

Le retour de l'optimisme

Il y a comme un air de printemps dans la grisaille de cet hiver 2011. Une brise démocratique, peut-être contagieuse, souffle dans une partie du monde et, en France, un certain nombre de faits donnent le sentiment que nous sommes en train de sortir d'une fatalité « décliniste » entretenue par quelques grands clercs. Bien entendu, il ne s'agit pas de dire que nos résultats macroéconomiques s'améliorent, que l'horizon s'éclaircit. Cela signifie simplement que, quelques chiffres à l'appui, il commence à se murmurer que nous avons les moyens éventuels de nous retrouver sur une trajectoire de croissance satisfaisante. Si nous le voulons. Cela rejoint le cri de colère exprimé récemment par Anne Lauvergeon, qui appelle à la réindustrialisation et refuse la « fatalité du déclin ». Retenons quelques signes à la fois positifs et significatifs : le taux de natalité exceptionnel, un chiffre impressionnant de création d'entreprises pour 2010, la formidable dynamique innovatrice de certains de nos territoires. C'est aussi, sous un autre angle, ce que soulignait Alain Duhamel dans une chronique radiophonique à propos du million de visiteurs pour l'exposition Monet. Comment peut-on imaginer qu'un pays soit en déclin lorsque les gens font plusieurs heures de queue dans la nuit pour l'amour de l'art ? Tout cela peut paraître paradoxal au regard des signes négatifs dans notre conjoncture économique : le commerce extérieur, l'emploi, les finances publiques, le classement des universités et puis le pessimisme ambiant avec cette conviction d'une impossibilité de se réformer qui nous colle à la peau. C'est vrai, mais regardons les éléments positifs qui sont là. L'argument n'est pas d'être dans un optimisme béat mais simplement d'éloigner cette fatalité selon laquelle il nous serait impossible de nous soustraire au destin de l'échec programmé. C'est vrai que nous n'étions pas adaptés à la quinzaine d'années qui vient de s'écouler, à cette période de bouleversement de l'économie mondiale. Nous avons eu le tort d'y voir plus de menaces que d'opportunités, à l'inverse de nos voisins allemands. Nous l'avons vécu comme une lente dégradation et un long renoncement.

Mais cette crise a au moins un mérite, c'est de remettre les compteurs à zéro et de nous permettre d'affronter des difficultés macro-économiques incroyablement

LA CHRONIQUE DU CERCLE DES ÉCONOMISTES
PAR JEAN-MARIE CHEVALIER
ET JEAN-HERVÉ LORENZI

Chiffres à l'appui, il commence à se murmurer que nous avons les moyens éventuels de nous retrouver sur une trajectoire de croissance satisfaisante.

fortes, mais avec l'idée que rien n'est impossible si l'on est lucide sur ses faiblesses, conscient des difficultés et optimiste sur l'avenir.

La période est une période incertaine, risquée, mais où la confiance jouera un rôle majeur pour surmonter les difficultés. Il faut activer ce que Keynes appelait les « animal spirits » pour désigner une priorité urgente à l'action confiante et déterminée. Or, nous avons deux atouts majeurs : notre épargne et notre jeunesse.

L'épargne est là, mais il faut la mobiliser et l'orienter dans une perspective de long terme vers les secteurs porteurs d'avenir, ceux qui correspondent à nos vrais avantages comparatifs, ceux qui peuvent se valoriser sur les marchés internationaux, en Asie notamment. Nos PME nous offrent un potentiel très prometteur. Les banques ont une lourde responsabilité dans l'activation de cette dynamique. Deux à trois millions d'emplois peuvent être créés dans les dix ans qui viennent. Cette réorientation de l'épargne est l'enjeu principal d'une réforme fiscale globale, prioritaire en 2012, quelle que soit l'issue des élections.

La jeunesse est trop souvent laissée-pour-compte sur le marché de l'emploi : chômage, bas salaires d'embauche, succession inadmissible de stages. Là encore une réorientation doit être opérée : réorientation du côté des entreprises, qui doivent insérer les jeunes dans une perspective d'innovation et d'encouragement, réorientation de la formation dans une optique de qualification professionnelle, de responsabilisation et d'esprit d'entreprise. La réforme de l'enseignement supérieur va dans ce sens, sans doute pas assez vite. Reste à s'attaquer avec la même détermination et un souci d'intelligence collective à l'enseignement primaire et secondaire. Quand on voit la proportion d'élèves mal formés, d'un côté, et la bonne volonté générale, de l'autre, on se dit qu'on devrait y arriver.

Il n'empêche, si ces deux atouts peuvent être activés et stimulés, rien ne permet d'écarter une hypothèse délibérément optimiste, la France serait potentiellement l'un des pays les plus dynamiques du monde occidental.

Jean-Marie Chevalier est professeur à l'université Paris-Dauphine. Jean-Hervé Lorenzi est président du Cercle des économistes.

