage.fr **Michael Page** PUBLIC & PARAPUBLIC

Etablissement public administratif placé sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication, le Centre des monuments nationaux est chargé de la conservation, de la restauration, de la gestion, de l'animation et de l'ouverture à la visite près de 100 monuments nationaux propriétés de l'Etat. Le CMN recherche son

Administrateur des villas
Cavrois et Savoye (H/F)

Rattaché au directeur général du CMN, vous êtes en charge de la gestion d'un patrimoine architectural et culturel de premier ordre, situé dans les départements des Yvelines et du Nord. Chef d'établissement, vous en assurez l'ouverture au public, la présentation, l'animation et la valorisation dans le cadre de la politique générale définie par le Centre et du schéma directeur de chacune des deux villas. À cette fin, vous pilotez la mise en œuvre des budgets de fonctionnement et d'investissement des monuments et participez au développement de leurs ressources propres (mécénat, partenariats). Vous suivez les travaux de conservation, de restauration, d'entretien et d'aménagement.
Vous participez également à la programmation culturelle pluri-annuelle et pédagogique de cet ensemble cohérent et en conduisez l'exécution. Vous veillez enfin à la bonne intégration des monuments dans votre territoire, en lien avec le siège, les autres monuments, les services de l'Etat et les collectivités territoriales. Pour cela, vous managez une équipe d'une dizaine d'agents, répartis sur les deux sites.
Diplômé de l'enseignement supérieur, vous disposez d'une expérience de direction de service au sein d'une collectivité publique, idéalement en lien avec le secteur du patrimoine. Vous avez acquis, à cette occasion, une excellente maîtrise des procédures administratives, juridiques et financières, comme une expertise de l'ingénierie culturelle. Votre rigueur et votre investissement se conjuguent avec un excellent relationnel et des qualités de communication, notamment auprès des élus. Manager opérationnel, vous savez organiser vos équipes et les accompagner dans la mise en œuvre de projets à forte sensibilité culturelle. Poste basé à Poissy (78).
Vous souhaitez participer au rayonnement d'un patrimoine exceptionnel : rejoignez-nous !

Merci de postuler via notre site internet **www.mercuriurval.com** ou par courrier à Alexis VIALLE, Pôle Affaires Publiques, 27-29 rue des Poissonniers, 92 522 Neuilly-sur-Seine Cedex.

Réf. FR166.01543

orc.fr

Mercuri Urval

Membre du Groupe Knauf, Knauf Insulation est aujourd'hui un groupe leader dans le domaine de l'isolation sur le plan international. La société propose une large gamme d'isolants pour répondre à la demande croissante de rendement énergétique et de performance acoustique dans les bâtiments commerciaux et résidentiels existants et nouveaux, ainsi que dans les applications industrielles.
Notre entreprise compte près de 5000 salariés répartis dans plus de 50 pays dans le monde entier, avec une trentaine de sites de fabrication pour la production de laine de verre, laine de roche, laine de bois, polystyrène extrudé et polystyrène expansé. Notre activité, internationale, représente plus de 1 milliard d'euros. Nous créons le poste de :

>> RESPONSABLE AFFAIRES PUBLIQUES ET REGLEMENTAIRES FRANCE h/f

Rattaché au Directeur Général France, et fonctionnellement au département Affaires Publiques européennes (Bruxelles), vous concevez et mettez en œuvre la stratégie des Affaires Publiques France en ligne avec notre implication dans les enjeux environnementaux et notre souci constant d'efficacité énergétique et de conformité avec les réglementations.

Interlocuteur clé en France et dans l'UE des parties prenantes (autorités publiques, politiques, administrations, agences et organismes...), vous êtes le garant de la veille réglementaire et des normalisations et déterminez leurs impacts en termes de développement. Au cœur des instances formelles et informelles pertinentes, vous donnez à connaître notre offre, faites en sorte que notre société participe pleinement aux débats et décisions institutionnels de notre filière et contribuez directement à l'élaboration des politiques d'incitation fiscale correspondantes. Vous menez en particulier toutes les actions de communication et initiez les projets et les partenariats permettant de valoriser les bénéfices environnementaux de nos produits, d'informer et de former les autres acteurs de la filière.
Vous travaillez en étroite liaison avec le département Affaires Publiques européennes à l'élaboration et l'actualisation des directives correspondantes de l'UE (Performance énergétique dans la Construction, Energie).

De formation supérieure, vous bénéficiez impérativement d'une expérience significative de 5 ans au moins en prise directe avec des enjeux réglementaires ou le développement de marchés, idéalement dans un secteur proche et industriel, comme par exemple les énergies renouvelables.

Votre culture entrepreneuriale et votre goût pour la prise en charge de problématiques larges, allant des dimensions techniques à des enjeux politiques au plus haut niveau, alliés à votre capacité à vous intégrer dans une équipe dynamique et internationale, feront la différence.
Maîtrise du Pack Office indispensable. Français et Anglais courants impératifs. Espagnol et/ou Italien sont un plus.

orc.fr

Merci d'adresser votre candidature (lettre, CV et prétentions) en précisant la référence RESPAFPRF/CV à notre Conseil : corine.versini@npc-rh.com NP CONSULTANTS, 11 rue Pierre LOTI 31700 Blagnac, France.

© AIRBUS Operations S.A.S 2011 all rights reserved. Airbus, its logo and product names are registered trademarks. Concept design by ORC, Paris. Computer rendering by Fixion. Crédits photo Shutterstock.

Airbus s'engage pour l'emploi des personnes en situation de handicap.

Avec 52 500 employés travaillant partout dans le monde, Airbus est un leader de la fabrication d'avions.

Notre diversité a depuis toujours forgé notre avenir. Nous voulons l'enrichir en proposant à des personnes en situation de handicap des opportunités de développement professionnel. Airbus vient de signer un accord d'entreprise visant à favoriser l'emploi et l'insertion des personnes handicapées pour chacune de ses entités en France. Une Mission Handicap et Emploi a été créée pour assurer la mise en œuvre de ces engagements.

