

Le Monde

Economie

Mardi 28 octobre 2008

DOSSIER
SPÉCIAL
4 PAGES

Quatorze mesures pour réguler le capitalisme financier



Le président chinois, Hu Jintao, le premier ministre indien, Manmohan Singh, le président de l'Union européenne, Nicolas Sarkozy, les premiers ministres japonais, Taro Aso, et chinois, Wen Jiabao, le président de la Commission, José Manuel Barroso, et le premier ministre pakistanais, Yousef Raza Gilliani, lors du sommet Asie-Europe de Pékin le 24 octobre. E. EFFERBERG/AFP

Le 15 novembre, les représentants des principales puissances de la planète se rencontreront, dans les environs de Washington, pour tirer les leçons de la crise économique mondiale la plus

violente depuis 1929. « Le Monde Economie » analyse les initiatives susceptibles de prévenir une réédition du cataclysme financier. Mais il faudra, pour les appliquer, une volonté politique sans

faillite, qui a trop souvent fait défaut par le passé

DANS LE DOSSIER

- ▶ Des initiatives pour améliorer la transparence du système PAGES II-III
- ▶ Des réformes pour mettre fin aux nombreuses dérives PAGES IV-V

DANS CE NUMÉRO

ÉCLAIRAGE

Un vent mauvais souffle sur les économies réelles, par Martin Wolf PAGE VI

VIE AU TRAVAIL

La « rupture conventionnelle », une séparation à l'amiable à manier avec précaution PAGE VII

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Jean Monville, président de Spie : « Nos acquisitions font de nous l'un des trois leaders européens de l'ingénierie électrique » PAGE VIII

ANNONCES

PAROLES D'EXPERTS

Ingénieurs

PAGE X

- Dirigeants ■ Finance, administration, juridique, RH ■ Banque, assurance ■ Conseil, audit
- Marketing, commercial, communication ■ Santé ■ Industries et technologies ■ Carrières internationales ■ Multiposte
- Collectivités territoriales PAGES IX À XIV

Consultez notre site : www.lemonde.fr

S'il n'y avait que le pétrole qui chutait...

L'année 2008 passera probablement à la postérité comme celle de la crise financière la plus forte depuis 1929. Pour autant, il est un domaine où le contraste demeure frappant entre les deux dates : c'est celui des marchés des matières premières et plus largement des « commodités ». 2008 a été marquée par un véritable choc sur ces produits dont les prix ont flambé au deuxième trimestre. L'indicateur Cyclope-Rexecode, qui suit les marchés des produits les plus représentatifs, a culminé le 3 juillet à un niveau plus de sept fois supérieur au point le plus bas touché à la fin du XX^e siècle, le 17 février 1999. Tout le monde a en tête les records atteints alors par le pétrole (145 dollars le baril pour le Brent), des métaux comme le cuivre, l'aluminium ou l'étain, des céréales comme le blé et le maïs, mais aussi des produits comme le fer, les ferrailles et l'acier, et enfin le fret maritime dont l'indice pour le vrac sec culmina le 20 mai, dans un climat de folie, à un niveau quinze fois plus élevé qu'en 1999. Derrière ces excès se cachaient notamment les besoins de la Chine, soucieuse de réaliser des achats de précaution

L'ÉCLAIRAGE DE LA SEMAINE

PHILIPPE CHALMIN

quelques semaines avant les Jeux olympiques (JO). Trois mois plus tard, les prix mondiaux ont chuté de plus de la moitié : le pétrole est passé de 145 dollars à moins de 70 dollars le baril, le cuivre de près de 9 000 dollars la tonne à 4 300 dollars, le blé de 12 à 5,75 dollars le boisseau. Des reculs identiques ont été enregistrés pour les ferrailles ou le platine, la palme revenant là encore au fret maritime dont les taux se sont effondrés de près de 90 % !

Comment interpréter un pareil retournement ? On peut bien sûr isoler le monde des matières premières et des commodités du reste de la planète financière. Ces derniers mois les investisseurs institutionnels avaient de plus en plus considéré les commodités comme une classe d'actifs à part entière, et les volumes investis sur les marchés avaient augmenté. Il s'agissait sou-

vent de placements passifs sur des indices (plus de 200 milliards de dollars) qui avaient accentué le biais haussier des marchés. La crise financière de l'automne a entraîné des retraits massifs qui peuvent expliquer une partie du repli des cours. Mais l'essentiel vient des fondamentaux eux-mêmes : pour le pétrole, il est manifeste qu'au-delà de 100 dollars le baril, la réponse de la consommation dans les pays occidentaux s'est faite plus nette : la demande a fortement diminué (-8 % aux Etats-Unis) alors

« Les marchés de matières premières et du fret maritime indiquent un ralentissement de la Chine »

même que l'Arabie saoudite augmentait sa production. Pour les grains, la baisse des prix s'explique surtout par une campagne 2008-2009 exceptionnelle qui va voir le monde produire plus de 2,2 milliards de tonnes de céréales. Pour la plupart des métaux, il faut prendre en compte l'impact de la récession du monde occidental sur

la demande et le fait que nombre de marchés affichent désormais des situations excédentaires.

