



Qui a compris le traité européen ?

Par Philippe Askenazy
CHRONIQUE | PAGE 2



TED, agitateur d'idées sur la scène et sur Internet

Le cycle de conférences le plus célèbre du Web a fait halte à l'Olympia, à Paris
INNOVATION | PAGE 6



Une seule déclaration sociale au lieu de trente

Pour les entreprises pionnières, la simplification débutera le 1^{er} janvier
MANAGEMENT | PAGE 10

Pour en finir avec le casse-tête fiscal

Renforcer la progressivité, combattre l'évasion fiscale, créer une fiscalité environnementale, faire converger la taxation du capital et du travail, transférer des charges sociales sur la CSG : cinq pistes pour un impôt plus transparent et légitime

PAGES 4 et 5



QUENTIN BERTOUX POUR « LE MONDE »

Jacqueries modernes

ÉDITORIAL

Comme souvent, la révolte était partie du Sud-Ouest, des paysans du Périgord et de Saintonge. Ulcérés par l'explosion des impôts, notamment sur le sel, ils ont pris les armes en 1548. A Cognac, le fermier du grenier à sel, qui collecte la gabelle, est capturé par les émeutiers, déshabillé, rompu vif, le corps jeté à la rivière aux cris de : « Va, méchant gabeleur, saler les poissons ! » La répression fut aussi terrible que la révolte.

Les mœurs se sont, bien sûr, légèrement civilisées depuis ces temps héroïques du Moyen Âge et de la Renaissance, mais le cou-

ple dette-impôts est toujours aussi dangereux. Il a coûté la vie à des rois et leur carrière à des présidents. Les nouvelles jacqueries empruntent Twitter plutôt que les tocsins (Henri II avait fait retirer les cloches des églises de l'Angoumois, par représailles), mais elles sont toujours présentes.

L'impôt d'aujourd'hui ne finance plus les guerres, mais répond à trois objectifs : financer l'Etat et ses institutions, redistribuer la richesse et piloter l'économie. C'est donc à la fois un instrument de justice et d'efficacité. En ce sens, le consentement des citoyens à l'accepter et à le payer fait société, au même titre que la langue ou la culture.

Mais un système fiscal vieillit à vitesse humaine. Cinquante ans après son apparition, le nôtre est perclus de rhumatismes. Gangrenés de toutes parts, l'impôt sur le revenu et la TVA ont perdu à la fois en efficacité et en justice. A coups d'exceptions et de replâtrages, l'ensemble est devenu un maquis incompréhensible.

Résultat, comme le montre notre dossier (pages 4 et 5), le système laisse échapper les milliards par son manque de progressivité et génère de nouvelles inégalités « horizontales », qui ne sont plus fonction du revenu réel mais de la situation de chacun : initiés ou néophytes, salariés ou épargnants, propriétaires ou locataires...

Que faire ? Nous esquissons cinq pistes, qui auraient le mérite de la simplicité et d'un meilleur rendement. Elles réunissent un consensus suffisamment large parmi les économistes pour être étudiées et mises en chantier. Mais il faudra du courage pour passer au-delà des lobbies, des chapelles idéologiques et des arrangements de court terme. Certains sous-entendent que la complexité actuelle serait instrumentalisée pour faire avaler la pilule au plus grand nombre. Triste calcul quand l'ambition de toute démocratie moderne devrait être, au contraire, de faire simple et transparent. Question de survie. ■

Philippe Escande

ENQUÊTE

Activision Blizzard, fragile pépite de Vivendi



Née de la fusion de deux spécialistes californiens du jeu vidéo, la société domine un marché mondial en pleine crise. Sa réussite est due à la focalisation sur quelques titres à gros budgets et ventes record.

PAGE 3

RETROUVEZ CHAQUE SEMAINE

LES OFFRES D'EMPLOIS

PAGES 14 ET 15

Vous avez compris le traité, vous ?



CHRONIQUE

Philippe Askenazy

Directeur de recherche au CNRS,
Ecole d'économie de Paris

Tout lecteur de journaux a pu constater que la grande majorité des économistes alertent aujourd'hui l'opinion sur les risques de récession liés à la politique d'austérité menée par les gouvernements européens. Il semble loin le temps – pourtant si proche – où seule une fraction d'entre eux dénonçait l'échec annoncé et le coût social dramatique des politiques d'ajustement imposées à ceux qualifiés alors de « cochons » : les PIIGS – Portugal, Italie, Irlande, Grèce, Espagne [Spain]. Cette fraction s'attirait les sarcasmes des « réalistes », qui répétaient en boucle que l'on ne pouvait faire autrement, que la crise venait de trop de dépenses et de dettes publiques. Entre-temps, on a constaté les dégâts de la super-austérité et de l'impasse où elle a mené l'Europe. On ne peut donc que louer cette prise de conscience.

Mais cette soudaine unanimité vient également... de la perte d'influence des économistes. Puisque le problème viendrait des comptes publics, l'acteur légitime devient le comptable et non l'économiste, ni d'ailleurs le parlementaire. Ce mouvement s'observe dans l'ensemble de l'Europe. La France n'y échappe pas.

Tenir un objectif de 3 % de déficit public pour 2013 ne repose en effet sur aucune logique économique ; même les moins keynésiens

conviennent de la mécanique récessive qu'il va engendrer. En revanche, c'est un objectif comble réalisable par une multiplication de recettes – dans les deux sens du terme – et par des coupes aléatoires dans les dépenses de l'Etat.

La loi organique d'application du traité budgétaire européen marque ainsi au niveau national la marginalisation des économistes, même sur des questions qui a priori leur reviennent.

La pierre angulaire du dispositif est la création d'un haut conseil des finances publiques indépendant, qui rendra un avis sur les prévisions macroéconomiques sur lesquelles reposent les lois de finances et le respect du traité. Or, et c'est plus qu'un symbole, ce haut conseil est placé auprès de la Cour des comptes et il est présidé par le premier président de la Cour. Les magistrats de la Cour y seront majoritaires... Nul besoin d'économistes pour juger de prévisions macroéconomiques.

Puisque le problème viendrait des comptes publics, l'acteur légitime devient le comptable et non l'économiste, ni d'ailleurs le parlementaire

Le traité plaçant l'austérité budgétaire comme norme supérieure, et la loi organique marginalisant les économistes, comment comprendre alors que nombre d'économistes aient appelé à voter pour ce traité ?

Ne serait-ce pas, tout simplement, parce qu'ils parient sur les failles dudit traité, dont la rédaction peut, en effet, laisser perplexes ? « Le solde structurel annuel des administrations publiques correspond à l'objectif à moyen terme spécifique à chaque pays, tel que défini dans le pacte de stabilité et de croissance révisé, avec une limite inférieure de déficit structurel de 0,5 % du produit intérieur brut aux prix du

marché. » Passons sur le fait que « limite inférieure de déficit de 0,5 % » est une étrange rédaction pour établir la règle que le solde des administrations ne doit pas être inférieur à -0,5 %. Plus loin, le traité précise que ce « solde structurel annuel des administrations publiques » signifie le « solde annuel corrigé des variations conjoncturelles, déduction faite des mesures ponctuelles et temporaires ».

Mais comment calcule-t-on l'objectif à moyen terme (MTO) et comment corrige-t-on des variations conjoncturelles ? Des valeurs obtenues pourra découler ou non une sanction financière contre un Etat. La réponse n'est pas dans le traité, mais elle est le résultat des négociations qui se sont tenues à Bruxelles.

Il faut donc se plonger dans le « code de conduite » du 24 janvier, ou plus précisément le « code of conduct », puisque seule existe une version anglaise (http://ec.europa.eu/economy_finance/economic_governance/sgp/pdf/coc/code_of_conduct_en.pdf).

On y apprendra, avec bonheur, que $MTO = \max(MTO^{LD}, MTO^{MB}, MTO^{Euro/ERM2})$. En fait, l'élément-clé est le calcul du solde structurel, ce qui demande de déterminer le « potential output », c'est-à-dire le niveau potentiel de création de richesses d'un pays. Deux approches principales sont utilisées. L'une est un traitement statistique des observations économiques pour éliminer la composante conjoncturelle. La seconde est dite de « fonction de production » : la richesse potentielle est une fonction du capital et du travail disponible dans un pays.

Depuis un conseil européen de 2002, c'est la seconde méthode qui prévaut. Mais rien ne prouve sa supériorité par rapport à la première. En outre, il y a une multitude de variantes pour chaque méthode. Vous ne comprenez rien ? C'est normal ! Et cela promet des discussions méthodologiques sans fin, la nécessité de multiplier les études théoriques et empiriques. Bref, une rente infinie... pour les économistes !

A moins que le juge européen saisi par un pays sanctionné ou, comme le prévoit le traité, par un pays qui veut une sanction contre un autre (étonnante conception de la solidarité européenne) ne vienne à figer ces définitions. Ce qui mettrait, pour le coup, les économistes définitivement sur la touche... ■

QUIZ

Quelle est l'exposition de la Bundesbank sur les pays européens en difficulté ?

- 100 milliards d'euros ?
 200 milliards d'euros ?
 700 milliards d'euros ?

Le montant total a franchi, en avril 2012, les 700 milliards d'euros au sein du système européen de paiements Target 2 de la Banque centrale européenne (BCE), où l'Allemagne est, de très loin, la plus exposée. En effet, les banques allemandes ont prêté plus de 600 milliards d'euros à leurs homologues grecques, espagnoles, irlandaises, portugaises ou italiennes. Elles se sont désengagées à partir de la fin 2008, profitant des opérations de refinancement de la BCE, qui ont conduit à un transfert de risques vers la Bundesbank, la banque centrale allemande. Selon une note de Goldman Sachs du 11 octobre, seule la répartition du risque de crédit a changé, puisque, « maintenant, le capital de la banque centrale est le plus immédiatement menacé, alors qu'auparavant c'étaient les fonds propres des banques allemandes ». Dans les deux cas, c'est le contribuable allemand qui pourrait être appelé à la rescousse. Ce risque devrait encourager Berlin à préserver l'unité de la zone euro, même si les rachats de dette souveraine prévus par la BCE augmentent encore la quote-part de risque de la Bundesbank... ■ **Adrien de Tricornot**

Agenda

Lundi 15 octobre

Emploi « 1 semaine pour 1 emploi », organisé par Pôle emploi Rhône-Alpes (jusqu'au 19).
 > www.1semainepour1emploi.fr

Mardi 16 octobre

Finances Examen du projet de loi de finances pour 2013 en séance à l'Assemblée nationale.

Province Salon Proemploi à Paris. Tout pour vivre, travailler en province et quitter la capitale.
Twitter Premier festival international de twittérature, 140 MAX, dans le cadre du Festival Québec en toutes lettres (jusqu'au 21).
 > <http://www.twittexte.com>

Mercredi 17 octobre

Commerce extérieur Visite de Jean-Marc Ayrault à Singapour et aux Philippines, premier déplacement hors Union européenne du premier ministre depuis sa nomination à Matignon en mai (jusqu'au 21).
BPI Le conseil des ministres présente le projet de loi permettant la création de la Banque publique d'investissement. Jean-Pierre Jouyet, directeur général de la CDC, est le favori pour la présider.

Pauvreté Table ronde : « Peut-on sortir de la pauvreté ? », au Collège des Bernardins.
 > www.collegedesbernardins.fr

Ecologie Colloque interdisciplinaire sur l'écologie industrielle et territoriale (Coleit) à l'université de technologie de Troyes (et 18).
 > <http://coleit2012.utt.fr>

ADP Le gestionnaire des aéroports parisiens, Aéroports de Paris, présente ses projets de rénovation d'Orly pour lesquels il a annoncé un investissement de 400 à 450 millions d'euros.



Jeudi 18 octobre

Union européenne Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement de l'UE à Bruxelles (et 19).
Culture Foire internationale d'art contemporain (FIAC) à Paris (jusqu'au 21).

Télétravail 4^e Forum du télétravail, au Pays de Murat (et 19).
 > <http://forum-teletravail.fr>

Commerce Inauguration à Levallois-Perret du centre commercial So Ouest (une centaine de boutiques et un hypermarché Leclerc de 15 000m²).

Qualité de vie 9^e édition de vie au travail organisée par le réseau Anact (jusqu'au 26).
 > www.qualitedevieautravail.org

Grèce Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement à Bruxelles

(et 19). A l'ordre du jour : le rapport sur la Grèce des inspecteurs de la « troïka ».

RH Université de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) à Bordeaux (et 19).

Lego Ouverture du premier Lego Store en France, à Levallois-Perret, consacré au groupe danois de jeu de construction.



Vendredi 19 octobre

Solidarité Cité de la réussite, à Paris, à la Sorbonne et au lycée Louis-le-Grand. Forum de débats culturels, économiques, scientifiques et politiques sur les thèmes de la solidarité et du partage (jusqu'au 21). Avec : Lilian Thuram, Edgar Morin, Nicolas Hulot, etc.
 > www.citedelareussite.com

Innovation « Demain dans ma vie », opération de la Mairie de Paris destinée à mettre en valeur les entreprises innovantes hébergées dans les incubateurs de la capitale (et 20).

Dimanche 21 octobre

Alimentation SIAL, Salon international de l'alimentation au Parc des Expositions de Paris-Nord Villepinte (jusqu'au 25).
 > www.sialparis.fr

Lundi 22 octobre

BCE La commission des affaires économiques du Parlement européen auditionne Yves Mersch, gouverneur de la banque centrale du Luxembourg, candidat au poste de directeur de la Banque centrale européenne.

Mode Finale du concours national Elite organisé à Paris par l'agence de mannequins du même nom.

Energie Forum mondial de l'énergie (World Energy Forum 2012) à Dubaï (jusqu'au 24) et Semaine internationale de l'énergie à Singapour (SIEW) (jusqu'au 25).

Mardi 23 octobre

OMC Réunion à Genève de l'organe des règlements des différends de l'OMC.

Erasmus La Commission européenne demande aux Etats de l'Union une rallonge budgétaire pour continuer à financer notamment les bourses étudiantes Erasmus.

24 octobre

Cyclisme Présentation officielle du parcours du Tour de France 2013, qui partira de Porto-Vecchio (Corse) le 29 juin 2013.

Liquidation

LE MOT

Judiciaire, boursière, d'un régime matrimonial, d'une succession... une « liquidation » – de l'italien du XV^e siècle *liquidazione* – est l'« action de mettre fin à une situation difficile, en particulier par des mesures énergiques », pour le Larousse, ou, plus radical encore, l'« action de se débarrasser d'une personne gênante en l'assassinant »... Dans un contexte économique, on ne sait plus très bien de quoi – entreprises – ou de qui – salariés – on parle !... La liquidation ne doit pas être confondue avec la liquéfaction, forme familière d'abattement, quoique la première puisse être la cause de la seconde. Le 10 octobre, le tribunal de commerce de Lille a prononcé la liquidation judiciaire de Surcouf, suivie, le 11, par celle de l'usine Technicolor d'Angers, en attendant la décision du tribunal de commerce de Rouen, le 16 octobre, concernant Petroplus. Le 7 octobre, le ministre du redressement productif, Arnaud Montebourg, indiquait qu'après traitement par ses services de 119 dossiers d'entreprises en difficulté, ceux soldés par une liquidation s'étaient traduits par la perte de 4 859 emplois. Enfin, selon une étude de la Coface, l'impact des défaillances d'entreprises en termes d'emplois détruits a augmenté de 3,3 % entre septembre 2011 et août 2012. Tel est le paradoxe de ces sociétés qu'un manque de liquidités, pour part, condamne à la liquidation. ■

PIERRE JULLIEN

Franche télévision

PROFIL | C'est l'heure de vérité pour Rémy Pflimlin, poussé à un sévère plan d'économies à France Télévisions

MARIE DE VERGÈS

On lui reconnaît du sang-froid et un certain entêtement : deux traits de caractère sur lesquels Rémy Pflimlin va devoir s'appuyer dans les prochaines semaines pour gérer la difficile équation qui s'impose à son groupe. Entre baisse des recettes publicitaires et économies budgétaires, France Télévisions est condamné à se serrer la ceinture. Principal bénéficiaire du budget de l'audiovisuel public, c'est à lui que le gouvernement demande les plus gros sacrifices. Soit une baisse de ses ressources publiques de 3,4 % en 2013.

Commence pour Rémy Pflimlin une partie délicate. Le PDG répète que son groupe ne pourra pas faire tout comme avant avec moins d'argent. Il veut négocier avec l'Etat un nouveau contrat d'objectifs et de moyens (COM). Autrement dit, une feuille de route qui redéfinisse sans tabou les priorités de France Télévisions. Il réclame aussi un financement pérenne qui passerait par une augmentation de la redevance. Un jeu d'échecs compliqué alors que le fauteuil de M. Pflimlin a parfois pris ces dernières semaines des allures de siège éjectable.

Cet Alsacien de 58 ans souffre du péché originel d'avoir été nommé en 2010 par Nicolas Sarkozy. Depuis l'été, le gouvernement lui reproche à mots couverts un manque d'audace dans les programmes. Il a aussi sèchement « retoqué » son projet de réforme de France 3, jugé trop coûteux. Le patron devrait, théoriquement, rester à son poste jusqu'en 2013. La tentation est grande de



Rémy Pflimlin au siège du groupe France Télévisions, le 28 août à Paris. AFP/PATRICK KOVARICK

faire assumer à ce diplômé d'HEC la douloureuse restructuration du groupe. Et le plan social qui va avec. Les syndicats redoutent que les quelque 500 départs prévus par le COM d'ici à 2015 soient multipliés par deux.

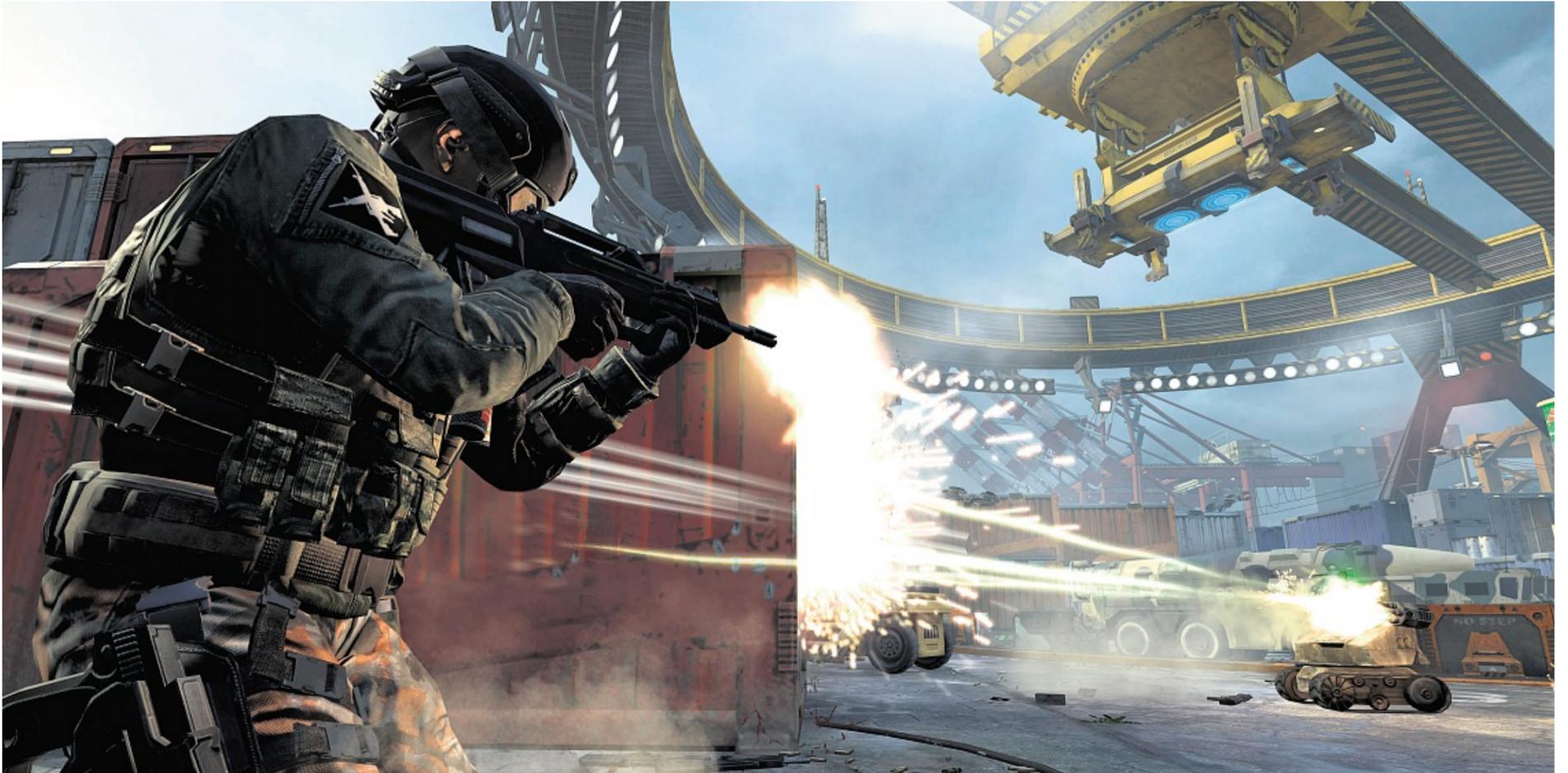
Sur ce terrain-là, le rond et consensuel Pflimlin possède quelques atouts. Patron anti-blingbling, antithèse de son prédécesseur, le flamboyant Patrick de Carolis, l'homme est, en revanche, rompu au dialogue social après quatre ans (2006-2010) passés à la tête de Presstalis, le chaudron bouillant de la distribution de la presse.

Ce centriste chrétien au physique bonhomme aime travailler dans la collégialité. Et il connaît bien la maison pour avoir dirigé France 3 entre 1999 et 2005. Depuis son installation au sommet de France Télévisions, « le nombre de jours de grève a été divisé par dix », se félicite un dirigeant du groupe. ■

LA CITATION

« Nous n'avons pas du tout changé notre approche »

Lors des assemblées annuelles du Fonds monétaire international (FMI) et de la Banque mondiale, à Tokyo, le FMI a revu ses projections économiques mondiales à la baisse, estimant que l'impact des politiques d'austérité avait été sous-estimé. Christine Lagarde, directrice générale du FMI, a par conséquent appelé, le 11 octobre, à donner deux ans de délai supplémentaire à la Grèce pour atteindre ses objectifs budgétaires. Pourtant, le lendemain, elle a cru bon d'affirmer que le FMI n'avait « pas du tout changé d'approche », lors d'un débat avec le ministre allemand des finances, Wolfgang Schäuble, selon lequel « il n'y a pas d'alternative à la réduction à moyen terme des dettes des Etats qui sont trop élevées, notamment et bien entendu pour l'euro et la zone euro dans son ensemble ».