LA REVUE DU JOUR

Le salaire dans tous ses états



Le propos. On pensait tout savoir du « salaire des cadres », sempiternel marronnier de la presse magazine... Erreur. « Echanges », la revue des dirigeants financiers, consacre en ce mois de février un dossier complet à la problématique de la rémunération. Comment ce rendez-vous crucial entre l'entreprise et le salarié a-t-il évolué ? Comment les patrons doivent-ils le gérer ? Où placer le curseur entre le collectif et l'individuel ? Comment concilier productivité et satisfaction des salariés ? Autant de questions cruciales à laquelle s'attaque la revue.

L'intérêt. Loin d'être un pensum, ce travail s'avère passionnant. L'un des signataires du dossier, Laurent Beljean, rappelle combien le terme même

de rémunération recouvre des réalités différentes au fil de l'histoire, ou selon que l'on se place du point de vue de l'employeur ou de l'employé. Si le chef d'entreprise pense aussi aux charges sociales lorsqu'il parle salaire, le salarié, lui, réfléchit avant tout en termes de pouvoir d'achat, deux positions qui peuvent rapidement devenir antagonistes et qui traduisent l'extrême difficulté à bâtir une politique de rémunération satisfaisante pour les deux parties. D'où la sophistication croissante de ses mécanismes. A la bonne vieille grille indiciaire, ont fini par se greffer la participation, l'intéressement, l'épargne salariale, les voitures de fonction ou autres avantages en nature, quitte à opacifier la rémunération.

La citation. « Depuis la mensualisation des salaires, l'idée est passée que le salaire renvoie davantage à un pouvoir d'achat, faisant là même primer, pour chaque individu, sa qualité de consommateur sur celle de travailleur ». Philippe Coursier, maître de conférences à la faculté de droit de Montpellier. **D. FO.**

« Echanges », la revue des dirigeants financiers, numéro daté de février 2011, 25 euros.

LIVRES

Comment gérer les talents

Repérer les futures stars de l'entreprise, leur faire une place, les fidéliser, faire face à leur éventuelle révolte : trois livres de recettes pour gérer les talents.

Les ressources humaines ne sauraient se gérer de façon immuable. Les changements d'aspiration de tous les individus, et l'affirmation du rôle clé des plus créatifs et des plus talentueux, appellent de nouvelles dispositions. L'enjeu : fidéliser les meilleurs.

REPÉRER LES FUTURES STARS

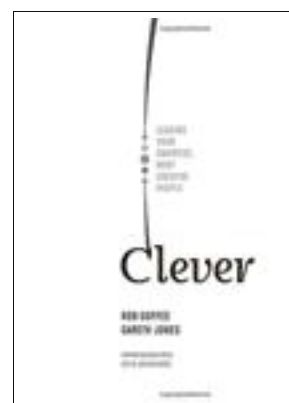
Toutes les entreprises ont, dans leurs effectifs, des personnalités qui contribuent bien plus que toutes les autres à la réussite de l'institution. Pour Rob Goffee et Gareth Jones, deux professeurs de la London Business School, ces personnes d'exception doivent être repérées et gérées comme telles. Les dirigeants ont besoin d'elles. Elles ont besoin d'être dirigées (au moins au sens d'être orientées). Les deux experts soulignent deux fonctions importantes de la gestion des ressources humaines. Il faut identifier les talents et les aider à se réaliser. Le sujet (que les auteurs jugent quasi marxiste) de la motivation et de la sécurisation des salariés est largement dépassé. Ces personnels extraordinaires (appelons-le ainsi) sont, de fait, motivés. Il faut leur proposer un cadre particulier et adapté qui permette de réaliser leur potentiel. Un point crucial est d'arriver à bâtir des équipes talentueuses et intelligentes, car les individus qui ont ces qualités ont du mal à fonctionner ensemble, du moins dans le long terme. Cet ouvrage de recettes ne se pose pas de questions sur les inégalités. Il soutient que pour faire la différence il faut savoir s'appuyer différemment sur des gens différents.

LES ÉTOILES BRILLENT EN GROUPE

Les entreprises souhaitent attirer et conserver les meilleurs. Or, note Boris Groysberg, de la Harvard Business School, on ne sait pas bien ce qui fait la performance individuelle. Dans une brillante étude sur la portabilité des talents, il montre que les étoiles brillent dans certains contextes, mais perdent leur éclat dans d'autres. Son enquête porte sur une profession précise : les analystes des banques d'investissement. Groysberg mesure les performances de ces stars de la finance lorsqu'elles passent d'un employeur à un autre. Plusieurs leçons. Après les transferts, les étoiles font toutes l'expérience d'une dégradation de leurs résultats. Toutes choses égales par ailleurs, les « changeants » sont plus mauvais que les « restants ». Les performances des femmes semblent plus transférables. Il en irait ainsi en raison de leur socialisation, dans un univers très masculin, qui ne passe pas que par leur entreprise. Dernier enseignement, d'importance : il n'y a pas dépréciation lorsque sont débauchées et recrutées les équipes entières qui travaillent avec ces personnalités talentueuses. La conclusion



CLEVER : LEADING YOUR SMARTEST, MOST CREATIVE PEOPLE
de Rob Goffee, Gareth Jones.
Boston, Harvard Business Press, 2009, 208 pages.