Mais les chutes les plus spectaculaires (fret maritime, ferrailles, fer et bientôt l'acier) ne peuvent se comprendre que si l'on intègre le facteur chinois. Après les JO, la Chine a brutalement réduit une partie de sa production industrielle. Les stocks de minerai de fer se sont accumulés dans les ports chinois. Des hauts-fourneaux, des raffineries d'alumine et d'aluminium ont fermé... La situation des marchés de matières premières et du fret maritime indique un ralentissement de l'économie chinoise plus marqué que celui esquissé par les statistiques officielles (taux de croissance de 9,9 %). C'est l'un des signes les plus inquiétants de l'évolution de l'économie de la planète.

Cependant, à l'exception du fret maritime, les prix - en particulier de l'énergie et des grains - demeurent encore à des niveaux historiquement élevés et pourraient même rebondir dans les mois à venir. Les tourmentes financières ne doivent pas faire oublier en effet le message de rareté qui fut celui des marchés au cœur de 2008. ■ Philippe Chalmin est professeur à l'université Paris-Dauphine.

Ma RTT, j'y tiens !
Ma retraite ? Pleine et entière
Responsable dans mon travail !
Mon salaire, ma qualif !

GAGNONS DES DROITS POUR UN QUOTIDIEN PLUS SÛR

la cgt Une force à vos côtés
Prud'hommes 3 décembre 2008
www.cgt.fr

Des initiatives pour améliorer

Vendredi 24 octobre au matin, les marchés asiatiques achevaient une nouvelle séance de glissade et les Bourses européennes et américaines s'apprêtaient à vivre une autre journée de déprime. Sur *France Info*, l'ancien directeur général du Fonds monétaire international, Michel Camdessus, regardait déjà plus loin : sauver l'économie mondiale à coups de milliards de dollars ou d'euros ne mènera pas bien loin si l'on ne s'attaque pas aussi aux causes de la crise, prévenait le président de la toute nouvelle structure de financement des banques françaises, la Société française de financement de l'économie (SFFE).

La refonte du système financier international doit être débattue lors d'un sommet à Washington entre les dirigeants des pays industrialisés et des grandes économies émergentes. Ils tâcheront d'énoncer les principes des réformes nécessaires pour empêcher que la crise financière actuelle, la pire depuis celle de 1929, se reproduise, a expliqué la porte-parole du président américain George W. Bush, Dana Perino, jeudi 23 octobre.

En tirer les leçons ne permettra pas forcément d'éviter toute nouvelle crise, mais au moins d'en diminuer l'ampleur. C'est justement ce qui n'a pas été fait dans le passé, alors que cette tempête a été précédée de bien des bourrasques avant-coureuses, alertant sur les risques d'une finance toujours plus dérégulée.

En 1998, la quasi-faillite de LTCM avait fait trembler Wall Street : ce fonds spéculatif (hedge fund) avait joué vingt-quatre fois sa mise, mettant en danger ses banques créancières. La

Réserve fédérale américaine (Fed) avait dû convaincre quatorze établissements d'injecter 3,75 milliards de dollars pour le renflouer et liquider progressivement ses positions et – pour ramener le calme – avait abaissé trois fois ses taux d'intérêt...

Des réflexions s'étaient alors engagées sur le dossier des fonds spéculatifs, se souvient Jean-Pierre Patat, à l'époque, directeur général des relations internationales et des études économiques de la Banque de France : « En fin d'année 1998, après l'affaire LTCM, et la bourrasque sur les marchés, tout le monde et en particulier les responsables américains, avaient vraiment eu peur. Il me fut alors confié l'animation d'un groupe de travail international [Working Group on High Leveraged Institutions] chargé de réfléchir à des pistes pour

« Six mois après, l'euphorie était revenue sur les marchés. On n'avait plus peur ! »

davantage, oh pas de régulation !, mais de transparence des hedge funds. C'était un petit pas. » Ce groupe de travail, sous l'égide du comité des marchés financiers de la Banque des règlements internationaux (BRI) – et dans le cadre des premiers travaux du Forum de stabilité financière alors mis en place – réunissait les pays représentant les principales places financières. Qu'en est-il finalement sorti ? « Six mois après, l'euphorie était revenue sur les marchés. On n'avait plus peur ! Le groupe de travail, qui en était à son rapport d'étape [publié en avril 2000] a été torpillé », déplore M. Patat.

