

MAI 2010 - N°10

## CRISE DE L'EURO ET DES MARCHES

### Quelle régulation financière ? Les enjeux, les données, les acteurs, le rôle de la France

par **Olivier Poupart-Lafarge**, *ancien directeur général délégué de Bouygues, président de la société Opalic*

De quoi parle-t-on ? Qui est concerné ? Qu'entend-on exactement par l'idée de « régulation financière » ? Près de trois ans après son déclenchement, la crise financière n'en finit pas de produire ses effets dominos. Après les banques, après les entreprises, voici que les Etats se trouvent à leur tour entraînés dans la spirale de la dette et des déficits massifs. Le débat sur la régulation financière mobilise les médias et les partis politiques sans que l'opinion publique surmonte son désarroi face à la complexité, voire l'opacité, du monde de la finance. Pres@je.Com a demandé à Olivier Poupart-Lafarge de décrire de manière aussi didactique que possible les enjeux et les acteurs des réformes en discussion.

Quelle régulation financière ? La question-titre peut se comprendre de deux manières. De quelle régulation financière parlons-nous ? Quelle régulation financière voulons-nous ? Pour rester dans l'esprit pragmatique de Presaje, nous essaierons de déterminer dans quels domaines et dans quelle mesure nous pouvons espérer une amélioration de la régulation financière.

Depuis que la crise financière a entraîné une crise économique majeure dans le monde, l'opinion publique réclame plus de régulation du monde de la finance. Mais ce monde de la finance est multiple, et le grand public découvre qu'il faut réguler de très nombreuses activités et que cette régulation ne peut pas être française, ni même européenne, mais au minimum transatlantique et si possible, mondiale.

#### **1/ La gouvernance des finances publiques**

Le FMI rappelle inlassablement, mais le plus souvent inutilement, les règles de bonne gouvernance des finances publiques. Le traité de Maastricht a fixé pour les États de l'Union européenne les limites à ne pas franchir. La crise a justifié de dépasser les limites

fixées, les endettements s'envolent et les déficits se creusent. La situation de la Grèce illustre la nécessité d'un gouvernement économique européen. Des règles du jeu trop laxistes et, surtout, une trop grande indépendance dans ce domaine de chacun des membres de l'Union européenne ne sont pas compatibles avec une solidarité de fait inévitable.

## **2/ Les normes prudentielles des banques**

Pour l'essentiel, il s'agit des nouvelles contraintes imposées par le Comité de Bâle, dites « Bâle 3 ». Ces contraintes se traduisent par la nécessité de respecter des ratios de liquidité à court et à moyen terme, des ratios d'endettement par rapport aux fonds propres, des définitions plus contraignantes des fonds propres, de mesurer et de couvrir les risques de contrepartie. Ces nouvelles contraintes font l'objet de débats difficiles entre les régulateurs prudeniels, les banques centrales, les banques européennes, les banques américaines, les agences de notation. Les enjeux sont considérables pour toutes les parties concernées et chacune prend en otage la croissance économique qu'il ne faut pas bridée excessivement par une régulation trop contraignante du système bancaire.

Il s'agit également de constituer un fonds de garantie des risques systémiques qui sont pris en charge de facto par les États. Pour constituer ce fonds, des prélèvements seraient payés par les banques et versés soit au budget de l'Etat garant en dernier recours soit à un fonds spécifique qui interviendrait en cas de nécessité. Selon le cas, ces prélèvements seraient ainsi assimilés à des primes d'assurances ou à des taxes nouvelles. Est-il utile de dire que les Fédérations bancaires y sont farouchement hostiles alors que le FMI et les États y sont favorables. Le débat est ouvert.

A Bercy, Christine Lagarde a demandé un rapport à Jean-François Lepetit sur le risque systémique. Dans son rapport remis en avril 2010, M. Lepetit propose d'instaurer une taxe ayant pour objet de dissuader les comportements à risque. Cette taxe, loin d'être assimilée à une prime d'assurance qui conduirait au contraire du but recherché, vise à être un instrument de dissuasion. Elle doit avoir un champ large, s'appliquerait aux instruments de marché potentiellement illiquides, et serait affectée au budget général de l'État. Afin de ne pas créer de distorsions de concurrence, l'objectif, le champ, l'assiette et le taux de cette taxe doivent être définis et approuvés au niveau international. Les raisons données sont excellentes, mais ces conditions, rappelées opportunément par Baudouin Prot, président de la Fédération bancaire française et directeur général de BNP Paribas, sont infranchissables et rendent ce projet de taxe, pourtant très utile, sans réelle probabilité.

## **3/ Les normes prudentielles des assurances**

De même que les banques doivent faire face à l'arrivée de « Bâle 3 », les compagnies d'assurances voient venir « Solvency II ». Ce n'est pas le Comité de Bâle organisme international de régulation bancaire, mais la Commission européenne qui prépare une Directive européenne qui définira les fonds propres exigés des assureurs face à la mesure économique des risques qu'ils assurent. Le projet de Directive est en cours d'analyse d'impact. Il a fait l'objet de nombreuses critiques par les compagnies d'assurances pour ses conséquences directes et indirectes. Deux critiques majeures peuvent être mentionnées. Le projet vise à garantir la survie des compagnies à court terme, alors que l'objet de nombreuses activités d'assurance (vie, retraite, santé) doivent au contraire être gérées à

long terme. Il pénalise la détention d'actions par les compagnies alors que ce sont des investissements bien adaptés à leur activité et très utile à la recherche de fonds propres stables par les entreprises industrielles et commerciales. Consciente de ces difficultés, il semblerait que la Commission européenne soit prête à concéder quelques assouplissements.

#### **4/ Les agences de notation**

Les grandes agences de notation Standard & Poor's, Moody's et Fitch Ratings ont largement contribué à la crise en attribuant d'excellentes notes à des produits toxiques ou à des établissements de crédit qui garantissaient des dettes qui se sont révélées irrécouvrables.

Lorsque leur rémunération est directement liée au volume de titres placés sur le marché, il n'est pas surprenant qu'elles attribuent d'excellentes notes après avoir conseillé à leur client la présentation la plus astucieuse pour obtenir ces bonnes notes. Les gouvernements veulent obliger les agences de notation à s'enregistrer et à plus de transparence dans leur procédure de notation. Un règlement européen a été adopté à la mi-septembre 2009. Les agences doivent être enregistrées avant septembre 2010, et seront supervisées par la nouvelle Autorité européenne des marchés financiers, l'ESMA (European Securities Markets Authority) qui devrait être mise en place en janvier 2011. Aux Etats-Unis, la SEC exige que les agences de notation lui communiquent leur méthodologie de cotation.

L'influence des notes attribuées par les agences est probablement excessive en raison de leur utilisation dans les règlements publics ou statutaires qui régissent les organismes d'investissements au détriment d'un jugement indépendant par les investisseurs eux-mêmes des risques courus.

#### **5/ Les marchés des actions**

La Directive européenne de 2007 a totalement bouleversé le marché des actions en Europe en permettant la création de plates-formes de transactions alternatives aux marchés traditionnels type Euronext. A l'occasion de la révision par la Commission européenne de cette directive, les acteurs concernés réclament plus de transparence, pré et post négociation, et une harmonisation des conditions de concurrence entre ces nouvelles plates-formes et les marchés réglementés classiques.