Vos **compétences** trouveront toute leur place au cœur d'équipes **handi-engagées.**

Nous recrutons des **Techniciens et Ingénieurs (H/F) en aéronautique, pour nos sites de Nantes, Saint-Nazaire et Toulouse.** Ces postes sont ouverts également en **contrat de professionnalisation et d'apprentissage.**

Nous vous invitons à nous contacter sur :
emploi.handicap@airbus.com

MISSION Handicap & Emploi

AN EADS COMPANY

>Dirigeants, Ingénieurs

REPRODUCTION INTERDITE

DAHER

Jusqu'où irez-vous pour aller plus loin ?

Groupe international indépendant (plus de 7 000 hommes et femmes implantés dans 14 pays), DAHER, équipementier européen, s'est spécialisé dans quatre secteurs stratégiques : l'aéronautique, le nucléaire, la défense et les industries. Intégrateur de solutions "Industrie et Services", DAHER a bâti une offre globale qui s'articule autour de trois métiers : la production industrielle, les services et le transport.

L'innovation et la différenciation par la technologie sont au cœur de la stratégie de DAHER. Elles conduisent le Groupe, en partenariat avec les Mines de Nantes et Mines ParisTech, à lancer la toute première chaire dédiée à la mise au point de produits et procédés métalliques pour l'Aéronautique et le Nucléaire.

DIRECTEUR DE CHAIRE H/F - Nantes

Rattaché au département SUBATECH des Mines de Nantes, vous initiez et animez des recherches sur le comportement des matériaux métalliques sous irradiation alpha et beta, sur le comportement de ces matériaux en grandes déformations, sur la modélisation des couplages multi physiques thermiques/mécaniques/irradiation, sur l'analyse numérique des procédés et le calcul de structures.

Dans ce cadre, vos missions sont les suivantes :

- **assurer la responsabilité scientifique de projets de recherche et de la chaire**
- **développer une activité de recherche avec les entreprises**
- **élaborer, participer à des projets structurants de la chaire et développer les coopérations internationales**
- **publier vos travaux dans les revues scientifiques.**

En parallèle, vous contribuez aux enseignements des Mines de Nantes dans son domaine d'expertise et encadrez des thèses doctorales et masters de recherche.

Vous justifiez d'une habilitation à diriger les recherches, d'un doctorat d'Etat ou équivalent. Fort d'une expérience dans la conduite de contrats de recherche, la conception, le pilotage et l'enseignement de programmes pédagogiques, vous êtes reconnu dans la communauté scientifique. Dans une approche interdisciplinaire, notamment à l'interface des domaines aéronautique et nucléaire, vous êtes doté d'une grande ouverture d'esprit et d'un excellent relationnel, et souhaitez évoluer dans un contexte international et multiculturel.

Merci d'adresser votre CV et lettre de motivation à l'Ecole des Mines de Nantes à : jean-philippe.roulland@mines-nantes.fr, retrouvez plus d'informations sur : http://www.mines-nantes.fr/fr/Pratique/Offres-d-emploi.

ECOLE DES MINES DE NANTES — MINES ParisTech

MÉSOLIA HABITAT

Gestionnaire d'un patrimoine de 8000 logements en Gironde, MESOLIA HABITAT s'engage à proposer une solution habitat à ses clients à travers des opérations diversifiées. À la fois aménageur, constructeur et bailleur, cette ESH de 100 collaborateurs intervient principalement sur la Communauté Urbaine de Bordeaux et le bassin d'Arcachon. Pour atteindre les objectifs de développement ambitieux fixés dans sa Convention d'Utilité Sociale, cette société en forte croissance sur un territoire à l'offre tendue et à la concurrence élevée, recherche son :

DIRECTEUR GÉNÉRAL

Rendant compte à son Président, le dirigeant recherché développe la stratégie de positionnement de la société en lien avec ses deux actionnaires de référence: le Groupe Arcade et le Toit Girondin. Membre du comité de pilotage de réflexion stratégique du Groupe Toit Girondin regroupant 13 000 logements, il joue la synergie avec les autres dirigeants du groupe en Aquitaine. Il peut par ailleurs s'appuyer sur des experts du GIE Services du Groupe Arcade dans le cadre de montages juridiques spécifiques.

Il poursuit la dynamique de projets engagée en produisant annuellement 400 logements locatifs neufs par an et 80 produits en accession. Il maintient la bonne qualité de son parc existant et conserve pour ce faire, le rythme d'investissements en maintenance et renouvellement patrimonial, dont aujourd'hui 500 logements à Mérignac. Il poursuit la mise en œuvre d'une politique de développement durable dans le cadre de l'entretien de son patrimoine.

Le mandataire social recherché bénéficie d'une expérience significative de direction générale de structure immobilière et maîtrise parfaitement les métiers de bailleur et de constructeur. Il dispose de solides capacités managériales, d'une vision stratégique et d'un sens aigu de la relation aux élus.

Merci de nous adresser votre candidature, sous la référence 16118, via notre site www.quadra-consultants.com, rubrique Espace Candidat, ou par voie postale à QUADRA, Céline Narcy, 5 rue Tronchet, 75 008 Paris.

Quadra Service Public

membre de SYNTEC

Safari-rh.fr

L'EPCC Cité du design - École supérieure d'art et design (ESADSE) recrute son Directeur général délégué de l'ESADSE (H/F)

Prioritairement par voie statutaire ou à défaut, contractuelle

Missions

- Il oriente et représente l'EPCC dans les actions liées à l'enseignement supérieur
- Il délivre les diplômes nationaux pour lesquels l'École est habilitée dans le cadre des modalités propres aux enseignements supérieurs artistiques (LMD…)
- Il participe à l'élaboration du budget EPCC et plus particulièrement celui de l'ESADSE
- Il codirige les services mutualisés de l'EPCC avec la Direction de l'EPCC : secrétariat général, communication, relations internationales.
- Il définit et développe avec la Direction générale les modes d'utilisation et de gestion du site
- Il définit et dirige le projet pédagogique et culturel de l'établissement et sa politique de développement
- Il pilote l'administration de l'établissement