L'autorégulation revendiquée par de larges pans de l'acti-

vité financière avait repris le dessus...

Jusqu'à ce que son bel optimisme soit à nouveau mis à mal par l'explosion de la bulle Internet et des valeurs technologiques, puis par les scandales Enron, Parmalat, etc. Des réformes pour améliorer la sécurité comptable ou pour prévenir les conflits d'intérêts des analystes financiers ont certes été adoptées, mais d'autres risques n'ont pas été traités.

En effet, les marchés boursiers connaissent alors une agitation exceptionnelle : de l'automne 2002 au printemps 2003, Paris enregistrait sa plus forte volatilité depuis l'entre-deux-guerres. La Commission des opérations de Bourse (COB) et le Conseil des marchés financiers (CMF), dans un rapport de

décembre 2002, analysaient les causes de cette volatilité et pointaient l'activité des fonds spéculatifs et leur appétit pour la vente à découvert (spéculation à la baisse), les nouvelles techniques financières comme les dérivés de crédit, la course à l'endettement des entreprises pour financer des acquisitions payées

trop cher, ou encore la croissance du marché des options sur actions... Pourtant, peu de mesures ont été prises, faute de consensus international et dans un souci de ne pas brider les innovations financières dans des marchés redevenus optimistes. La bulle financière qui en a découlé a aujourd'hui éclaté... ■

ADRIEN DE TRICORNOT

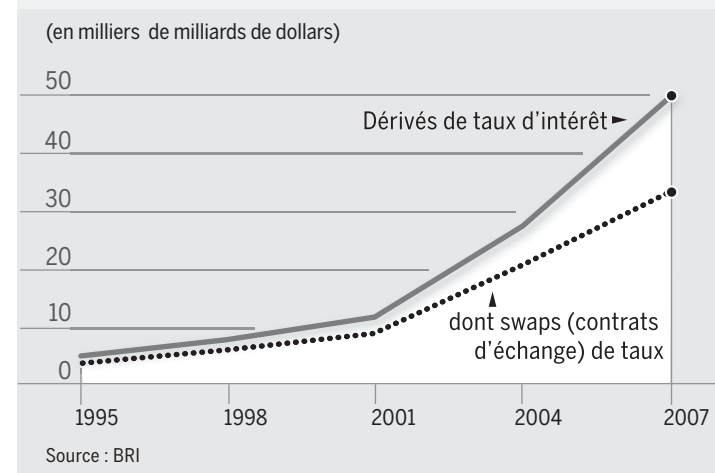
2. Taxer les marchés de gré à gré

L'explosion des produits financiers dérivés, ces dernières années, s'est réalisée en très grande partie hors du cadre des marchés organisés, sur des marchés dits de gré à gré (*over the counter*, OTC), directement entre les banques et leurs clients. C'est notamment le cas des contrats d'échange de risque de défaut (*credit default swaps*, CDS), dont le principe est celui d'une assurance, à la différence qu'on peut parier sur le risque couru par un autre : on peut spéculer par exemple sur la capacité de telle ou telle entreprise à rembourser ses dettes. Créé dans les années 1990, le marché des dérivés de crédit atteignait les 55 000 milliards de dollars fin septembre ! Ses principaux acteurs sont les grandes banques et les fonds spéculatifs (hedge funds).

Des milliers de milliards de dollars de produits dérivés – permettant de jouer aussi sur les prix du pétrole, des matières premières, des actions, des devises, ou sur les taux d'intérêt – s'échangent également sur ces marchés informels, contribuant aux vagues spéculatives récentes sur l'or noir par exemple. Les produits toxiques de dette titrisés comme les *collateralised debt obligations* (CDO) circulent également de cette façon. Tous ces marchés vivent au rythme de rumeurs qui ne sont jamais sanctionnées, faute de gendarme.

Les produits dérivés négociés de gré à gré peuvent sortir des standards édictés pour les contrats à terme négociés sur les marchés organisés. Au départ, il s'agissait de fournir des couvertures sur mesure pour des risques

ÉVOLUTION DES ENCOURS



industriels et commerciaux spécifiques. Mais l'usage de ces produits s'est surtout développé parce qu'ils sont plus discrets et moins coûteux : contrairement aux marchés organisés, il n'existe pas de transparence des transactions ni de chambre de compensation sécurisant les paiements ni de versement de « *deposit* », les avances versées en garantie.