La sortie du jeu « Call of Duty : Black Ops II » est prévue le 13 novembre. Les trois derniers opus se sont écoulés à près de 80 millions d'exemplaires. ACTIVISION

Les guerriers très lucratifs de Vivendi

Nichée dans la banlieue de Los Angeles, Activision Blizzard, la filiale du groupe français, continue à dominer le marché mondial des jeux vidéo en dépit du ralentissement inquiétant de ce marché-clé

JÉRÔME MARIN

San Francisco, correspondance

Paul Reiche prend la pose devant deux armoires vitrées, peuplées de dragons et de monstres. « Skylanders est le jeu vidéo qui a généré le plus de recettes depuis le début de l'année », se réjouit le patron du studio Toys For Bob, à Novato (Californie). Destiné aux enfants, ce titre, dont le deuxième épisode sera commercialisé le 19 octobre en France, doit son succès à son concept novateur. Placées sur un socle spécialement conçu, ces figurines – il y en a 48 à collectionner – se matérialisent et prennent vie à l'écran. Les enfants en raffolent : plus de 30 millions de figurines vendues, des ruptures de stock et des prix qui s'envolent sur eBay.

Deux ans et demi ont été nécessaires pour développer la technologie permettant de transférer des données entre la console de jeu et les figurines, capables de conserver des informations sur l'évolution du joueur – plus on joue et plus la créature devient puissante. « Les nouvelles s'éclairent quand on les pose sur le socle », ajoute fièrement Paul Reiche.

Et dans les studios aux décors hawaïens, la vingtaine de graphistes et la dizaine de programmeurs préparent déjà la suite.

Derrière cette réussite se cache aussi Activision Blizzard, premier éditeur mondial de jeux vidéo et filiale à 61% de Vivendi. La société californienne est passée maître dans l'art de créer des blockbusters, des jeux aux budgets souvent dignes d'Hollywood et soutenus par des campagnes marketing tout aussi imposantes. Les spots publicitaires pour Skylanders

Trois ans de repli



ont ainsi envahi les chaînes de télévision pour enfants depuis plusieurs semaines. « C'est l'une des plus importantes campagnes jamais lancées », se félicite Paul Reiche.

Cette mécanique, désormais bien huilée, fonctionne : Activision Blizzard cumule les best-sellers, à l'image de Call of Duty, un jeu de guerre dont les trois derniers épisodes se sont écoulés, en cumulé, à près de 80 millions d'exemplaires. Fin 2011, seulement seize jours ont été nécessaires pour que le nouvel épisode dépasse la barre du milliard de dollars de chiffre d'affaires. Mieux que le film Avatar, de James Cameron, pourtant recordman du genre.

Né de la fusion en 2008 entre l'américain Activision et le français Vivendi Games, le groupe emploie aujourd'hui plus de 7 000 personnes. Son chiffre d'affaires a enregistré une croissance soutenue entre 2009 et 2011, pour atteindre 4,7 milliards de dollars (3,4 milliards d'euros). Dans le même temps, sa marge opérationnelle a progressé de 4 points (30,3%) et ses profits ont dépassé la barre du milliard de dollars. Et, malgré la morosité actuelle du marché, ses bénéfices 2012 devraient encore progresser, selon les prévisions des analystes.

Si l'éditeur s'en sort mieux que ses concurrents, c'est d'abord parce que la société compte deux piliers d'une robustesse à toute épreuve. D'un côté, Activision, basé à Santa Monica, dans la banlieue de Los Angeles, et prioritairement tourné vers les jeux sur console. De l'autre, Blizzard, uniquement concentré sur le PC. Ce studio situé quelques kilomètres plus au sud, à Irvine, est notamment à l'origine de World of Warcraft, un jeu de rôle en ligne massivement multijoueurs (Massively Multiplayer Online Role Playing Games, MMORPG).

Au fil des ans, ces deux branches, restées indépendantes, ont réussi à bâtir un catalogue de licences à succès, plébiscitées par un public fidèle et nombreux, notamment grâce à la prépondérance du jeu en ligne. Plus un titre est diffusé, plus les incitations d'achat deviennent grandes pour pouvoir jouer à distance entre amis. L'éditeur a compris plus vite que les autres la nécessité de se focaliser sur quelques titres majeurs plutôt que de disperser ses efforts et ses investissements.

« L'industrie du jeu vidéo rencontre régulièrement d'importants défis créatifs, technologiques et financiers : peu d'éditeurs sont restés en haut sur une longue période, prévient cependant Bobby Kotick, le PDG d'Activision Blizzard. Aujourd'hui, l'audience se fragmente de plus en plus, les business models évoluent et de nouveaux acteurs apparaissent. »

L'émergence des jeux sur mobile et sur les réseaux sociaux a, en effet, profondément modifié le paysage et les habitudes des joueurs. Selon le cabinet d'études NPD, 35% des joueurs américains utilisent désormais majoritairement ces deux supports. Le chiffre d'affaires généré par les consoles et les PC s'en ressent : de 21,4 milliards en 2008, il est tombé à 17 milliards de dollars l'an passé aux Etats-Unis. Cette chute s'est même accélérée depuis le début de l'année (-26%).

Après avoir tardé à réagir, de nombreux éditeurs tentent de prendre le train en marche. Ubisoft vient, par exemple, de commercialiser une version mobile de Rayman. Et Electronic Arts a lancé, l'an passé, une version Facebook des Sims. Activision Blizzard, lui, reste très en retrait.

« Ce n'est vraiment pas une priorité pour les dirigeants car ils ont suffisamment d'opportunités de croissance

avec les jeux consoles et PC », avance Michael Olson, analyste chez Piper Jaffray. « Ils cherchent encore la bonne stratégie sur le mobile », anticipe Brian Pitz, analyste chez Jefferies, qui s'attend à un mouvement d'ici un an.

« Il y a eu d'importantes réussites sur mobile, concède Bobby Kotick. Mais elles n'ont pas vraiment été lucratives : il faut trouver le bon équilibre et un business model qui ait un sens. » Même chose pour Facebook, « une plateforme fantastique sur laquelle on travaille ». D'autant que les déboires récents de Zynga ont prouvé les incertitudes sur le modèle du « free-to-play » (jeux gratuits rentabilisés par des microachats).

L'éditeur a compris

la nécessité de se focaliser sur quelques titres majeurs

« L'essentiel des revenus du jeu vidéo est encore généré par les joueurs passionnés sur consoles et PC », indique Anita Frazier, de NPD. C'est justement le cœur de cible d'Activision Blizzard. Le joueur de Call of Duty ou de World of Warcraft joue moins sur mobile, et encore moins sur Facebook. Et l'arrivée d'une nouvelle génération de consoles devrait redynamiser le segment traditionnel du marché.

« Les prochaines PlayStation et Xbox devraient mieux se vendre que les précédentes », estime Brian Pitz. Michael Olson nuance : « On constate un mouvement de bascule vers d'autres formes de divertissement. » En un an, le nombre de joueurs aurait ainsi baissé de 12 millions aux Etats-Unis, selon NPD.

Ce climat d'incertitude explique peut-être en partie pourquoi Vivendi n'a pas trouvé preneur cet été pour sa participation, valorisée à 8 milliards de dollars. Le conglomérat français aurait d'ailleurs renoncé à la céder. De quoi vraisemblablement satisfaire Bobby Kotick. « Je me suis toujours extrêmement bien entendu avec la direction de Vivendi, qui nous a toujours soutenus », assure-t-il. Tant que soldats et monstres continueront à cracher des montagnes de dollars, il n'y a pas de raison qu'il en soit autrement. ■

Activision, une pépite difficile à vendre

Activision Blizzard est très vite devenu l'un des actifs les plus précieux de Vivendi. Né en 2008 de la fusion de l'américain Activision avec la branche jeux vidéo de l'ancienne Compagnie générale des eaux, il a représenté 3,4 milliards d'euros sur un total de 28,8 milliards qu'a engrangés Vivendi en 2011.

C'est certes loin des quelque 12 milliards d'euros de chiffre d'affaires de la filiale télécoms SFR. Mais contrairement à celle-ci, qui souffre de l'arrivée tonitruante de Free sur le marché des télécoms en janvier dernier, Activision séduit les analystes et est épargnée par les attaques répétées des marchés financiers à l'encontre des actifs de la holding. Le cours de Vivendi est, en effet, depuis quelques mois en proie aux attaques des investisseurs qui lui font subir la fameuse « décade de holding ». Autrement dit, sa valeur en Bourse est inférieure à celle cumulée de ses filiales

(Canal+, Universal, SFR, GVT, Maroc Telecom, Activision).

Riche de plusieurs licences à succès telles que Diablo, World of Warcraft ou encore Call of Duty, Activision Blizzard a su se concentrer sur quelques jeux. Un positionnement stratégique qui séduit les marchés. D'autant qu'Activision sait exploiter ses succès jusqu'au bout : sur Diablo 3, le dernier opus d'un jeu devenu culte, il est maintenant possible d'acheter des objets virtuels grâce à des transactions bancaires réelles, ce qui devrait assurer à l'éditeur de jeux de nouveaux revenus substantiels.

Bien que plébiscité par les marchés, Activision n'a pas échappé à la réflexion sur une éventuelle cession dans le cadre du recentrage stratégique que mène Vivendi depuis quelques mois. En juillet dernier, Jean-René Fourtou, le président du conseil de surveillance du groupe, a déclaré que la cession des parts de Vivendi dans Activision était « une possibili-

té ». « Nous sommes toujours à la recherche d'opportunités pour toutes nos activités », avait-il précisé. Mais l'entreprise, de par sa taille et sa maturité, est désormais très difficile à vendre, surtout dans un secteur en crise.

Pendant quelque temps, une séparation pure et simple entre les activités de contenu d'un côté, et celles de télécoms de l'autre, avait été envisagée. Mais la dette colossale du groupe n'a pas permis la mise en œuvre de ce projet. En août dernier, Bertrand Meheut, le PDG de Canal+, a été missionné pour réfléchir à un recentrage du groupe sur les médias et les contenus : les jeux avec Activision, le cinéma et la télévision avec Canal+ et la musique avec Universal.

On ignore encore la conclusion de ce travail, mais le spectre d'une vente de la pépite Activision semble pour l'instant s'éloigner. ■

SARAH BELOUEZZANE

A peine proposés, les quelques aménagements de taxe contenus dans le projet de loi de finances 2013 sont contestés. Faut de la refonte espérée par les économistes et annoncée par le candidat Hollande, l'impôt reste, pour les Français, illisible et suspect

Cinq pistes pour une vraie réforme fiscale

Total des prélèvements obligatoires, en millions d'euros
876 300

Cotisations sociales



Impôts indirects

157 838

TICPE* 13 224

TVA 130 727

Successions 6 881

* Taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques

ASSO (Administrations de sécurité sociale)

151 277

CRDS* 6 297

CSG** 88 541

APUL (Administrations publiques locales)

118 699

Impôts directs

107 767

Impôt sur le revenu 50 623

38 373

ODAC (Organismes divers d'administration centrale)

16 368

UE 4 955

* Contribution pour le remboursement de la dette sociale ** Contribution sociale généralisée

Source : Annexe du projet de loi de finances 2013

Où est passé le grand soir fiscal, promis durant la campagne présidentielle ? Tel le prince de Soubise cherchant son armée perdue à la lumière d'une lanterne, les économistes se le demandent. Et répètent ce qu'ils disaient avant l'élection : « Il n'y a pas eu de remise à plat du système fiscal français depuis 1958 », observe Jacques Le Cacheux de l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE). Or, l'empilement des dispositifs et leurs modifications successives et partielles pour tenir compte des priorités politiques du moment et des pressions des lobbies divers ont totalement « mité » l'impôt en France à coups de niches, d'exonérations, d'abattements, de forfaits, de prélèvements libératoires, de franchises, voire de remboursements. A tel point, ironise Jacques Le Cacheux, qu'un directeur financier

ou un DRH d'entreprise passe plus de temps à faire de l'ingénierie fiscale qu'à faire son métier.

Sentiment d'être plus « assommé »

Les épargnants, de leur côté, « ne sont plus des investisseurs – dans une entreprise, une activité, un marché financier –, mais les clients de vendeurs de produits financiers ou de cabinets de fiscalistes, avec pour seul objectif d'échapper à l'impôt », ajoute Augustin Landier (Ecole d'économie de Toulouse), qui constate que « les taux d'imposition officiels n'ont rien à voir avec les niveaux d'imposition effectifs », ce qui rend surréaliste tout débat sur les « mesures fiscales ». Entre la prime pour l'emploi, les abattements de cotisations sociales, la contribution sociale généralisée (CSG) « déductible » ou non, même le contribuable du bas de l'échelle ne sait guère ce qu'il paie ni pourquoi. Au point de miner peu à peu le consentement à l'impôt et répandre le sentiment d'être plus « assom-

mé » que le voisin. Au final, « 10 % des contribuables fixent eux-mêmes l'impôt qu'ils doivent payer ; les véritables "pigeons", ce sont les 90 autres pour cent », conclut Thomas Piketty (Ecole d'économie de Paris).

Les réformes par petites touches, à l'instar du projet de loi de finances (PLF) 2013, ne peuvent guère mener qu'au mouvement des « pigeons » ou au report de la suppression des niches fiscales – les relais politiques d'outre-mer n'ayant rien à envier aux comptes Twitter des expatriés californiens, même si les uns jouent la discrétion là où les autres préfèrent la médiatisation.

Le supplément « Eco & entreprise » a réuni dans ce dossier cinq pistes pour une réforme fiscale d'ampleur. Elles ont pour point commun de recueillir une quasi-unanimité auprès de la communauté des économistes, même si les modalités d'application ou les priorités peuvent différer. ■

ADRIEN DE TRICORNOT
ET ANTOINE REVERCHON

1 Rétablir la progressivité

La composition du revenu des ménages, avec une part croissante de revenus du capital concentrée chez les ménages aisés et âgés, a fortement évolué au cours des trente dernières années », observe Augustin Landier. Dans la mesure où les revenus du capital sont taxés de façon moins progressive que ceux du travail, la correction de cette dissymétrie lui paraît normale, en termes d'équité et de redistribution intergénérationnelle.

Ce n'est pas tant la progressivité de l'impôt sur le revenu (IR) qui pose problème – à cet égard, créer la tranche au-delà des 75 % est plus symbolique qu'efficace – que l'absence de progressivité sur les revenus du capital. Le problème est que le niveau de taxation – du travail comme du capital – est déjà, selon M. Landier, asphyxiant. Dans l'absolu, on ne peut guère faire plus, mais l'objectif de réduction du déficit public à 3 % du produit intérieur brut (PIB) en 2013 crée une contrainte : il faut bien trouver l'argent là où il est.

A cet effet, la progressivité doit concerner l'IR, mais aussi tous les impôts, sur le capital, la CSG, le foncier, etc., car l'inégalité face à

l'impôt tient surtout au fait que les plus pauvres, exonérés d'IR, sont surtaxés par les autres impôts, estime Jacques Le Cacheux, pour qui l'équité « horizontale » – ceux qui ont la même capacité contributive doivent être taxés au même niveau – est aussi importante que l'équité « verticale » – la progressivité. L'Institut Montaigne, proche du patronat, préconise lui-même plus de progressivité, dans son rapport « Une fiscalité au service de la social-compétitivité », en supprimant ou limitant les niches fiscales.

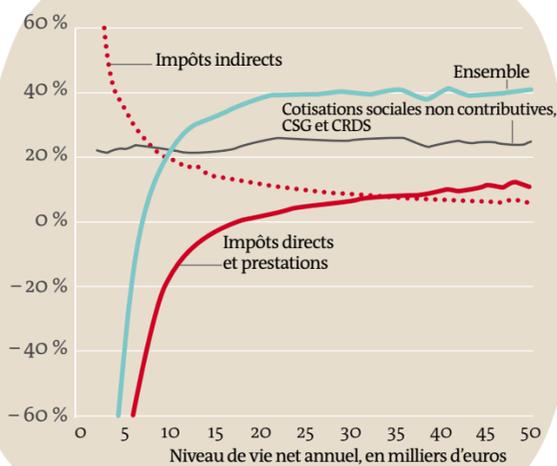
Prélever l'impôt à la source

La France, comme nombre de pays occidentaux, est parvenue à des niveaux exceptionnels d'inégalité en termes de détention du capital et de revenus. « Il y a en haut de l'échelle une surépargne et, en bas, une sous-consommation », souligne Philippe Askenazy (Ecole d'économie de Paris). « C'est plutôt une bonne nouvelle, car cela veut dire qu'il y a matière à redistribuer ! », ajoute-t-il. Pour y parvenir, Thibault Gajdos (CNRS, université d'Aix-Marseille) et Thomas Piketty prônent deux mécanismes simples qui garantissent la lisibilité

des contributions : tout d'abord, plutôt que de modifier barèmes et taux sur des assiettes d'impôts empilées les unes sur les autres et déjà totalement mitées par les exonérations de toutes sortes – c'est encore une fois le cas avec le PLF 2013 –, il faut maintenir des taux faibles et une progressivité constante sur une assiette la plus large possible, comme celle de la CSG ; ensuite, prélever à la source cet IR refundu – ce qui est déjà le cas pour les cotisations sociales, la CSG et la contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS), et dans la plupart des grands pays.

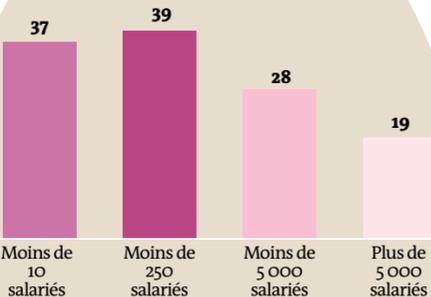
L'objection à ces solutions, affirment les deux économistes, tient moins à des difficultés techniques qu'à l'indécision politique et à la résistance de l'administration fiscale, pour qui les canaux de financement de la protection sociale et de l'Etat doivent rester séparés – ce qui n'est pas le cas vu du contribuable. Le risque d'un siphonnage de la Sécurité sociale par l'Etat peut être écarté, affirment-ils, par le fléchage des contributions et la gestion paritaire des dépenses sociales, la collecte étant déléguée à l'administration fiscale. C'est d'ailleurs déjà le cas pour la CSG. ■

Taux moyen d'imposition des ménages par de niveau de vie, en %



Source : Conseil des prélèvements obligatoires

Taux d'imposition total réel des sociétés non financières au titre de 2007, en % de l'excédent net d'exploitation



Source : Liasses fiscales DGFIP, calculs DGTrésor. Etude juillet 2011

2 Elargir la base et harmoniser en Europe

La lutte contre les niches fiscales relève plus de la politique que de la technique fiscale ou de l'économie ; ce n'est donc pas de ce côté que l'on peut espérer une réforme rapide. Les économistes croient plutôt à des mesures plus simples, et surtout plus radicales.

Dans le cas de l'impôt sur les sociétés, les grandes entreprises payent proportionnellement beaucoup moins d'impôts que les entreprises plus petites grâce à leur dextérité dans l'exploitation du « mitage » de la fiscalité française, mais aussi de la concurrence fiscale entre Etats. Or, « il y a dans les tiroirs de l'Union européenne un projet d'harmonisation de l'assiette de l'impôt

sur les sociétés, visant à éviter une concurrence fiscale de plus en plus absurde entre des Etats amenés peu à peu à garantir mutuellement leur solvabilité », rappelle Jacques Le Cacheux.

40 milliards d'euros de pertes

Toute harmonisation fiscale nécessitant l'accord unanime des Etats-membres, l'opposition de certains (le Royaume-Uni, le Luxembourg...) doit passer par un « mécanisme de coopération renforcée », comme pour la taxe sur les transactions financières, qui réunit onze pays de l'Union. Pour M. Le Cacheux, le taux d'imposition peut rester libre si la concurrence fiscale est éta-

blie sur une assiette commune clairement définie.

Deux mécanismes simultanés doivent permettre, techniquement, de recueillir les fruits d'une telle harmonisation : d'une part, l'imposition selon la localisation du bien ou de l'activité ; d'autre part, la systématisation de l'échange automatique de données fiscales, qui existe déjà au travers de nombreuses conventions sociales et fiscales bilatérales. « Au niveau européen, c'est souhaitable et faisable », confirme Augustin Landier.

Ces mécanismes doivent aussi permettre de rendre crédible et dissuasive la lutte contre les paradis fiscaux, d'abord au sein de l'Union

européenne où prospèrent de nombreuses places offshore. Le rapport sénatorial sur l'évasion des capitaux et des actifs hors de France et ses incidences fiscales (juillet 2012) estime la perte annuelle liée à l'évasion fiscale internationale à 40 milliards d'euros pour la France, par l'intermédiaire des flux intragroupes (manipulation des prix de transfert internes aux multinationales, localisation des bénéfices, etc.) et « l'optimisation fiscale » des riches particuliers.

Selon les travaux de Gabriel Zucman de l'Ecole d'économie de Paris, 8 % du patrimoine des ménages français sont détenus dans des paradis fiscaux, et 6 % ne sont pas déclarés. ■

3 Faire converger taxations du capital et du travail

Rapprocher la taxation du capital de celle du travail n'a pas seulement un objectif d'équité et de progressivité de l'impôt. « En période de faible croissance des revenus du travail et d'envoie des patrimoines, c'est bien le capital qui constitue la base de revenus la plus dynamique », observe Thomas Piketty, pour qui « l'Europe n'a jamais été aussi riche en patrimoine privé, et aussi pauvre en patrimoine public ». Philippe Askenazy note que, en 2011, 9 % de la valeur ajoutée des entreprises, soit 30 milliards d'euros, ont été distribués en dividendes aux actionnaires, alors que cette part n'a jamais dépassé les 6 % entre 1945 et 2000.

Certes, comme l'a montré l'OFCE, les taux d'imposition du capital ont fortement augmenté au cours des précédentes législatures, mais le « mitage » fiscal a limité l'impact de ces taux officiels. Le rapport du Comité d'évaluation des dépenses fiscales et des niches sociales de l'inspection des finances (octobre 2010) relève que les diverses

niches fiscales de soutien à l'investissement dans le capital des PME, par exemple, ont représenté, en 2009, près de 1,1 milliard d'euros, soit quatre fois plus qu'en 2006.

