

L'irréaliste exigence allemande

Les Allemands veulent l'impossible avec une reproduction de leur modèle économique pour tous et une pérennité de la zone euro comme une union monétaire sans fédéralisme. C'est impossible. L'hétérogénéité des économies ne permet pas de reproduire le modèle allemand même à un horizon de dix ans et ce serait de plus inefficace. Dans ce contexte, la pérennité de la zone euro ne peut se faire sans avancée fédérale.

Après une décennie de réformes structurelles, notamment sur le marché du travail mais aussi dans le domaine des retraites,

et plus d'une décennie de modération salariale, qui a permis de regagner la compétitivité perdue au début des années 1990, l'Allemagne semble être entrée dans un âge d'or. Le taux de croissance est insolent et le chômage structurel a beaucoup baissé, jusqu'à 6 % environ. Les exportations ont explosé notamment en direction des pays émergents à forte croissance, forts consommateurs des biens produits en Allemagne. La délocalisation a permis des gains de productivité sans pénaliser l'emploi allemand. La dette publique allemande est une épargne refuge pour tous les investisseurs. Même le consommateur allemand semble reprendre goût à la consommation, sous l'effet des fortes hausses de salaires dues à la bonne santé des entreprises. Alors que la crise continue de faire souffrir les pays de la périphérie, mais aussi le Royaume-Uni ou les États-Unis, le « business model allemand » semble dominer les pays développés autant que ceux de la périphérie européenne.

Si l'Allemagne n'est pas en position d'imposer son modèle aux pays anglophones, elle domine en revanche dans les négociations sur l'avenir de la zone euro. Forts de leur croissance et de leur statut de finances publiques refuge, forts des défaillances de leurs partenaires européens, les Allemands tentent d'imposer leur stratégie aux pays en difficulté comme la solution à leurs problèmes économiques et budgétaires : une baisse des coûts du travail comme catalyseur de gains de compétitivité et donc d'un boom des exportations.

Mais la stratégie allemande n'est pas reproductible à l'identique dans tous les pays de la zone euro, les structures économiques n'ayant pas convergé avec la naissance de l'euro. Reproduire les réformes allemandes pour faire revivre une croissance forte dans les pays de la périphérie serait possible si la base structurelle de ces économies reposait autant sur un tissu industriel solide. Dans ce cadre, la modération salariale pour regagner de la compéti-

LA CHRONIQUE DU CERCLE DES ÉCONOMISTES
PAR PATRICK ARTUS ET LAURENCE BOONE

Les Allemands tentent d'imposer leur stratégie aux pays en difficulté comme la solution à leurs problèmes économiques et budgétaires.

tivité à l'export porterait très vite ses fruits en termes de croissance. Le boom des exportations vers les pays à forte croissance compenserait la baisse des revenus qu'entraîne un ajustement budgétaire massif et une forte réduction des salaires réels. Mais ni l'Espagne, ni le Portugal, ni la Grèce, ni d'ailleurs la France ne sont restés des pays industriels : la part de l'industrie dans le PIB y va de 10 % à 14 %, contre 24 % en Allemagne. Ceci vient d'une différenciation des spécialisations parfaitement normale : ces pays se sont spécialisés dans les services non exportables, alors que

l'Allemagne restait spécialisée dans l'industrie. Ces différences sont souhaitables dans une union monétaire : on ne peut échanger et atténuer les chocs économiques qu'avec des structures économiques différentes.

Les réformes que l'on demande aux pays ne doivent donc pas se concentrer exclusivement sur leur compétitivité à l'exportation et méritent le soutien financier des partenaires de la zone euro. Ces réformes sont essentiellement la libéralisation des marchés des services, produits et travail. Coûteuses socialement dans le court terme, ces réformes n'apportent leurs fruits qu'à long terme, même dans des économies de services où elles stimulent la croissance potentielle et la création d'emplois. Pendant le temps de l'ajustement, les pays subissent une baisse de leurs revenus. Les populations et leurs gouvernements pourront plus aisément tenir les ajustements nécessaires sur une aussi longue période avec l'aide de leurs partenaires de la zone euro. Ce qui permettrait aussi de retrouver, malgré l'hétérogénéité normale des structures productives, l'objectif de convergence prônée lors de la mise en place de l'euro et non la divergence qui se dessine.