Les marchés les plus touchés par la crise sont ceux des CDS, des matières premières, des dérivés structurés liés à la titrisation, qui ont largement montré leur vulnérabilité.

Le risque systémique apparaît particulièrement important aujourd'hui sur les CDS : en cas de défaut de paiement, l'investisseur qui a pris l'engagement d'assurer le risque peut ne pas avoir les moyens de payer la prime promise, surtout s'il s'agit d'un hedge fund, qui n'est pas couvert par la garantie des Etats aux banques. Compte tenu de l'opacité

du système, il est difficile de connaître les engagements pris par tel ou tel fonds spéculatif.

Pour que ce type d'activité rejoigne des marchés organisés existants ou à créer, les pouvoirs publics pourraient taxer les marchés dérivés – qui fonctionnent aujourd'hui pratiquement sans impôts –, par exemple en prélevant une TVA sur les montages de produits dérivés, qui serait plus élevée sur les marchés de gré à gré que sur les marchés organisés.

La crise fournit une occasion unique de consensus mondial sur une mesure qui n'est pas plus difficile à mettre en place technique que « l'impôt de Bourse » (supprimé l'an dernier en France...). Pour éviter les contournements, les régulateurs peuvent aussi prendre des mesures dissuadant les banques de réaliser ces opérations depuis leurs filiales situées dans des paradis fiscaux. ■

A. DE T.



1. Encadrer la titrisation

La crise bancaire a mis en évidence les dangers de la « titrisation » des crédits, ce processus par lequel des prêts accordés par des banques sont ensuite vendus, regroupés et transformés en titres cédés à des investisseurs. Elle a d'abord montré ses failles avec la crise des « subprimes », les prêts immobiliers américains à risques. La défiance s'est ensuite étendue à la titrisation d'autres crédits : à la consommation, aux opérations financières, etc.

Cette innovation non maîtrisée a abouti en effet à créer une sorte de système bancaire de marché, non régulé et parallèle à celui des banques de dépôt. Il a entraîné une désresponsabilisation massive des organismes de prêt dans l'attribution de leurs crédits. Des produits titrisés opaques, fabriqués en mélangeant des centaines de tranches de titres adossés sur des créances, évalués à partir de modèles financiers par les agences de notation, ont été achetés par les investisseurs qui ne pouvaient cependant se faire une idée réelle des risques encourus et de leur évolution. L'éclatement de

la bulle immobilière a amené l'écroulement de ce marché et menacé les acteurs financiers qui devaient l'assurer : les rehausseurs de crédit.

Pour remettre la titrisation sur de bons rails, elle doit sortir d'un univers dérégulé et être supervisée par les autorités de régulation bancaire. Ces dernières doivent définir des normes précisant la nature des prêts destinés à être titrisés. La titrisation ne doit être acceptée que pour des prêts sur lesquels figurent des informations exactes sur l'ensemble des emprunteurs (les « scores », en jargon bancaire) dont les prêts sont regroupés dans le titre, ainsi qu'une analyse fiable et exhaustive des risques.

Afin que la banque continue à suivre la solvabilité des emprunteurs, la réglementation pourrait aussi l'obliger à garder une partie des crédits titrisés dans son bilan, par exemple les plus risqués. Ces titres pourraient également être cotés sur

un marché organisé, afin qu'ils soient suivis dans le détail par des analystes, comme les obligations privées des entreprises.

Ces mesures, qui relèvent d'adaptation de la loi et du règlement bancaire, devraient être adoptées simultanément par tous les pays, en premier lieu les Etats-Unis. Ils y ont intérêt car

la crise de confiance a gelé les opérations de titrisation et contraint l'Etat américain à s'engager à racheter ces produits « toxiques ».

Le retour à la confiance dans la titrisation passe cependant, plus largement, par un contrôle des autres acteurs du système parallèle de banque de marché : les intermédiaires intervenant dans la titrisation comme les sociétés créées par les banques « hors bilan » pour contourner le cadre réglementaire, et les fonds spéculatifs (hedge funds), qui ont été des acteurs majeurs de ce marché. ■

A. DE T.

« Ces mesures, devraient être adoptées simultanément par tous les pays, en premier lieu les Etats-Unis »

3. Améliorer la législation sur l'attribution des crédits

La flambée de l'immobilier américain s'est accompagnée de l'explosion temporaire du métier de courtier en crédit : on en comptait 50 000 outre-Atlantique avant la crise. Il suffisait quasiment d'installer son échoppe devant des programmes immobiliers neufs afin de recruter des clients et de recevoir de juteuses commissions des banques, qui plaçaient ainsi leurs prêts subprimes. Trop souvent, ces courtiers ont encouragé leurs clients à embellir le montant de leurs revenus déclarés, d'autant plus facilement que certains types de prêts étaient accordés sans réelles vérifications, sans exiger d'apport personnel, et grâce à des taux d'intérêt promotionnels très bas pour les deux premières années – avant d'être suivis d'une très forte hausse les années suivantes.