L'évolution technologique, de son côté, a bouleversé les conditions de travail des intermédiaires. Afin de capturer une partie de l'écart de prix entre le prix offert et le prix demandé, de nouveaux acteurs, les « Traders à haute fréquence », envoient en quelques millièmes de secondes de nombreux ordres dispersés sur de nombreux lieux d'exécution. La SEC aux Etats-Unis, l'AMF en France, cherchent à déterminer les impacts de ce type d'activités, comment les superviser, et comment éviter que ces ordinateurs qui agissent sans intervention humaine ne puissent engendrer des risques systémiques incontrôlables.

Les infrastructures de règlement-livraison de titres sont essentielles pour assurer la sécurité des transactions. Ces infrastructures garantissent à l'acheteur que les titres ont été livrés et au vendeur que le prix a été payé. Certaines de ces infrastructures bénéficient du statut

d'établissements de crédit, elles sont donc supervisées comme telles et peuvent en cas de défaillance de liquidité avoir recours à la Banque centrale. Certaines de ces infrastructures en revanche ne sont pas traitées comme des établissements de crédit, et en conséquence présentent des risques de défaillance qui pourraient avoir des conséquences systémiques. Une tentative d'intégration européenne pilotée par la BCE est en cours de mise en oeuvre, mais se heurte à l'opposition d'une partie des membres de l'Union.

## **6/ Le marché des produits dérivés**

Contrairement au produit « action » qui est relativement standardisé et donc assez facile à intégrer dans un marché organisé et transparent, les produits dérivés sont très divers et souvent créés sur mesure à la demande de l'acheteur. C'est dans ce domaine que la créativité financière a donné toute sa mesure. Ils ont été un des vecteurs les plus redoutables pour transmettre les produits toxiques, mais ils sont également des produits indispensables aux grandes entreprises industrielles et commerciales ainsi qu'aux grands investisseurs pour couvrir leurs risques. Pour mettre de l'ordre dans cette jungle, les États-Unis et l'Union européenne envisagent de réglementer sérieusement ce marché : enregistrement des acteurs, incitation à standardiser ces produits et à les échanger sur un marché organisé, création de chambres de compensation. Certains responsables politiques voudraient même interdire certains types de dérivés tels que les CDS qui promettent une indemnité en cas de défaillance d'un débiteur, que le porteur du CDS soit créancier ou non de ce débiteur. Ces produits diffusent de manière incontrôlée le risque de défaillance ; ils permettent au prêteur d'origine de se dégager complètement du risque qu'il a créé, voire même d'avoir intérêt à la défaillance du débiteur. La valeur faciale des CDS serait passée de 1,2 milliard de dollars en 2002 à 62 000 milliards de dollars en 2008.

## **7/ Les normes comptables**

Le Parlement européen a délégué à un organisme indépendant, l'IASB, le pouvoir de fixer les normes comptables applicables à toutes les sociétés cotées sur un marché réglementé au sein de l'Union européenne. Les normes établies par l'IASB privilégient l'approche bilancielle et l'information de l'investisseur à court terme sur les marchés financiers. Cette position de principe conduit à valoriser le plus possible les actifs financiers à leur « fair value » assimilée abusivement à leur « market value ». Au cours de la dernière crise, ces choix se sont révélés fortement procycliques. Après avoir contribué à la création de la bulle financière pendant la période de hausse des cours, ils ont fortement contribué à accentuer la crise pendant la chute des marchés. Ce ne sont pas les normes comptables qui sont à l'origine de la crise, mais elles en ont certainement aggravé les conséquences.

Émus par cette situation, les chefs d'États réunis au G20 de Pittsburgh en septembre 2009 ont demandé aux normalisateurs internationaux de constituer un ensemble unique de normes comptables de grande qualité pour juin 2011 en précisant que l'IASB doit améliorer l'implication des différentes parties prenantes. Historiquement, c'est la première fois que des chefs d'États réunis en congrès s'intéressent à la technique comptable ! Ce travail est en cours. Le résultat risque d'être très décevant. Le prétexte de la convergence permet aux théoriciens de la comptabilité de part et d'autre de l'Atlantique d'imposer leurs vues au détriment des souhaits des régulateurs prudents et des entreprises industrielles et commerciales. Si l'idée de normes comptables communes au niveau mondial est

excellente, la gouvernance des organismes chargés de la mettre en œuvre doit être revue en profondeur, notamment afin de répondre au souhait exprimé in fine par les chefs d'Etats du G 20 : « améliorer l'implication des différentes parties prenantes ».

## **8/ La gouvernance financière des émetteurs**

La gouvernance financière des entreprises qui émettent des titres sur les marchés financiers est généralement de bonne qualité. Tous les pays développés ont mis en place un ensemble de règles contraignantes ou incitatives qui sont respectées. Des gendarmes tels que l'AMF à Paris, la FSA à Londres, ou la SEC à New-York, sont là pour surveiller leur bonne application et, éventuellement, sanctionner les contrevenants. Des progrès sont néanmoins possibles dans le domaine de l'information financière (analyse des risques, rôle du comité d'audit et du contrôle interne, qualité des informations trimestrielles) et dans le domaine de la gestion des assemblées générales (vote par Internet, régulation des prêts-emprunts de titres en période d'assemblée, etc.).

## **9/ La protection des épargnants**

Le plan stratégique de l'AMF pour 2010, établi et mis en œuvre par son président Jean-Pierre Jouyet, fait une place très importante à la protection de l'épargne. Le gouvernement de Barack Obama en a également fait son cheval de bataille face aux grands opérateurs de Wall Street. Il y a déjà de nombreuses règles qui visent à protéger l'épargne publique. En Europe, la Directive Marché oblige les courtiers à distinguer leurs différents clients selon leur compétence dans l'appréciation des risques courus, et à assurer à tous « la meilleure exécution » des ordres reçus. Concrètement, ces règles ne sont pas opérationnelles, elles vont devoir être renforcées notamment en protégeant l'épargnant contre les risques excessifs qui résultent de l'utilisation d'un effet de levier sous-jacent dans certains produits.

Parlant de la protection de l'épargne et des épargnants, il n'est pas inutile de rappeler l'affaire Madoff. La règle française qui impose la séparation des rôles de gestionnaire et de dépositaire aurait empêché le système Madoff de prospérer comme il a pu le faire aux États-Unis. Elle pourrait être généralisée utilement dans d'autres pays, en l'occurrence elle serait bienvenue aux États-Unis et au Luxembourg.

## **Conclusion**

De la nécessité d'une meilleure régulation financière dans tous les domaines évoqués, et de la nécessité une régulation financière internationale ou, a minima européenne, on peut conclure, comme le faisait déjà René Ricol dans son rapport destiné à préparer la présidence française de l'Union européenne de juillet à décembre 2008, que l'Europe doit renforcer son leadership politique. Pour cela, l'Europe se doit d'agir avec des objectifs politiques clairs et doit être un acteur efficace de la globalisation.

Est-ce politiquement possible ? Probablement pas simultanément, partout, et sur tous les sujets. Mais comme toujours pour la construction européenne, cela peut se faire progressivement, pas à pas, en sachant profiter de toutes les circonstances favorables.

Ainsi la Commission européenne a adopté en septembre 2009 des propositions législatives visant à mettre en place un nouveau système européen de surveillance macro prudentielle et micro prudentielle plus intégré, plus efficace et plus durable. Ces propositions prévoient la création d'un Comité Européen du Risque Systémique (macro prudentiel) et de trois nouvelles autorités paneuropéennes pour effectuer la surveillance micro prudentielle (banques, assurances et marchés financiers). Il faut souhaiter que ces propositions soient votées par le Parlement européen et que les pouvoirs qui seront attribués aux nouvelles autorités soient le plus étendus possibles afin des les rendre véritablement efficaces.