Taxer l'immobilier

« Cette multiplication est intervenue sans que le besoin en fonds propres des PME puisse pour autant être clairement établi ou quantifié », précise le rapport, qui appelle à une concentration des dispositifs sur deux « cibles » – les entreprises innovantes et les entreprises en phase d'amorçage ou d'expansion –, après avoir constaté d'« importants effets d'aubaine » bénéficiant à un grand nombre d'entreprises déjà matures sur des secteurs peu innovants, l'abattement d'ISF-PME bénéficiant en particulier à certaines holdings qualifiées « d'instruments de pure défiscalisation ».

Surtout, l'augmentation de l'imposition du capital concerne le capital mobilier, qu'il soit facteur d'investissement ou de rente, et non l'immobilier, qui constitue plus de

la moitié du patrimoine des Français, et bien souvent 100 % de ce patrimoine pour un grand nombre de ménages, ou encore 150 % du produit intérieur brut (PIB) français.

L'exonération de plus-value et l'abattement de l'ISF sur la résidence principale fait que celle-ci est, « en France, moins taxée que dans la plupart des pays comparables », observe Philippe Askenazy.

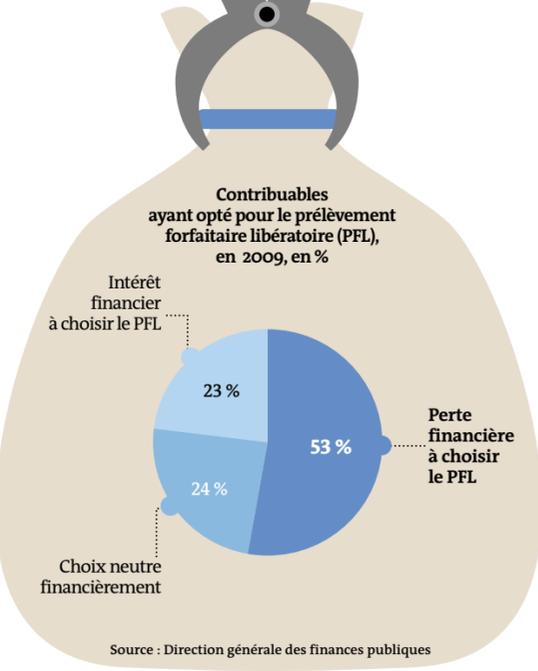
Par ailleurs, tant qu'un minimum d'harmonisation fiscale, au moins européenne, n'est pas obtenu, la mobilité du capital, diversifié, internationalisé, demeure bien supérieure à celle du travail. La solution la plus rapide et la plus rentable est, dans ces conditions, de taxer la partie la moins mobile du capital, à savoir... l'immobilier. Ce qui a aussi le mérite, estime Augustin Landier, de réduire les déséquilibres inter-générationnels.

« Une taxation exceptionnelle de l'immobilier peut se justifier par l'état d'urgence budgétaire, et elle est aussi la plus facile à mettre en œuvre », explique-t-il. Cette taxe,

pour M. Askenazy, devrait être, comme les autres, progressive, et être prélevée par les collectivités locales – quitte à organiser une péréquation compensant les inégalités territoriales de capacité contributive.

Celles-ci sont au plus près de la réalité foncière, là où l'administration fiscale ne connaît qu'une valorisation cadastrale totalement dépassée par l'évolution du marché. « Et si une telle taxe produit une chute des prix de l'immobilier, elle permettra de réduire les inégalités patrimoniales en favorisant la primo-accession à la propriété », ajoute Philippe Askenazy, qui calcule qu'une taxe de 1 % portant sur le tiers du patrimoine immobilier appartenant aux plus fortunés, en gros 50 % du PIB, rapporterait 9 milliards d'euros, deux fois plus que l'ISF.

Le problème est qu'une telle taxe va à l'encontre de la politique du « tous propriétaires » mise en œuvre par tous les gouvernements, y compris l'actuel, et qu'elle heurterait les propriétaires, ainsi que ceux qui rêvent de le devenir un jour. ■



4 Fiscaliser une part des cotisations sociales

Basculer une part importante des cotisations patronales sur la fiscalité directe – la CSG – ou indirecte – la TVA – est souvent présenté comme un moyen d'abaisser le coût du travail et de produire un « choc de compétitivité » en faveur des entreprises françaises face à leurs concurrents.

« Certes nos entreprises ont un problème urgent de rentabilité, reconnaît Jacques Le Cacheux. Mais, plutôt que d'une réduction du coût du travail – le différentiel concerne d'ailleurs plus l'Italie ou l'Espagne que l'Allemagne –, elles ont besoin d'un choc de demande : l'appareil productif est aujourd'hui en surcapacité. »

« Ce n'est pas parce que leurs marges sont faibles ou le coût du travail trop important que les entreprises françaises n'investissent pas, mais parce que le taux de distribution de ces marges aux actionnaires n'a jamais été aussi élevé », renchérit Philippe Askenazy.

En revanche, faire supporter

par le « travail » – sous la forme des cotisations patronales ou salariales sur les salaires – l'essentiel des ressources de la protection sociale est devenu anachronique face à la persistance d'un sous-emploi massif associé à des formes précaires de travail et au vieillissement de la population.

Fusionner la CSG avec l'IR

La création de la CSG par le premier ministre Michel Rocard, en 1990, a constitué une première réponse pour élargir le financement de la protection sociale.

Plus récemment, le transfert d'une part des cotisations sur la TVA avait été envisagé par le précédent gouvernement, tandis que le nouveau a repris l'idée et entamé une concertation, mais en recherchant d'autres pistes de recettes, pour ne pas pénaliser la consommation.

Mais la mise en œuvre d'une telle mesure est délicate. « On ne peut pas imaginer une énorme baisse du coût du travail, sinon on aurait une énorme baisse du pouvoir

d'achat », explique l'économiste Thomas Piketty, coauteur de *Pour une révolution fiscale* (Seuil, 2011).

Il reste pourtant partisan du transfert de 100 milliards d'euros de cotisations patronales – allocations familiales, contribution au logement, formation professionnelle – sur une CSG fusionnée avec l'IR, c'est-à-dire devenue progressive en fonction des revenus. « Sans quoi ce seront les bas salaires qui trinqueront », observe Jacques Le Cacheux.

La première étape serait d'alléger les cotisations patronales à partir d'un salaire de 1,6 smic – niveau à partir duquel les exonérations sur les bas salaires disparaissent et les taux de cotisations augmentent rapidement jusqu'à 40 %, dissuadant embauches et hausses de salaires.

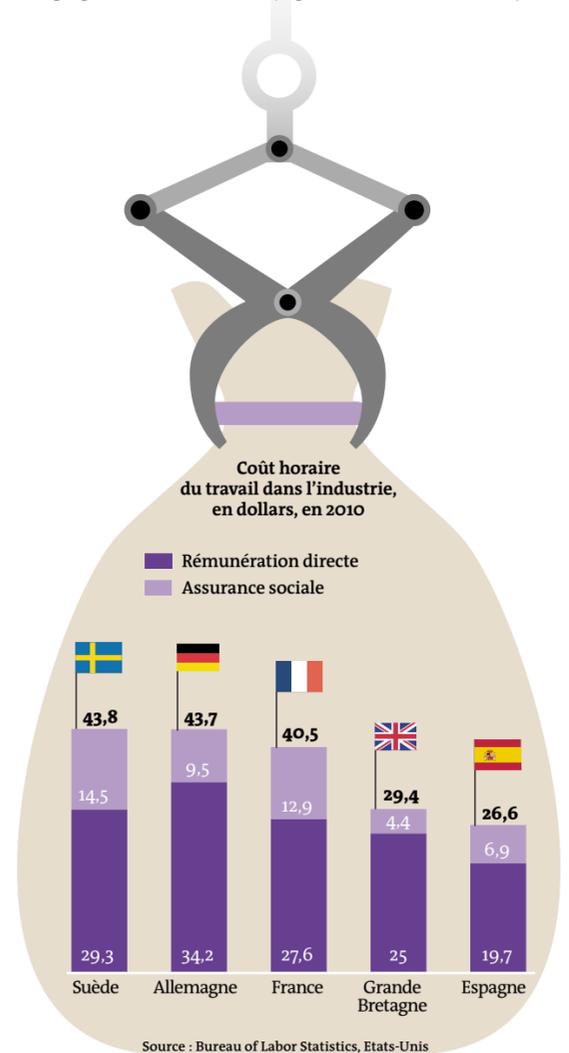
Au final, il s'agirait de limiter à 20 % les cotisations sociales sur l'ensemble des salaires (c'est déjà le cas sur les salaires inférieurs à 1,6 smic), ce qui correspond à la part finançant les « salaires différés » (chômage et retraite).

Grâce à l'assiette plus large de la CSG – revenus du travail mais aussi du capital –, une hausse de 10 points « suffirait » à compenser la baisse de 20 points des cotisations sociales.

« Mais pour ne pas pénaliser le pouvoir d'achat, il faudrait en contrepartie augmenter d'autant les salaires bruts. L'effet de la baisse de 20 % du coût du travail ne s'appliquerait donc qu'aux embauches et aux augmentations intervenant après la réforme », explique Thomas Piketty.

Sauf à faire reporter sur les ménages le « choc de compétitivité » – ce qui risquerait à la fois de tuer la demande interne aujourd'hui vacillante, et d'enclencher une spirale déflationniste sur les salaires –, le transfert du financement de la protection sociale serait, en conséquence, une réforme qui produirait ses effets dans la durée.

Elle s'inspirerait du « modèle danois », où le financement de la protection sociale repose entièrement sur l'impôt sur le revenu. ■



5 Promouvoir une fiscalité verte

L'épuisement des ressources naturelles, les atteintes à l'environnement – et donc à la santé –, la combustion des carburants fossiles qui augmente l'effet de serre, l'augmentation constante de la facture énergétique : l'idée de taxer la pollution et le carbone – et de détacher les activités vertes – pour réorienter l'économie vers un développement « durable » fait presque l'unanimité.

« Pour faciliter les investissements verts et améliorer leur rentabilité, il faut réintroduire les coûts qui ne sont pas assumés par les marchés : l'érosion de la biodiversité, le réchauffement climatique, la pollution de l'air et de l'eau... », résume Alain Grandjean, cofondateur et associé du cabinet Carbone 4.

Certains instruments ont déjà été mis en œuvre : taxe générale sur les activités polluantes – qui sera étendue, en 2013, à cinq nouvelles substances ; bonus-malus automobile ; droits sur les hydrocarbures, marché européen d'échange des « droits à polluer » entre les

grandes entreprises... Comment aller plus loin ? « Réorienter l'économie suppose qu'à la fin le poids fiscal global n'augmente pas : la fiscalité verte doit donc se substituer à d'autres instruments et non s'ajouter, afin de relier les questions sociales et environnementales au lieu de les opposer. La Suède a déjà réalisé ce redéploiement des prélèvements obligatoires », affirme Alain Grandjean.

Alléger les cotisations sociales sur le travail en échange d'une plus forte taxation de la consommation des ressources naturelles et des atteintes à l'environnement encouragera les acteurs économiques à un arbitrage en faveur de davantage d'activité humaine, et de moins de surexploitation de l'environnement.

Mais la fiscalité écologique ne peut pas, à elle seule, compenser la baisse du coût du travail ou augmenter les recettes de l'Etat, voire servir de paravent à l'abandon d'une réforme du reste de la fiscalité, comme le craint l'économiste

Thomas Piketty. Le principe de la fiscalité verte est, en effet, « plus ça marche, et moins ça rapporte ». Le succès des politiques environnementales conduit par nature à la réduction de l'assiette des taxes environnementales et de leur rendement, même si cela peut prendre du temps...

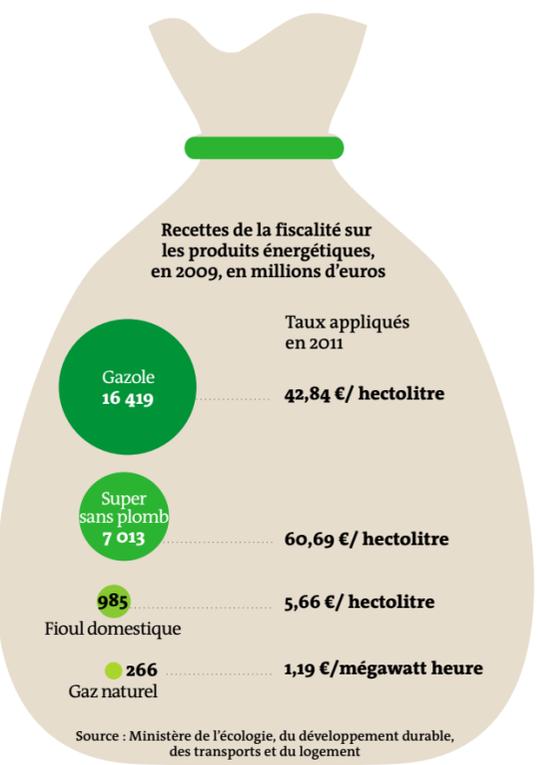
« Contribution énergie climat »

D'ici là, quels instruments peuvent être mobilisés pour imposer le « vert » ? Le plus sage, selon M. Grandjean, serait de s'en remettre aux taxes existantes et de les muscler – tout en corrigeant les effets pour les ménages les plus fragiles. Sa recommandation serait donc de remettre sur le métier l'idée d'une « contribution énergie climat » – qui s'ajouterait aux taxes sur le fuel, l'essence... (taxe intérieure sur les produits pétroliers, taxe intérieure de consommation sur le gaz naturel) –, avec des compensations ciblées pour les ménages en situation de précarité énergétique, les ménages ruraux...

Une véritable taxe carbone reposant sur un calcul de la dépense de CO₂ contenue dans chaque produit, et qui avait, notamment, buté sur l'opposition du Conseil constitutionnel – les entreprises étant déjà imposées par le système européen des permis à polluer –, ce qui impose d'articuler les deux systèmes, explique Jacques Le Cacheux, et ne peut donc se faire qu'au niveau européen.

Pour les produits importés, Alain Grandjean et Jacques Le Cacheux recommandent de fonder cette fiscalité sur des estimations en standard – liées aux « meilleures pratiques » – et de l'appliquer sur des produits ciblés.

Pour M. Le Cacheux, toutefois, seule la mise en place d'une « comptabilité carbone » au sein des entreprises permettra l'avènement progressif d'une véritable fiscalité environnementale, tout comme la diffusion des règles comptables dans toutes les entreprises françaises a permis, dans les années 1950, la création de la TVA. ■



TED, l'agitateur d'idées

Samedi 6 octobre, l'Olympia accueillait la conférence TEDxParis. De Mars aux objets connectés en passant par l'amour et les nano-implants, un public de privilégiés est venu écouter des personnalités d'horizons très divers. L'objet de ce spectacle cérébral ? Imaginer les contours du monde de demain

JULIEN DUPONT-CALBO

Ouf ! A condition d'éviter les psychotropes et de nager dans le bonheur, le cerveau continue de se développer à l'âge adulte. La nouvelle tombe à pic : à la fin de la conférence TEDxParis, l'impression très humaine d'être tristement banal envahit l'esprit des spectateurs. Forcément, on est peu de chose en face de Laurent Alexandre, le fondateur de Doctissimo, le site de santé en ligne, chirurgien urologue et neurobiologiste, accessoirement diplômé de Sciences Po, de l'école nationale d'administration (ENA) et de l'école de commerce HEC...

TEDxParis ? C'est la version française des conférences TED – pour Technologie, Entertainment et Design. Ce concept californien, lancé en 1984, a inondé le monde entier. Le principe, c'est d'écouter des orateurs brillants venus d'horizons très divers, qui se lancent dans un exposé d'une dizaine de minutes. Histoire d'agiter les idées et d'imaginer les futurs possibles. Toutes les conférences sont disponibles gratuitement sur Internet.

A Paris, c'est Michel Lévy-Provençal qui a hérité de la licence TED. Seules conditions, satisfaire à une petite enquête sur sa personne, et, surtout, respecter les règles maison : le format de la conférence – scène noire minimaliste, logo TED et grand écran –, la diffusion d'une vidéo du patron américain de TED pour lancer les débats, et l'assurance de ne pas en faire un événement lucratif. « *Ily a trois ans, nous étions 70 à La Cantine* [une pépinière de start-up à Paris] », raconte M. Lévy-Provençal. Cette année, le spectacle cérébral a pris ses aises à l'Olympia, samedi 6 octobre, assailli pour l'occasion par 1200 spectateurs ayant déboursé entre 40 et 200 euros la place. Des privilégiés faisant partie de la communauté française de TED – 30 000 personnes. L'après-midi débute par un cérémonial qua-



si religieux, celui de la salutation des voisins. Chacun se présente, les cartes de visite s'échangent. L'aspect réseau – ici on parle de « *networking* » – est indissociable de la fête. « *Au départ, nous recevions surtout des communicants et des start-up. Désormais, nous avons des étudiants, des entrepreneurs, des journalistes, des associatifs et des politiques* », précise M. Lévy-Provençal. Dans le noir, il nous a semblé apercevoir la silhouette de Najat Vallaud-Belkacem, porte-parole du gouvernement...

Pour satisfaire la soif de découverte de la salle, les organisateurs ont sélectionné une quinzaine d'orateurs parmi 250 candidats. Qu'il a fallu préparer pendant six mois à se produire sur scène. « *Je suis arrivé avec mon discours classique de présentation de mes travaux*

L'astronaute Thomas Pesquet sur la scène de TEDxParis le 6 octobre. En arrière-plan, ses confrères Sunita Williams et Aki Hoshide, qui, depuis l'espace, brandissent une affichette : « Hi TEDxParis ! »

PHOTONQUANTIQUE/FLICKR

qui durait une heure et demie ! », sourit Pierre-Marie Lledo, directeur de recherche à l'Institut Pasteur. Il a fallu se concentrer sur quelques points saillants, à l'anglo-saxonne. Mais l'audience a retenu l'essentiel de son propos : le cerveau adulte peut encore s'améliorer !

« Culture de la critique »

Pour d'autres, l'exercice est plutôt naturel. Le mathématicien Cédric Villani, Médaille Fields, sorte de prix Nobel attribué aux mathématiciens de moins de 40 ans, s'est fait conteur lorsqu'il a explicité les conditions d'apparition d'une bonne idée. Pas forcément bonne d'ailleurs, s'amuse-t-il : « *La plupart des idées ne fonctionnent pas et c'est comme ça.* » On se saura jamais s'il vise ce jeune homme qui veut réaliser des films avec des bouts de chan-

delle, ou celui qui veut construire des bateaux souples, ou encore Eric Carrel, le patron de Withings, une société qui s'est lancée à corps perdu dans les objets connectés.

« *Nous avons souhaité adapter TED à l'esprit parisien, et notamment à notre culture particulière de la critique, façon Cyrano* », souligne M. Lévy-Provençal. D'ailleurs, les discours ne se font pas en anglais, une exception pour TED. Celui-ci n'est pas non plus familier des penseurs et autres philosophes, plébiscités par l'Olympia, même s'il ne faut pas se leurrer. A l'applaudimètre, c'est l'astronaute qui s'est distingué. Grâce à sa combinaison bleue, mais surtout à la photo « *Coucou Paris* » envoyée le matin même depuis la station spatiale internationale. Chez TED, on essaye de garder une certaine hauteur d'esprit. ■

LA LETTRE DE NEW YORK

Secret militaire et innovation ouverte

CAROLINE TALBOT

New York, correspondance

Le ministère de la défense américain a choisi la méthode du « *crowdsourcing* » (« les ressources de la foule ») pour concevoir son prochain véhicule amphibie de transport de troupes d'infanterie. La Defense Advanced Research Projects Agency (Darpa) a demandé à des scientifiques de se retrouver sur une plate-forme ouverte d'innovation sur Internet pour plancher sur ce véhicule du futur, le programme Forge. L'objectif : travailler vite et mieux. « *La démocratisation du processus permet quasiment de lier modèles, chiffres et simulations en temps réel*, explique Joseph Salvo, qui dirige une équipe de 20 chercheurs de General Electric chargée de plancher sur le projet de plate-forme. *Nous réduisons ainsi d'au moins cinq fois la durée du cycle de création.* »

Un tel programme, autrefois, se serait étalé sur deux décennies. Quelques chercheurs auraient travaillé secrètement sur le design du véhicule, on aurait ensuite créé un prototype en atelier. Il y aurait eu de nombreux allers-retours entre chercheurs et usines... et l'armée aurait dû ronger son frein d'impatience. Cette fois-ci, la Darpa espère obtenir un prototype dès 2014. Le même modèle « ouvert » sera utilisé pour la fabrication : il s'agit de rompre avec des modes de production gourmands en capitaux, centrés sur un seul produit fabriqué en un lieu unique.

Etre citoyen américain

Le processus est certes beaucoup plus rapide, mais protège-t-il aussi bien le secret militaire ? M. Salvo l'affirme. Pour avoir accès à la plate-forme, il faut déjà être citoyen américain, ou travailler pour un groupe du pays. C'est sans doute pour quoi les équipes initialement impliquées dans la création de la plate-forme de *crowdsourcing* venaient de trois universités prestigieuses : Massachusetts Institute of Technology, Vanderbilt et Georgia Institute of Technology. Les chercheurs invités n'ont pas portes ouvertes sur tout. « *L'entreprise propriétaire d'un logiciel sélectionne les intéressés qui auront accès à son savoir-faire*, explique M. Salvo. *Il y a différents niveaux de participations, certaines parties sont ouvertes au plus grand nombre, d'autres sont en accès réduit.* »

L'armée espère attirer des milliers de scientifiques vers sa boîte à outils virtuelle, en promettant l'usage de modèles, d'archives et d'outils communs, et une plus grande collaboration entre tous. Et pour rendre l'invitation irrésistible, elle a institué trois concours, dotés de prix juteux. Le premier concerne le système de transmission : l'équipe gagnante remportera 1 million de dollars (775 900 euros). Ensuite, les scientifiques devront plancher sur le châssis et, finalement, sur le véhicule complet. L'inscription au premier concours est ouverte en octobre, le concours démarre en janvier, le nom de l'équipe gagnante sera révélé en avril. ■

LE CHIFFRE

44%

Une petite moitié des Français considèrent la voiture électrique adaptée à leurs déplacements quotidiens, relève un sondage Ipsos pour l'Averre-France et Mobivia Groupe. Ils seraient même 29 % à être prêts à passer à l'électrique à leur prochaine acquisition de véhicule, même si, pour 45 % des sondés, l'élément déclencheur serait un prix d'achat équivalent à la voiture à essence. Cela alors que le prix au kilomètre de l'électrique est sept fois inférieur à celui du thermique, indique l'étude, soit entre 1 à 2 euros pour 100 kilomètres parcourus. ■

EN BREF

L'innovation collaborative progresse

D'ici cinq ans, la moitié des projets d'innovation lancés dans les entreprises françaises fonctionneront en « innovation ouverte » – à savoir des collaborations entre entreprises ou entre des entreprises et la recherche publique –, affirme une étude du cabinet PriceWaterhouseCoopers pour l'Institut national de la propriété intellectuelle. 52 % des sociétés interrogées travaillent déjà avec des laboratoires universitaires.