L'Allemagne peut-elle s'opposer à ces avancées fédéralistes ? En réalité, elle a un pouvoir de négociation très limité : si elle refuse ces transferts budgétaires et si des pays quittent l'euro et dévaluent leur monnaie, l'Allemagne sera la grande perdante, financièrement avec la dépréciation des actifs des pays du sud de la zone euro qu'elle détient, économiquement avec la perte de compétitivité et la perte de marchés d'exportation qu'elle subirait. L'Allemagne ne dispose d'aucune menace crédible pour empêcher le fédéralisme, les pays du Sud disposent d'une menace très crédible : la sortie de l'euro.

Patrick Artus est directeur de la recherche et des études de Natixis, Laurence Boone est chef économiste France de Barclays Capital

LIVRES

Qu'est-ce qu'un bon chef ?

Savoir entraîner, décider et créer : telles sont les trois vertus d'un bon leader, selon les dernières recommandations de la littérature anglo-saxonne.

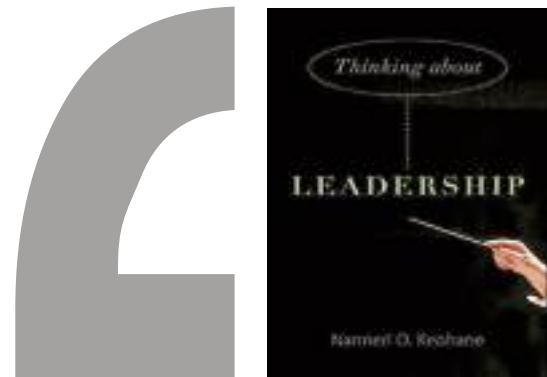
Le leadership fait l'objet de nombre de livres de « prêt-à-manager ». Trois perspectives plus originales, en anglais, inspirées de la philosophie politique, du design et de l'armée.

PAS DE LEADER SANS SUIVEURS

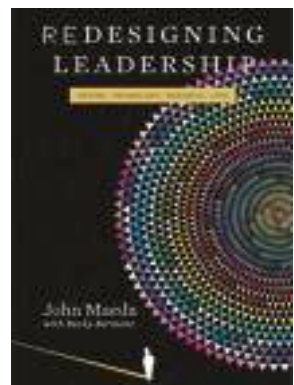
Il faut du leadership pour gérer un camp de sans-abri, une entreprise ou une nation. Nannerl O. Keohane, professeur à Princeton, s'appuie sur ses analyses et sur son expérience, notamment de première femme à avoir présidé l'université Duke. Sa relecture des figures classiques du chef passe de Machiavel à Max Weber, de Mandela à Pol Pot, des deux Bush (père et fils) aux deux Clinton (mari et femme). Elle cible son propos sur le leadership « démocratique ». Keohane souligne qu'il ne s'agit pas seulement d'avoir de l'autorité, d'exercer des responsabilités, de diriger des collaborateurs. Phénomène central de toute activité collective, le leadership, qui n'est pas forcément différent au féminin, varie selon les contextes. La généralisation a cependant un sens. Tous les leaders partagent des ressemblances. Parés des quatre vertus cardinales, les bons leaders ont une capacité de jugement qui les distingue. Bonne nouvelle, le leadership a des dimensions innées, mais il peut aussi s'acquérir, par enseignement (un peu) et par mise en situation (surtout). Une bonne manière de repérer les leaders, à la suite de cette lecture, est de distinguer qui a des suiveurs. Un test pratique que chacun peut réaliser...