La France va pouvoir contribuer efficacement dans ce sens. Nous avons à tous les niveaux les meilleurs représentants pour jouer un rôle majeur dans la mise en œuvre de cette nouvelle régulation financière :

- Au niveau du Conseil européen (sommet des Chefs d'États et de gouvernement), le président Nicolas Sarkozy a une capacité d'influence démontrée à maintes reprises, notamment lors de la présidence de l'Union par la France au second semestre 2008.
- Au niveau de la réunion des Ministres des finances et au sein de l'ECOFIN, Christine Lagarde est reconnue publiquement comme l'un des meilleurs ministres des Finances de l'Europe. Elle est très respectée dans les milieux anglo-saxons qui sont les plus difficiles à convaincre de la nécessité d'une réglementation paneuropéenne.
- Au niveau de la Commission européenne, Michel Barnier est le Commissaire en charge de la Direction des marchés intérieurs et des services. Il se trouve en première ligne pour la rédaction et la mise en œuvre des nouvelles réglementations financières.
- Au sein du Parlement européen, Jean-Paul Gauzès est coordinateur des députés PPE à la Commission des affaires économiques et monétaires. Il a remis en février 2010 un rapport remarquable sur la Directive relative aux gestionnaires de fonds alternatifs.
- L'influence française n'est pas négligeable à la Banque centrale européenne présidée par Jean-Claude Trichet, même si celui-ci est soumis aux pressions de Francfort.
- Enfin, Jean-Pierre Jouyet, Président de l'Autorité des marchés financiers et, à ce titre, consulté par le CESR (Comité européen des régulateurs de marchés), par le Parlement européen et par la Commission européenne, a été reconnu comme un solide Ministre des Affaires européennes lorsque la France assurait la présidence de l'Union, ce qui lui a donné une compétence et une réelle autorité auprès de tous les responsables européens à Strasbourg et à Bruxelles.

## Des oiseaux et des marchés

### Le billet d'Albert Merlin, *vice-président de Presaje*

**La crise grecque le démontre une nouvelle fois. Pour gagner la confiance des marchés, il faut toujours parler et agir en même temps. Or les pompiers européens ont donné l'impression d'attendre que l'incendie ait dévasté l'Acropole avant d'actionner les lances qu'ils avaient braquées sur la Grèce depuis d'interminables semaines.**

Il y a des utopies roboratives : celle des « Oiseaux » d'Aristophane, de retour à Paris sous la houlette de l'Argentin Alfredo Arias, n'est pas la plus désagréable lorsqu'elle nous offre l'image de la cité idéale, ornementée d'une mise en scène ébouriffante.

Il en est de moins drôles, comme celle qui, semaine après semaine, a tenté de nous faire croire que le traitement de la crise grecque pouvait attendre ! Comme si l'on pouvait compter sur l'apparition d'un magicien ! Comment comprendre le comportement de pays prétendument évolués et nourris d'intelligence politique lorsque, ayant mis en batterie les lances nécessaires à l'extinction de l'incendie, leurs experts ne trouvaient ensuite rien de mieux que de se demander gravement s'il était bien urgent de les activer ?

Il faut dire que jusqu'au 1er mai, en Europe, personne ne chantait la même chanson. Les oiseaux d'Aristophane, il est vrai, n'avaient pas la prétention de chanter juste, et la version « relookée » donnée à la Comédie Française ne brille pas vraiment par ses qualités harmoniques ; du moins y perçoit-on un projet, un espoir, un élément moteur dont on cherchait en vain les signes au sein d'un personnel politique bridé par ses soucis intérieurs. Il est vrai que la situation ne manquait pas de sel : des Etats eux-mêmes endettés devant aller emprunter encore davantage pour ensuite prêter à la Grèce !...

Les marchés jouant la baisse, il devenait « urgent » de trouver un bouc émissaire. Ce furent, naturellement, les agences de notation : si ces institutions n'étaient pas aussi méchantes, tout irait mieux ! Mais font-elles autre chose que mesurer la tension et diagnostiquer l'état du malade ?

Un accord est enfin intervenu. Ne faisons pas la fine bouche. Mais enfin, qui peut croire que désormais nous sommes à l'abri d'une ou plusieurs rééditions de cette même pièce où l'attentisme le dispute à la tergiversation ? L'état d'esprit des dirigeants européens a-t-il vraiment changé ? Y a-t-il le moindre indice d'une volonté de bâtir enfin une gouvernance européenne ?

Les marchés, eux ne sont que partiellement convaincus. Pour gagner vraiment leur confiance, il faut dire et agir à la fois. Comme le faisaient les pères fondateurs de l'Europe (mais les marchés, alors, étaient minuscules), hommes de foi. Le grand danger, c'est qu'une fois l'orage passé, l'effort de concertation s'effondre à nouveau. Convaincre les marchés, cela suppose des dirigeants... convaincus. Et qui se sentent définitivement solidaires.

Aujourd'hui, nous sommes tous Grecs.

## **BP, Toyota, Tiger Woods et le président : la réputation à l'épreuve de la réalité**

**par Jean-Pierre Piotet, président de l'Observatoire de la réputation 1**

**BP, Toyota, Tiger Woods et... Nicolas Sarkozy ont beaucoup alimenté les forums de discussion ces dernières semaines. L'occasion de bien marquer la différence entre l'image et la réputation. A l'heure d'internet, l'image – celle d'un homme politique, d'une entreprise ou d'une star - est par nature fragile et volatile. Elle ne s'enracine pas toujours dans une réalité tangible. A l'inverse, explique Jean-Pierre Piotet, la réputation se construit avec le temps. Elle s'installe peu à peu et résiste aux accidents de parcours. Elle aide à traverser les moments difficiles. Les Anglo-saxons disent : « Reputation gives you a second chance ».**

*« Il n'y a rien qui fonde mieux la réputation que la disgrâce »*  
Winston Churchill

Longue à bâtir, délicate à cultiver, une réputation sans tache est selon William Shakespeare "le plus pur trésor que puisse donner l'existence humaine". Construite avec patience sur des comportements et des réalités, la réputation est un patrimoine plus solide qu'on ne le croit souvent.

En fait, la réputation des marques, des entreprises, des personnes ou des institutions s'inscrit dans un cycle. Il faut d'abord la bâtir, et pour cela exploiter avec habileté les opportunités. Puis, il faut la nourrir par des réalités et des comportements qui la confortent. Vivre sur sa réputation est par la suite un exercice périlleux, car on sort vite du jeu. Mais il faut aussi et surtout la protéger car comme le dit Montesquieu : "les réputations les plus brillantes sont les plus exposées".

Pour se bâtir une réputation, il faut du talent bien sûr, beaucoup de travail souvent, et surtout du temps. La combinaison de ces facteurs nécessaires peut varier avec l'époque. Beaucoup de talent (et un peu de chance) peut conduire à créer une image, vite diffusée sur le net, et souvent volatile. La réputation est d'une autre nature, elle se construit par sédimentation, en additionnant des images, certaines plus prégnantes que d'autres, formant ainsi le film de la vie publique d'une personne ou d'une institution. La réputation sera jugée bonne ou mauvaise suivant que l'intention et le scénario s'accordent plus ou moins bien avec les valeurs du moment.

Il n'y a pas de réputation sans talent. Certaines vedettes du sport ou du spectacle crèvent rapidement l'écran. Au-delà de leurs dons, c'est surtout leur personnalité qui fascine : Michael Jackson ou Tiger Woods illustre le propos.