Silicon Europe, le réseau électronique européen, est sur les rails

La microélectronique ne tolère pas le saupoudrage en termes financiers. Aussi, quatre sites spécialisés dans les composants électroniques – Grenoble (France), Louvain (Belgique), Dresde (Allemagne) et Eindhoven (Pays-Bas) – ont décidé d'intensifier leurs échanges à travers Silicon Europe. Objectif : renforcer la position européenne dans ce secteur de pointe.

Votre assiette n'a plus de secret

Les spaghettis Auchan fabriqués par Panzani, le jambon sec Cora emballé par Aoste, l'emmental Monoprix affiné par Entremont... Lancée par une start-up parisienne, MesGoûts est une application disponible sur tous les smartphones qui permet de connaître, grâce au code-barres, les ingrédients d'un produit ainsi que son fabricant. Quelque 10 000 références sont déjà disponibles.

Quand la propriété intellectuelle entrave le développement



CHRONIQUE

Emmanuelle Auriol

Ecole d'économie de Toulouse

Il y a toujours eu une dimension internationale au problème de la propriété intellectuelle, mais l'internationalisation des échanges et l'émergence de nouvelles puissances économiques, telles que la Chine ou l'Inde, en ont fait un enjeu majeur des négociations au sein de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Si tout le monde s'accorde sur le fait qu'il faille encourager l'innovation à travers la protection des droits de propriété intellectuelle, la durée de cette protection dans le temps et, surtout, son emprise géographique, font débat.

Lors des négociations du cycle de l'Uruguay, l'Union européenne, les Etats-Unis et le Japon ont milité pour imposer au reste du monde leur modèle. Ainsi, « l'accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce », dit encore Trips (« Agreement on Tra-

de-Related Aspects of Intellectual Property Rights », impose un cadre unique à tous les pays adhérents de l'OMC. Cet accord est le texte le plus important qui n'ait jamais été signé au niveau international concernant ce domaine. C'est également le plus controversé.

Il a été remis en cause par de nombreux pays, comme la Corée du Sud, le Brésil, la Thaïlande ou l'Inde. La première source de conflit porte sur les médicaments, et plus généralement sur le fait que Trips n'encourage pas la recherche qui pourrait bénéficier aux plus pauvres car ils ne représentent pas une demande solvable.

Le tollé provoqué par l'interdiction faite aux pays pauvres de produire des médicaments génériques pour enrayer l'épidémie du sida a débouché, en 2001, sur la déclaration de Doha. Elle précise que Trips ne peut empêcher un pays pauvre

de produire des génériques lorsqu'il s'agit de lutter contre une crise de santé publique. C'est une brèche majeure dans l'universalité des droits de propriété intellectuelle voulue par les pays riches. Des lobbies pharmaceutiques tels que le groupe PhRMA aux Etats-Unis se battent pour en minimiser la portée.

Protection asymétrique préférable

Il existe de nombreux travaux sur la durée optimale des brevets, qui doit être assez longue pour garantir un retour sur investissement suffisant, mais pas trop afin de minimiser la distorsion de concurrence engendrée par ce monopole.

En revanche, peu de travaux concernent l'opportunité d'imposer à tous les pays les mêmes droits de propriété intellectuelle. Comme l'ont montré les économistes américains Joseph Sitgitz, Jeffrey

Sachs, ou encore James Allworth à propos des procès Apple-Samsung, empêcher l'imitation limite les transferts technologiques entre les pays riches et pauvres. Une recherche récente (« *Intellectual property rights adoption in developing countries* », Emmanuelle Auriol, Sara Biancini, et Rodrigo Paillacar, *TSE Working Paper*) montre qu'une protection asymétrique, faible dans les pays pauvres et forte dans les pays riches, est préférable dans bien des cas.

Car ces transferts sont au cœur de la capacité d'un pays à se doter d'une industrie de pointe et à innover, à l'instar des Etats-Unis au XIX^e siècle, du Japon, de la Corée du Sud et de Taïwan au XX^e siècle, et plus récemment de la Chine et de l'Inde. Ces pays ne se seraient jamais développés s'ils avaient respecté un accord tel que Trips. ■

Des applis côté pile, des clichés côté face

Le Nikon Coolpix S800c fonctionne sous le système Android, utilisé par les smartphones. Pratique mais pas révolutionnaire

CLAIRE GUILLOT

Côté face, le Nikon Coolpix S800c est un appareil photo on ne peut plus classique : un format qui tient dans la poche, un objectif qui se déplie, un bouton pour allumer et déclencher. Côté pile, changement de programme. Vous voilà face à un écran de smartphone, avec les icônes de toutes vos applications préférées : de la boîte mail à la météo en passant par Facebook, les horaires de la SNCF ou même le dernier jeu à la mode.

Avec ce profil de Janus, le Coolpix fait figure de pionnier. Il s'agit du premier appareil photo fonctionnant avec un système d'exploitation Android, celui qui fait tourner la majorité des smartphones. Plus besoin de passer par la case ordinateur pour charger ses photos sur ses albums en ligne, pour les partager avec ses amis sur les réseaux.

Il était temps. Les images sont devenues des produits que nous aimons montrer et partager : 250 millions de photographies sont téléchargées sur le réseau Facebook chaque jour, et encore davantage sur le site de partage Flickr. Aujourd'hui, il y a plus de clichés pris par des téléphones que par des appareils photo, et les ventes de ces derniers diminuent. Alors que les smartphones intègrent des fonctions de plus en plus performantes, Nikon joue la convergence dans l'autre sens, l'appareil photo cache l'ordinateur.

Quand nous allumons l'appareil, c'est donc sur la fonction appareil photo que nous tombons. Il possède un vrai zoom optique (contrairement aux téléphones) capable de grossir dix fois le sujet sans perte de qualité. Ainsi qu'un vrai bouton déclencheur. Côté définition, l'appareil affiche fièrement ses 16 millions de pixels et possède des outils bien utiles : un stabilisateur pour éviter le bougé et un capteur très sensible même avec peu de lumière. Les images prises dans la pénombre de la cuisine n'ont pas un grain trop marqué, les couleurs des tomates ont un bon rendu, et la vitesse de prise de vue est tout à fait correcte. Les choix de prise de vue (flash, effets spéciaux...) se font sur l'écran, très facilement, en cliquant sur des icô-

On peut tout faire avec l'appareil... mais il faut avoir un réseau Wi-Fi dans les parages

nes. Autre bonne surprise, la vidéo haute définition donne de très bonnes images, avec un son bien défini. A part le bouton à demi enfoncé un peu difficile à trouver pour maîtriser la mise au point, la partie photo se défend bien et laisse loin derrière le smartphone le plus performant.

En revanche, le reste est un peu moins intuitif. Comme si l'appareil avait deux cerveaux, l'un pour la prise de vue, l'autre pour l'Internet, et l'interface entre les deux n'est pas très fluide. De façon générale, tout fonctionne, mais ni la navigation ni l'ergonomie ne sont très innovantes ou séduisantes.

Le Coolpix ressemble à un web-phone, rien de plus, et le téléphone en moins. Dans cet espace, les utili-

Une fois rentrées les coordonnées de la boîte mail, les photos de famille viennent se ranger automatiquement dans les albums, bien classées.



Pratique

Son prix
379 euros.

Sa mémoire
680 MB pour les applications, 6,7 GB de stockage pour les photos.

Son système d'exploitation
Android 2.3.

Sa résolution
16 millions de pixels.

Son écran
Une dalle tactile OLED de 8,7 centimètres de diagonale.

sateurs d'Android sont en terrain connu. Il y a même un GPS. Bizarrement, Nikon a choisi de faire tourner son appareil photo sur une version déjà ancienne d'Android - Gingerbread - au risque qu'elle soit très vite dépassée. En attendant, cela fonctionne : certaines applications sont déjà installées sur l'appareil, les autres devront être téléchargées. Se connecter au Wi-Fi est un jeu d'enfant. Et c'est magique, surtout quand on appartient déjà au « club » Google (Gmail, Google+, Picasa) : une fois rentrées les coordonnées de la boîte mail, les photos de famille viennent se ranger automatiquement dans les albums, bien classées.

Il ne reste plus qu'à s'amuser avec les images : un millier d'outils liés à la photographie seraient disponibles sur le magasin d'applications. Envie d'envoyer une carte postale timbrée avec la corbeille de fruits qui trône sur la table ? Facile avec Touchnote. Envoyer une photo avec des filtres rétro ? Instagram ou Pixlr-o-matic vous tendent les bras... Retoucher vos images sur l'écran n'est pas fastidieux, grâce au vaste écran tactile. Mais il faut vite en profiter : après quelques heures, la batterie est déjà à bout de souffle. Un vrai smartphone !

Reste un problème majeur : on peut tout faire avec ce Coolpix... mais depuis chez soi ou presque. Il faut avoir un réseau Wi-Fi dans les parages. Une difficulté qu'a déjà contournée Samsung avec ce qui s'annonce comme le futur concurrent du Coolpix : le Galaxy Camera, qui sortira prochainement. Le coréen annonce aussi un zoom plus puissant et la dernière version d'Android... ■

EN BREF

Canalisations

« Galtzaberde », chaussette à tuyaux

Coûteux, malodorant, voire dangereux, le remplacement régulier des canalisations d'eaux usées est une obligation depuis la loi de décembre 2006. L'entreprise EBL, située à Mauléon-Soule (Pyrénées-Atlantiques), apporte une solution innovante avec « galtzaberde ». En basque, la « chaussette verte ». Enduite de résine, cette gaine souple à base de polyester est poussée dans la canalisation usagée, s'y déroule puis se rigidifie, le tout sans éventrer ni le trottoir ni la chaussée. Elle devient alors un tuyau dans le tuyau. L'opération permet d'économiser entre 30 % et 35 % de la facture comparée au chantier habituel de rénovation du tout-à-l'égout. Après deux ans de recherche conjointe avec Total, le procédé a été testé par les ingénieurs d'Asma, le bureau d'études du groupe industriel Artzainak, auquel appartient EBL depuis 1998. Vendue à des entreprises de bâtiment, la technologie a été mise en œuvre à Hendaye (Pyrénées-Atlantiques), Rochefort (Charente-Maritime), mais aussi Aurillac (Cantal) ou Rouen (Seine-Maritime), avant d'arriver sur 12 km à Nice. Les techniciens d'EBL se proposent maintenant d'introduire dans la composition de la chaussette verte des doses croissantes de chanvre naturelle, en plus du polyester. ■

MICHEL GARICOIX (CORRESPONDANT, À BAYONNE)

Recherche Le textile du futur se prépare à Roubaix

Le Centre européen des textiles innovants (CETI) vient d'être inauguré à Roubaix, dans le Nord. La ville comptait 130 000 salariés dans le secteur dans les années 1970, mais ceux-ci ne sont plus que 14 500 aujourd'hui. Equipé de matériel de pointe, le CETI a pour objectif de mettre au point des tissus techniques, un marché qui représente le quart de la consommation de textile européenne. Son coût - 40 millions d'euros - a été supporté par l'Union européenne, l'Etat et les collectivités locales.

TRAVAILLER CHEZ NOUS, C'EST AVANT TOUT TRANSMETTRE SA PASSION

DÉCATHLON RECRUTE LES PASSIONNÉS QUI AIMENT PARTAGER

Rejoignez-nous sur : recrutement.decathlon.fr

DECATHLON

Tuimino

Comment mener le « redressement productif » ?

4 | 10 Coopérer, décentraliser, expérimenter : nous devons penser l'innovation autrement

Gilles Garel

Conservatoire national des arts et métiers

La crise exige des formes d'innovation différentes d'une approche, encore très prégnante en France, faite de vision a priori, de grands groupes, de technologie, de brevets et de recherche et développement (R & D).

Historiquement, l'innovation ne concernait que certains secteurs et produits, mais elle s'est généralisée et intensifiée sous l'effet de nouvelles valeurs sociales, de changements de réglementations, de l'entrée en lice de nouveaux compétiteurs.

Le rythme de renouvellement des offres de biens et de services s'est accru, y compris sur les marchés matures où l'innovation est la seule source de différenciation. Environ 30 000 nouveaux produits sont lancés chaque année en Europe. Toutefois, la grande majorité d'entre eux sont de simples rénovations, pas des innovations.

La compétition, telle qu'elle reste largement conçue aujourd'hui, consiste à rénover l'identité établie des objets : plus rapides, moins chers, plus petits, plus sûrs... L'innovation, au contraire, transforme l'identité des biens et des services, c'est-à-dire leurs caractéristiques communément admises. Les identités se révisent, parfois totalement. Un véhicule électrique innovant n'est pas une automobile « électrifiée », mais relève, pour un acteur qui n'est d'ailleurs plus forcément un constructeur automobile, de la conception de nouvelles formes de mobilité, d'intermodalité et de services.

Dans ces conditions, l'innovation déstabilise et interroge de nombreuses organisations, trop habituées à rénover. « *Innovez!* », « *Il faut innover!* », les incantations des entreprises et des politiques masquent généralement la réalité de l'activité de l'innovation. Au-delà du constat récurrent de l'échec du « système d'innovation » en France (lire, par exemple, la publication de Nicolas Von Bülow, « L'innovation en France : un système en échec », Terra Nova, 1^{er} juin 2012), il existe des leviers d'action qui nous permettent de rester optimistes.

D'abord, l'innovation mobilise à la fois des concepts et des connaissances. Le Cirque du soleil, qui a révolutionné le cirque, emploie autant d'ingénieurs que d'artistes. La montre Swatch, qui a sauvé l'industrie horlogère suisse au début des années 1980, a eu besoin, pour être conçue, d'ingénieurs créatifs et de designers « ingénieriques » (Gilles Garel et Elmar Mock, *La Fabrique de l'innovation*, Dunod, 192 p., 19 euros). La réconciliation des créatifs et des savants implique ex ante de valoriser l'enseignement technique et celui du design afin de préparer à une activité intégrée de conception.

Par ailleurs, l'innovation ne se réalise plus en solo ou autour d'un entrepreneur, mais dans de larges systèmes collaboratifs, entre entreprises concurrentes,

avec ses fournisseurs, ses clients, et entre associations, entreprises et territoires. On innove aussi « hors systèmes », dans la rencontre d'érudits et de praticiens, de poètes et d'hackers, de philosophes et de designers, de visionnaires et de bricoleurs (Alain Cadix, « Pour un Redressement productif... et créatif », *Libération*, 11 juillet 2012).

Si la gouvernance de l'innovation implique une coordination incitative de collectifs de concepteurs larges, ouverts et improbables, elle n'est plus centralisée, mais distribuée. Le pouvoir de décision relatif à l'innovation ne peut plus être dévolu aux seuls actionnaires ou à des dirigeants supposément éclairés. Ce qui renvoie à un débat incontournable sur la refondation de l'entreprise et du partage du pouvoir de décision en son sein (Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Seuil, « La République des idées », 119 p., 11,80 euros).

Les stratégies d'innovation gagnantes se construisent aussi en plusieurs coups, sur la durée. Thomas Edison, James Dyson ou Steve Jobs sont des « innovateurs en série » dans leur capacité à articuler développement de nouvelles connaissances et développement récurrent d'offres innovantes.

Une même prestation innovante peut se déployer sur plusieurs générations de produits. Ces stratégies dites « en lignée » sont prudentes et économiques, car elles réutilisent des ressources et des composants d'une innovation à l'autre.

L'innovation déstabilise et interroge de nombreuses organisations, trop habituées à rénover

Enfin, l'action doit être privilégiée quand on innove. Face aux promesses déstabilisantes de l'innovation, les managers décideurs ne doivent pas trop « cogiter » avant d'apporter leur soutien. Il ne sert à rien de se réfugier derrière une analyse de risques ou de perdre du temps à interroger des clients sur des objets qui n'existent pas. Quand on ne sait pas bien où l'on va, on essaye, on apprend, on ajuste. Tous les moyens d'apprentissage sont pertinents : l'expérimentation, l'acquisition, la formation, la recherche, le partage...

Historiquement, les crises ont permis l'émergence d'innovations parce qu'elles ont simultanément imposé des contraintes nouvelles et libéré de nouveaux espaces de conception. Dans la crise actuelle, se fabriquent les innovations de demain. Autorités publiques, managers et citoyens doivent contribuer à l'activité d'innovation sans a priori. Il n'y a pas d'innovations mineures ! Il y a seulement celles qui touchent leur public et celles qui échouent à trouver un sens. ■

Prochain article de la série « Comment la crise transforme l'entreprise » : « Du consommateur malin au consommateur contraint », par Dominique Desjeux (université Paris-V).

Ces articles sont les quatrième et cinquième d'une série de dix contributions de chercheurs sur le thème « Comment la crise transforme l'entreprise », publiée en partenariat avec l'Association de valorisation de la recherche en sciences humaines et sociales auprès des entreprises (Anvie).

5 | 10 Le mythe de la société postindustrielle a fait long feu

Thierry Weil

Mines ParisTech

En trente ans, la France a perdu plus de deux millions d'emplois industriels. Pourtant, jusqu'à la crise actuelle, on s'en inquiétait peu. Certains prédisaient même l'avènement dans les pays développés d'une société postindustrielle. La plupart des biens matériels seraient des commodités de faible valeur ; des pays au coût du travail faible nous les vendraient à bas prix, en échange du droit d'utiliser nos technologies pour les fabriquer, du savoir-faire de nos concepteurs et financiers, de quelques produits sophistiqués dont nous conserverions la production et du privilège de pouvoir découvrir notre culture et faire du shopping à Paris.

Cette vision est fautive.

Il est certes normal que le poids apparent de l'industrie dans l'économie diminue. D'une part, la consommation d'une population qui s'enrichit contient plus de services, car les gains de productivité de l'industrie permettent d'assurer ses besoins essentiels en travaillant moins et de consacrer plus de ressources aux loisirs, à la santé ou à l'éducation. D'autre part, les entreprises industrielles se spécialisent sur leur cœur de métier et externalisent certaines activités à des sociétés de service.

En revanche, un territoire ne peut durablement consommer plus qu'il ne produit. Or, nos exportations de services sont loin de compenser notre consommation d'énergie, de matières premières et de produits manufacturés.

Aussi la France s'endette-elle, faute d'exporter autant qu'elle importe. Sa balance commerciale, excédentaire en 2002, a toujours été déficitaire depuis. Ce n'est pas une conséquence inéluctable de la mondialisation, puisque l'Europe a globalement une balance commerciale équilibrée avec le reste du monde. Elle exporte des systèmes de haute technologie comme des Airbus (en partie français), des biens d'équipements (surtout allemands) dont les pays en croissance rapide ont besoin, des produits de luxe ou de terroir (souvent français). Mais elle a surtout su conserver, plus que nous, une production importante dans des industries plus classiques, comme la mécanique, l'automobile ou la chimie.

Jusqu'à ce que la crise rende les créanciers méfiants, nous avons pu vivre à crédit. La Chine prête au reste du monde pour s'assurer un accès durable aux matières premières et aux sources d'énergie, et augmenter son poids politique en étant le premier créancier des pays occidentaux. L'Allemagne prête à ses voisins pour que leurs remboursements futurs financent ses retraites. Mais ces pays voudront un jour consommer le fruit de leurs efforts, ou s'assurer que leur créance sera honorée. La crise nous a rappelé qu'on ne peut vivre éternellement au-dessus de ses moyens ! La France doit donc redévelopper son industrie pour rester prospère.

D'autant que nos exportations de savoir-faire sont liées à notre capacité industrielle. Car l'innovation, notamment technologique, dont dépend aussi notre offre de services, se fait mieux là où l'on fabrique. Le Japon, les « tigres » asiatiques et aujourd'hui la Chine, qui se sont d'abord développés

grâce à des technologies importées, ont très rapidement construit des capacités de recherche et de formation. Ils n'auront pas besoin de nous pour innover et concevoir d'excellents produits. On peut vivre sans pétrole si l'on a beaucoup d'idées, mais il est difficile de continuer à avoir de bonnes idées si l'on ne sait plus rien fabriquer.

Notre déclin industriel vient du fait que nos produits ne se différencient pas assez de ceux proposés par les pays à bas salaires. Pour assurer des marges suffisantes, il faut soit mal payer ses salariés, ce qui n'est pas souhaitable, soit produire plus efficacement, soit obtenir un plus grand « consentement à payer » du consommateur. C'est ce que font les Allemands, avec une organisation du travail performante et des produits réputés de meilleure qualité et accompagnés d'un meilleur service. Mais on peut aussi innover avec des produits d'entrée de gamme, comme Ikea, et dégager ainsi une forte marge.

Pour investir dans la différenciation de leur offre ou l'amélioration de leur productivité, les firmes françaises doivent trouver des compétences et des financements, sous forme de prêts ou d'investissements, ou dégager des marges suffisantes pour s'autofinancer.

A cet égard, elles bénéficieraient d'un transfert significatif du financement de la protection sociale vers la fiscalité (qu'elle soit sur les revenus, la consommation, le patrimoine ou les atteintes à l'environnement...) et de mesures facilitant l'orientation de l'épargne vers le

Il est difficile de continuer à avoir de bonnes idées si l'on ne sait plus rien fabriquer

financement des entreprises. Elles gagneraient aussi à ce que les règles du commerce international et la fiscalité favorisent des comportements sociaux et environnementaux vertueux, par une moindre taxation des biens et services produits de manière responsable, comme le bonus-malus écologique pour les véhicules. De même, une meilleure flexibilité du marché du travail leur permettrait de lancer des projets risqués sans craindre des procédures incertaines et des coûts dissuasifs en cas d'échec.