Leur « logique », s'il y en avait une, était de considérer que la valeur du bien acheté – sur lequel

la banque avait pris une hypothèque –, permettrait de rembourser le crédit. Le retournement des prix immobiliers a mis fin, de façon cinglante, à cette coûteuse illusion.

Mais cette expérience malheureuse doit peu au hasard et beaucoup aux effets d'une dérégulation financière défendue avec efficacité par l'industrie bancaire américaine, et qui lui aura coûté cher. Certains Etats, comme la Caroline du Nord en 1999, ont tenté de conjurer le danger en adoptant des mesures « anti-prêts rapaces » (« predatory lending ») pour protéger les emprunteurs contre des offres trop alléchantes à court terme. Mais les Etats-Unis sont restés dans l'ensemble à l'écart de l'encadrement de l'activité de crédit et des règles de protection des consommateurs qui existent généralement dans les pays européens.

Pour limiter les dérapages, les législations sur les prêts hypothé-

caires doivent donc être aménagées et les banques doivent être tenues de vérifier la solvabilité des emprunteurs. En Europe, les pouvoirs publics peuvent aussi prendre davantage de mesures de protection des ménages, en limitant la durée des prêts immobiliers – qui a tendance à s'allonger –, en imposant des normes de prudence sur l'endettement des ménages à travers la réglementation du crédit à la consommation, en dissuadant les banques de distribuer des prêts immobiliers pratiquement à marge nulle, comme elles l'ont fait ces dernières années. Lors de la prochaine phase haussière de l'immobilier, un crédit mieux ciblé permettrait aux prix de progresser plus sagement. L'argent public serait aussi mieux investi dans le soutien aux emprunteurs – par des formules du type plan épargne logement – que dans les plans de sauvetage des banques. ■

A. DE T.

Des réformes pour mettre fin

8. Etendre la lutte contre l'inflation à l'immobilier et à la Bourse

Internet et les valeurs technologiques, l'immobilier et l'endettement des entreprises, des ménages ou des fonds spéculatifs : les banques centrales paraissent impuissantes à prévenir l'enchaînement de bulles financières et de krachs qui secouent de plus en plus violemment l'économie mondiale. Certains instituts d'émission sont même accusés d'être partiellement responsables de ce processus chaotique : encensé hier sous le nom de « Magic Greenspan », sauveur de l'économie américaine, l'ancien président de la Réserve fédérale (Fed) Alan Greenspan est devenu aujourd'hui le symbole du laxisme. Après la quasi-faillite du fonds spéculatif LTCM en 1998, la Fed avait abaissé par trois fois le loyer de l'argent pour rassurer les marchés financiers, alimentant la bulle boursière. Après les attentats du 11 septembre 2001 aux Etats-Unis, la Fed avait à nouveau amorcé la pompe à liquidités pour éviter une récession, abaissant son principal taux d'intérêt à 1 % et facilitant au passage l'envol de l'endettement des ménages, des entreprises, des acteurs financiers...

Le statut des banques centrales indépendantes, comme la Fed ou la Banque centrale européenne (BCE), leur assigne des objectifs très précis. La Fed doit piloter la politique monétaire en vue de promouvoir à la fois la stabilité des prix et le plein emploi. Pour la BCE, c'est la stabilité des prix qui

prime. Dans les deux cas, les banques centrales se focalisent sur les seuls prix à la consommation, attachant beaucoup d'importance à ce qui pourrait les faire dérapage, notamment une hausse trop rapide des salaires : dans les années 1970 et au début des années 1980, les chocs pétroliers avaient enclenché une « spirale prix-salaires ».

Mais l'inflation du prix des actifs financiers – immobilier, les actions – ne fait pas partie de leurs soucis. Ce cadre très corseté paraît aujourd'hui inadéquat aux défis posés par l'innovation et la globalisation financières.

Ainsi, dans leur objectif de maîtrise de l'inflation, les banques centrales devraient aussi prendre en compte l'évolution du prix des actifs financiers, d'autant que leurs décisions influencent ces prix. Elles devraient, par exemple, intégrer dans leurs indicateurs des moyennes d'indices boursiers sur une période, compte tenu de la volatilité des marchés, ou encore la variation des prix des logements.