PAS DE LEADER SANS DÉFI

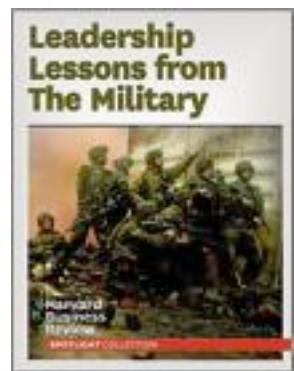
John Maeda, ancien responsable du prestigieux Media Lab au MIT, est un designer et enseignant connu aux quatre coins de la planète, notamment en raison d'un précédent ouvrage sur les lois de la simplicité. Dans un petit livre, ponctué de ses propres « tweets », il se penche sur le leadership à l'heure des réseaux sociaux. D'emblée, il écrit qu'enseigner le leadership dans une école de management n'a rien à voir avec le fait d'être un leader dans une organisation. Il rappelle aussi qu'aux échecs, le roi compte parmi ceux qui ont le moins de capacités. Mais s'il disparaît, la partie est perdue. Maeda estime que le leader est un créateur. Être leader, c'est ne pas chercher le confort, mais le défi. Sans potion magique, Maeda expose quelques recettes finalement classiques : aptitude à entendre les critiques, capacité à faire valoir l'intuition et pas seulement les données. Plus original, il invite à être clair. D'où la nécessité de s'exprimer simplement et directement. La conversation physique, il n'y a que ça de vrai. L'auteur considère que l'humour, dans le management comme dans toute activité quotidienne, fait de nous des humains. Facé-



THINKING ABOUT LEADERSHIP
par Nannerl O. Keohane,
Princeton University Press, 2010, 297 pages.



REDESIGNING LEADERSHIP
par John Maeda,
MIT Press, 2011, 80 pages.



LEADERSHIP. LESSONS FROM THE MILITARY
Harvard Business Review, 2010, 54 pages.

tieux, à la question « comment allez-vous ? », il répond systématiquement « j'apprends ». A essayer.

PAS DE LEADER SANS FLEXIBILITÉ

Le travail et l'environnement des militaires sont risqués, stressants et toujours en mouvement. Des experts réunis par la Harvard Business Review (HBR) font le point mais aussi le parallèle avec le monde de l'entreprise. Dans les deux univers, pour un leadership de qualité et, partant, pour la réussite des opérations, il faut une clarté absolue des missions, de grandes capacités d'adaptation et l'organisation rigoureuse de systèmes complexes. Ce dossier contenant papiers d'enseignants (à West Point ou à Harvard) et d'officiers (en particulier un entretien avec un amiral) rappelle que le métier des armes est traditionnellement

vu comme un bon fournisseur de leaders. Mais attention, nous disent les experts, il faut bien différencier ce potentiel de recrutement. La marine et l'armée de l'air produiraient une orientation sur les procédures. L'armée de terre et les commandos privilégieraient la flexibilité. Ces derniers, devenus vétérans, s'intègrent mieux à de petites entreprises. Un autre article du dossier de la HBR dispose que les leçons de négociations en situation extrême (en Afghanistan, par exemple) peuvent être érigées en modèles pour l'élaboration de la collaboration et de la confiance. Essentiellement, il apparaît que chez les militaires, ordre et discipline sont la routine. Et adaptabilité et flexibilité sont les principales qualités au combat. Bien des méditations sont possibles...

JULIEN DAMON EST PROFESSEUR ASSOCIÉ À SCIENCES PO (MASTER URBANISME)

LA REVUE DU JOUR

Le magazine des Asies



L'idée. Vouloir faire cohabiter des articles sur la Birmanie, la Chine, le Japon ou l'Inde relève du pari ambitieux. C'est pourtant le défi que tente de relever le premier numéro d'« Asies », une revue plutôt haut de gamme. La maquette, un rien dense, alterne des textes très économiques, comme celui sur l'internationalisation de la monnaie chinoise, avec des reportages. Les populations déplacées en Inde pour l'exploitation de la bauxite voisinent avec une enquête sur le groupe Bolloré et la forêt cambodgienne ou un article sur les commandos de volontaires qui montent des expéditions médicales en Birmanie. Un volet spécial est consacré au drame du Japon avec l'histoire de Natsuko, la jeune enseignante qui a échappé au tsunami. Créée par des Français d'Asie, la revue entend, à chaque numéro, donner un coup de projecteur sur un sujet donné. Le