La montée en gamme ou en variété repose enfin sur une main-d'œuvre plus qualifiée. Un gigantesque effort est donc nécessaire en faveur de la formation initiale et de la formation continue. Les formations professionnelles doivent être attractives, doivent déboucher sur des carrières ouvertes, offrant de multiples opportunités de formation complémentaire et d'évolution. Vaste chantier pour la France, seul pays en paix où l'effort en faveur de l'éducation a diminué depuis dix ans, passant de 7,5 % à 6,5 % du produit intérieur brut. ■

THIERRY WEIL est professeur à Mines ParisTech et délégué de La Fabrique de l'industrie (www.la-fabrique.fr)

D'autres débats sur *Lemonde.fr*

» « **Les investissements chinois en France : les craindre ou les souhaiter ?** », Philippe Delalande, économiste, membre du groupe d'étude prospective sur l'Asie, Asie 21-Futuribles

» « **Les conditions de la réussite du contrat de génération** », Pierre Courbebaïsse, chef d'entreprise, vice-président de la Fédération de la formation professionnelle

» « **France et Italie face à la crise** », Alberto Saravalle, professeur de droit de l'Union européenne à l'université de Padoue et président d'un cabinet d'avocats à Milan

Aveu Par Martyn Turner

Le dessin de « Courrier international » paru dans « The Irish Times » (Dublin) ©cartoons@courrierinternational.com



Il y a un nouveau cochon en ville... Cochon FMI : « On a peut-être eu tort... » Petite bête : « Eh bien ça ne change guère... » Sur le sac : rations d'austérité.

Une banque publique à hauts risques

L'ANALYSE

ANNE MICHEL
SERVICE ÉCONOMIE

Pour les uns, c'est un formidable outil de soutien à l'économie et au tissu de PME françaises. Les autres ne retiennent qu'une usine à gaz supplémentaire, inutile, voire potentiellement dangereuse pour les finances publiques. La Banque publique d'investissement (BPI), l'une des 60 promesses du candidat François Hollande, dont l'acte de naissance sera signé mercredi 17 octobre, suscite des débats vifs et des positions tranchées.

Les réactions sont, en fait, à la mesure de l'événement et des questions qu'il pose : c'est la première fois que l'Etat consacre autant de moyens financiers au soutien à l'investissement. La future BPI, dont l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations (CDC) seront les coactionnaires à parité, distribuera des prêts et du capital aux entreprises de taille petite, moyenne et « intermédiaire ». Créé à partir des trois grands circuits de financements actuels (la banque Oséo, le Fonds stratégique d'investissement - FSI - et CDC entreprises), ce nouvel établissement public affichera un bilan de 40 milliards d'euros. Plus que le budget de la défense.

En plein ralentissement économique, l'initiative des pouvoirs publics doit d'abord être vue comme une opportunité. Alors que le crédit bancaire se réduit, cette nouvelle banque sera en mesure d'apporter de l'oxygène aux secteurs qui souffrent tout particulièrement : les entreprises industrielles, les entreprises innovantes et les PME exportatrices, si l'on en croit le rapport remis par l'inspection générale des finances au gouvernement, en juillet.

De la même façon, l'économie française manque d'investisseurs prêts à acheter des parts de sociétés à fort potentiel de croissance. Les montants investis par les « capitaux-risqueurs », qui investissent dans les jeunes pousses, ont diminué de 13 % entre 2008 et 2011. La BPI est supposée doper l'activité.

L'organisme devra néanmoins prouver qu'il fait plus et mieux qu'Oséo, le FSI et CDC entreprises avant lui. Et devra, pour ce faire, trouver la bonne articulation entre ses deux piliers : la partie crédits (Oséo) et la partie capital (FSI et CDC entreprises), susceptibles d'être mises en synergie. Et ce, d'autant plus que le bilan d'Oséo, elle-même née en 2005 du rapprochement entre la Banque du développement des PME (BDPME) et l'Agence nationale de valorisation de la recherche (Anvar), est très largement positif. Contrainte à l'efficacité, la BPI devra aussi être plus lisible et accessible pour les PME en région. Celles-ci peinent aujourd'hui à s'y retrouver entre les différents guichets de financement et des dispositifs très éclatés. Demain, elles s'adresseront à un guichet unique.

A ce titre, l'implication des régions, acteurs du développement économique des territoires, dans la

gouvernance de la BPI constituera tout à la fois une force et une faiblesse. Car il ne faudrait pas que les liens entre les élus et les chefs d'entreprise conduisent l'établissement public à consentir des prêts risqués ou à soutenir artificiellement des « canards boiteux »... Les critères d'octroi des crédits devront être particulièrement scrupuleux.

S'il faut faire confiance aux futurs dirigeants de la BPI - dont le président non exécutif devrait être le directeur général de la Caisse des dépôts, Jean-Pierre Jouyet - pour éviter ces écueils, un point mériterait d'être traité avec la plus grande attention par les pouvoirs publics : la définition d'une ambition pour la BPI, à la hauteur des enjeux du pays. De ses problèmes.

Il ne faudrait pas que les liens entre élus et chefs d'entreprises conduisent la BPI à consentir des prêts risqués ou à soutenir artificiellement des « canards boiteux »

En effet, le soutien aux PME et aux entreprises innovantes ne fait pas une politique. La puissance publique doit se poser la question des secteurs et des filières qu'elle entend promouvoir. Alors qu'il s'agit d'enrayer la perte continue d'emplois industriels en France, qui atteint un point bas, le gouvernement aurait tout à gagner à orienter la BPI vers la réindustrialisation des territoires. Une réindustrialisation ciblée sur des filières d'avenir ou nécessitant de gros investissements.

Pour cela, il conviendrait que le FSI, le « fonds souverain à la française » créé en 2009 par Nicolas Sarkozy, qui est inclus au dispositif BPI, vende certaines de ses participations dans des grandes entreprises du CAC40 n'ayant pas besoin de son soutien, ou dans des entreprises plus modestes ne faisant pas davantage sens (Dailymotion, le groupe Daer, Valeo, Faurecia...), pour investir dans des entreprises « stratégiques » pour l'économie ou l'emploi.

La Commission européenne accepte que l'Etat ait des leviers d'action publics, sous réserve que ceux-ci respectent les règles de la concurrence. A l'Etat d'employer cette possibilité, pour faire mieux que le marché, le suppléer ou mieux, stimuler le retour des financements privés sur des secteurs-clés dans le cadre de co-investissements productifs.

Alors que les fermetures d'usines se multiplient, avec leurs cascades de plans sociaux dramatiques (Florange, PSA, Technicolor, etc.), les occasions d'agir ne manqueront pas. Mais la puissance publique devra avant tout veiller à ne pas rééditer les erreurs du passé, dans une France encore marquée par les errances du Crédit lyonnais. ■

LE LIVRE

Mortel gaspillage

Des lunettes qui durent deux ans, un lave-linge conçu pour en durer trois, une imprimante incompatible avec votre nouvel ordinateur, une tablette vite surclassée par un modèle plus performant... Nos poubelles débordent, nos bennes à ordures saturées. Responsable, l'obsolescence programmée, un phénomène né dans l'entre-deux-guerres aux Etats-Unis, et devenu depuis planétaire.

Le projet de Serge Latouche, professeur émérite à Paris-XI-Orsay, était d'abord d'écrire une préface à *Made to Break* (« Fait pour casser », Harvard Press, 2006), l'essai de l'Américain Giles Slade. Ayant renoncé provisoirement à le faire traduire en France, M. Latouche a décidé de publier son propre texte, augmenté de considérations personnelles, et souvent amusantes. Il commence par rappeler la genèse du concept d'obsolescence programmée.

C'est l'historien des sciences Lewis Mumford qui décrit le phénomène, dans les années 1930. Après-guerre, l'automobile ouvre la voie du vieillissement planifié. Des designers créent alors de nouveaux modèles, sans introduire d'innovations techniques. Dans les années 1960, des économistes développent un point de vue critique sur la question. C'est le cas de John Kenneth Galbraith ou de Vance Packard, qui publie *L'Art du gaspillage* (Calmann-Lévy, 1962). Un classique, non réédité.

« La société dite développée repose sur la production massive de la déchéance », analyse M. Latouche. Nul complot derrière cela, la mort programmée des produits est simple-



ment une nécessité du système. Elle est même l'arme absolue du consumérisme. On résiste à la publicité, mais on ne tient pas tête à une imprimante qui vous lâche. L'obsolescence programmée est la clé de l'addiction à la croissance, montre l'auteur du *Pari de la décroissance* (Fayard, 2006). Elle est une forme de « tromperie », affirme-t-il. Avec elle, « c'est l'éthique elle-même qui devient obsolète ».

Comment substituer à l'obsolescence systématique la durabilité, la réparabilité, le recyclage ? Selon M. Latouche, l'obsolescence programmée atteint ses limites. Des forums de résistance se développent, notamment sur Internet. Et, comme les arbres, les montagnes de déchets ne sauraient monter jusqu'au ciel. Commençons par refuser le formatage consommériste et le diktat conjoint de la technoscience et du marché, suggère-t-il. Favorisons l'éco-conception des produits. L'idéologie du jetable a colonisé les esprits ? « Le point-clé de la révolution de la décroissance est la décolonisation de l'imaginaire », écrit-il. ■

PHILIPPE ARNAUD

Bon pour la casse, les déraisons de l'obsolescence programmée, par Serge Latouche, éd. Les liens qui libèrent, 138 pages, 13 euros.

LIRE AUSSI

Comment devenir fonctionnaire

Agent spécialisé de police technique et scientifique, garde champêtre, cuisinier, diététicien... Ce livre, qui liste les différents métiers de la fonction publique accessibles sans diplôme à bac +3 et plus, donne les moyens d'y accéder et les niveaux de rémunérations. Très pratique avec ses adresses utiles, conseils et fiches métiers.

» *Le Guide des concours 2013. Comment intégrer la fonction publique*

» Sous la direction de Sylvie Grasser, Nathan, 464 pages, 14,90 euros.

Le monde en crises

De la crise de 1907 - « qui met en scène d'authentiques flibustiers de la finance » - à la faillite de Lehman Brothers en 2008, cet ouvrage retrace, à partir d'articles du *Monde*, « un siècle de bulles et de krachs ». Dans une introduction inédite, Serge Marti, responsable du « Monde Economie » de 1996 à 2005, stigmatise ces « déconvenues qui, à des degrés divers, sont venues questionner un système capitaliste qui se pense bienfaiteur par essence et un tout-marché présenté comme efficient par nature ».

» *Crises. Du krach de 1929 aux menaces sur l'euro*

» Sous la direction de Serge Marti. Le Monde/Histoire, 104 pages, 3,90 euros.

Ce que nous enseigne l'histoire de la dette publique

CHRONIQUE

Martin Wolf

Que se passe-t-il quand une économie à haut revenu, grevée de lourdes dettes et d'un taux de change fixe et surévalué, tente de réduire son endettement et de restaurer sa compétitivité ? C'est le défi auquel sont confrontées l'Italie et l'Espagne. Comme le montre un chapitre des dernières *Perspectives de l'économie mondiale* du Fonds monétaire international (FMI), il existe un précédent historique pertinent : celui du Royaume-Uni entre les deux guerres mondiales. Il prouve que les interactions entre tentatives de « dévaluations internes » et dynamique de la dette sont potentiellement mortelles. Or, les situations de l'Italie et de l'Espagne sont, sous bien des aspects, pires que ne l'était celle du Royaume-Uni. Celui-ci, après tout, pouvait sortir de l'étalon-or ; quitter aujourd'hui la zone euro est beaucoup plus difficile. Et le Royaume-Uni disposait d'une banque centrale capable et désireuse de réduire les taux d'intérêt. La Banque centrale européenne (BCE) pourrait ne pas vouloir ou pouvoir faire la même chose.

Au sortir de la première guerre mondiale, le Royaume-Uni enregistrait une dette publique atteignant 140 % du produit intérieur brut (PIB) et des prix qui avaient plus que doublé par rapport à leur niveau d'avant-guerre. Le gouvernement décida, d'une part, de revenir à l'étalon-or au ratio d'avant-guerre, ce qui fut fait en 1925, et, d'autre part, de rembourser sa dette afin de préserver sa solvabilité. Voilà un pays qui aurait pu au Tea Party.

Pour atteindre ses objectifs, le Royaume-Uni mit en œuvre des politiques budgétaires et monétaires très strictes. L'excédent budgétaire primaire (avant paiement des intérêts) fut

maintenu à environ 7 % du PIB pendant toute la décennie 1920, grâce à la « Geddes Axe » (« la hache de Geddes »), d'après le nom de la commission présidée par Sir Eric Geddes. Celle-ci recommanda, exactement comme le font les avocats de l'austérité actuels, une réduction sévère des dépenses publiques. Dans le même temps, la Banque d'Angleterre relevait les taux d'intérêt à 7 % en 1920, afin de soutenir le retour à la parité d'avant-guerre. Associée à l'inflation qui en découla, il en résulta des taux d'intérêt réels extraordinairement élevés. Voilà ce que les pharisaïques imbéciles de l'establishment britannique d'alors réservèrent aux malheureux survivants d'une guerre atroce.

Cet entêtement dans la famine budgétaire et la nérophilie monétaire eut-il des résultats positifs ? Même pas. En 1938, la production réelle était à peine supérieure à son niveau de 1918, avec une croissance annuelle moyenne de 0,5 %. Cela n'était pas uniquement dû à la Dépression. La production réelle en 1928 était, elle aussi, inférieure à celle de 1918. Les exportations restaient atones et le chômage se maintenait à un niveau élevé. Ce chômage élevé était le mécanisme employé pour faire baisser les salaires nominaux et réels. Or, les salaires ne sont pas de simples prix. L'objectif était de briser le mouvement syndical. Ces politiques aboutirent à la grève générale de 1926. Elles susciterent une amertume qui perdura pendant plusieurs décennies après la seconde guerre mondiale.

Outre leurs énormes coûts économiques et sociaux, ces politiques échouèrent par rapport aux objectifs qu'elles s'étaient fixés. Le pays abandonna définitivement l'étalon-or en 1931. Pis, la dette publique ne diminua pas. En 1930, elle atteignait déjà 170 % du PIB. En 1933, elle équivalait à 190 % du PIB - des chiffres qui remettent en perspective la panique devant les bien moindres ratios actuels. En fait, il fallut attendre 1990 pour que le Royaume-Uni retrouve son niveau d'endettement d'avant la première guerre mondiale.

Cet épisode rappelle celui que traverse la zone euro aujourd'hui. Pour retrouver rapidement de la compétitivité, plutôt que de procéder à un ajustement laborieux s'étirant sur une décennie ou plus, les salaires doivent baisser. Pour y parvenir, le chômage doit être très élevé. C'est le cas en Espagne. Mais même avec un chômage à 25 % de la population active, les salaires nominaux ont, depuis la crise, à peine moins augmenté qu'en Allemagne. Dans le même temps, le PIB réel de l'Espagne se contracte. Les efforts pour resserrer la politique budgétaire auront pour effet de le réduire encore. Les taux d'intérêt élevés y contri-

La consolidation budgétaire est impossible sans un environnement monétaire qui l'appuie, avec des taux d'intérêt très faibles et une économie dynamique

buent aussi, car les capitaux nationaux et étrangers quittent le pays. Tout cela risque de précipiter l'Espagne dans le piège de la dette, qui menace autant le secteur public que privé.

L'Italie, qui enregistre un déficit budgétaire moindre mais présente une dette publique plus élevée, risque de tomber dans un piège identique si les taux d'intérêt restent élevés et le PIB faible. C'est pourquoi le plan de la BCE d'abaisser les taux d'intérêt sur la dette publique de ces pays est nécessaire pour échapper au désastre que représenterait la survenue simultanée d'un défaut budgétaire et d'un effondrement bancaire. Mais cette condition n'est pas suffisante pour se mettre hors de danger. Les perspectives de

croissance doivent s'améliorer.

Le FMI étudie un certain nombre d'autres cas intéressants, comme la réduction de l'endettement public américain après la seconde guerre mondiale, l'expérience japonaise depuis deux décennies - qui revêt certains parallèles avec ce qui s'est passé au Royaume-Uni dans les années 1920 et 1930, notamment sur le plan de la déflation -, la Belgique des années 1980, le Canada et l'Italie des années 1990.

La principale conclusion est que la consolidation budgétaire est impossible sans un environnement monétaire qui l'appuie, avec des taux d'intérêt extrêmement faibles et une économie dynamique. Le Japon n'y est pas parvenu dans les années 1990 et 2000, pas plus que le Royaume-Uni dans les années 1920 et 1930. L'inefficacité de la politique monétaire dans les pays aux secteurs privés endettés, tels le Royaume-Uni et les Etats-Unis aujourd'hui, entraîne des contraintes similaires. L'inflation a également accéléré dans le passé la réduction de l'endettement public. Il serait surprenant qu'elle ne produise pas à nouveau le même effet.

Le seul élément manquant à ces analyses est de ne pas replacer les efforts de réduction de la dette budgétaire dans le contexte de l'endettement privé. Il est beaucoup plus difficile de contrôler les déficits budgétaires quand le secteur privé entend lui aussi réduire son excès d'endettement : moins de dépenses de la part de l'un signifie moins de recettes pour l'autre. En l'absence d'une demande extérieure forte, on devra sans doute en passer par un désendettement au travers des défauts et de la dépression. C'est la pire issue imaginable.

L'austérité budgétaire et les efforts pour diminuer les salaires dans les pays subissant un étranglement monétaire pourraient briser les sociétés, les gouvernements, voire les Etats. Sans une plus grande solidarité, l'histoire pourrait mal se terminer. ■

(Traduit de l'anglais par Gilles Berton.)



Cette chronique de Martin Wolf, éditorialiste économique, est publiée en partenariat exclusif avec le « Financial Times » © FT

Karel et Tereza ont suivi leur père chez Skoda

Dans cette famille, tous marchent dans les pas de leurs aïeux grâce aux écoles du constructeur, filiale tchèque de Volkswagen

EN SITUATION

MARTIN PLICHTA

Prague, correspondant

Pour Karel junior, 21 ans, et Tereza, 23 ans, entrer chez Skoda était presque une évidence. Vivant à proximité de Mlada Boleslav, en Bohême centrale (République tchèque), où l'on produit des voitures Laurin & Klement, puis Skoda, depuis plus d'un siècle, et parce que papa, comme déjà ses parents, travaille chez le constructeur automobile depuis 1986, les vocations se sont forgées presque d'elles-mêmes.

« Je leur ai laissé le choix », assure Karel Mulac, ingénieur de 49 ans, chef du groupe d'études des accidents au département recherche et développement (R & D) du constructeur automobile. « C'est vrai que je n'ai pas été contrainte, admet sa fille Tereza. Mais des choix successifs dans notre scolarité nous ont prédestinés. »

Lorsqu'il a fallu choisir au collège la première langue étrangère, l'allemand s'est imposé. « Si partout ailleurs l'anglais est la langue internationale, dans notre région, c'est l'allemand », professe M. Mulac. C'était déjà la langue étrangère de prédilection des étudiants ingénieurs lorsque lui-même fit ses études à l'Université technique de Liberec dans les années 1980 pour rejoindre le département R & D de l'entreprise.

Difficile, en effet, d'échapper à Skoda lorsque l'on vit à Mlada Boleslav et ses environs. Avec ses presque 27 000 employés et les milliers d'autres chez ses fournisseurs, la société jouit d'une belle notoriété et fabrique des produits qui font rêver plus d'un jeune. « Il faut voir combien de kilomètres les gens sont prêts à faire pour venir travailler chez Skoda », s'étonne Tereza, qui effectue un stage d'été au service communication, avant le dernier semestre de son master à l'École supérieure de Skoda Auto et une embauche définitive. Pour elle aussi, le fabricant à la flèche ailée, adossé au puissant groupe Volkswagen (VW), représente des perspectives professionnelles sans comparaison avec ce qu'offrent la plupart des autres sociétés tchèques.

Entrée le baccalauréat en poche à l'École supérieure de l'entreprise, avec une promesse ferme d'embauche à l'issue des études, elle a déjà passé six mois de stage au siège de VW à Wolfsburg (Allemagne). « Les études de licence durent trois ans et demi contre trois seulement en université car la formation comprend aussi un



volet pratique dans une entreprise du groupe, se félicite-t-elle, bouillonnante d'énergie et d'enthousiasme. J'aimerais revenir travailler à la communication avec mon master en poche en février 2013. »

Son frère, qui partage la passion du papa pour l'électricité et les voitures, a intégré en 2006 l'école professionnelle de Skoda, où il a d'abord obtenu, en formation alternée, un diplôme d'apprenti, puis un baccalauréat professionnel d'électricien auto. Si nombre d'écoles profession-

« Il faut voir combien de kilomètres les gens sont prêts à faire pour venir travailler chez Skoda »

TEREZA MULAC, stagiaire chez Skoda

nelles du pays se plaignent du manque de candidats, ce n'est pas le cas de Skoda. Elle doit refuser du monde dans les divers métiers de l'automobile pour offrir une formation et un débouché garantis à trente jeunes par filière chaque année. Rare entreprise tchèque à ne pas avoir connu de crise depuis la sortie du communisme, elle présente une pyramide des âges exemplaire, digne de figurer dans un manuel de microéconomie.

Après un passage à la chaîne de montage des Octavia, Karel junior a rejoint cet été, un an après la fin des études, le garage central de l'entreprise où sont développés les protocoles pour tous les services après-vente de la marque. « Skoda favorise l'évolution et la mobilité interne de ses employés », explique M. Mulac, dont le fils rêve déjà de le rejoindre au département R & D. ■

EN BREF

Sortie de l'emploi

Rupture conventionnelle : vers la fin des exonérations

L'année 2013 marquera la fin des exonérations pour les ruptures conventionnelles. Le projet de loi de financement de la Sécurité sociale pour 2013 prévoit de supprimer l'exemption qui prévalait jusqu'alors sur les indemnités inférieures à 72 744 euros. Elles seront désormais taxées à 20%. Au-delà, les sommes restent soumises à cotisations sociales. Avec plus de 900 000 ruptures conventionnelles au 31 juin 2012, ce dispositif, qui permet à un salarié et un employeur de s'entendre sur un départ négocié avec indemnités, était devenu trop attractif aux yeux du gouvernement Ayrault. De fait, dans les statistiques nationales, alors que le nombre de sorties de l'emploi par licenciement baissait, celui des ruptures conventionnelles s'envolait. « Les ruptures conventionnelles ont été utilisées par certains employeurs comme instrument pour se séparer des salariés en échappant aux règles encadrant le licenciement », indique un communiqué du gouvernement. ■

Rencontres 180 propositions pour passer les nouvelles frontières du management

La troisième édition des Etats généraux du management, organisés par la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, à Strasbourg les 11 et 12 octobre, a réuni associations scientifiques, chercheurs, entrepreneurs et consultants pour débattre des nouvelles frontières et des limites du management. Innovation, RSE, vie professionnelle-vie privée, santé... 21 thématiques ont été passées au crible des évolutions du XXI^e siècle pour avancer 180 propositions visant à renouveler le management.