La reconnaissance du talent est moins fréquente dans le monde politique où les suffrages des citoyens se fondent davantage sur la perception de l'action que sur la réalité des actes. Il faut aussi « travailler » son talent. Derrière un swing parfait ou une note tenue, il y a souvent des milliers d'heures de travail. Et, le talent, c'est aussi de faire oublier le travail pour partager un instant magique.

Il n'y a pas de réputation sans Histoire. Certes il y faut de petites anecdotes qui aideront à bâtir la légende et l'illustreront. Mais la réputation, regard des autres, ne s'apprécie que dans le temps. Bien peu d'élus accéderont à cette reconnaissance car les pièges sont nombreux et le Tribunal de l'opinion est peu indulgent.

### **L'équation de Gracian**

L'observateur, un peu cynique, se régale tous les jours des maladresses des « puissants ». Le philosophe qui a le mieux exposé le risque sur la réputation est un Jésuite espagnol du XVIIe siècle. Selon Gracian, le "management" de la réputation s'écrit en une équation simple composant mérite et réputation. Lorsque la réputation est supérieure au mérite, il faut être "réservé". A l'inverse, lorsque le mérite est supérieur à la réputation, il faut "se produire"... Et de poursuivre : "le monde est une carrière qu'il est difficile de bien commencer et de bien finir ; l'expérience nous manque pour l'un, souvent elle nuit pour l'autre". Tout est dit ou presque sur la difficile maîtrise de ce patrimoine culturel complexe : la réputation.

Protéger sa réputation dans une mauvaise circonstance - personne n'échappe aux crises ou aux difficultés - est un exercice d'autant plus délicat que c'est souvent le moment où l'on peut compter ses amis. Personnalités mises sur la sellette, Nicolas Sarkozy ou Tiger Woods, entreprises bousculées, Toyota, Total ou aujourd'hui BP, pourraient en témoigner.

A l'observation, l'atteinte à la réputation est d'autant plus forte qu'en quelques secondes, avec internet, la connaissance du problème devient mondiale, des groupes de discussions et des sites se créent partout pour débattre du sujet. Le principe de précaution, trop souvent d'inaction, tend à devenir la règle.

Face à cette fausse bonne conscience, individus et institutions sont peu préparés. Mais il faut aussi tenir compte de la culture locale.

Aux Etats-Unis par exemple, lorsqu'on heurte la morale publique, la contrition est une étape nécessaire : il faut regretter ses écarts et promettre d'être meilleur. Bill Clinton et aujourd'hui Tiger Woods ont appliqué cette règle anglo-saxonne. Cela peut coûter très cher. Les sponsors qui ont emprunté un peu de la réputation du Tigre estiment à 5 milliards de dollars la perte de valeur en Bourse liée au comportement de leur champion !

En Europe, la culture latine accorde peu de crédibilité aux promesses du pécheur ; par expérience sans doute. « Qui a bu, boira ». Et au fond, on lui pardonnera plus facilement ses faiblesses qui, d'une certaine façon, nous le rendent plus proche.

Là où les Américains disent « reputation gives you a second chance », il faut y ajouter chez nous l'idée de circonstances atténuantes ; et le suffrage, sinon la confiance du citoyen ne se perd pas si facilement.

### **Le cas Sarkozy**

La lente dégradation de la cote de confiance de Nicolas Sarkozy en est une bonne illustration. En le portant à la présidence de la République, les Français ne se faisaient

guère d'illusions sur le caractère du futur locataire de l'Elysée. Ils le savaient énergique et quelquefois brutal, mais ils savaient aussi qu'en cas de coup dur, on pourrait compter sur lui. Dans les deux cas, ils n'ont pas été déçus. En revanche, la rupture avec le style volontiers familial de Jacques Chirac, et un brin de mépris, ont révélé chez Nicolas Sarkozy une personnalité dont les traits exagèrent la réputation. Et, « le style c'est l'homme » comme notait La Bruyère. Isolé au sein d'une Cour de conseillers maladroits et faux-amis, le Président qui devait être celui de la réforme, ne peut plus compter que sur les crises pour faire apprécier la facette autoritaire d'un personnage complexe.

Après tout, il lui reste deux longues années pour se réconcilier avec ceux qui l'ont choisi avec enthousiasme, car si son image s'est fortement dégradée, son capital réputation n'est qu'entamé. A condition de ne pas ajouter durablement le mépris à la maladresse.

### **BP reconnaît sa responsabilité**

Il n'y a rien de plus irritant pour le public que le déni ou le refus de son évidente responsabilité. L'actualité offre hélas une excellente illustration des avantages de la stratégie d'acceptation avec BP. Le pétrolier (logo vert oblige) s'était positionné sur le créneau du « respect de l'environnement », avec quelques succès. Il faut dire qu'avec Total, Shell ou Exxon, l'exercice n'est pas difficile. Avec la catastrophe du Golfe du Mexique, BP ne fera que rejoindre, pour un temps, ses concurrents mal-aimés. Mais il est fort probable que son activisme, la reconnaissance rapide de sa responsabilité, fera percevoir la gigantesque pollution comme un problème de société : tous coupables !

Ancrée dans l'histoire de l'entreprise, la réputation de BP, illustrée par son comportement, est son meilleur rempart contre le choc imagé des événements.

<sup>1</sup> [www.obs-reputation.org](http://www.obs-reputation.org)

## **Carnet de voyage dans l'Inde moderne**

### **Espoirs, menaces et contrastes**

*par Jean-Pierre Chamoux, professeur à l'Université Paris Descartes*

**Quinze jours de reconnaissance professionnelle au sein des développeurs de l'Inde contemporaine, ces ingénieurs, élus, savants et professeurs qui tentent de redistribuer à leurs compatriotes une partie du savoir qu'il ont accumulé pendant une trentaine d'années d'expatriation : assez pour sortir des chemins battus par les voyages organisés ; trop peu pour un diagnostic définitif. Jean-Pierre Chamoux nous livre son carnet de voyage sans chercher à conclure sur la forme que prendra l'ancrage de l'Inde au sein du cercle étroit des super-puissances du troisième millénaire.**

Nous ne pouvons rester indifférents à l'impressionnant renversement de tendance qui met désormais le sous-continent à l'heure du monde après une très longue période d'autarcie nationaliste et « non-alignée » : la libéralisation économique engagée dans l'année qui

suit l'assassinat de Rajiv Gandhi en 1991 avait déjà relancé le secteur privé, timidement ouvert des frontières que l'on savait fermées depuis longtemps au commerce international, et engagé la reprise de l'investissement privé dans l'énorme et très improductif secteur public indien.

Après diverses péripéties de politique intérieure et extérieure, le retour au pouvoir du traditionnel *Parti du Congrès*<sup>1</sup>, mené en 2004 par Sonia Gandhi, s'est finalement conclu par la désignation du premier ministre sikh Manmohan Singh dont la démarche politique est, pour le moment, plutôt couronnée de succès : acceptation, par l'Occident notamment, de l'Inde comme sixième puissance nucléaire du monde actuel ; croissance économique soutenue ; reconnaissance de son rôle politique mondial à l'occasion du G20 ; affirmation de son indépendance intellectuelle à l'occasion de la parodie politique de Copenhague, etc.

### **Une presse libre, une tradition du débat ouvert**

Née sous l'empire britannique au dernier tiers du XIXe siècle, la presse indienne est héritière de la tradition anglaise : les journaux sont abondants et bien faits ; les régies publicitaires sont très actives ; une large ouverture éditoriale et un sens aigu du débat politique en sont des caractères marquants. La presse produit des magazines nombreux et variés ; la télévision et la radio sont très vivantes ; le cinéma indien, longtemps méprisé par l'Ouest, est désormais reconnu pour sa puissance et pour sa variété ; quant aux nouveaux médias de l'internet, ils sont servis par l'une des industries du logiciel les plus actives du monde ! L'Inde possède ainsi l'un des rares instruments nécessaires pour animer une démocratie représentative.