Profil souhaité

- Connaissance des milieux de l'art et du design ainsi que des milieux, des réseaux et des pratiques de l'enseignement supérieur et de la recherche.
- Connaissance des modes de conception et réalisation d'expositions
- Connaissance des réseaux économiques
- Connaissance des statuts juridiques des EPCC
- Une forte expérience managériale et une expérience prouvée dans un établissement similaire
- Pratique de l'anglais courant indispensable diplôme : BAC+ 5.
- Basé à Saint-Étienne ou dans sa région

Les candidatures (CV + lettre de motivation et dernier arrêté de situation administrative) **sont à adresser avant le 12 Juillet 2011, midi.**

Le Directeur général délégué ESADSE est nommé par le Conseil d'administration de l'EPCC . Cette nomination est réalisée sur la base du profil du candidat (expérience, formation, CV), puis sur la base de propositions d'orientations pédagogiques, scientifiques et culturelles pour l'établissement .
Sélection des candidats admis à soutenir devant le jury un projet pédagogique, scientifique et culturel : **18.07.2011**
Premier jury le 29.08.2011
Deuxième jury le 05.09.2011

CITÉ DU DESIGN
3 rue Javelin Pagnon 42000 Saint-Étienne
Candidature et demandes d'information :
Christine Vérot – 04 77 33 53 89 / christine.verot@citedudesign.com

Intégralité de la définition du poste : **www.esadse.fr**

Ecole supérieure d'art et design — Cité du design — Saint-Étienne métropole — Saint-Étienne — RhôneAlpes

---

Le Monde PUBLICITÉ

La régie publicitaire du groupe **Le Monde**
(Le Monde, Télérama, Courrier international)
recrute pour son service administration des ventes un

CHARGÉ D'ÉTUDES STATISTIQUES

Diplômé de maîtrise ou de 3e cycle de MASS, économétrie, gestion ou sciences économiques, vous aurez en charge l'administration et l'exploitation des données internes de facturation, ainsi que le suivi régulier de l'activité de la société (analyse du chiffre d'affaires...) pour la direction générale, les services de gestion et les services commerciaux.

Vous maîtrisez Access ainsi que les logiciels de bureautique (Word, Excel, Powerpoint).

Vous faites preuve d'autonomie, de réactivité, de rigueur, de sens de l'analyse chiffrée, de bonnes qualités rédactionnelles. Une expérience en régie publicitaire ou dans un service ADV serait un plus.

Merci d'adresser votre candidature au :

Service emploi :
Le Monde Publicité,
80, boulevard Auguste-Blanqui, 75707 PARIS Cedex 13

recrutement@mpublicite.fr

(Réf. : LMDE01)

La FACULTÉ de MÉDECINE et les HÔPITAUX UNIVERSITAIRES DE GENÈVE
ouvrent une inscription pour un poste de

PROFESSEUR ORDINAIRE ou ASSOCIÉ et MÉDECIN CHEF DE SERVICE EN DERMATOLOGIE ET VENEREOLOGIE (h/f)

Nous recherchons un médecin spécialiste pour un poste hospitalo-universitaire incluant une fraction de poste professoral s'ajoutant à une charge de médecin chef du Service de dermatologie et vénéréologie. Les candidats doivent avoir une expertise et une expérience clinique étoffées dans les domaines de la dermatologie et de la vénéréologie. Ils devront avoir des qualités reconnues d'organisateur et de leadership pour diriger un grand service.

Une capacité à diriger des recherches de haut niveau, ainsi qu'à enseigner au niveau prégradué, postgradué et para-clinique dans ces domaines est également requise. Ils doivent également faire preuve d'une capacité à tisser des liens avec les services partenaires dans le cadre d'une mission transversale, à savoir dans le domaine de l'oncologie, de la gynécologie, de la pédiatrie et de la pathologie clinique.

TITRE EXIGE : Doctorat en médecine ou titre jugé équivalent, spécialisation en dermatologie et vénéréologie.

ENTRÉE EN FONCTION : 1er janvier 2012 ou date à convenir.

Les dossiers de candidature doivent être adressés avant le **20 août 2011** au

Doyen de la Faculté de médecine
Université de Genève, Décanat/CMU
1, rue Michel-Servet - CH 1211 Genève 4

Les directives d'application sont disponibles auprès de :
sylvia.deraemy@unige.ch

Dans une perspective de parité, l'Université encourage les candidatures féminines.

HUG Hôpitaux Universitaires de Genève — UNIVERSITÉ DE GENÈVE FACULTÉ DE MÉDECINE

Groupe Scolaire Privé International

Le Caire-Egypte
recrute pour la rentrée scolaire 2011 :

OASIS

Professeurs de Collège et Lycée de (PPCS et Diplôme IB) :

- **Mathématiques, Physique, Chimie, Biologie, Technologie.**
- **Français, Histoire-Géo.**
- **Musique, Sports, Arts Plastiques.**

Instituteurs (trices) Maternelle et Primaire

Expérience dans des écoles internationales (IB souhaitée).

Envoyer candidatures (CV + lettre de motivation + photocopie des diplômes et dernier bulletin de salaire) par fax (00 202) 27545280.
E.mail : oasisdemaadi@yahoo.com • oasis.edu@oasisdemaadi.com

UNESCO

La Section des traductions de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) recrute :

« un réviseur (P-4) de langue française (H/F) »

Les candidats doivent avoir :

- Le français comme langue principale
- Une excellente connaissance de l'anglais et de l'espagnol.
- Au moins 7 ans d'expérience de la traduction, de l'auto-révision et de la révision, acquise de préférence dans une organisation gouvernementale ou internationale.

(voir description complète des tâches et qualifications requises sur le site UNESCO)

Les candidats retenus pourront être amenés à passer un test de traduction/révision.

Les candidatures à ce poste (ADM-297) doivent être présentées sur le site de l'UNESCO :

www.unesco.org/emplois

Date limite : 18 juillet 2011

BANQUE DE FRANCE
EUROSYSTÈME

La recherche économique et l'analyse statistique vous passionnent ?

Le contrôle des banques et des assurances vous intéresse ?

Vous pensez que l'économie n'a pas de frontières ?

La Banque de France,

une banque centrale au cœur de l'économie

Le concours d'adjoint de direction de la Banque de France vous ouvre des perspectives de carrières multiples et à l'échelle internationale.

www.recrutement-banquedefrance.fr

La Banque de France est une institution socialement responsable, attachée à la diversité de ses personnels et au bien-être au travail. Des aménagements de poste sont organisés pour tenir compte des handicaps des personnes recrutées.