Un seul formulaire pour toutes les déclarations sociales des entreprises

Le but, à terme, est de réduire la « paperasse » et d'améliorer la sécurité des données. Reste à convaincre les employeurs de s'y mettre vite

ANNE RODIER

Mouvement de main-d'œuvre, indemnités journalières pour maladie, attestations de fin de contrat... Une trentaine de déclarations obligatoires pour les entreprises vont être supprimées pour être remplacées par une seule, à remplir sur Internet : la déclaration sociale nominative (DSN) qui réunira les données, qu'elles soient fixes ou événementielles. « On est à la veille de valider le dispositif qui va être mis à disposition des entreprises début 2013 », déclare Jean-Louis Bühl, délégué interministériel pour la DSN et la normalisation des données sociales. Ce projet, officialisé par l'article 35 de la loi Warsmann du 22 mars 2012, fera ses premiers pas dès le 1^{er} janvier 2013. L'appel est lancé aux entreprises volontaires pour tester cette innovation.

De quoi s'agit-il ? Actuellement, certaines entreprises transmettent leurs déclarations sociales aux organismes de protection sociale par l'intermédiaire de net.entreprises.fr. Elles juxtaposent 18 déclarations avec, pour chacune, leur échéance (sans compter celles par courrier). Des données se répètent parfois sous des désignations différentes. « Avant, les déclarations étaient cloisonnées par organisme », explique Elisabeth Humbert-Bottin, directrice générale du GIP-MDS (groupement d'intérêt public « Modernisation des données sociales »). « Maintenant, elles sont regroupées. On a listé toutes les informations demandées, repéré les doublons et supprimé 35% du total », ajoute-t-elle. La DSN mutualisera ainsi 150 données individuelles des salariés recueillies chaque mois auprès des entreprises. Informations fixes sur les rémunérations, la durée du travail, par exemple, ou événementielles sur les indemnités journalières pour maladie, la reprise du travail ou le chômage partiel.

Pour quels enjeux ? Le double enjeu de la DSN est d'alléger le poids administratif des entreprises, ce qui serait un progrès incontestable en termes de compétitivité, et de renforcer la sécurité pour tous : d'une part pour le salarié, grâce à la traçabilité complète entre ses droits et les cotisations versées, d'autre part pour les entreprises, qui seraient sûres de payer ce qu'elles doivent dans les délais exigés, et enfin pour les organismes de protection sociale en termes de lutte contre la fraude. « L'économie réalisée grâce à la DSN ne sera pas inférieure à 300 millions d'euros », estime Elisabeth Humbert-Bottin.

Qui est concerné ? A terme, l'ensemble des salariés, des entreprises et des organismes de protection sociale. Dans la phase 1, seront exclues quelques catégories de salariés : les dockers, le secteur public, les entreprises d'intérim et celles qui pratiquent le décalage de paye. Les entreprises agricoles rejoindront le dispositif au deuxième semestre 2013. Trois conditions sont posées pour participer à la première vague de volontaires : avoir une gestion de paye régulière, un contrôle mensuel des données et intégrer tous les salariés dès la phase de démarrage.

« Les entreprises qui ont prévu de changer de logiciel seront sans doute les premières volontaires », estime M^{me} Humbert-Bottin. Contrairement à 2008, le niveau d'informatisation des entreprises n'est plus un problème : dans la dernière enquête menée en 2012 auprès de 800 entreprises, 93% des répondants sont informatisés et plus de 50% ont un progiciel de paye.

Quelle mise en place ? Les organismes de protection sociale se sont fédérés depuis une dizaine d'années au sein du GIP-MDS pour parvenir à réduire les lourdeurs administratives par la dématérialisation des déclarations. 2,5 millions d'entreprises ont recours à Net.entreprises.fr, pour transmettre leurs données sociales. La Caisse nationale d'assurance vieillesse a été désignée comme opératrice pour conserver ces informations destinées à Pôle emploi, à la Caisse nationale d'assurance-maladie ou à la Direction de l'anima-

tion de la recherche des études et des statistiques. « Le déploiement sera progressif jusqu'en 2016 afin de tirer les enseignements des pionniers et pour que les entreprises puissent choisir librement le moment le plus opportun pour elles », dit M^{me} Humbert-Bottin. « La politique d'informatisation des services de paye doit être cohérente », précise-t-elle. Les premières déclarations remplacées par la DSN concerneront les mouvements de main-d'œuvre (DMMO, EMMO), les indemnités journalières, les fins de contrat de travail (attestation d'employeur pour Pôle emploi), et, enfin, les formulaires de radiation de contrats collectifs en entreprise.

Comment réagissent les entreprises ? La première réaction est la méfiance. Deux études ont été menées en 2008 puis en 2012 pour prendre le pouls des employeurs. Les retours des entreprises sont très homogènes quelle que soit la taille des établissements. 22% pensent que la DSN allégera leur charge de travail, 13% qu'elle l'alourdira.

« Il va falloir convaincre et assurer de la collaboration de tout le monde », conclut Eric Hayat, président du GIP-MDS. Outre les entreprises, les deux partenaires clés du projet sont les éditeurs de logiciels et le conseil des experts comptables avec lequel un partenariat a été signé, déclare-t-il. La simplification est toujours bien perçue par les employeurs, à la condition que la réalité soit fidèle aux annonces. La déclaration sociale nominative sera obligatoire pour tous en 2016. ■



L'Amérique est-elle encore le paradis des start-up ?



CHRONIQUE

Philippe Trouvé

professeur à l'ESC Clermont-Ferrand

A force de broyer du noir, notre pays finirait par se croire seul à endurer les conséquences des crises économiques récurrentes. Champions du monde de la déclinologie, nous serions condamnés à ruminer indéfiniment les vertus de nos voisins en même temps que notre propre incapacité. Or, depuis quelques mois, des enquêtes et des notes de conjoncture (notamment en provenance de l'ambassade de France à Washington et de l'Agence pour la diffusion de l'information technologique, ADIT - www.bulletins-electroniques.com), de rapports officiels nationaux ou internationaux, attestent que les Etats-

Unis, patrie de l'esprit d'entreprise et de l'innovation technologique, seraient eux-mêmes entrés dans une crise tellement inédite et sévère qu'elle pourrait saper durablement les fondements de leur compétitivité. De quoi relativiser notre névrose collective.

Car, toutes proportions gardées et en dépit de quelques différences nationales, ce qui frappe avant tout est la similitude des diagnostics portés par les experts d'un côté à l'autre de l'Atlantique.

Derrière la réussite très médiatisée des Facebook, Apple ou Microsoft, c'est tout d'abord la désindustrialisation qui est stigmatisée. En une dizaine d'années, la part mondiale des Etats-Unis dans la production de biens industriels est passée de 26% à 19,4%. La délocalisation de la production en Asie, qui a enchanté un temps les investisseurs américains, s'est souvent traduite par une captation de savoir-faire et de procédés (« inventé aux Etats-Unis, fabriqué ailleurs »), contribuant à faire disparaître près de 14 millions d'emplois manufacturiers depuis le début des années 1980.

Mais c'est surtout la perte de compétitivité en matière d'innovation et d'entrepreneuriat qui est relevée par nombre d'études. Ainsi, la Fondation américaine pour les technologies de l'information et l'innovation (www.itif.org) souligne-t-elle la régression vertigineuse des Etats-Unis dans le concert des nations orientées vers l'économie de la connaissance, tandis que le dernier rapport « Doing Business » de la Banque mondiale (www.doingbusiness.org) les situe au 4^e rang en matière d'attractivité et seulement au 72^e rang pour les taxes, les impôts divers et la charge administrative réservés aux candi-

dats à la création d'entreprise. Car, outre-Atlantique autant que chez nous, les lenteurs et les complexités bureaucratiques qui découragent les investisseurs et entrepreneurs sont sans cesse dénoncées.

Absence de cohérence des mesures

Surtout, au cours de ces dernières années, les investissements de l'innovation ont eu tendance à s'orienter vers les grandes entreprises, à se porter vers les projets les moins risqués dans des industries au cycle de développement ultracourt (Internet davantage que les biotechnologies) ou déjà accomplis, là où il aurait fallu privilégier les PME, encourager la recherche et développement à risques, les technologies de rupture et les financements d'amorçage.

Ce n'est pas faute d'avoir mis en place, comme en France, tout un arsenal d'incitations gouvernementales, comme l'« Advanced Manufacturing Partnership » (« Partenariat pour une industrie manufacturière évoluée »), « Startup America » ou l'« Innovation America Act ». Mais l'absence de cohérence des mesures est dénoncée, là-bas comme ici.

C'est toutefois dans l'ingénierie du capital-investissement privé en faveur des start-up que semblent s'opérer les différences les plus significatives avec notre pays, notamment avec la multiplication des petits fonds (« superangels ») pour favoriser les phases les plus précoces de la création d'activité et, surtout, l'amplification du « crowdfunding » (financement par la foule), grâce à Internet et un régime fiscal désormais assoupli pour aider les jeunes pousses auprès desquelles le capital-risque le plus établi avait tendance à ne plus s'aventurer. ■

Bien comprendre les nouvelles règles des donations et des successions

Le gouvernement a durci le régime des transmissions. Mais les parents peuvent encore donner des sommes très importantes à leurs enfants sans payer d'impôts

NATHALIE CHEYSSON-KAPLAN

Le régime des droits de donation et de succession a été modifié cet été. Objectif : revenir sur certains avantages accordés aux plus importantes successions lors du vote de la loi de 2007, en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (TEPA) sous la présidence de Nicolas Sarkozy. Première mesure qui ne concerne que les donations et successions en ligne directe : le montant de l'abattement applicable entre parent et enfant est ramené de 159 325 euros à 100 000 euros. Le montant des autres abattements n'est pas modifié, y compris celui en faveur d'une personne handicapée, qui reste à 159 325 euros (ce montant est cumulable avec les autres abattements). Il est aussi prévu que ces abattements, et le barème des droits de donation et de succession ne seront plus indexés chaque année, pour tenir compte de l'inflation.

Autre modification majeure : désormais, il faut attendre quinze ans pour profiter de l'abattement pour les donations consenties depuis le 17 août 2012, et les successions ouvertes depuis cette date. La règle est identique pour les dons en argent consentis à un enfant, petit-enfant ou arrière-petit-enfant majeur (ou à un neveu ou à une nièce pour les personnes sans descendant). Ils sont exonérés de droits de donation à hauteur de 31 865 euros par bénéficiaire, si le donateur a moins de 80 ans. Là encore, l'exonération est désormais renouvelable tous les quinze ans, et non plus tous les dix ans.

« Concrètement, il faudra donc attendre quinze ans entre deux donations pour pouvoir transmettre des biens en franchise de droits

Montant des abattements

En cas de...

	donation	succession
Entre parent et enfant	100 000 €	100 000 €
Entre grand-parent et petit-enfant	31 865 €	1 594 €*
Entre grand-parent et arrière-petit-enfant	5 310 €	1 594 €
Entre frère et sœur	15 932 €	15 932 €
Entre oncle-tante et neveu-nièce	7 967 €	7 967 €
En faveur d'un handicapé	159 325 €	159 325 €

* Si le petit-enfant hérite en représentation de son parent décédé, il peut bénéficier de l'abattement de 100 000 € applicable entre parent et enfant.

Source : Le Monde Argent

à un même bénéficiaire. Pour autant, cette mesure ne changera pas grand-chose pour la quasi-totalité des familles», souligne M^e Michel-Pierre Boutin, avocat

La solution la plus radicale : donner la nue-propriété d'un bien, tout en conservant l'usufruit

associé du cabinet Moisan, Boutin & Associés. Et pour cause : le montant moyen des actifs transmis par donation ou par donation-partage s'élève à 56 000 euros par bénéficiaire.

Quant aux successions, 88 % d'entre elles devraient encore rester exonérées de tout droit de succession, contre 95 % jusqu'alors, selon le gouvernement.

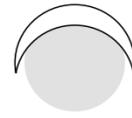
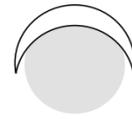
Même avec un abattement ramené à 100 000 euros, un couple ayant deux enfants peut, en effet, transmettre en une seule fois jusqu'à 400 000 euros de patrimoine sans payer de taxe (100 000 euros × 2 enfants × 2 parents = 400 000). Cette exonération peut même atteindre 527 460 euros si chacun des parents consent en plus un don en argent à chacun de ses enfants (31 865 euros × 2 enfants × 2 parents = 127 460 euros).

Et s'ils renouvellent leur geste quinze ans plus tard, c'est au total plus de 1 million d'euros (1 054 920 euros exactement) qui peuvent être transmis en franchise de droits. De quoi voir venir...

« La stratégie consistant à consentir régulièrement des donations à ses enfants pour bénéficier tous les quinze ans de l'abattement applicable en ligne directe permet, en plus, lorsque le montant de la donation dépasse celui de l'abattement, de bénéficier à chaque fois des tranches les plus basses du barème », explique M^e Arlette Darmon, notaire et présidente de Monassier.

Mais la solution la plus radicale pour réduire significativement les droits à payer consiste à donner la nue-propriété d'un bien, tout en en conservant l'usufruit, c'est-à-dire la jouissance. « Cela permet de réduire la base taxable. Les droits de donation ne seront calculés que sur la valeur de la nue-propriété, qui dépend de l'âge de l'usufruitier au jour de la donation. Si le donateur a entre 51 et 60 ans au moment de l'acte, le bénéficiaire de la donation ne sera imposé que sur 50 % de la valeur du bien », précise M^e Darmon. Pour bien comprendre, reprenons l'exemple de notre couple. Celui-ci pourrait transmettre la nue-propriété de sa maison commune d'une valeur de 800 000 euros à ses deux enfants sans qu'ils aient d'impôts à acquitter. La base taxable est de 400 000 euros (800 000 × 50 %), soit le montant des abattements possibles dans ce cas. Et au décès des parents, les enfants récupéreront la pleine propriété du bien, sans droit à payer. ■

CLIGNOTANT



L'envolée des taxes foncières

Les taxes foncières ont progressé de près de 21 % entre 2006 et 2011, selon les chiffres de l'Union nationale de la propriété immobilière (UNPI). Pour l'UNPI, cette forte progression ampute le pouvoir d'achat des propriétaires, car, dans le même temps, ces derniers font face à une hausse de la fiscalité, et des dépenses (diagnostics immobiliers, normes de sécurité pour les ascenseurs...). A fin 2011, le taux moyen national de la taxe foncière s'élevait à 35,65 %. Parmi les 50 communes les plus peuplées, Amiens (54,4 %), Grenoble (54 %) et Caen (53,1 %) ont les taux les plus élevés. Courbevoie (12 %), Paris (13,5 %) et Boulogne-Billancourt (14,4 %) affichent les plus faibles. ■

EN BREF

Épargne Nouvelle édition de la Semaine de l'investissement socialement responsable

La troisième édition de la Semaine de l'investissement socialement responsable (ISR) (jusqu'au 20 octobre) a pour but de promouvoir la gestion ISR, qui consiste à appliquer les principes du développement durable à la finance. D'après Eurosif, les fonds qui excluent de leur portefeuille les titres d'entreprises peu respectueuses de critères environnementaux, sociaux ou de gouvernance, affichaient à fin 2011 un encours de 3 829 milliards d'euros en Europe. Dominante en France, l'approche dite « best in class », qui sélectionne les titres de sociétés les plus méritantes selon ces critères, représentait 3 204 milliards d'euros.

Bourse Sanofi talonne Total

Sanofi pourrait bientôt ravir au géant du pétrole Total sa place de première capitalisation boursière française. A l'issue de la séance du 10 octobre, le titre Total affichait une baisse de 3,3 % depuis le 1^{er} janvier et sa capitalisation boursière ressortait à 90,4 milliards d'euros. En hausse de 16,6 %, Sanofi valait 87,8 milliards d'euros en Bourse le même jour, son caractère défensif étant apprécié des investisseurs.

Assurance Vers une nouvelle hausse des tarifs en 2013

Le cabinet Facts & Figures a publié ses prévisions sur les tarifs d'assurance pour 2013. Dans l'automobile, la hausse moyenne devrait se limiter à 2 % ou 3 %, contre 3 % et 4 % pour les contrats de multirisques habitation. La plus forte inflation concernerait l'assurance-santé individuelle : Facts & Figures anticipe une progression moyenne de 3 % à 5 %. « Cette nouvelle augmentation pourrait inciter bon nombre de Français à résilier leur contrat ou à réduire leurs garanties », prévient Cyrille Chartier-Kastler, le dirigeant du cabinet.

Que valent les cartes de paiement de la grande distribution ?

Moins chères, elles peuvent réserver de mauvaises surprises

Petite révolution dans le portefeuille des consommateurs. Sur les neuf cartes détenues en moyenne par un Français, selon la dernière étude de Xerfi Precept, plusieurs sont des instruments de paiement à part entière. « En quelques années, beaucoup de cartes privatives, qui étaient alors limitées aux achats dans une enseigne, se sont transformées en cartes de paiement type Visa ou Mastercard. Elles sont devenues utilisables à l'extérieur du magasin pour payer ou effectuer des retraits », commente Denis Cotte, fondateur de Moncreditpropre.com.

Qu'apportent de nouveau ces cartes proposées par les acteurs de la grande distribution ? D'abord, toutes affichent des cotisations à prix cassés. « Elles sont trois à quatre fois moins chères que celles des banques traditionnelles, à l'exception des acteurs en ligne, qui affichent des tarifs comparables », affir-

me Laurence Dourron, responsable banque et crédit chez Testepourvous.com.

Achats comptant ou à crédit

Le premier prix pour une carte classique émise par une enseigne avoisine 15 euros par an. Certaines sont même gratuites la première année ou permettent, en cas d'usage fréquent, d'être remboursé. Autre avantage : la multiplicité de leurs fonctions. Les cartes servent à régler ses achats comptant ou à crédit. « Ces facilités de paiement sont adaptées à l'activité du commerce », précise Jean-Philippe Habran, directeur Business développement chez MasterCard France.

Al'image des banques de réseau, la gamme des distributeurs s'étoffe (Classique, Gold ou Premier). Le débit peut être aussi immédiat ou différé. Ces cartes donnent aussi accès à des services et des programmes de fidélité (bons d'achats, remises, accès privilégiés...).

La loi Lagarde du 1^{er} mai 2009 a corrigé les défauts majeurs de ces cartes qui consistaient à activer, en priorité, la fonction crédit. Désormais, c'est le règlement au comptant qui s'effectue par défaut, avec la possibilité d'opter pour un paiement en plusieurs mensualités.

Mais attention aux mauvaises surprises. La facturation des retraits aux distributeurs automatiques de billets, par exemple, varie selon les enseignes. « Chaque retrait d'espèce réalisé avec la carte Carrefour Pass MasterCard à débit immédiat est facturé 0,95 euro. De même que les retraits effectués aux distributeurs de Carrefour, Carrefour Market et BNP Paribas », note Laurence Dourron.

Dernière innovation en date : le paiement sans contact lors du passage en caisse. Selon une autre étude du cabinet Xerfi, « les cartes des magasins et des banques amorcent une convergence de leur modèle face à la nouvelle façon de consommer sur Internet ».

MasterCard s'apprête ainsi à lancer en France, en 2013, avec un distributeur, le PayPass Wallet. « Cette technique permettra d'enregistrer une fois pour toutes son numéro de carte pour ensuite effectuer ses achats en ligne, sans avoir besoin de ressortir sa carte », explique Jean-Philippe Habran. Une autre révolution est en marche. ■

LAURENCE BOCCARA

Le prix des cartes bancaires en hausse

Entre 2009 et 2012, le tarif moyen des cartes bancaires a progressé de plus de 6 %, selon le site Choisirmabanque.com. « Or la carte représente jusqu'à la moitié des frais bancaires des particuliers », précise Ludovic Herschlikovitz, le PDG du comparateur. En 2012, une Visa à débit différé coûte, en moyenne, 37 euros. Si la plupart des banques en ligne la proposent gratuitement (sous certaines conditions), d'autres acteurs ont eu la main lourde. « Sur 130 établissements étudiés, 16 ont augmenté leurs prix de plus de 10 %, et un a même fait bondir le coût de 40 % en trois ans », souligne M. Herschlikovitz.

Le Monde | Télérama | Courrier international
présentent

LE SALON FORMATIONS ARTISTIQUES, GRANDES ÉCOLES & UNIVERSITÉS

SAMEDI 20 & DIMANCHE 21 OCTOBRE 2012
LA SUCRIÈRE 47 quai Rambaud LYON

ENTRÉE GRATUITE



INFOS & INSCRIPTION :
www.salon-confluence.fr

CONFLUENCE
LE SALON DES FORMATIONS SUPÉRIEURES
GRANDES ÉCOLES, UNIVERSITÉS & FORMATIONS ALTERNANTES
Le Monde | Télérama | Courrier international

Il y a trente ans, la crise mexicaine

En août 1982, le défaut de paiement du Mexique déclenche une crise bancaire mondiale de l'endettement des pays émergents, résolue en 1989 avec le plan Brady. Une crise qui rappelle celle que connaît aujourd'hui l'Union européenne avec la Grèce

PAR JACQUES-MARIE VASLIN

Les années 1970 devaient être bénies pour le Mexique. Ce pays producteur de pétrole bénéficie alors de la flambée du cours de l'or noir ; à l'époque, les réserves de la banque centrale engrangent les dollars à un rythme effréné. Pourtant, dans le même temps le pays s'endette dangereusement.

Entre 1970 et 1982, la dette à long terme du Mexique est passée de 6 à 86 milliards de dollars. Cette dette est surtout détenue massivement par des banques commerciales dont l'encours passe de 1,8 à 44,5 milliards de dollars. Cette situation va déboucher sur une crise qui présente quelques similitudes avec la Grèce. Mais pour bien comprendre la crise de 1982, il est nécessaire de faire un retour dix ans en arrière.

Les années 1970 se placent sous le sceau d'une très grande instabilité. Le déficit commercial américain et les chocs pétroliers permettent à de nombreux pays d'accumuler des dollars en dehors des Etats-Unis. Ils entendent bien les faire fructifier en les recyclant sous forme de prêts. Dans le même temps, pour lutter contre l'inflation, les taux d'intérêt augmentent d'année en année. Le taux aux Etats-Unis, qui sert alors de référence aux emprunts des pays en voie de développement, passe ainsi de 6 % en 1977 à 12 % en 1979 et bien au-delà de 16 % en 1981.

Au crépuscule de la guerre froide, le président américain Ronald Reagan joue une partie de poker menteur avec le régime soviétique : la « guerre des étoiles ». Le jeu, qui consiste à asphyxier financièrement l'URSS, se conclut par la chute du mur de Berlin à la fin de la décennie. Mais d'ici là, il faut faire de l'ordre dans son propre camp.