Le visiteur est d'ailleurs frappé par la vivacité des échanges entre Indiens, à tout propos : politique, bien sûr ; mais aussi scientifique, social, philosophique ou économique. Etat fédéral depuis sa constitution en 1947, ce grand territoire révèle à chaque moment la diversité de ses talents, de ses savants et témoigne d'une grande ouverture intellectuelle, ouverture incomparable avec celle que l'on trouve en d'autres lieux d'un développement économique analogue. Il est vrai que les universités sont, elles aussi, porteuses d'une tradition solide : publiques, pour l'essentiel, elles sont peu à peu complétées par des établissements privés, analogues à ceux que créèrent aux Etats-Unis les Carnegie et les Wharton du XIXe siècle. Soutenus par de riches mécènes, ces « grandes écoles » à l'indienne développent notamment la formation au management et l'ingénierie dans des domaines « de pointe » comme le nucléaire, l'électronique, les communications, l'aéronautique, le génie civil et les grandes infrastructures.

### **Contrastes...**

Le visiteur de Bangalore (8 millions d'habitants) ou de Madras (renommée Chennai, 6 millions d'habitants) perçoit certes l'impact d'une renaissance économique et politique. Mais il est aussi frappé par l'extraordinaire contraste que révèlent les scènes de rue, caractéristiques d'un monde encore sous-développé : auprès de la richesse industrielle, des technologies de communication et de la modernité, le dénuement le plus total s'étale au grand jour. Bidonvilles enchâssés au cœur de la ville moderne, pauvres hères déambulant ou campant aux carrefours, pèlerins dénudés côtoyant des hommes d'affaires en costume-

cravate, etc.

Le contraste est encore plus net dès que l'on sort des sentiers battus : à cinquante kilomètres des mégapoles, la campagne est, certes, soignée, travaillée et nourricière. Mais elle est démunie des attributs du confort : pas ou très peu d'eau courante, guère d'assainissement, une organisation inefficace des marchés agricoles (riz, lait, viande), une faible productivité agricole qui obère le chemin vers la croissance, sachant que 70% de la population indienne vit encore à la campagne. Le dénuement de ces paysans explique que l'exode rural continue à nourrir les grandes villes d'un pays<sup>2</sup> dont la population résidente est mal décomptée : entre 1,2 et 1,3 milliard d'individus estime-t-on dans les cercles informés de New Delhi, avec une croissance naturelle de l'ordre d'un et demi pour cent annuel.

### **Inquiétudes...et défis**

Ces masses d'origine paysanne constituent un terreau favorable à tous les excès, notamment dans l'ordre politique : pays fédéral, l'Inde n'est pas la démocratie paisible dont rêvent les Occidentaux. Comme l'ont vécu au cours de leur histoire la plupart des peuples aujourd'hui développés, l'Inde est agitée par trois grandes formes de troubles : par des conflits religieux qui opposent, pour le moment, principalement l'hindouisme à l'islam ; par des conflits territoriaux dont les provinces partagées entre le Pakistan et l'Inde lors de la dissolution de l'empire britannique sont l'enjeu le plus visible actuellement, au moins par les étrangers ; et par des conflits de politique intérieure qui reflètent à la fois les tensions précédentes et témoignent de la résurgence des particularismes régionaux au sein d'une fédération politique dont l'équilibre institutionnel n'est pas figé<sup>3</sup>. Les émeutes qui éclatèrent à Hyderabad pour exiger une partition de l'Etat fédéré de l'Andhra Pradesh, lors de notre présence sur place, n'en furent qu'un exemple parmi beaucoup d'autres<sup>4</sup> !

L'Inde nous montre ainsi une forme de vie politique à laquelle nous ne sommes plus habitués, mais qui reste celle des sociétés politiques créatives mais violentes, émules contemporaines des périodes que la France, l'Allemagne, l'Italie ou l'Espagne ont traversées aux temps modernes : la brutalité des peuples de l'Inde n'est pas significativement différente de celles que nous avons connue au temps de la Fronde, de l'Empire ou du Prince-président. Elle résulte d'une effervescence propre aux peuples jeunes, démographiquement actifs et tournés vers l'avenir, effervescence que j'ai toujours ressentie au Brésil mais que le géant chinois, engourdi peut être par une démographie éteinte sous la contrainte politique, dissimule soigneusement...

### **Immigration massive**

Avec notre regard d'Européens, nous percevons mal la vitalité conquérante de l'Inde, les atouts et les travers de la grande puissance qu'elle rêve d'être à nouveau, après une période de stagnation millénaire. Il n'est pas sans intérêt de noter, à ce propos, les soucis exprimés par une haute responsable politique de Delhi à propos des retombées démographiques de la partition du Bengale en 1947, créant l'Etat du Bangladesh à partir d'une frontière religieuse (hindous aux Indes, musulmans au Bangladesh ou Bengale oriental)<sup>5</sup> : « vous faites bien du bruit autour de votre émigration illégale. Ici, en Inde, nous subissons une pression migratoire autrement plus importante que la vôtre, en provenance du Bangladesh ;

les immigrants, sans identité sûre ni papiers, se fondent dans la population du sud par dizaines de milliers chaque année. L'enjeu de l'immigration clandestine, en Inde, se mesure à la taille de notre population : milliardaire ! ». Ce défi n'est pas le moins étonnant d'une Inde en grande transformation, politique, humaine et sociale...

<sup>1</sup> Continuateur du Congrès national indien fondé en 1885, illustré notamment par la longue démarche vers l'indépendance incarnée par Gandhi entre 1901 et 1947.

<sup>2</sup> Delhi, 10 millions ; Mumbai, ex-Bombay, plus de 15 millions ; Calcutta, 11 millions, etc.

<sup>3</sup> La coexistence de dizaines de langues et dialectes très différents les uns des autres ne facilite guère le règlement de ces différends régionaux, mais posés à l'échelle d'un continent ; c'est d'ailleurs ce qui fait de l'anglais une langue véhiculaire pour les échanges fédéraux...

<sup>4</sup> La « lettre d'Asie » du *Monde* daté du 22 février 2010 signalait d'autres émeutes xénophobes à Bombay, connotées de conflit religieux entre musulmans et hindouistes intégristes.

<sup>5</sup> Voir à ce propos : Joya Chatterji : *The spoils of partition* (1947-1967), Cambridge UP., 2009.

## « Take money and run »

par Michel Rouger, président de l'institut Presaje

**Le procès Kerviel va s'ouvrir en pleine crise financière européenne. Étonnant paradoxe : pendant les travaux de sauvetage des autorités publiques, la vente de produits toxiques sur les marchés continue comme si de rien n'était. C'est qu'en changeant de siècle et de millénaire, l'acteur de marché – individu honnête ou malhonnête – a cédé la place au « système », à ses modèles et à ses algorithmes. Comment en reprendre le contrôle ?**

« *Take money and run* ». Il y a 40 ans, Woody Allen a donné, à l'un de ses premiers films, un titre qui a traversé la fin du XXe siècle pour s'appliquer, parfaitement depuis le début des années 2000, à la course des traders entre les gratte-ciels de Manhattan et les tours de la City.

*L'inept bank robber*, le gangster minable, s'est installé dans l'imagerie populaire à côté du tricheur de L'Arnaque, du spéculateur du *Sucre*, et des multiples escrocs qui, de tous temps, ont fabriqué toutes sortes de produits ruineux dont ils ont tiré profit en mettant la main dans la poche de leurs victimes. Il suffit de lire les articles 405 et 408 du code pénal qui les concernent.