Commerciaux : des candidats trop rares

La perspective d'une sortie de crise donne un tonus particulier aux métiers et aux fonctions commerciales. Les entreprises sont toujours en demande de jeunes diplômés qui aiment vendre et commercialiser. Mais si la demande est forte, cette filière qui cherche en permanence des cadres est toutefois devenue plus exigeante. Aux formations techniques de base doivent s'ajouter un sens de la conquête et du chiffre d'affaires. En contrepartie les rémunérations sont souvent supérieures à la moyenne.

Que ce soit dans la banque, l'assurance, les hautes technologies ou la grande distribution, les fonctions à forte tonalité commerciale sont toujours au sommet de la hiérarchie des besoins des entreprises. Constat qui s'explique sans peine. En période difficile il faut maintenir un courant d'affaires indispensables à la pérennité de la société. En temps de reprise, la course à la part de marché, aux nouvelles

> **Toutes les fonctions sont rémunérées avec une part variable**
> *Gilles Stephan*

opportunités, aux commandes de relances, impose des équipes actives et conquérantes. Dans les deux cas de figure, le cadre de terrain mais aussi le commercial sédentaire par son volume de ventes ou le soutien commercial qu'il apporte à ses clients restent l'objet de toutes les attentions des directions d'entreprises. **« Nos commerciaux sont fondamentaux dans notre stratégie de développement : ils fidélisent nos clients grâce à l'anticipation de leurs besoins et ils dopent la croissance de l'entreprise grâce à la prise de parts de marché. Cela exige de la technique mais aussi un tempérament et une volonté de vendre »** note Julie Blas Applincourt, directeur du recrutement chez Konica Minolta.

> **Le ticket gagnant c'est la fibre commerciale**
> *Emmanuelle Costa*

De fait, tous les indicateurs - et l'index Monster en témoigne -, indiquent clairement que ce sont les fonctions commerciales qui ont le mieux résisté aux restrictions d'embauches durant la crise. Et tout indique que ce sont ces fonctions qui repartent avec le plus de vigueur dès que la conjoncture frémit. **« Dès que la situation s'éclaircit ou quand l'évolution des législations fiscales et patrimoniales s'accélère, nous avons une marge de progression très forte qui nous conduit à multiplier les recrutements. La force de L&G c'est de miser sur un travail de conquête très fort. Nos métiers sont très techniques mais le ticket gagnant est réservé à ceux qui ont la fibre commerciale »** précise Emmanuelle Costa, directeur des ressources humaines de Legal&General France.

Mais si les entreprises réinvestissent dans les jeunes diplômés, elles attendent aussi de leurs commerciaux qu'ils soient performants : le chiffre d'affaires, la marge sont des objectifs fondamentaux. Même si le souci de la relation client est important, il faut avoir le goût de faire du business. À La Poste où l'on recrute essentiellement des jeunes diplômés à qui on explique qu'ils ne travaillent pas dans une banque comme les autres, la motivation commerciale reste primordiale. **« Nous avons des grilles ouvertes avec des salaires fixés selon l'ancienneté et les responsabilités mais il y a toujours une part de la rémunération variable et non plafonnée qui est fondée sur la qualité des conseils mais aussi sur nos produits financiers »** explique Cindy Gay, responsable du recrutement et des métiers à La Poste.

Par ailleurs, les métiers commerciaux ont fondamentalement évolué ces dernières années. Fini le VRP avec sa sacoche. La variété des fonctions, la sophistication des process commerciaux et la mise en relation de plus en plus forte entre les sièges, les centres de production et ces antennes de l'entreprise que sont les cadres commerciaux qui testent et palpent les marchés pour les directions débouchent sur une réelle diversité des parcours. Dans l'industrie, on travaille sur le long terme avec des engagements dans la durée et une forte composante de technicité. Dans les services, on jongle avec des échéances plus courtes et des exigences de rotations plus importantes. Nos experts soulignent qu'il n'y a pas de cadre tout fait. Chaque branche d'activité, chaque entreprise offre des circuits professionnels particuliers. Le seul dénominateur commun c'est l'engagement. **« Le métier commercial c'est le cœur de notre entreprise, sa culture. Cela favorise aussi la mobilité interne. Chez nous elle très importante. Verticale pour les positions hiérarchiques, géographique en fonction de l'activité des marchés mais aussi des métiers. On peut intégrer Dell dans les services financiers, passer à la RH et poursuivre dans une responsabilité commerciale et tout**

> **Nous avons nos propres méthodes de vente**
> *Cindy Gay*

cela en changeant de zone d'activité » confie Gilles Stephan, talent acquisition manager Europe du Sud de Dell.

Au final, si les propositions de jobs sont là, si les perspectives de rémunération sont souvent supérieures aux positions sédentaires et très hiérarchisées de l'entreprise, il ne faut pas non plus oublier que ces fonctions exigent des qualités et une personnalité forte. Cette population indispensable à la réalisation des objectifs économiques de l'entreprise est toujours évaluée sur ses résultats. Pas de paravent pour les commerciaux : ils sont jugés sur pièce. Mais c'est aussi l'une des seules fonctions de l'entreprise où

> **On recherche des tempéraments et des compétiteurs**
> *Julie Blas Applincourt*

le diplôme ne marque pas une carrière à vie. Une démonstration d'engagement et des résultats font vite oublier le rang de l'école ou le nom de la fac dont on est diplômé. Les bons commerciaux sont toujours dans une classe un peu à part. Avec la reconnaissance et les rémunérations qui vont avec ce statut.

L. PM

Note bene

MARCHÉ

✚ : Toutes les activités sont en chasse de talents commerciaux.

✚ : Les études des différents instituts confirment que les fonctions commerciales sont les plus en déficit dans l'ensemble du spectre économique avec le personnel de restauration et ceux de l'aide sociale.

FILIÈRES DE FORMATION

✚ : La course à la « diplomatie » épargne encore ce type de fonction. Attention toutefois, les secteurs de pointe et la finance demandent de plus en plus de formations de base élevées.