Mais cette nouvelle approche suppose un accord politique pour modifier les objectifs des banques centrales inscrits dans leurs statuts. Ce pas est particulièrement délicat à franchir en Europe, où l'amendement des traités institutionnels est traditionnellement un casus belli entre des Etats

membres aux conceptions divergentes... Pourtant, élargir la mission des banques centrales ne signifierait pas pour autant une remise en cause de l'indépendance de leurs décisions.

Avec ces nouveaux indicateurs, les instituts d'émission pourraient agir en amont de la formation des bulles financières et utiliser des mesures ciblées pour encadrer l'octroi de liquidités à tel ou tel secteur en surchauffe. Dans les années 2000, elles auraient pu par exemple ralentir la croissance du crédit hypothécaire en augmentant le niveau des fonds propres bancaires exigés pour ce type de prêts. Cela suppose aussi des aménagements aux règles prudentielles dites de « Bâle 2 », dont la crise appelle de toute façon une révision.

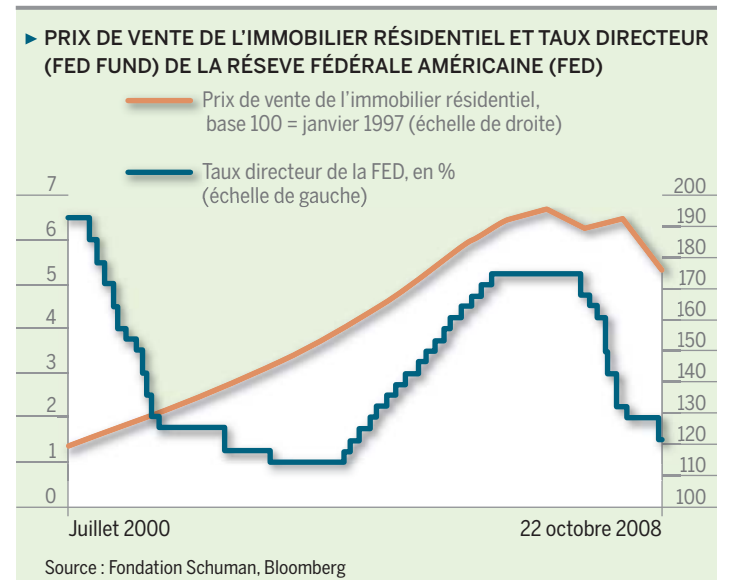
De plus, les banques centrales réagiraient plus vite aux retournements financiers et économiques brutaux. Les yeux uniquement rivés sur les prix à la consommation, la BCE a augmenté ses taux d'intérêt d'un quart de point en juillet alors qu'elle a été contrainte de les baisser d'un demi-point en octobre face à l'aggravation de la crise financière...

Enfin, pour mieux surveiller le secteur financier, les banques centrales devraient avoir une meilleure connaissance des positions pri-

ses par les institutions financières de leur zone monétaire. Elles disposeraient ainsi d'un diagnostic des risques pris par le secteur bancaire, pour pouvoir anticiper les crises.

Mais cela suppose, là encore, une volonté politique d'amender les réglementations financières et bancaires pour faire remonter rapidement des informations exhaustives. ■

A. DE T.



9. Interdire la spéculation aux banques de dépôt

L'effondrement de la valeur des dérivés de crédit à risques dans l'immobilier (subprimes) ou dans d'autres secteurs a entraîné dans leur chute les banques d'affaires américaines, qui en avaient fait l'essentiel de leurs activités d'investissement, comme Lehman Brothers. Mais elle a aussi atteint les banques de dépôts, qui s'étaient elles aussi lancées, parfois via des filiales spécialisées, sur ce marché juteux, en y plaçant leurs fonds propres (« proprietary trading »), y compris les bénéfices issus des dépôts de leurs clients.

La possibilité leur en avait été donnée par l'abolition partielle (en 1991) puis totale (en 1999) du Glass Steagall Act (GSA) voté en 1933, qui séparait les activités de banque de dépôt et de banque d'affaires, précisément pour éviter la contamination des premières par les pertes des secondes, observée après le krach de 1929. Une dérégulation qui a favorisé la transmission de la crise financière à l'économie réelle, car les pertes des banques de dépôt ont limité l'accès des entreprises et

des ménages aux crédits bancaires. L'idée de rétablir la « muraille de Chine » érigée par le GSA a donc aussitôt ressurgi, pour que les erreurs commises ne se répètent pas.