Les tournants du siècle et du millénaire ont transformé ces petits métiers, le tricheur, le spéculateur, l'escroc, chacun correspondant à des types de comportements individuels, qui tendent naturellement à se fondre. Ce brigandage artisanal, déjà stigmatisé par Montesquieu comme la mauvaise part d'un esprit de commerce empreint par ailleurs de générosité, avait sa limite : l'individu de chair et d'esprit. Prospérant sur les terres fertiles et inépuisables de la crédulité humaine, il bénéficiait de la qualification balancée de Délinquance astucieuse. Pensons au faux général qui avait vendu aux autorités d'après-guerre des bonbonnes de fausse eau lourde pour la bombe atomique française, ou, plus

récemment, à l'inventeur des avions renifleurs.

Aujourd'hui, l'individu a laissé la place au « système », lequel, grâce aux modèles et aux algorithmes, peut rassembler en une seule opération tous les métiers artisanaux de jadis, ceux du tricheur, du spéculateur et de l'escroc. La révélation de ce passage de l'individu au système a été faite en janvier 2008 par un jeune trader qui n'aura pourtant pas profité des 5 milliards d'euros que le système - qui lui avait été confié - a fait perdre à son employeur.

Il sera intéressant de voir, dans le prochain procès, comment les juges feront la part des responsabilités entre l'homme et le système. Il est indispensable d'avoir leur jugement au moment où, après avoir subi la déferlante des destructions de valeurs économiques et financières, les traders en charge des systèmes du trading financier continuent à travailler comme si rien n'était. La diabolisation des individus dans l'opinion n'y change rien. Les autorités sont incapables d'empêcher la poursuite des ventes de produits toxiques pendant les travaux de sauvetage du système.

La vérité est qu'en l'état de nos lois, personne ne peut contraindre un système construit sur des modèles scientifiques, quand il se met à dérapier. La finance, la santé, le transport aérien viennent de le démontrer. Le juge qui poursuivra les délinquants, personnes physiques ou morales (sic), ne fera rien d'autre que d'établir un constat. Il ne pourra ni prévenir ni guérir. C'est aux communautés humaines de prendre en charge la réflexion sur les effets dévastateurs de la perte de contrôle des grands systèmes de l'ère numérique. Elles seules, dans les sociétés démocratiques, sauront, après avoir payé le prix des dérapages scientifiques, adapter les lois aux inévitables et profitables mutations des techniques.

## **L'entreprise face au cancer social de la drogue et de l'alcoolisme**

### **Les addictions dans le monde du travail**

***par le docteur Julien Emmanuelli, délégué de la MILDT (Mission Interministérielle de Lutte contre la Drogue et la Toxicomanie)***

**La France compte 4 millions de consommateurs de drogues illicites et 4 millions de buveurs excessifs d'alcool. Un cancer social qui a des prolongements à l'intérieur des entreprises. Pour la première fois, des Assises nationales se tiennent à Paris le 25 juin pour traiter des moyens de lutter contre les addictions dans le monde du travail.**

Plus nombreux, plus précoces et plus intenses : en quelques décennies, les usages des drogues se sont massifiés au point de devenir un problème majeur de santé publique. On dénombre ainsi en France 4 millions de consommateurs de drogues illicites (cannabis et cocaïne, notamment), 4 millions de buveurs excessifs d'alcool, près de 20 millions de fumeurs de tabac... et une tendance marquée à la polyconsommation.

Face à ce constat, le Plan gouvernemental de lutte contre les drogues 2008-2011 table sur la mobilisation de l'ensemble du corps social pour réduire notamment les usages de drogues et les abus d'alcool ainsi que les dommages qui sont associés. Soignants,

éducateurs, parents, communauté scolaire... Sur ce sujet, chacun a sa part de responsabilité, chacun est comptable des autres.

Miroir des évolutions sociétales, le monde du travail n'est pas épargné par les addictions. C'est un sujet encore peu documenté mais qui monte en puissance (15 à 20 % des accidents du travail et de l'absentéisme seraient dûs à l'usage de psychotropes). Tous les acteurs interrogés, notamment dans le secteur de la construction, du transport et des services, confirment la prévalence croissante de l'usage de psychotropes sur le lieu du travail, et une perception accrue du phénomène notamment par les DRH. Cette banalisation s'effectue dans un contexte où l'implication des médecins du travail sur des sujets déjà difficiles se complique du fait de la démultiplication des missions et de la crise démographique de la filière.

Si tout le monde s'entend globalement sur l'existence du problème et de son insuffisante prise en compte, les interprétations et les solutions proposées divergent souvent : pour les uns, le problème relève essentiellement des conditions de travail et impose de revoir plus généralement l'organisation et le management ; pour les autres, c'est surtout un problème importé au sein de l'entreprise. Il requiert des moyens d'intervention plus efficaces (systématisation des actions de prévention primaire et secondaire, dépistage). La solution est sans doute à mi-chemin mais il n'empêche que le sujet demeure entier et sa gestion actuelle très insatisfaisante.

Dans cette perspective, des Assises nationales se tiendront le 25 juin prochain au Palais des congrès de la porte Maillot, le gouvernement ayant estimé que la mise en œuvre d'un dialogue soutenu entre pouvoirs publics, partenaires sociaux, employeurs et intervenants spécialisés était le meilleur moyen d'évoquer ce qui est encore trop souvent un sujet tabou dans notre pays.

Ces assises s'inspireront des retours de forums régionaux organisés sur ce thème en 2009. L'idée est de porter les termes d'un débat constructif sur la manière d'améliorer la prise en compte de ce sujet (qui fait quoi et comment) au regard des évolutions techniques (tests salivaires...), des consultations organisées par la MILDT (Mission Interministérielle de Lutte contre la Drogue et la Toxicomanie) avec les différents acteurs en amont et des préconisations sollicitées auprès du Comité consultatif national d'éthique, tout en visant à trouver un consensus pour formaliser la responsabilité et les devoirs de chacun en la matière.

Outre le fait de documenter plus précisément la question, l'enjeu est notamment de savoir comment concilier liberté individuelle et sécurité collective en abordant sans détour la question des usages de produits psychoactifs, de leur prévention, de leur repérage et de leur prise en charge dans le respect de principes éthiques réaffirmés ainsi que la question de la formation des professionnels du soin et de la prévention intervenant en entreprise.

L'objectif à terme sera de formuler des préconisations consensuelles et concrètes permettant aux pouvoirs publics d'engager d'éventuelles modifications législatives ou réglementaires, impliquant dans leur élaboration et leur mise en œuvre l'ensemble des acteurs du milieu professionnel.