▬ : Déception des recruteurs vis-à-vis des diplômés des écoles de commerce. Trop de spécialistes du marketing ou des études de marché pas assez d'expertise et de sens de la vente.

DELL

✚ : 4 500 recrutements en Europe (possibilité de contrats locaux pour les candidats aux voyages).

✚ : En France 150 commerciaux bac +4/5 pour les JD ou avec expérience dans le High-Tech pour les plus expérimentés. Langue anglaise impérative - 25 nationalités dans la société. Mobilité forte : Montpellier couvre l'Europe du Sud + Belgique.

✚ : Rémunération : fixe = 60 à 80 % + variables. Package supérieur à la moyenne du marché.

✚ : À noter les caractères sportifs sont particulièrement appréciés.

KONICA

✚ : Objectifs : 100 recrutements de commerciaux en France.

✚ : Compte tenu de la tension sur ces profils accueil privilégié pour la cooptation.

✚ : Formation de 4 semaines lors de l'intégration à bac +2 et bac +4/5 selon fonctions.

✚ : Embauche en adéquation avec la région, le manager et les projets de l'entreprise.

✚ : Rémunération : 30 % fixe et 70 % variable non plafonné.

✚ : À noter : les commerciaux intègrent les 20 plus fortes rémunérations de l'entreprise.

LA POSTE

✚ : Prévisions de recrutements : 500 conseillers commerciaux bancaires.

✚ : Majorité de jeunes diplômés avec deux niveaux. BTS et bac +2/3 pour les fonctions de conseillers financiers et clientèles. Bac +4/5 pour gestion de patrimoine.

✚ : Pour les jeunes expérimentés passage dans la banque, l'assurance mais aussi le leasing ou le crédit grande consommation.

✚ : Formation de base aux méthodes et produits « maison » pour tous

✚ : Rémunération : grille ouverte avec plancher de 21K€ pour les JD ; 24/25K€ pour les confirmés et 30K€ pour les spécialistes + variables non plafonnés.

L&G

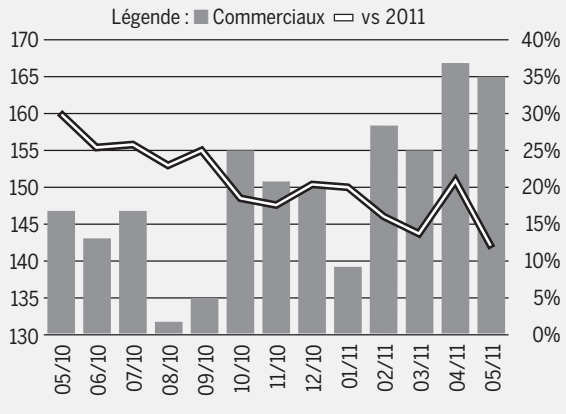
✚ : Demande de recrutements : 40 gestionnaires de patrimoine en CDI.

✚ : Pas de JD sauf exception mais première expérience voire senior pour poste de manager ou de formateur.

✚ : Adaptation des profils selon la taille de l'agence et la région mais fil rouge = gestion d'un portefeuille clients et conquête commerciale.

✚ : Rémunération : fixe qui varie avec l'ancienneté et commission déplafonnée sur les encours gérés. Pas de produits financiers imposés.

Index Monster de l'emploi "commerciaux", mai 2011



Faits marquants de mai 2011

Au mois de mai 2011, le Monster Index de l'emploi du secteur des « commerciaux » a crû, en glissement annuel, de 12 %.

Les offres d'emploi de commerciaux ont fait preuve, au cours des douze derniers mois, d'un fort dynamisme affichant un rythme de 20 % de juin 2010 à mai 2011.

Des 21 secteurs recensés par Monster, les offres d'emploi des commerciaux sont celles qui affichent les évolutions les plus proches de l'Index de l'emploi global.

Les catégories

Les offres d'emploi de « managers » représentent seulement 4 % des offres d'emploi de commerciaux, ces dernières étant constituées à 94 % de « techniciens ». Les offres d'emploi de « techniciens » commerciaux affichent une croissance moyenne élevée 19 % en moyenne sur les treize derniers mois.

Les régions

Près de la moitié des offres d'emploi de commerciaux en France sont localisées dans deux régions : l'Ile-de-France avec 27 % des offres et la région Ouest qui en regroupe 20 %. Les régions Rhône-Alpes, Nord et Est concentrent chacune entre 12 % et 13 % des offres d'emploi nationales de commerciaux.

Toutes les régions de France affichent une croissance positive, des offres d'emploi de commerciaux en mai 2011.

Emmanuelle Costa

DRH
LEGAL&GENERAL FRANCE

« Le cœur de notre activité c'est la gestion de patrimoine. Et le ticket gagnant c'est la fibre commerciale. Nous faisons cela depuis un siècle et la force commerciale de la banque ce sont nos conseillers en gestion. Ils doivent avoir, à dose équivalente, deux qualités bien définies : le sens et le goût de la conquête de clients ciblés et de bonnes capacités techniques en matière financière et juridique. Nos ingénieurs patrimoniaux organisent en effet des allocations d'actifs sur la durée avec une grande proximité vis-à-vis de leurs clients. Pour toutes ces raisons, nous recherchons des personnalités qui ont déjà une première expérience, une certaine maturité et, c'est impératif, un intérêt marqué pour la finance. Concrètement nous recrutons au minimum à bac +2 et plus largement à bac +5. Les profils issus du secteur bancaire ou de l'assurance qui ont le goût du contact et le sens des responsabilités ont de belles possibilités chez nous. Si le fil rouge de nos carrières reste la gestion de portefeuilles de clients et si les étapes sont assez traditionnelles de juniors à experts en passant par confirmer, il y a aussi des filières managériales pour ceux qui en ont le désir. Notamment pour piloter nos agences régionales ou pour la formation des cadres. Ce métier est très complet : la technique financière, juridique et patrimoniale est très présente mais la qualité de la relation humaine est fondamentale. La montée en charge est en évolution très forte et nous allons recruter 40 nouveaux collaborateurs à la rentrée. Je signale que les rémunérations, fixe plus pourcentage sur l'encours géré, sont très motivantes. »