L'oncle Sam regarde d'un œil bienveillant les régimes autoritaires qu'il a mis en place en Amérique. La répression de toute contestation est féroce. En retour, les banques ouvrent leurs guichets, maintenant les pays sous perfusion. En une décennie, de 1970 à 1980, la dette de l'Amérique latine passe de 40 à 240 milliards de dollars, soit plus du tiers de la dette des pays en développement. Si les signaux semblent alarmants depuis de nombreuses années, la Banque mondiale continue

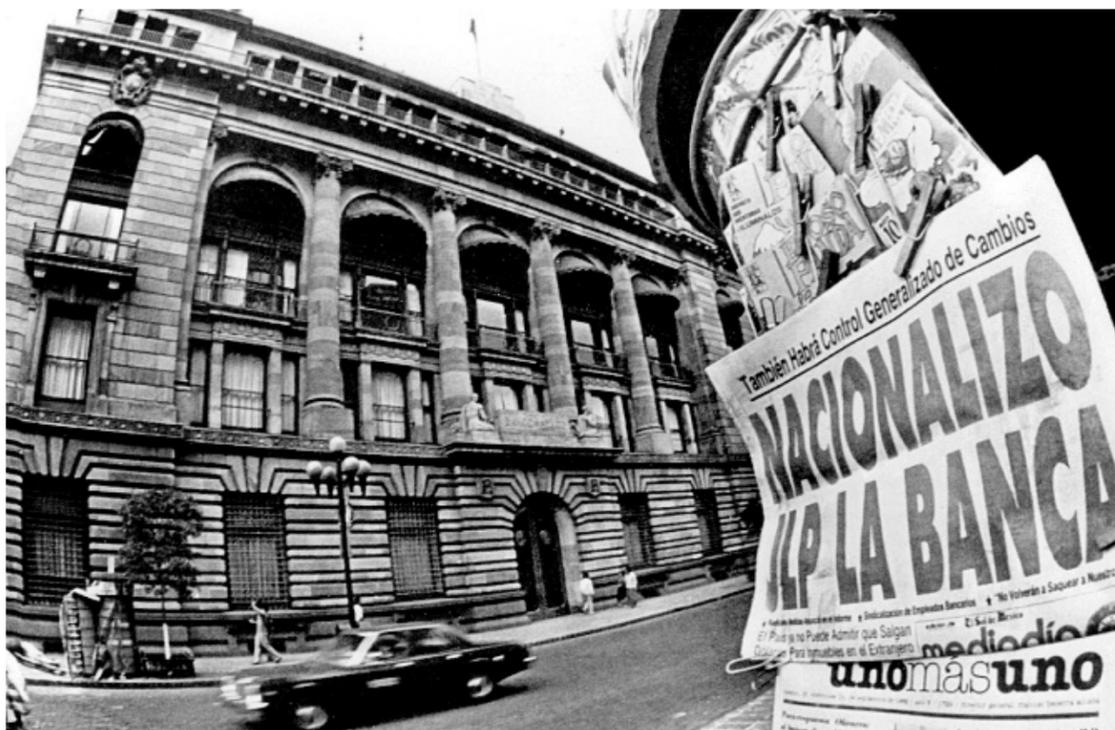
Le Mexique fait partie des pays qui font régulièrement défaut, les « serial defaulters »

de soutenir aveuglément le Mexique en lui accordant en 1981 un prêt de 1,1 milliard de dollars. L'un de ses plus gros prêts depuis sa création. En 1982, 550 banques ont des créances sur le Mexique. Un endettement qui augmente et un taux d'intérêt toujours plus élevé : la situation a tout l'air d'un cocktail explosif. La baisse du cours du pétrole, en 1982, sera le détonateur.

En août 1982, il ne reste que 180 millions de dollars dans les caisses mexicaines, alors que le pays doit régler 300 millions le 23 du mois. Connaissant la situation préoccupante, les banques ne prêtent plus. Pire, les entreprises et les riches particuliers, sentant le vent tourner, placent leur argent à l'étranger. Le 20 août, le pays à court de devises impose un moratoire de six mois sur sa dette. Il suspend unilatéralement ses paiements d'août 1982 à janvier 1983. Le monde feint la surprise.

Et pourtant, si l'on utilise une échelle de temps relativement longue, la banqueroute est une solution naturelle pour le Mexique.

Depuis moins de deux siècles, ce pays totalise huit défauts sur sa dette publique. Il fait donc partie des pays qui font régulièrement défaut, les « serial defaulters » chers aux économistes américains Kenneth Rogoff, de Harvard, et Carmen Reinhart, du Peterson Institute for International Economics (auteurs de *Cette fois, c'est différent. Huit siècles de folie financière*, Pearson, 2010). Cette dernière a ainsi relevé que depuis son indépendance, en 1821,



Le 1^{er} septembre 1982, à Mexico, la « une » d'un journal annonce la décision du président José Lopez Portillo de nationaliser toutes les banques du pays. UPI/AFP

Le Mexique a passé 44 % de son temps en situation de défaut.

La Grèce n'a rien à lui envier : depuis 1830, elle a passé près de la moitié de son temps (48 %) en banqueroute. A l'heure actuelle, cela n'augure rien de bon... L'histoire financière de ces pays ne plaide donc pas en leur faveur. En effet, pour un *serial defaulter*, la banqueroute fait partie de la panoplie des instruments économiques qui peuvent être mis en œuvre. Mais contrairement à la Grèce, le Mexique détient deux atouts qu'il a toujours su mettre en avant : le pétrole et sa proximité avec les Etats-Unis. Il est vrai que l'oncle Sam redoute à la fois l'immigration massive de Mexicains et, pire, un basculement de ce pays dans la contestation.

Le défaut du Mexique crée un mouvement de panique générale. Les banques se retirent instantanément de tous les marchés de la dette publique des pays émergents en général, et de l'Amérique latine en particulier. Et comme un jeu de dominos, ces pays entrent en récession les uns après les autres.

Faute de créanciers pour refinancer leur dette, la plupart d'entre eux optent pour le défaut. Mais la crise ne se limite pas à la sphère financière, elle se propage à l'ensemble de l'économie. Les pays d'Amérique latine, enlisés dans le surendettement, réduisent d'un tiers leurs importations entre 1980 et 1990. La crise mondiale est imminente, il faut agir.

Au chevet du Mexique, trois plans vont être mis en place, tous inspirés par l'idéologie libérale. Fin août 1982, le Fonds monétaire international et la Banque des règlements internationaux proposent de prêter de l'argent dès le mois de décembre à

condition de reprendre le remboursement des banques et de mener un plan d'ajustement structurel. La potion va être amère pour les Mexicains.

Le gouvernement dévalue la monnaie et augmente fortement les taux d'intérêt. Les banques déficitaires sont nationalisées et, au même moment, une centaine d'entreprises publiques sont privatisées.

Pour le peuple, le prix à payer est très élevé : les salaires réels chutent de 40 % entre 1981 et 1989

La purge de l'économie est particulièrement sévère pour les plus fragiles. Le gouvernement procède à des coupes claires dans les budgets sociaux. Pour le peuple, le prix à payer est très élevé : les salaires réels chutent de 40 % entre 1981 et 1989. Les investissements publics ne sont pas épargnés : leur niveau passe de 11,4 % à 4,5 % du produit intérieur brut (PIB) entre 1981 et 1989. Les conséquences sont sans appel, la piètre qualité des infrastructures, due à ce désengagement de l'Etat, limite la capacité de progression de l'économie. Dans les années 1990, les routes, aéroports et ports sont jugés nettement moins performants que ceux des pays émergents asiatiques.

En 1985, le plan Baker est mis en place. Il repose sur le remboursement de la dette

grâce à la croissance de l'économie en poursuivant la politique libérale. Les investissements directs étrangers sont facilités dans les « maquiladoras », usines d'assemblage situées en zone franche. Le coût du travail y est environ dix fois moindre qu'aux Etats-Unis. Mais les résultats du plan sont en demi-teinte.

L'inflation devient inquiétante. Elle atteint 157 % en 1987, attisée par un déficit budgétaire de 16 % du PIB. A partir de 1987, la lutte contre l'inflation permet de ramener deux ans plus tard la hausse des prix à 20 % et le déficit à 5,8 %. Mais le problème de la dette n'est pas résolu. En 1989, le plan Brady, du nom du secrétaire au Trésor américain, prend le relais. Selon un mécanisme dont l'Europe s'inspire aujourd'hui, l'encours de la dette est fortement baissé, de même que son taux d'intérêt, et la durée des prêts est allongée. En contrepartie, de nouvelles réformes libérales doivent être mises en place.

Entre 1984 et 1994, le taux d'endettement du Mexique est passé de 75 % à 35 % du PIB. L'effort est tel qu'en 1992 le solde budgétaire est positif (+0,3 % du PIB), un résultat à faire pâlir d'envie nombre de pays européens. Néanmoins, trente ans après la banqueroute, le pays en garde des stigmates avec des inégalités considérables. Si la guerre froide est derrière nous, la pauvreté au Mexique représente une menace pour les Etats-Unis. Comme le Mexique dans les années 1980, il n'est pas sûr que la saignée qu'est en train de vivre l'économie grecque ne se retourne pas un jour contre l'Europe. ■

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

Dates

Octobre 1973

Premier choc pétrolier. Les pays de l'OPEP doublent le prix du pétrole en décembre.

Décembre 1974

Création du comité de Bâle au sein de la Banque des règlements internationaux (BRI) – dont le rôle principal est d'harmoniser les systèmes de paiements interbancaires – sur le contrôle bancaire, chargé d'établir de nouvelles normes de sécurisation.

1978-1979

Second choc pétrolier après la révolution iranienne et le début de la guerre Iran-Irak.

1979

Le gouverneur de la Banque centrale américaine, Paul Volcker, entreprend une politique monétaire qui conduit à l'augmentation des taux d'intérêt américains, avec hausse du dollar à la clé.

20 août 1982

Le Mexique fait banqueroute. Le Brésil et l'Argentine suivront.

9 octobre 1985

Plan Baker d'allègement des créances publiques en faveur des pays endettés.

10 mars 1989

Plan Nicholas Brady de restructuration de la dette des pays en voie de développement, consécutif à l'échec du plan Baker.

1^{er} janvier 1994

Entrée en vigueur de l'Alena, l'Accord de libre-échange nord-américain entre les Etats-Unis, le Canada et le Mexique.

Décembre 1994

La deuxième crise mexicaine s'accompagne de la dévaluation du peso.

31 janvier 1995

Plan de sauvetage du Mexique auquel le Fonds monétaire international et les Etats-Unis contribuent à hauteur de 50 milliards de dollars.

Dans les archives du « Monde » | Les Etats-Unis à la rescousse

Le 20 août 1982, le Mexique en quasi-faillite obtient de ses principales banques créditrices un moratoire de 90 jours pour le remboursement de ses dettes à court terme d'un montant de 10 milliards de dollars (7,7 milliards d'euros). Le président Lopez Portillo annonce le 1^{er} septembre la nationalisation des banques mexicaines et l'institution du contrôle des changes.

LE SAUVETAGE

La nationalisation des banques mexicaines n'a pas provoqué, aux Etats-Unis, le concert de critiques qui aurait dû normalement se faire entendre. Oubliant leur opposition de principe à tout semblant de collectivisme, beaucoup d'hommes d'affaires ont compris la décision de M. Lopez Portillo, et certains sont allés jusqu'à la juger « positive ».

N'étaient-ils pas prêts, ces dernières semaines, à accueillir n'importe quelle initiative qui aurait sauvé le Mexique de l'effondrement ?

Ce pays représente, en effet, quelque chose d'essentiel pour les Etats-Unis. Et ce n'est pas par hasard – ni seulement pour préserver le système financier international – que Washington a volé à son secours, prenant la tête d'une opération de sauvetage multilatérale. Malgré leurs propres difficultés budgétaires, les Etats-Unis vont fournir au Mexique la moitié des 1 850 millions de dollars de crédit à court terme promis par douze pays industrialisés. Ils lui avanceront également 1 milliard de dollars pour acheter leurs produits agricoles. Et un autre milliard encore, en échange de pétrole.

Les Etats-Unis ont d'immenses intérêts dans ce pays. Leurs investisse-

ments s'y élèvent à 5 milliards de dollars, soit 70 % de tous les avoirs étrangers. Le Mexique doit aux banques américaines 25,8 milliards de dollars (près du tiers de son endettement total).

Le Mexique est le troisième partenaire commercial des Etats-Unis, après le Canada et le Japon. Les échanges entre les deux pays se sont multipliés, passant de 18,5 milliards de dollars en 1979 à 31,6 milliards en 1981. Sans parler du tourisme, qui n'est pas à sens unique comme on pourrait l'imaginer : si les Américains enrichissent les boutiques d'Acapulco, un quart des recettes touristiques des Etats-Unis proviennent de visiteurs mexicains.

La crise s'est répercutée dans la zone frontalière. De nombreux commerces, situés en Arizona, en Californie, au Nouveau-Mexique ou au

Texas, ont vu leurs ventes s'effondrer, et il a fallu leur allouer un crédit d'urgence de 200 millions de dollars. Car les habitants des zones frontalières vont faire leurs achats au Mexique, avec une monnaie qui a gagné 80 % sur le peso depuis le début de l'année.

Les difficultés du Mexique ont aggravé, d'autre part, l'immigration illégale. Cette frontière de 3 200 kilomètres, impossible à surveiller, est déjà une passoire en temps normal. Le phénomène a atteint des proportions « effrayantes » depuis quelques semaines.

Si les Etats-Unis ont volé au secours du Mexique, c'est aussi pour une autre raison : ils ne peuvent accepter d'avoir à leur porte un pays de 70 millions d'habitants en proie à la banqueroute et à de très fortes tensions sociales. ■

ROBERT SOLÉ

« Le Monde » du 4 septembre 1982

Rien n'arrête ceux qui font entrer l'électricité dans la vie de demain.



ERDF RECRUTE DES JEUNES DIPLÔMÉS - h/f Apporter l'électricité, en toute sécurité, partout, tout le temps. Cette année, ERDF embauche 2000 personnes, pour tous ses métiers : relation clients, exploitation, développement des réseaux, ressources humaines, informatique... Du CAP à Bac +5, avec ou sans expérience, rien n'arrête celles et ceux qui apportent l'électricité chez nos 35 millions de clients. Découvrez des métiers diversifiés, accessibles à toutes et à tous. Quel que soit votre parcours, de nombreuses carrières passionnantes s'offrent à vous pour créer les réseaux de demain au service de nos clients. Postulez sur erdfdistribution.fr/ERDF_Recrutement.



ÉLECTRICITÉ RÉSEAU DISTRIBUTION FRANCE



Acteur incontournable de l'habitat social dans le Valenciennois, la SA du Hainaut s'est étendue progressivement sur la métropole lilloise et sur l'Artois. Forte d'un patrimoine de plus de 24 000 logements, l'ESH poursuit son développement avec près de 250 logements neufs par an et s'engage dans de nombreux projets de réhabilitations (30 millions d'euros par an). Afin d'assurer la réussite de ces projets, la SA du Hainaut recherche son :

DIRECTEUR DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE

Futur membre du Directoire

Représentant la société auprès des multiples acteurs intervenant dans le cadre de ces projets complexes, ce futur membre du directoire propose la stratégie de développement et en garantit la mise en œuvre opérationnelle. Il actualise le Plan Stratégique de Patrimoine et conduit les opérations en développant les préconisations du Grenelle 2 de l'Environnement. Il centralise la politique de développement avec l'appui d'experts techniques répartis dans les 3 directions territoriales. Il définit la stratégie patrimoniale de ventes. Il met en œuvre le référentiel de procédures d'engagement, de suivi financier des chantiers et de reporting à mettre en place dans les différents services en collaboration avec la direction financière. Il s'appuie pour ce faire sur ses 40 collaborateurs qui pilotent l'ensemble des opérations d'aménagement, de construction, de réhabilitations.

Il crée, maintient et développe des relations avec l'ensemble des partenaires institutionnels sur son territoire avec l'appui des directeurs territoriaux.

Ce poste intéresse un cadre dirigeant (h/f) à haut potentiel appréciant la mise en place de stratégies et à l'aise avec le management tant de projets que d'équipes. Intelligence relationnelle et ténacité sont des atouts indispensables pour réussir dans cette fonction stratégique à forts enjeux.

Merci de nous adresser votre candidature, sous la référence 17138, via notre site www.quadra-consultants.com, rubrique Espace Candidat, ou par voie postale à QUADRA, Céline Nancy, 25 rue Louis le Grand, 75002 Paris.

Quadra
Service Public

membre de SYMPEC

Safari-rh.fr



Le CHU de Limoges
recrute

un Ingénieur responsable sécurité incendie h/f

chargé de concevoir et proposer la politique de sécurité afin d'anticiper, d'évaluer, de prévenir les risques, de conduire et piloter la mise en œuvre de cette politique ainsi que la structuration et la coordination des équipes de sécurité.

Ses missions principales seront les suivantes :

- Conseil de la Direction Générale du CHU de Limoges et de prévention des risques, en sa qualité d'expert, sur la politique de sécurité incendie,
- Application de la réglementation, élaboration et mise en place des plans concernant la sécurité des personnes et des biens,
- Planification des activités et moyens, contrôle, reporting,
- Management des équipes internes,
- Sensibilisation des usagers et de l'ensemble des personnels des sites du CHU aux risques à leurs préventions et gestion,
- Consultation des entreprises et fournisseurs dans le respect du code des marchés publics,
- Estimation et programmation des dépenses afférentes à ces opérations.

Les candidatures sont à envoyer à l'adresse suivante :

CHU
Ressources Humaines non médicales
2 avenue Martin Luther King
87042 Limoges Cedex
Ou par messagerie à
chantal.parlon@chu-limoges.fr

La Communauté d'Agglomération SEINE-AMONT

(3 communes : CHOISY-le-ROI, IVRY-sur-SEINE VITRY-sur-SEINE, 185 000 habitants – VAL-de-MARNE) recrute son/sa :

Directeur/directrice général(e) des services

(Strate démographique des Etablissements Publics de Coopération : 150 000 à 400 000 habitants)

Limitrophe de Paris, de grands pôles économiques (Orly-Rungis), et au sein du cône sud de l'innovation, la Communauté d'Agglomération Seine Amont jouit d'un positionnement métropolitain central qui la place au cœur d'enjeux d'aménagement urbain territorial (développement économique, emploi, habitat, transports). Les 3 communes fondatrices entendent développer la mutation de ce territoire fondée sur la réponse aux besoins de la population.

Elle a été créée à l'initiative des 3 villes et par arrêté préfectoral en date du 17 septembre 2012 avec effet au 1^{er} janvier 2013.

Outre les compétences obligatoires (développement économique, aménagement de l'espace, habitat, politique de ville), la Communauté d'Agglomération exercera les compétences optionnelles d'intérêt communautaire suivantes :

- voirie et parcs de stationnement, action sociale, équipements culturels et sportifs, ainsi que les compétences facultatives suivantes :
- mise en valeur des berges de Seine, questions de santé, préservation de l'environnement et développement durable.

Missions du Directeur Général : • dès le début de l'année 2013 qui verra l'installation du conseil communautaire et de son exécutif, en tant que collaborateur direct du Président, il pilotera la mise en place administrative et technique de l'institution communautaire • Plus particulièrement, il aura pour objectifs premiers l'élaboration d'un schéma de cohérence territoriale (SCOT) et d'un programme local de l'habitat (PLH) • Il veillera à la mise en œuvre des moyens humains nécessaires à l'agglomération, propres à celle-ci et mutualisés avec les communes membres ; il mènera à bien l'élaboration du premier budget de la communauté • Dans les 2 années qui suivront la création de la communauté d'agglomération, il participera activement à la définition de l'intérêt communautaire ainsi qu'à celle des moyens humains, financiers et logistiques nécessaires à la prise en charge de ces compétences.

Profil : administrateur territorial ou ingénieur en chef, il devra disposer d'une connaissance approfondie de l'environnement territorial, notamment en milieu urbain dense ; une expérience réussie dans la direction d'EPCI orienté vers le portage d'un projet de territoire serait un atout précieux. Il devra présenter les qualités et capacités propres à faire émerger une institution active et efficace, à assurer sa montée en puissance, tout en restant très attentif à la qualité des relations avec les élus des communes membres et leurs administrations respectives. Les qualités de coordination, d'animation et de dialogue sont donc essentielles.

Les candidatures (lettre de motivation manuscrite et CV) devront être envoyées avant le 25 octobre 2012 à l'attention de : Messieurs les Maires de Choisy-le-Roi, Ivry/S, Vitry/S, Communauté d'Agglomération Seine Amont, Hôtel de Ville, 2, Avenue Youri Gagarine, 94407 VITRY-SUR-SEINE cedex



La Chambre d'agriculture de la Manche est un organisme public de services spécialisé dans les métiers de l'information, du conseil, de la formation, des références et de la conduite de projet pour les acteurs du monde agricole et rural. Elle assure des missions de consultation, de coopération et d'intervention en vue du développement des agricultures et des territoires. Pour conduire ces missions, nous recherchons son :

Directeur général h/f

Collaborateur direct du Président, vous organisez et animez les instances professionnelles tout en veillant à l'application des décisions sur tous les champs d'intervention (développement agricole, économie et productions, territoires et environnement, qualité et promotion, énergie, etc.).

Responsable de la gestion des RH, vous dirigez tous les services (100 p. environ) en suscitant l'engagement et le bon fonctionnement des instances de dialogue social.

Vous assurez la gestion administrative, budgétaire et financière de la Chambre d'agriculture.

Vous participez activement au développement de partenariats avec les autres organisations professionnelles et les collectivités territoriales. Dans le cadre du réseau des Chambres d'agriculture, vous vous investissez dans le processus de mutualisation régionale pour la mise en œuvre d'actions communes au service des agriculteurs et des élus. Vous gérez et développez les services et prestations auprès des agriculteurs et des collectivités.

Vous contribuez à la réflexion prospective et stratégique de la Chambre en tant que conseil auprès du Président.

De formation Bac+5, vous disposez d'une expérience managériale d'au moins 5 années vous permettant de manager une équipe pluridisciplinaire.

Disposant d'une vue d'ensemble des problématiques territoriales, vous êtes animé par les missions de services publics en ayant une connaissance des jeux d'acteurs (élus, instances, État...). Vous savez négocier et avez fait vos preuves dans le développement de relations partenariales.

Vous avez des connaissances du monde agricole mais nous étudierons des profils venant d'autres horizons.

Vous avez envie d'être un acteur actif des changements passionnants que vivent les agricultures et les territoires ? Vous avez des idées pour accompagner ces changements, une vision à défendre ? Rejoignez-nous !