Mais la crise est allée plus vite : les banques d'affaires qui n'ont pas fait faillite n'ont dû leur salut, comme Merrill Lynch, qu'à leur reprise par... des banques de dépôt comme Bank of America, ou qu'à leur conversion, à l'instar de Goldman Sachs et Morgan Stanley, en banque de dépôt. Il n'y a donc plus de « pure players » sur l'activité de la banque d'investissement, dont la crise semble avoir démontré qu'elle ne pouvait être viable seule.

Dans ces conditions, l'application des seules règles prudentielles spécifiques aux banques de dépôts et le contrôle par nature plus vigilant des autorités de régulation bancaires (par opposition aux autorités de marché) ne pourraient-ils pas suffire à réduire

re les risques sur les marchés de dérivés ?

Cela n'est pas si sûr, car une fois passé le gros de la crise, les spécialistes de ces produits pourraient être tentés de faire à nouveau preuve de la « créativité » qu'on leur connaît. Aussi certains experts préconisent-ils d'interdire purement et simplement aux banques de dépôts de placer leurs fonds propres sur ces marchés. Une mesure qui exige d'interdire aussi la création de filiales, y compris off-shore, spécialisées sur ces marchés, toujours susceptibles d'inscrire leurs comptes dans des périmètres échappant à la vigilance du régulateur bancaire.

De plus, celui-ci ne dispose guère de milliers de contrôleurs nécessaires pour aller examiner le détail des comptes de chaque banque, seul moyen de vérifier leur respect de l'interdiction du « proprietary trading ». ■

A. R.

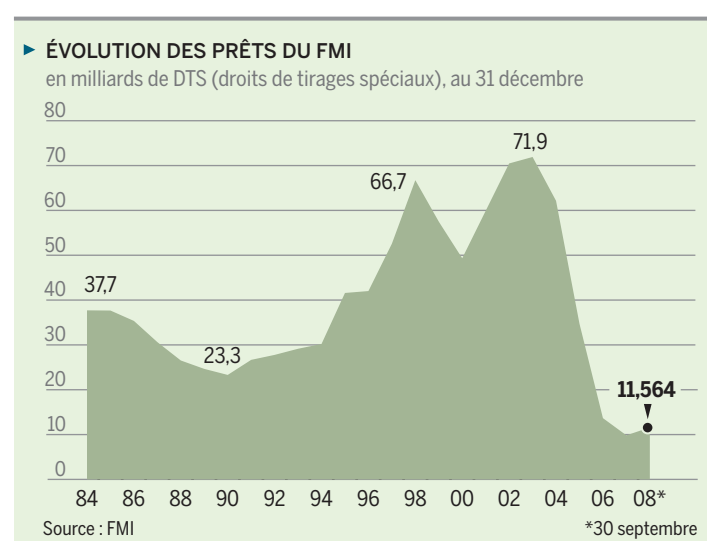
10. Renforcer le Fonds monétaire international

Négligé ces dernières années par les pays émergents qui soldaient leur dette et se passaient de ses services en se finançant sur les marchés internationaux, le Fonds monétaire international (FMI) connaît, dans un contexte de crise, un retour en grâce. L'Islande, le Pakistan, l'Ukraine, la Hongrie, se sont récemment tournés vers lui. Mais les moyens dont il dispose, près de 250 milliards de dollars de fonds « prêtables », sont-ils suffisants pour lui permettre de jouer à nouveau son rôle de prêteur en dernier ressort ?

Pour l'heure, le FMI connaît, au-delà des problèmes personnels de son directeur général, Dominique Strauss-Kahn, de graves difficultés financières : les projections pour 2009 annoncent un déficit courant de 89 millions de dollars. Les remboursements de ses prêts antérieurs représentant l'essentiel de ses recettes, celles-ci ont été asséchées par la désaffection de ses créanciers. L'encours des prêts ne s'élève aujourd'hui qu'à un peu plus de 11 milliards de dollars.

Certes l'arrivée de nouveaux emprunteurs fournira à terme de nouveaux revenus. En attendant, l'institution envisage de vendre une partie de l'or qui constitue son stock historique, mais ces ventes ne peuvent s'effectuer qu'au compte-gouttes, pour ne pas faire baisser les cours mondiaux. Certains estiment donc que le moment est venu de réviser les statuts du FMI pour lui permettre de reconstituer des réserves monétaires au-delà de ses revenus courants.