« La Poste va recruter 500 commerciaux bancaires pour des fonctions de conseillers financiers et clientèles et de conseillers patrimoniaux. Ce sont essentiellement des jeunes diplômés ou ayant déjà une première expérience dans la commercialisation de produits financiers via le secteur bancaire, l'assurance, le leasing ou le crédit auto. Pour les jeunes diplômés, le diplôme d'entrée est le BTS banque et au-delà. Dans tous les cas de figure et quel que soit le niveau, nos recrues suivent une formation de base car nous avons nos propres méthodes de vente et nos propres produits financiers. Avec un crédo : nous ne sommes pas une banque comme les autres. Nos clients ne sont pas experts et nous sommes la seule banque qui n'a pas le droit de refuser un client. Du coup, nos conseillers doivent être conquérants mais leur qualité d'écoute reste la priorité n° 1. Par ailleurs, le spectre de notre clientèle qui va des plus modestes aux fortunés exige une très bonne capacité d'adaptation. Pour les recrutements de conseillers spécialisés dans la gestion d'actifs et la défiscalisation par exemple, nous recrutons au niveau bac +4 et Instituts spécialisés. Pour la gestion de patrimoine, nous recherchons des diplômés des écoles de commerce et les bacs +5. Je souligne que quel que soit le point d'entrée, il y a des possibilités de mobilité : nous avons 250 métiers à La Poste. »

Cindy Gay

Responsable recrutement et métiers
LA POSTE

Julie Blas Applincourt

Directeur recrutement, formation et évolution personnelle
KONICA MINOLTA

« Notre cœur de métier ce sont les solutions d'impression et d'archivage avec de plus en plus le développement de propositions de gestion de parc d'impression et d'optimisation des flux. Il est en effet paradoxal de savoir que l'on a jamais autant imprimé dans le monde qu'actuellement. Pour répondre à cette croissance et à la montée en puissance de la marque en France - nous sommes le 3e acteur de ce secteur et la 4e filiale du groupe dans le monde- nous allons recruter 100 commerciaux cette année. Des collaborateurs très centrés sur le client et qui travaillent en BtoB sur tous types d'entreprises : du grand compte à la petite société personnelle. Avec une forte composante régionale qui nous dicte de nous adapter aux marchés locaux. Les profils que nous recherchons doivent d'abord aimer la technologie. Aujourd'hui un copieur fait tout sauf copier. Il est, de fait, partie intégrante des réseaux informatiques. Ils doivent ensuite être très orientés business : avoir le goût du chiffre, de la négociation, du contrat. De bac +2 à bac +4/5, nous recrutons des tempéraments qui sont tenaces et qui aiment la compétition. Avoir un vécu commercial est bien sûr un avantage mais nous recrutons en adéquation avec la région, le manager, les projets. Je note que les candidats des écoles de commerce sont trop souvent orientés marketing mais pas assez vente. »

« Le recrutement est l'un des éléments fondamentaux de l'ADN de notre entreprise. Nous n'oublions jamais que nous sommes passés de 1 salarié à 88 000 collaborateurs en 23 ans. Et que le métier de commercial est le cœur de l'entreprise, de sa culture et que toutes les fonctions sont rémunérées avec une partie variable. Aujourd'hui nous vendons du Cloud-computing, des Data center et de la sécurité. Notre profil modèle ce sont des ingénieurs commerciaux sédentaires ou de terrain. Nous en recruterons 150 cette année. Essentiellement des bacs +5 avec une bonne maîtrise de l'anglais car c'est la langue de travail de l'entreprise. Je souligne que nous avons un fort taux de mobilité interne (38 %) verticale, géographique (2 500 postes sont actuellement ouverts à tous en Europe) et par métier. Avec une seule limite : on ne change pas de job avant un an. Ces opportunités permettent d'envisager des carrières variées. Il n'est pas rare de débuter en finance et de finir commercial après avoir été à la DRH. Nous avons par ailleurs un programme pour les meilleurs talents qui sont identifiés par des séries d'entretiens annuels et que nous installons dans des circuits où la rotation des responsabilités est accélérée. Parallèlement, nous avons un accord avec l'ESC Reims autour du programme Théma pour lequel nous co-recrutons une sélection d'étudiants Dell-ESC Reims qui font leurs études à Reims avec un module Dell puis un stage d'insertion de 9 mois qui ouvre la voie à un recrutement. »

Gilles Stephan

Talent acquisition manager EMEA
DELL

REPRODUCTION INTERDITE

>Collectivités territoriales, Multipostes

Ambassade de Grande-Bretagne à Paris

L'ambassade de Grande-Bretagne
recrute un

Conseiller politique (h/f)

dont le rôle principal sera de suivre et d'analyser la politique française afin d'en rendre compte à l'ambassadeur et à différents ministères à Londres.

La description complète du poste est disponible sur le site de l'ambassade :

http://ukinfrance.fco.gov.uk/resources/fr/pdf/our-offices-residence/3724754/job-le1-spoloff.pdf

et également accessible à partir de la page

http://ukinfrance.fco.gov.uk/fr/about-us/working-for-us/#

Consultant(e) en Recrutement Pôle Collectivités Territoriales

Michael Page Public & Parapublic est la division du Groupe Michael Page, leader du recrutement et de l'intérim spécialisés en France, dédiée au recrutement de cadres du secteur public. Dans le cadre de notre fort développement, nous recherchons un(e) Consultant(e) pour renforcer le pôle Collectivités territoriales.

Neuilly-sur-Seine (92) ◆ H/F

Issu(e) d'une formation supérieure Bac +5 IEP, ESC ou équivalent universitaire, disposant d'une expérience d'au moins 7 ans dans des fonctions à responsabilités au sein du monde public local, vous souhaitez enrichir votre parcours d'une expérience de conseil auprès du secteur public.

A l'issue d'une période de formation aux outils et méthodes du Groupe, vous prenez en charge, développez et animez un portefeuille de missions de recrutement de cadres expérimentés pour le compte de structures publiques locales. Vous pilotez l'ensemble de vos activités de manière autonome, avec le soutien de l'équipe Collectivités Territoriales et d'une structure Support puissante.