dossier du numéro un passe au crible les relations France-Chine, analysées à l'aune de la sinophilie de certains hommes politiques français. Une admiration somme toute gratuite, si l'on en juge par les retombées, politiques et économiques, bien maigres. **La publication.** Richelement illustrée par des photos et des illustrations, « Asies » se définit comme une revue généraliste pour un public déjà initié. La cible ? « Ceux qui lisent les pages Asie de 'Courrier international', ceux qui voyagent », explique l'un de ses fondateurs, Laurent Passicoussot. Sur plus de 100 pages, le magazine fait non seulement voyager le lecteur à travers ce continent de 3,5 milliards d'âmes, mais il lui fait découvrir quelques touches personnelles comme la rubrique « Ils et elles font l'Asie », la rubrique « Livres » ou « Internal Affairs », les « Confidentiels » de Roger Faligot, le spécialiste des services secrets japonais et chinois. Une application iPhone est également en préparation.

M. G.
« Asies », revue trimestrielle, 8,90 euros en kiosque. Site : webasies.com

Une vaste histoire de la confiance

Comment la coopération entre inconnus, base de notre société, a-t-elle pris le pas sur nos instincts de chasseur ? Un économiste mène l'enquête...

Les questions les plus fructueuses sont bien souvent les plus simples. Le récent essai de l'économiste Paul Seabright, « La Société des inconnus », en est une éclatante démonstration. Le point de départ de ce pavé de quelque 500 pages, sous-titré « Histoire naturelle de la collectivité humaine », est un étonnement. Comment se fait-il que, dans notre vie quotidienne, nous fassions si souvent confiance à de parfaits inconnus ? Que, entrant dans une banque, nous abandonnions un gros chèque à une guichetière que nous n'avons jamais vue ? Ou que, montant dans un avion, nous remettons notre vie entre les mains d'un pilote dont nous ne savons rien ? « Ce livre traite de la confiance qui sous-tend notre vie en société », énonce donc Seabright en introduction. Premier constat : ce fait est proprement humain. « Homo sapiens sapiens est le seul animal à pratiquer un partage des tâches sophistiqué - la division du travail, dit-on parfois - entre des membres d'une même espèce sans lien génétique », souligne l'auteur, qui rappelle que cet état de fait a commencé avec



L'AUTEUR Anglais, docteur en économie de l'université d'Oxford, Paul Seabright vit en France où il est professeur d'économie à l'université de Toulouse.

ce qu'il nomme « la grande expérience », c'est-à-dire l'apparition voici seulement dix mille ans de l'agriculture.

Entrecroisant avec adresse - et sans jamais jargonner - les fils de l'anthropologie, de la théorie darwinienne de l'évolution, de l'économie, de la psychologie..., Paul Seabright retisse à sa manière originale la vaste trame de l'histoire humaine au long de ces dix millénaires. Analysant ce qui a rendu possible l'émergence de cette confiance et de cette coo-

pération si contraires à notre instinct de grand prédateur des savanes africaines - et notamment le rôle central des institutions comme la monnaie ou le système bancaire. Décrivant les principaux effets collatéraux de cette interdépendance : croissance exponentielle des villes, pillage des ressources naturelles, sophistication extrême des marchés, avènement des multinationales... Ou encore s'appuyant sur la crise financière dans laquelle nous a plongé l'affaire des subprimes pour montrer combien cette confiance qui est le ciment de toutes les sociétés non claniques peut à tout moment voler en éclats, comme l'ont prouvé les longues files de petits épargnants britanniques secoués par la chute de Lehman Brothers.

Au final, il en résulte un ouvrage inclassable, érudit, stimulant, qui mérite amplement cet éloges du prix Nobel d'économie Bob Solow : « Personne ne peut tourner les pages de ce livre sans découvrir à plusieurs reprises des idées à la fois inattendues et saisissantes que l'on voudrait poursuivre. » YANN VERDO