## **Industrie : la deuxième chance du "Made in France"**

### **Une fenêtre de sortie pour échapper à la désindustrialisation**

**par Jacques Barraux**

**La France a été physiquement diminuée par la Première Guerre mondiale et moralement dégradée par la Seconde. Elle a ressurgi au seuil des années 50, révélant son génie industriel à la face du monde. Mais les chocs pétroliers des années 70 ont introduit le virus sournois de la perte de compétitivité. La litanie des fermetures d'usines n'a plus cessé depuis lors. Le tissu industriel est déchiré mais il n'est pas détruit. Une chance s'offre à la France d'échapper à la fatalité de la désindustrialisation.**

La France est-elle encore une puissance industrielle ? Oui, en dépit d'une saignée effrayante et continue qui vide de sa substance une large partie du territoire. Tous critères confondus, notre pays figure aujourd'hui dans le cercle des vingt nations – anciennes et nouvelles gloires – qui dominent l'industrie mondiale. Pourquoi ce chiffre de vingt nations ? N'est-ce pas une façon d'avouer que la France ne figure plus dans le groupe des cinq ou dix leaders mondiaux ? Oui et non. Oui, elle a laissé objectivement s'enclencher une spirale du déclin à partir des années 80 : détournement massif de l'épargne vers d'autres destinations que celle de l'investissement industriel et, si l'on peut dire, perte consciente et assumée de compétitivité. Pourtant, tout n'est pas perdu. En dépit d'une actualité toujours aussi éprouvante sur les fermetures d'usines et les plans sociaux, la France reste un acteur qui compte sur la scène. L'heure de vérité approche. Actuellement ouvert et flottant, l'échiquier scientifique, technique et industriel mondial va à nouveau se figer au cours de la décennie qui commence.

Nous sommes en 2010 et les codes de lecture du XXe siècle sont définitivement dépassés. La manière de décrire la planète, d'enseigner la géographie, d'évaluer la puissance des nations n'a plus rien à voir avec celle des années qui ont précédé le basculement de la moitié du monde – ex-URSS et Chine en tête – dans le camp de l'économie mondialisée.

#### **1 – L'irruption de nouveaux acteurs casse les hiérarchies et ouvre une période de transition sur la plupart des marchés.**

La géographie, les Français savent qu'elle a changé. Ils ont toujours été prompts à fantasmer sur la « surpuissance » des autres – avant-hier l'Allemagne, hier l'Amérique, aujourd'hui la Chine. Cent fois annoncé, le déplacement du centre de gravité de l'économie mondiale est désormais une réalité attestée par dix années d'écart de croissance entre l'Asie et l'Occident. Il s'accompagne d'une redistribution radicale des forces de production et de consommation de l'Asie du sud à l'Amérique latine en passant par l'Afrique et le Moyen-Orient. Nous voici dans la phase du grand désordre. Les réseaux, les alliances, la distribution des rôles : rien n'est figé, tout est en chantier. Poussées par une démographie active et un irrésistible appétit de croissance, un « cluster » de jeunes nations ouvre le jeu industriel que les deux économies dominantes du moment - les Etats-Unis et la Chine - seraient fortement tentées de fermer. Leur refus de l'ordre établi n'est pas une mauvaise

nouvelle pour l'Europe. Vieillissante, marginalisée aux yeux des observateurs superficiels, elle reste riche de ses compétences accumulées et... de ses contradictions. Le chahut déclenché par les nouveaux concurrents lui donne l'occasion de sortir de ses routines, de nouer de nouvelles coalitions, de réveiller son génie créatif. L'intérêt immédiat des Européens est de se préparer mentalement à être en position d'écoute et d'accueil. De chercher à transformer les impulsions, les forces et les idées en provenance d'un Orient sur lequel s'arrête aujourd'hui le balancier de l'Histoire. Il est aussi de prendre conscience de l'atout précieux que représente l'engagement « hors frontières » de dizaines de milliers d'entreprises européennes. Avec de précieuses positions dans les clubs de leaders : 535 sociétés européennes (dont 64 sociétés françaises) figurent au classement des 2000 premières entreprises mondiales publié cette année par le magazine « Forbes ».

## **2 – Le moteur de l'industrie, c'est la technologie.**

La disparition des cheminées d'usines est à l'origine d'un malentendu. L'explosion du « virtuel », la dématérialisation de l'économie et la part majoritaire des services en aval des processus de production n'annoncent nullement la « fin de l'industrie ». Au contraire, la science et la technologie sont plus que jamais les déclencheurs des cycles d'affaires dans l'économie moderne : santé, alimentation, défense, communication, énergie, transport, habitat etc. L'industrie est la passerelle obligée qui conduit aux mondes du service, du logiciel et du marketing. Or la France, comme une bonne dizaine de pays d'Europe - y compris la Grande-Bretagne, contrairement aux idées reçues - reste l'une des grandes puissances techniciennes de la planète. Un domaine où la mondialisation est la règle, mais où il faut savoir jongler entre l'action offensive à découvert et l'action défensive (protection juridique, art de l'alliance, maîtrise du rapport de force).

Depuis l'avènement du numérique et l'interconnexion des lieux de savoir et des centres de R&D, la technologie - comme la science - progresse essentiellement par l'échange et le partage d'informations. La fragmentation des marchés va de pair avec la spécialisation croissante qu'impose l'explosion des retombées du progrès scientifique et technique. Les Etats-Unis s'avouent incapables de produire sur leur sol l'intégralité des éléments qui entrent dans la fabrication d'un I-Phone ou d'un I-Pad. A l'inverse, un Airbus européen ne peut pas voler sans intégrer des équipements que seuls les Etats-Unis sont capables de fabriquer.

Le monde de la production est une galaxie en expansion où se croisent des développeurs, des intermédiaires, des assembleurs, des mono-producteurs, des investisseurs, tous reliés à des réseaux : forums internet, accords de coopération, joint-ventures, sous-traitants de premier, deuxième, troisième rangs, etc. Mais la technologie - aussi fragmentées que puissent être les spécialités « nationales » - reste le marqueur du niveau industriel d'un pays, c'est-à-dire de tout ce qui précède, entoure et accompagne l'usine ou l'atelier. Le marqueur de ses savoir-faire, de ses domaines protégés – brevets, licences, secrets de fabrication. Une « usine tournevis », fut-elle géante, ne hisse pas une nation au rang de puissance industrielle. Le destin du « made in » d'un pays se forge par l'accumulation, depuis l'école jusqu'au service après-vente. Il dépend du niveau de culture technique, de la qualité du système de formation professionnelle, de la vitalité du tissu d'entreprises, de la fluidité des rapports inter-entreprises, du rythme de lancement de produits innovants, de la

compétitivité de ses usines...

### **3. Pas d'industrie sans souci de compétitivité.**

Les colères élyséennes sur les productions délocalisées de Renault et les manifestes colbertistes pour le retour d'une politique industrielle offensive se heurtent à des évidences arithmétiques. Idée simple et imparable : pour maintenir ses usines en France, un industriel doit pouvoir fabriquer à des coûts plus ou moins comparables à ceux de ses concurrents. L'avantage que procure une différenciation par l'innovation est souvent fragile et temporaire. Tôt ou tard s'impose la règle du coût standard imposé par celui qui tire les prix vers le bas. Renault, Peugeot, Schneider, Total ou EADS ont l'impérieuse obligation de scruter en permanence les trois indicateurs qui conditionnent le destin des territoires : le coût du travail en France, en Europe et dans le reste du monde (salaires et charges sociales), la pression fiscale (total des impôts directs et indirects), le risque de change (rapport monnaie forte - monnaie faible).

Peut-on encore produire en France ? Au regard de ces trois indicateurs, beaucoup sont tentés de répondre par la négative et d'adopter une attitude fataliste sur l'avenir de l'industrie dans notre pays. La médiocrité du débat public à connotation protectionniste n'est pas de nature à les rassurer, de même que les signaux négatifs adressés aux marchés extérieurs : séquestrations de cadres d'entreprises étrangères, destructions de plantations d'OGM, grèves à répétition, blocage des réformes...