Attentif(ve) à l'humain, disposant d'une forte capacité d'écoute et faisant preuve de conviction, vous souhaitez développer votre aptitude à proposer vos services et à conseiller vos clients comme vos candidats dans une structure dynamique et évolutive.

Merci d'adresser votre CV par e-mail (format WORD) **: publicparapublic@michaelpage.fr avec en objet la réf. OFDE 583130 à François-Marie Delétoille (Bureau de Neuilly-sur-Seine).**

www.michaelpage.fr

Michael Page
PUBLIC & PARAPUBLIC

Retrouvez notre opération spéciale

INGÉNIEURS
le lundi 27 juin*

dans Le Monde Economie

Retrouvez toutes nos offres sur www.lemonde.fr

*daté mardi 28 juin.

CAP Calaisis

(Cinq communes, 100 000 habitants)

Au cœur de la Côte d'Opale, proche du grand site National des Caps, siège du Tunnel sous la Manche et 2e port mondial de voyageurs, notre collectivité porte le projet de territoire en charge du développement environnemental touristique, culturel et sportif de l'agglomération. Elle gère également de nombreux équipements et services : conservatoire à rayonnement départemental, piscine patinoire, école d'art, base de voile, aéroport, zones d'activités économiques, aires d'accueil des gens du voyage, assainissement, recrute

Un Chargé de mission "observatoire et centre de ressources" (h/f)

Poste de catégorie A

Attaché ou contractuel, placé sous l'autorité du Directeur de la Direction des Territoires

La Communauté d'Agglomération Cap Calaisis s'appuie sur un atelier d'urbanisme créé au sein de la Direction des Territoires depuis trois ans pour asseoir ses politiques d'aménagement du territoire.

Placé sous l'autorité du responsable de la cellule S.I.G./observatoire communautaire/centre de ressource, vous êtes chargé de mener des études d'observation sur l'évolution de phénomènes urbains à l'échelle de l'agglomération, pour aider à définir et participer à l'évolution des politiques publiques. Vous créez et entretenez des observatoires et en assurez l'exploitation conjointement avec d'autres services de l'agglomération, mais aussi de différents partenaires, dans une optique d'aide à la décision. Vous êtes également amené à analyser et mettre en forme les données statistiques : regards croisés.

Diplômé BAC +5, de formation géographe/aménageur avec une spécialisation dans le traitement des données, vous connaissez les méthodes d'analyses de données et l'outil S.I.G. Mapinfo. Votre aptitude à collecter, saisir et organiser les informations vous permet de définir des indicateurs pertinents à partir de sources variées, et à les mettre à jour. Doté d'un esprit d'équipe développé, vous vous adaptez parfaitement au sein d'un groupe.

Rémunération : Rémunération statutaire et régime indemnitaire, poste à temps plein.

Merci d'adresser, avant le 29/07/2011 votre CV, lettre de motivation, à M. le Président de la Communauté d'agglomération, 76 bd Gambetta, BP 21, 62 101 CALAIS CEDEX

www.capcalaisis.fr

Safari-rh.fr

Pas-de-Calais Conseil Général
DÉPARTEMENT DU PAS DE CALAIS

« 7e département de France (1,5 million d'habitants, 894 communes, 1,557 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 »

La direction du conseil de gestion recrute

Contrôleur de gestion externe expérimenté (h/f)

Catégorie A filière administrative

Relevant d'une mission d'évaluation et de prévention des risques liés aux relations entre le Département et ses satellites, votre rôle consiste à garantir la sécurité juridique et financière de l'activité des établissements publics et des organismes associés bénéficiant d'une subvention. Vos activités se partagent entre le contrôle à des fins de diagnostic, le conseil permettant d'accompagner la mise en œuvre de projets et l'assistance technique aux opérations complexes (appui méthodologique, définition des éléments de calculs, analyse du contexte économique, juridique ou stratégique…). Vous intervenez aussi dans le contrôle des fonds européens sur le champ du Fonds social européen (FSE), participant notamment au contrôle de conformité de la gestion des crédits des programmes Interreg, soumise à des procédures spécifiques très formalistes. Pour mener à bien les missions de ces deux cellules (cellule audit/qualité/contrôle de gestion externe et cellule contrôle des fonds européens), vous managez des équipes projets constituées de collaborateurs départementaux ou de prestataires externes et contribuez activement à l'évolution des outils et méthodes utilisés.

Expert comptable confirmé, vous disposez de 15 à 20 ans d'expérience acquise en cabinet d'audit, inspection fiscale, inspection du Trésor, Chambre régionale des comptes ou collectivité territoriale comparable. Vos compétences en droit privé, droit fiscal, droit commercial et droit des associations se doublent de connaissances significatives en terme de finances publiques et droit des collectivités territoriales (comptabilité et commande publiques, M52, code des marchés, règlement financier…). Rompu au travail en mode projet, à la conduite des études financières, comptables ou fiscales ainsi qu'à la pratique des audits, vous êtes à même d'appréhender rapidement les situations complexes sous divers angles : fonctionnel, opérationnel, humain, dans un esprit de rigueur. Ouvert, imaginatif et force de propositions dans la recherche de solutions, vous alliez le sens de la communication écrite et orale à des qualités pédagogiques. Nous apprécierons vivement votre aptitude à actualiser constamment vos connaissances.

Vos contacts : Gilles Boschi, Directeur du Conseil de gestion 03.231.21.54.04 - Myriam LORBER 03.21.21.56.85 et Jérôme DEBAECKE 03.21.21.56.54, en charge du recrutement - Service Emploi et Mobilité».

Merci d'adresser votre candidature manuscrite, accompagnée d'un CV détaillé à : M. le Président du Conseil Général du Pas-de-Calais, Direction des Ressources Humaines, Service Emploi et Mobilité, Hôtel du Département, 62 018 ARRAS Cedex 9.