CHASING STARS : THE MYTH OF TALENT AND THE PORTABILITY OF PERFORMANCE
de Boris Groysberg.
Princeton, Princeton University Press, 2010, 446 pages.



THE OPT-OUT REVOLT : WHY PEOPLE ARE LEAVING COMPANIES TO CREATE KALEIDOSCOPE CAREERS
par Lisa A. Mainiero, Sherry E. Sullivan,
Mountain View, Davies-Black, 2006, 378 pages.

générale à en tirer est que la gestion des carrières des étoiles (au risque pour elles de n'être que des comètes) doit viser à limiter leur transférabilité et à soutenir la loyauté envers leur employeur.

LA SÉCESSION DES CADRES

Les cadres font sécession. Ils ne veulent plus vivre pour travailler, mais travailler (agréablement) pour vivre. Le thème n'est pas neuf. Cet ouvrage de deux professeurs américains de management part d'un constat établi depuis le début du millénaire : les femmes ne s'engageraient plus autant dans leur carrière. Elles seraient maintenant suivies par des hommes. Hommes et femmes rejettent les carrières standardisées. Travaillant en dehors des frontières habituelles, ce qui est rendu possible par les TIC (techniques de l'information et de la communication), ces salariés (privé-

giés, faut-il le dire) dessinent des carrières « kaléidoscopiques ». Un changement d'un aspect de l'existence entraîne des modifications en chaîne dans d'autres domaines. Les auteurs, s'appuyant sur des portraits, des statistiques, un peu de neurosciences (et de psychopapouille) ne décèlent pas une révolution, mais une vraie révolte contre les normes d'un passé jugé révolu (horaires, lignes hiérarchiques, etc.). Trois paramètres sont maintenant à placer au premier plan : l'authenticité (une quête des salariés), l'équilibre (qu'ils veulent entre famille et travail), le défi (qu'ils attendent toujours). La grande conséquence de ces changements est que le lieu de travail doit lui-même devenir un kaléidoscope, pour que l'organisation s'adapte en permanence aux individualités qui la font vivre.

JULIAN DAMON PROFESSEUR ASSOCIÉ
À SCIENCES PO (MASTER URBANISME)

Douze histoires d'entreprises en crise

Ancien dirigeant de France Télécom et ex-patron de Thomson, Frank Dangeard explore les ressorts de la gouvernance à l'aide d'exemples.

Cela fait quatre ans que l'immense majorité des livres et articles, du moins en France, est consacrée à la crise mondiale, économique et financière. Ce monopole de la pensée nous a éloignés du regard absolu nécessaire que nous devons avoir sur les acteurs de la vie économique et évidemment, en premier lieu, les entreprises.

Nous avons tendance à oublier que le premier choc auquel nous avons été soumis, fut celui d'Enron il y a moins de dix ans. C'est donc à une véritable petite révolution intellectuelle que ce livre nous invite en remettant la grande entreprise et sa gouvernance au cœur de nos préoccupations. Car cette audace, Frank Dangeard l'assume complètement dans un ouvrage qui allie les histoires au sens propre de crises au sein de très grands groupes et des réflexions théoriques sur ce que devrait être la gouvernance aujourd'hui.



LA DÉCISION DE CRISE DANS L'ENTREPRISE
de Frank Dangeard
Edition Odile Jacob,
224 pages,
24,90 euros.

C'est dire le côté passionnant des douze histoires qu'il nous conte et dont il faut savoir qu'il fut, pour l'une d'entre elles, un acteur majeur, puisque c'est lui qui imagina la sortie du gouffre financier dans lequel était plongé France Télécom en 2002 et surtout qui l'a mis en œuvre.

On passe donc, comme dans un véritable roman, d'Enron à EDF, ou à Hewlett-Packard, comme si on se trouvait dans les salons lambrissés d'un conseil d'administration où s'expri-

ment les egos, les ressentiments, les jalousies et les ambitions. Jamais depuis plusieurs années on n'avait plongé un lecteur dans un univers aussi finement décrit des décisions des industriels et financiers de grandes entreprises mondiales. Cela aurait suffi à rendre ce livre passionnant, mais il est en réalité bien autre chose. Il nous montre à quel point les principes et règles de gouvernances des entreprises sont fondamentaux pour assurer leur bon fonctionnement et donc l'emploi de dizaines voire de centaines de milliers de collaborateurs. Le long cheminement de l'auteur à travers les aventures entrepreneuriales des dernières années, le conduit à nous proposer ce qu'il appelle le deuxième âge de la gouvernance, qui est au fond un recueil de bonnes pratiques de gouvernement absolument vitales pour ces grandes institutions que sont les entreprises.

J.-H. L.