Merci de postuler via notre site internet www.mercuriurval.com ou par courrier à Charles POUVREAU, Directeur des affaires publiques MERCURI URVAL, 27-29 rue des Poissonniers, 92522 Neuilly-sur-Seine Cedex. Ref. FR131.02738

Mercuri Urval

orc.fr



Votre force, savoir accompagner le quotidien

Sous-Direction des Services aux Personnes Agées
Bureau de l'Analyse, du Budget et de la Prospective

Attaché d'administration

Adjoint au chef de bureau

Composé de 11 agents (2 de catégorie A, 8 de catégorie B et 1 de catégorie C), le Bureau de l'Analyse, du Budget et de la Prospective est chargé des suivis budgétaire, analytique et statistique et de la tarification des établissements pour personnes âgées gérés par le Centre d'Action Sociale de la Ville de Paris.

Ce bureau a pour compétence essentielle le suivi du budget de fonctionnement de trois activités principales de ces établissements que sont l'hébergement, la restauration et l'animation. Ceci représente un budget global de 202,5 M€, pour une capacité d'accueil totale de 8 027 places d'hébergement, réparties dans différents types de structures : établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), résidences-services, résidences-relais et résidences-appartements.

Adjoint au chef de bureau, vous l'assistez dans ses différentes missions, le représentez en cas de nécessité et pouvez être associé à l'ensemble des dossiers suivis par le service.

Vous êtes chargé, en lien avec le chef de bureau, du suivi de la réforme initiée par l'Etat visant la mise en œuvre d'une convergence tarifaire, se traduisant par une réduction importante des moyens alloués aux EHPAD. Dans ce cadre, vous assurez le suivi des indicateurs d'efficacité des EHPAD, en collaboration avec l'équipe du Bureau des EHPAD et Résidences. Vous pilotez et coordonnez le contrôle de gestion portant sur l'ensemble des activités de la Sous-Direction des Services aux Personnes âgées et assistez, en tant que de besoin le chef de bureau dans le contrôle et la coordination du budget et la gestion de dossiers spécifiques relevant de l'activité du bureau.

Rompant au management et à la conduite de projet, vous justifiez impérativement d'une expérience dans le domaine budgétaire et comptable, notamment en matière de budgets annexes ainsi qu'en matière de contrôle de gestion. Méthodique et rigoureux, vous faites preuve de qualités relationnelles, de réactivité et de capacité d'analyse. Doté du sens du travail en équipe, vous maîtrisez l'outil informatique (EXCEL, WORD, Powerpoint, etc), vous appréciez le travail en équipe et alliez l'esprit de synthèse au sens de l'initiative. Une expérience dans le domaine médico-social serait appréciée.

Les personnes intéressées par cette affectation sont invitées à s'adresser à : M. Marc DENRY - Chef du B.A.B.P. - Tél : 01 44 67 15 20 Adresse mail : marc.denry.casvp@paris.fr

Safari-rh.fr



Le Rosey, fondé en 1880 à Rolle, à mi-chemin entre Genève et Lausanne, est un internat international bilingue (français et anglais). Le trimestre d'hiver se passe sur notre campus de Gstaad, dans l'Oberland Bernois. Nous recrutons

un(e) professeur de biologie / SVT

pour enseigner aux classes de la 3^e à la Terminale. Entrée immédiate.

- formation supérieure et pédagogique complète
- expérience confirmée, de préférence en milieu international
- expérience du baccalauréat français et, si possible, du baccalauréat international
- possibilité de loger sur le campus

Les dossiers de candidature complets doivent être adressés à job@rosey.ch

Le Rosey - CH-1180 Rolle (Suisse)
www.rosey.ch

Responsable des Etudes et du Développement SI

L'Institut National de L'environnement industriel et des risques, placé sous la tutelle du ministère chargé de l'écologie, apporte son expertise scientifique et technique auprès des institutions privées et publiques dans le domaine de la sécurité environnementale.

Verneuil-en-Halatte (60) ♦ H/F

Dans le cadre d'une création de poste au sein de la Direction des Systèmes d'Information, vos responsabilités s'organisent en deux étapes. Premièrement, vous accompagnez le Directeur des Systèmes d'Information dans l'élaboration, le choix et la mise en œuvre des organisations cibles les mieux adaptées à la réalisation des études et développements du SI. Vous conduisez également un chantier transverse de définition et de mise en œuvre des règles de gouvernance de projets SI. Deuxièmement, vous prenez en charge les équipes et le management de projets SI dans le cadre des orientations que vous aurez contribué à définir lors de la première phase de votre fonction. Vous jouez un grand rôle d'interface entre les différentes Directions Métiers et la DSI. Vous participez à l'urbanisation des SI, à la modélisation des processus métiers et à la cohérence des orientations techniques.

Issu(e) d'une grande école d'Ingénieurs, vous justifiez d'au moins 10 ans d'expérience dont 7 ans au minimum en management de projets d'études et développements de SI complexes. Vous maîtrisez la gouvernance et l'urbanisation des SI. Vous justifiez d'au moins une expérience au sein d'une entreprise du secteur de l'industrie. Véritable leader, vous êtes reconnu(e) pour votre diplomatie et le dynamisme que vous insufflez. La maîtrise courante de l'anglais est souhaitable.

Merci d'adresser votre CV par e-mail (format WORD) : sytemesinformation@michaelpage.fr avec en objet la réf. IMLY 589435 à Martina Lyckova (Bureau de Neuilly-sur-Seine).



www.michaelpage.fr

Michael Page
SYSTÈMES D'INFORMATION

Directeur(trice) Adjoint(e) de Projet PGI

Notre client est un organisme public de recherche.

Région Centre ♦ H/F

Dans le cadre d'un changement de progiciel de gestion intégrée (gestion, comptabilité, RH, production, etc.), notre client souhaite renforcer l'équipe de direction du projet PGI.

Vous accompagnez le changement (formation, assistance aux utilisateurs) et assurez un reporting régulier auprès de la direction et des clients internes.

Vous supervisez l'animation des groupes de travail transverses pour bien formaliser les besoins des utilisateurs.

Vous proposez des solutions de validation en adéquation avec SAP et pilotez la phase de paramétrage et de tests.

Vous assurez la gestion des relations contractuelles avec l'éditeur et l'intégrateur.

Vous prenez en charge le chantier de reprise des données en termes de stratégie, de préparation et de tests avant déploiement.

Issu(e) d'une formation Bac +5 de type école d'Ingénieurs, de commerce, ou encore cursus universitaire, vous présentez une expérience d'au moins 7 ans dans la gestion de projets informatiques (mise en place d'un PGI).

Vous maîtrisez la méthodologie de direction de projet ainsi que les environnements fonctionnels spécifiques en gestion, comptabilité, finance, ressources humaines et production.

Doté(e) d'un excellent relationnel et de capacités managériales reconnues, vous avez l'habitude d'évoluer dans des environnements complexes exigeant diplomatie et arbitrage.

Merci d'adresser votre CV par e-mail (format WORD) : publicparapublic@michaelpage.fr avec en objet la référence OABE 596906 à Aurélien Beaucamp (Bureau de Neuilly-sur-Seine).



www.michaelpage.fr

Michael Page
PUBLIC & PARAPUBLIC

Retrouvez notre opération spéciale

INTERNATIONAL
le lundi 22 octobre

dans

Le Monde
éco&entreprise

Retrouvez toutes nos offres sur www.lemonde.fr

*daté mardi 23 octobre.

Intérim cadre : un sas vers l'emploi

Dans un environnement où la création nette d'emploi n'est plus assurée, l'intérim cadre qui représente 3 % de l'ensemble de ce marché, reste actif. La loi permet à une entreprise de recruter en CDI un intérimaire au terme de sa mission. Ces 50 000 postes juridiquement bien bordés sont un marche pied pour les jeunes diplômés dotés d'une première expérience et de belles opportunités pour les seniors experts.

Dans un contexte économique morose, les prévisions de croissance pour 2013, quelle que soit l'hypothèse retenue, dessinent un marché de l'emploi dont les perspectives sont au mieux ternes et au pire sombres, il n'est pas surprenant de constater que les experts de l'intérim cadre conservent le moral. « Ce volet du marché du travail reste dynamique. Il devrait croître de 15 % environ avec une forte proportion de postes, probablement le tiers proposé aux jeunes diplômés dotés d'une première expérience professionnelle et de nouveaux champs d'expression pour les seniors dont les entreprises en recherche d'expertises sont de plus en plus friandes » constate Alain Mlanao, managing director de Walters People. Une analyse de cette évolution par l'INSEE et Pôle Emploi est, à cet égard, très significative. Si globalement

L'intérim entretient l'employabilité du cadre. Particulièrement dans les missions standards
Alain Mlanao

les postes d'intérimaires sont les premiers et les plus durement affectés on constate que la partie portée par l'intérim cadre tire son épingle du jeu. Il permet aux entreprises qui considèrent que la conjoncture reste dominée par trop d'incertitudes de prendre des options de développement sans pour autant se fragiliser soulignent nos experts. De fait, le regard des entreprises sur ce mode de recrutement évolue à grand pas. « Nos entreprises qui souffrent d'un défaut de compétitivité et dont l'horizon n'est pas assuré, travaillent en mode projet. Dans ce cadre le contrat de mission est particulièrement intéressant. Il allie qualifications et flexibilité. Et il a une autre vertu : on estime à 40 % les contrats d'intérim qui sont de fait des sas de pré-embauche pour des cadres spécialisés » explique Karine Doukhan, directeur associé chez Robert Half.

Cette notion de savoir-faire est probablement le facteur le plus important dans le processus de recrutement. « Le statut cadre est un bon indicateur mais il n'est

pas assez complet pour embrasser toute la problématique de l'IC. Le niveau de formation et les qualifications sont des éléments décisifs. Notamment parce qu'ils permettent de cerner les missions que l'on peut proposer à des candidats » constate Antoine Lecoq, directeur exécutif senior chez Page Personnel. Ce sont ces

40 % des missions d'intérim sont des pré-embauches pour des cadres spécialisés
Karine Doukhan

qualités qui permettent à certains cadres de choisir d'être des volontaires de l'intérim. Pour eux pas question de mariage. Pas de longue aventure avec une même entreprise. L'IC « de fond » est souvent un profil particulier. Celui d'un cadre qui pour de multiples raisons et surtout parce qu'il est confiant dans ses qualités professionnelles, apprécie le fractionnement et les missions circonscrites dans le temps. C'est le profil favori des recruteurs : celui de l'IC par choix. Cela dit, nos experts sont lucides. Un bon tiers des candidats qu'ils rencontrent sont dans un schéma plus subi que choisi. L'IC n'est pas majoritairement un choix stratégique de carrière. Pour autant, tous constatent que

La motivation est un facteur important car il y a souvent des opportunités dans une mission
Antoine Lecoq

L'IC est une bonne façon pour les jeunes diplômés de faire leurs preuves et de renforcer leur employabilité. C'est un passeport que les DRH prennent en considération. Le circuit de l'IC est devenu partie intégrante du marché de l'emploi au même titre que les contrats traditionnels « L'intérim cadre s'est banalisé. Il est un des outils de la réflexion des DRH quand ils ouvrent le dossier de la distribution des besoins à couvrir dans l'entreprise. Dès lors, les critères de sélection et les processus de recrutement sont identiques à ceux des CDD et des CDI » souligne Guillaume Dubrute, directeur commercial d'Experts. Cette évolution n'est pas une révolution. La France rejoint les pratiques en vigueur

dans les grands pays voisins. Elle le fait à son rythme et à sa façon. Notamment sur le plan des rémunérations : les IC sont toujours mieux payés que les titulaires qu'ils remplacent. Il y a officiellement la prime de précarité de 10 % équivalente à celle que perçoivent les CDD. Mais dans les faits, la prime salariale est souvent de 15 à 20 %. Un bonus que les experts ne considèrent pas comme illégitime : les IC sont missionnés pour leur valeur professionnelle et leur expérience. De plus on attend d'eux une adaptation rapide à un nouvel environnement. L'autre facteur qui pousse les rémunérations de ces salariés passagers c'est qu'ils sont de plus en plus

Les critères de recrutement sont identiques aux CDI mais les délais dans la décision choix sont plus courts
Guillaume Dubrute

souvent déployés à l'international. Pour certains grands cabinets de recrutement spécialisés dans l'IC les postes hors de l'Hexagone peuvent représenter jusqu'à 40 % des missions proposées. « Dans certains secteurs en forte tension, les IC ont parfois intérêt à jouer le volet financier car les entreprises achètent des compétences. Mais attention cela dépend des secteurs et des régions. Il vaut mieux souvent notamment pour les cadres de premier niveau, bac +2/3, profiter des missions pour enrichir son portefeuille de compétences et monter en niveau. En n'oubliant pas que certaines missions sont des contrats de pré-embauche »

L'intérim cadre se déploie en mode projet. Il y a toujours un calendrier à remplir
Didier Gaillard

conseille Didier Gaillard, directeur général d'Expectra. Un avis à méditer car selon nos spécialistes, à l'exception des minoritaires qui ont choisi l'IC comme carrière, les barrières à l'entrée en CDI se dressent au bout d'une dizaine d'années.

L. PM



Karine Doukhan

Directeur associé
Robert Half

« Avec la montée en puissance de l'intérim cadre je constate une segmentation plus fine des attentes des entreprises. Le marché se déploie aujourd'hui sur plusieurs niveaux : les cadres assimilés, les cadres moyens et supérieurs puis un segment plus étroit celui des dirigeants. Je note par ailleurs le développement d'une demande de cadres seniors, forts d'une forte expérience, notamment de managers de transition. L'évolution en cours tend à transformer les contrats d'intérim en contrats de mission. Les entreprises fonctionnent de plus en plus en mode projet, la visibilité des DRH est faible, les contraintes budgétaires se durcissent, l'appel à une plus grande flexibilité qualifiée gagne du terrain. Nous évaluons à près de 9 % la croissance de l'intérim cadre. Je voudrais souligner un élément trop souvent négligé ou ignoré qui favorise l'ouverture des entreprises à l'intérim cadre : le développement de l'alternance qui a passé la barrière des grandes écoles. De façon générale, il faut considérer l'intérim cadre spécialisé qui allie technicité et responsabilité comme un excellent tremplin quand le CDI est difficile à décrocher. »

« L'intérim cadre est particulièrement intéressant à examiner. Conjoncturellement, l'emploi est tendu dans les entreprises qui travaillent avec une faible visibilité. Structurellement, la notion d'intérim cadre devrait se développer avec des attentes de plus en plus fortes en compétences. L'image de ce contrat évolue chez les cadres. On peut dire qu'elle s'est banalisée et surtout qu'elle est intégrée dans la stratégie des DRH. Cela ouvre la réflexion sur la distribution des besoins des entreprises : free-lance, mission d'experts, cadre intérimaire en alternative ou complément des cabinets conseils... de nouvelles approches se développent. La gestion en mode projet va accentuer ces mouvements sous 2 impulsions : l'expérience technique et les compétences qui sont en pénurie comme l'IT, l'informatique, la comptabilité ou les ingénieurs experts. Dans un marché des cadres qui est proche du plein emploi je rappelle que les cadres de 1^{er} niveau, bac+2/3, peuvent tirer parti de la formation pour monter en compétence. Et puis il ne faut jamais négliger que beaucoup d'offres sont des intérimés masqués qui conduisent à un CDI. »



Didier Gaillard

Directeur général
Expectra

« L'intérim cadre est une filière qui n'est pas spécifiquement réservée aux bac +5. Les facteurs expérience et rémunération, tiennent aussi une place importante. Dans cet univers qui ne rassemble actuellement que 2 à 3 % du total des intérimaires en poste, je constate plusieurs phénomènes particulièrement positifs. D'abord la surpondération des femmes qui profite de la souplesse du système, de son pragmatisme et qui l'utilise très souvent comme sas de retour à l'emploi après un congé de maternité par exemple. Ensuite que les exigences des entreprises sont les mêmes pour les intérimaires cadres que pour les cadres en contrat à durée indéterminée. La seule différence notable est souvent la durée du processus d'embauche. Il est toujours plus rapide pour l'intérim car il intervient dans une phase d'opportunités pour l'entreprise qui doit répondre à un besoin immédiat. L'autre facteur discriminant est bien sûr le niveau de rémunération : l'intérim cadre commence à partir de 30 K€ pour atteindre des salaires de 60 K€. Au-delà, je considère que l'on aborde la catégorie des managers de transition qui est un marché dont les spécificités sont plus pointues. »



Guillaume Dubrute

Directeur commercial
Experts

« La notion et les tendances qui régissent l'intérim cadre évoluent beaucoup. De façon générale on ne parle plus tant de statut que de projet. Il y a encore quelques mois, nous pouvions rencontrer des candidats qui privilégiaient un poste en intérim plutôt qu'un CDI pour l'intérêt du projet professionnel qu'il portait. Je constate toutefois que ce mouvement commence à s'inverser à proportion du creusement de la crise. Nos candidats s'orientent vers plus de sécurité. Le facteur psychologique et une certaine méconnaissance des possibilités que nous offrons expliquent en partie ce coup de frein. Mais là encore, tout dépend du niveau de qualification et de formation. Les bac+5 ont une forte capacité à cerner les missions que l'on propose et le parti qu'ils peuvent en tirer. Cela dit, je reconnais que l'intérim cadre requiert un minimum d'expérience professionnelle pour être un élément positif d'un parcours et d'un CV. Tout simplement parce que les entreprises organisent le recrutement des intérimaires selon les mêmes critères d'évaluation, les mêmes processus et les mêmes circuits RH que pour les CDD et les CDI. »



Antoine Lecoq

Directeur exécutif senior
Page Personnel



Alain Mlanao

Managing director
Walters People

« Il est clair que dans un contexte de crise, qui pèse sur les budgets, on voit bien que les employeurs porteront une forte attention aux masses salariales en 2013, le travail temporaire offre aux entreprises la disponibilité de compétences ciblées et directement opérationnelles. Je constate que 31 % des cadres sont des jeunes diplômés. Le monde de la finance et particulièrement la banque qui a besoin de JD, favorise l'intégration via l'intérim. Alors, même si la nouvelle génération qui arrive sur le marché du travail est née dans la crise et ne veut plus être immédiatement attachée à un poste ou une société, ce passage, cette tranche de vie est un tremplin vers l'acquisition de compétences. Les recruteurs ne s'y trompent pas : ils exigent de plus en plus de matière grise et du coup un bon cadre intérim doit avoir une bonne spécialisation en technique, en gestion ou en RH. Il en est de même pour l'intérim senior qualifié. Il est en plein essor car les sociétés veulent de l'expertise rapidement mobilisable. Dans tous les cas, je considère que pour un cadre un intérim de bonne qualité entretient l'employabilité du candidat, principalement pour les missions dites standards. »

Nota bene

Le marché

- En expansion et statutairement mieux valorisé par les cadres, l'intérim cadre intègre de plus en plus les stratégies d'emploi des DRH.
- Selon les dernières estimations, plus de 50 000 cadres sont concernés par ce mode de travail.
- La demande est notable pour les secteurs techniques traditionnellement en pénurie. Avec une priorité pour les secteurs des télécoms et de l'informatique où l'intérim concurrence les SSII pour les développeurs, les ingénieurs réseaux, ou les conceptions web comme alternative aux régies avec délégation de personnels.
- Depuis deux ans, montée en puissance d'offres pour les métiers de la supply chain dans la grande distribution et retour d'intérêt pour missions techniques du juridique, de l'achat et du fiscal.
- Les comptables et contrôleurs de gestion expérimentés toujours prisés. Notamment lors des rendez-vous de fin d'année.

Rémunérations

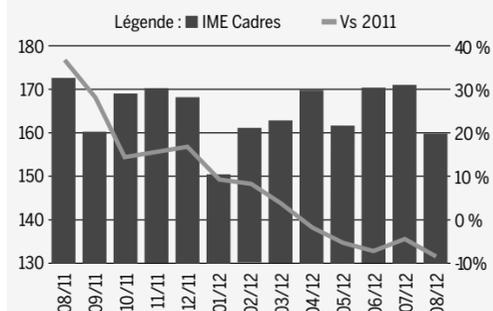
- Volonté des entreprises de ne pas déstabiliser les grilles internes. Même si des exceptions sont possibles pour les experts et profils rares.

- Pour les IC il y a toujours 10 à 15 % de bonus au titre de la précarité selon le poste et le degré d'exigence du poste. Indemnité de fin de mission. Au global, on peut escompter un supplément de 20 % en moyenne par rapport à un poste permanent équivalent.

Bonus Malus

- Pour les JD test grandeur nature de branches ou de spécialités.
- Acquisition d'expérience et de formation valorisable sur un CV.
- Pour les seniors avec expérience pointue, opportunités de décrocher de belles missions professionnelles et financièrement bien valorisées.
- Pour tous, l'approche plus ouverte des DRH vis-à-vis de l'intérim cadre.
- Capacité d'adaptation très forte à de nouveaux environnements humains, professionnels et techniques.
- Isolement dans des équipes structurées dans le temps.
- Absence de portabilité des avantages acquis.

L'Index Monster de l'Emploi des « cadres » de septembre 2012



• En septembre 2012, l'Index Monster de l'Emploi des « cadres » a enregistré une baisse (-8 % en glissement annuel), soit un rythme de dégradation équivalent à celui du mois précédent.

• L'offre d'emploi des cadres est la catégorie qui résiste le mieux à la crise. Les propositions chutent moins que celles de l'IME général (-11 %), et à l'exception des « ouvriers qualifiés de l'agriculture et de la pêche » c'est la catégorie qui suscite le plus d'offres.

• Les cadres représentent 9,6 % des offres d'emploi de l'Index Monster de l'Emploi.

• Trois secteurs, comptabilisant 26 % des offres d'emploi en ligne de cadres, affichent une croissance, en rythme annuel, supérieure à 10 % : la « R&D », la « Production, manufacture, maintenance et réparation » et les « Services administratifs, Organisation ».

• A l'exception de l'Île-de-France (qui concentre 33 % des offres d'emploi de cadres), toutes les régions affichent, en septembre 2012, une croissance positive ou nulle de leurs offres d'emploi de cadres. La région Ouest est en tête du palmarès des offres d'emploi proposées aux cadres.

econocom
*pour que la technologie
devienne un jeu d'enfant*



econocom
MOBILITY ON DEMAND

Que l'accès aux nouvelles technologies devienne pour votre entreprise un jeu d'enfant, c'est notre ambition.

Nous conseillons, mettons en œuvre et louons les solutions qui lui ouvriront de nouveaux horizons.

www.econocom.com