Mais les Cassandre ont tort car ils s'en tiennent à des jugements de surface. L'industrie française est un monde complexe avec ses zones d'ombre et ses zones de lumière. Elle rassemble des métiers et des entreprises aux contraintes et aux feuilles de route profondément hétérogènes. Quoi de commun entre des secteurs exposés et des secteurs protégés (ce qui dispense des comparaisons de coûts salariaux et fiscaux avec l'étranger) ? Entre des grandes entreprises engagées sur le marché mondial et des entreprises de taille moyenne évoluant dans le seul espace de l'Union européenne (ce qui évite le risque de change) ? Entre des produits de haute technologie et des produits de conception courante (ce qui relativise les problèmes de propriété industrielle) ?

Déclinante ici, résistante là, exposée à des vents contraires, les uns destructeurs, les autres régénérateurs, l'industrie française sait qu'elle n'a pas intérêt à désertier l'espace national. Mais encore faut-il que les Français sachent que l'on est ici dans un monde de rationalité. Une bonne politique économique vaut mieux qu'un discours incantatoire sur les vertus du nationalisme industriel.

## **Sport : le modèle français à l'heure de la mondialisation**

**par Thierry Maudet, directeur général de l'INSEP (Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance)**

**Les Jeux Olympiques, les Championnats du Monde ou d'Europe sont des occasions imparables de tester la qualité du modèle français de sport de haut niveau. Sur la scène mondiale, l'irruption de l'argent, du « star system » et les surenchères de performances ont mis à mal l'héritage sportif lointain du Front Populaire et de son inspirateur Léo Lagrange. Tout le monde admet la nécessité de relever le niveau et de renforcer les moyens. En novembre 2009, un décret a rebaptisé l'Institut National du Sport et en a redéfini les missions.**

En novembre 2009, l'Institut National du Sport et de l'Education Physique a changé de nom mais pas d'initiales. Il s'appelle désormais Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance. Si l'histoire de l'INSEP est déjà ancienne - son lointain prédécesseur, l'école de Joinville, a été créé en 1852 -, sa récente actualité est marquée par un ensemble de décisions importantes qui visent à transformer en profondeur ses moyens, son offre de services, ses modalités d'intervention et ses modes de gestion.

Ses objectifs prioritaires sont de :

- mettre en œuvre le « double projet » (double réussite) du sportif de haut niveau ; c'est à dire, permettre aux 630 athlètes répondant à ce critère (répartis au sein de 27 pôles France) tout à la fois de monter sur les plus hautes marches des podiums lors des compétitions internationales de référence (JO, championnats du monde et d'Europe) et de poursuivre parallèlement des études (scolaires, universitaires, professionnelles) ;
- former les cadres supérieurs du sport (publics, privés) – entraîneurs, managers d'aujourd'hui et de demain.

Le défi de l'Institut est celui de l'amélioration de son offre de services dans un environnement de concurrence accrue aux plans national et international et dans le contexte de la nécessaire maîtrise de la dépense publique. Ce défi est constitué de 5 grands chantiers, à piloter simultanément :

- la rénovation du bâti,
- la gestion des ressources humaines,
- l'enrichissement de l'offre sur site (INSEP, « centre ressources »),
- l'ouverture des installations,
- l'augmentation et la diversification des ressources, et notamment des recettes propres de l'Institut.

Au niveau du bâti, les installations sportives et équipements d'accompagnement (accueil, hébergement, restauration,...) avaient très mal vieilli. Le très ambitieux plan de rénovation de toutes les installations (plus de 200 millions d'euros) permet, depuis 2007, la rénovation et l'adaptation, ainsi que la création de nouveaux équipements. Les 13 bâtiments de la zone nord auront ainsi été rénovés en 3 ans (2007-2010), ceux de la zone sud le seront (à

l'exception de la piscine – été 2013) avant fin 2012.

Les modes de gestion ont profondément changé : des prestataires privés, au titre du contrat de partenariat public privé, signé fin 2006, assurent contre le paiement d'un loyer annuel, les activités extérieures au cœur de métier : accueil, sécurité, restauration, hébergement.

Par décret du 25 novembre 2009, l'Institut National du Sport et de l'Education Physique, établissement public administratif (EPA) – D. 1976 – est devenu l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance : les missions de base sont réaffirmées ; mais l'accent est mis sur la formation, la recherche, le rôle de « tête de réseau » à jouer par l'établissement. Le président du conseil d'administration est désormais élu (et non plus nommé) : le premier président du nouvel établissement est M. Pierre Durand, champion olympique et mondial d'équitation. Les collectivités territoriales (Ville de Paris) et les entreprises privées en deviennent membres.

L'enjeu central pour l'Institut est de piloter et faire vivre, en cohérence et en intelligence, 4 ambitions :

- le « cœur de métier » : contribuer directement à l'amélioration de la compétitivité du sport français sur la scène sportive internationale ;
- l'efficacité : gérer au mieux ses ressources humaines ; maîtriser ses coûts ; entretenir son patrimoine...
- le développement : ouvrir l'Institut sur de nouveaux acteurs ; optimiser l'usage de ses diverses installations ; accroître la part de ses recettes annexes ;
- la relation avec le mouvement sportif, dans ses différentes composantes : CNOSF, fédérations.

Le soutien, humain, matériel et financier, du ministère chargé des Sports est décisif. A l'heure actuelle, le budget de l'établissement s'établit, en cumulé, à plus de 40 millions d'euros : fonctionnement (12 millions d'euros), masse salariale (17 millions d'euros – 305 agents), loyer du contrat de partenariat public privé (11 millions d'euros). Encore ce montant n'intègre-t-il les rémunérations des 140 entraîneurs présents au quotidien sur le site (estimé à plus de 8 millions d'euros). Dans ce montant total, la part des « pensions » payées par les athlètes ne représente que 3 millions d'euros. D'où l'indispensable soutien des pouvoirs publics. La nécessaire maîtrise des coûts, l'obligatoire croissance et diversification des recettes propres, l'INSEP s'y emploie avec volontarisme et méthode.

Actuellement, l'établissement porte une attention toute particulière à l'accroissement de son périmètre d'intervention, l'établissement reprenant en effet, à l'été 2010, les attributions dévolues à la préparation olympique et paralympique (POP), à l'évolution du contenu du « double projet » du sportif de haut niveau. Le « modèle » français du sport est singulièrement interpellé par l'augmentation des volumes d'entraînement, l'accroissement du nombre et de la durée des stages et des compétitions à l'étranger, et surtout par l'irruption de l'argent dans la plupart des sports, même pour de tous jeunes sportifs et sportives.. C'est pourquoi les accords passés avec les ministères de l'Education nationale et de l'Enseignement supérieur, l'évolution des conditions d'intervention des enseignants, le développement des technologies de l'information et de la communication – notamment de

la formation ouverte et à distance (FOAD) – sont indispensables.

C'est à ce prix que les résultats seront au rendez-vous. Les sportifs de l'INSEP représentaient un tiers de la délégation française aux Jeux olympiques de Pékin et ont remporté plus de 50% du total des médailles. Les JO de Londres (2012), Sotchi (2014), Rio (2016), ainsi que les différents championnats du monde, sont bien évidemment dans toutes les têtes. Je sais que chacun est conscient des efforts à produire et mettra tout en œuvre pour accompagner les « Insépiennes » et « Insépiens » dans ces très grands rendez-vous.

## **PRES@ JE.COM**

Une publication de l'association PRESAJE  
(Prospective, Recherche et Etudes Sociétales Appliquées à la Justice et à l'Economie)  
Siège social : 2 avenue Hoche 75008 Paris - Courrier : 30 rue Claude Lorrain 75016 Paris  
Tél. 01 46 51 12 21 - E-mail : [contact@presaje.com](mailto:contact@presaje.com) - [www.presaje.com](http://www.presaje.com)  
Directeur de la publication : Michel Rouger