Profil du poste détaillé sur www.pasdecalais.fr

le relief de nos talents

Safari-rh.fr

LA ROCHE-SUR-YON AGGLOMERATION

L'esprit pionnier LA ROCHE SUR YON

Forte de ses 91 000 habitants, la Communauté d'agglomération de la Roche-sur-Yon dispose aujourd'hui de tous les outils de son développement futur : liaisons autoroutières, TGV, université, recherche, pôles tertiaires, zones d'activités attractives, cadre de vie qualitatif et agréable à 30 minutes de l'océan atlantique. La Roche-sur-Yon, 51 000 habitants, chef-lieu du Département de la Vendée, est l'un des pôles urbains attractif du grand ouest français en plein développement démographique et économique. Afin de porter les projets du territoire, tant dans la définition de ses enjeux stratégiques (habitat, déplacements, économie) que dans la réalisation de projets d'aménagement structurants (opération « Pentagone 2020 », pôle gare autour du TGV, restructuration du centre-ville, centres-bourg, réalisation d'éco-quartier et ANRU),

L'Agglomération recrute

Un Directeur Général Adjoint h/f
en charge des questions d'aménagement et de développement du territoire

En lien direct avec le Président de l'agglomération, Maire de la Roche-sur-Yon, membre du comité de direction, le Directeur Général Adjoint (h/f) **encadre dans un contexte de mutualisation des services avec la ville de la Roche-sur-Yon** des équipes de 8 personnes (agglomération) et 27 personnes (ville) et gère un budget total d'environ 18 millions d'euros.

Les missions du DGA sont au cœur des dynamiques de ce territoire et des projets structurants de l'Agglomération comme de la Ville de la Roche-sur-Yon. Il est à l'interface des projets de développement du territoire et conduit les politiques publiques associées à la constante préoccupation d'un regard croisé des enjeux.

De formation supérieure (bac + 4/5) à dominante technique (architecte, aménagement, ingénieur ou urbaniste), vous bénéficiez d'une expérience significative dans la gestion de projets et d'équipes et dans la conduite d'études urbaines dans des contextes multi-partenariaux.

Vous maîtrisez l'environnement des collectivités territoriales et le code de l'urbanisme.

Recrutement dans le cadre d'emplois des agents de la fonction publique filière administrative ou technique de catégorie A

Recrutement par voie contractuelle à défaut (CDD 3 ans renouvelable).

LIGHT CONSULTANTS

Candidatures à adresser sous référence LIHL 4920 à notre conseil :
LIGHT Consultants - 282, Boulevard Saint-Germain - 75007 Paris
contact@lightconsultants.fr - www.lightconsultants.fr

Le Département du Nord, préparateur d'avenir...

Le Département du Nord 2.5 millions d'habitants, 8 000 agents et plus de 2.9 milliards de budget
recrute **pour sa Direction Générale Adjointe**

Directeur Général Adjoint Délégué à l'action sociale

CADRE A, A+ DE LA FONCTION PUBLIQUE, EMPLOI FONCTIONNEL H/F

VOS MISSIONS :
Sous l'autorité du Directeur Général Adjoint chargé de l'Action Sociale, vous êtes chargé de :
- mettre en œuvre les politiques départementales d'action sociale sur les territoires
- impulser et coordonner les projets stratégiques d'un ou plusieurs secteurs d'activité
- mettre en œuvre les orientations, règles de fonctionnement et procédures de travail élaborées pour chaque domaine d'activité par les Directions Thématiques et Territoriales et contribuer à l'évaluation des résultats et de l'efficacité des moyens mis en œuvre
- exercer l'autorité hiérarchique sur les services départementaux d'action sociale
- animer et piloter l'équipe de direction (13 Directeurs) en lien avec le Directeur Général Adjoint
- mobiliser et optimiser les ressources humaines et l'ensemble des moyens d'actions
- participer à l'animation du Collège des Directeurs de la Direction Générale Adjointe chargée de l'Action Sociale

VOTRE PROFIL :
- connaître parfaitement les politiques d'action sociale
- disposer de qualités de management de haut niveau
- mobiliser et animer des équipes de professionnels disposant de compétences et qualifications diversifiées
- savoir décider et identifier les risques, impulser et accompagner le changement
- appréhender les situations et environnements complexes
- travailler en équipe de direction, communiquer avec les élus et les partenaires
- faire preuve de capacité d'analyse et de conceptualisation
- entrainer l'adhésion
- expérience au sein des collectivités territoriales souhaitée

Poste basé à Lille

Consultez le détail de l'offre sur : cg59.fr rubrique «offres d'emploi».

Référence de l'offre n° LM2797
Date de clôture : **7 juillet 2011**

Conseil Général Département du Nord

Pour postuler espace-metiers @cg59.fr

Le Département du Nord développe une politique de recrutement dynamique dont l' un des objectifs majeurs est de promouvoir l' accueil des personnes reconnues «travailleurs handicapés».

COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DE LA VALLÉE DE SAINT-SAVIN

Gérés par la Communauté de communes de la Vallée de Saint-Savin et situés aux portes du Parc national des Pyrénées, les Thermes de Cauterets (70 ETP, CA : 5 M€, 6200 curistes fidélisés à plus de 70 %) proposent une gamme complète d'équipements dédiés aux soins thermaux (deux établissements) et à la remise en forme (centre thermoludique) dans un cadre exceptionnel. Qualité et professionnalisme caractérisent cette entreprise publique locale qui recherche son :

DIRECTEUR D'EXPLOITATION

Sous l'autorité du président de la Communauté de communes de Saint-Savin et en liaison avec ses services, il dirige les établissements thermaux, manage leurs équipes, propose et met en œuvre budgets, plans d'action commerciaux et de communication, plan stratégique, dans une optique de performance et de résultat au service du développement de ce territoire et en synergie avec les acteurs locaux du tourisme.

Ce poste s'adresse à un professionnel (H/F) expérimenté du thermalisme et/ou de l'exploitation d'établissements de santé et d'équipements de loisirs. Grande disponibilité, dynamisme entrepreneurial, esprit d'équipe, réactivité et vision à long terme, sens du service public : telles sont les principales qualités indispensables pour réussir dans ce poste.

Merci d'adresser votre candidature sous la référence 16124 sur notre site www.quadra-consultants.com rubrique espace candidat ou par voie postale à QUADRA, Maxim Peter, 5 rue Tronchet, 75008 PARIS

membre de SYNTEC

Quadra
Service Public

Safari-rh.fr