Mais ces réserves ne peuvent provenir, dans le contexte financier actuel, que des pays émergents, qui réclament en contrepar-



tie une réforme de la gouvernance de l'institution. La représentation des Etats membres est, en théorie, directement proportionnelle à leur produit intérieur brut (PIB), qui fixe la pondération des votes et de la participation financière de chacun. Mais cette construction statique a, dès l'origine, favorisé les pays du Nord. Certes, une réforme menée en mars 2008 a amorcé un rééquilibrage en faveur des pays du Sud, en triplant le nombre de voix de tous les pays et en augmentant le poids de 54 pays sous-représentés. Mais ces changements sont restés mineurs. Par exemple, la part des votes de l'Afrique subsaharienne est passée de 4,95 % à 5,26 %. « Ce n'est qu'un début », précise l'institution.

Le FMI a aussi cédé du terrain face à de nouvelles structures de coopération multilatérales, comme par exemple le Forum de stabilité financière qui regroupe les banques centrales des pays du G7,

et se trouve lui aussi chargé de « promouvoir la stabilité financière internationale ». Le FMI ne peut guère s'opposer à ces nouveaux « lieux de réflexion », qui n'ont ni statuts ni administration, et dont les périmètres régionaux permettent de dépasser la paralysie d'institutions beaucoup plus larges comme le FMI. ■

JEAN-MICHEL CHARLES

POUR EN SAVOIR PLUS

« La Crise des subprimes », rapport du Conseil d'analyse économique (2008, 284 p., sur www.cae.gouv.fr)
L'Univers des risques en finance, un équilibre en devenir, de Benoît Cugnaud (2007, Les Presses de Sciences Po, 280 p., 29 €).
L'Implosion, de Paul Jorion (2008, Fayard, 332 p., 20 €).
Hedge funds, private equity, marchés financiers : les frères ennemis ?, le Cercle des économistes (PUF, 2008, 124 p., 12 €).
Working rich. Salaires, bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière, d'Olivier Godechot (La Découverte, 307 p., 25 €).
Le Capitalisme clandestin, l'illusoire régulation des places offshore, de Thierry Godefroy et Pierre Lascombes (La Découverte, 2004, 264 p., 20 €).

11. Limiter la volatilité des monnaies

L'endettement des Etats-Unis à l'égard du reste du monde a été l'un des principaux facteurs de propagation de la crise. Cette dernière a souligné l'irresponsabilité d'un pays qui bénéficie sans réserves de la suprématie du dollar. La formule de John B. Connally, secrétaire du Trésor américain de l'administration Nixon, qui avait suspendu en 1971 la convertibilité dollar-or et mis ainsi fin au régime de changes fixes créé à Bretton Woods en 1944, s'est vérifiée plus que jamais : « Le dollar, c'est notre monnaie, et votre problème ! »

La crise bancaire, en soulignant les limites de cette « économie de l'endettement », semble démon-

trer la nécessité d'une réforme du système monétaire international. Un nouveau régime mondial de changes fixes est-il envisageable ? Mais les différentiels de performance économique entre Etats rendent cette « solution » peu probable. Elle rencontrerait de plus un obstacle économique majeur, car limiter la volatilité des changes impliquerait mécaniquement de limiter la liberté de circulation des capitaux, risquant ainsi de tarir les marchés. Le remède serait aussi dangereux que le mal.

A l'échelle mondiale, une solution pragmatique, entre flottement général et régime strict de changes fixes, serait alors de reprendre l'idée d'un « serpent monétaire », utilisée par les Européens de 1972 à 1978, qui autorisait des marges de fluctuation autour d'un cours-pivot d'une monnaie forte – à l'époque le deutschemark.

Mais aucune autre devise ne peut aujourd'hui remplacer le dollar. L'euro ? La Banque centrale européenne n'a pas de gouvernement économique derrière elle, ce qui limite l'influence de sa monnaie. Le yuan ? Pas encore. La Chine a fait le choix de ne pas laisser sa monnaie s'apprécier en fonction de l'évolution de ses fon-

damentaux économiques, conservant de facto un régime de change fixe par rapport au dollar. Sous-évalué, le yuan ne dispose donc pas de la stabilité qui pourrait en faire une devise-étalon. Le dollar se trouve aujourd'hui dans une position paradoxale : talon d'Achille des équilibres monétaires, il bénéficie toujours, malgré la tendance globale à sa dépréciation depuis 2002, de la confiance des marchés qui, tout en se tournant vers de nouveaux placements, le confortent dans son rôle d'unité de compte.

En l'absence de régulation, la logique financière de diversification pourrait alors mener à la création d'une « monnaie panier » asiatique, une Asian Currency Unit (ACU), qui viendrait contrebalancer l'actuelle polarité euro-dollar. Elle permettrait aux détenteurs d'actifs de diversifier leurs risques de change intrarégionaux, tout en limitant leurs coûts de transaction.

La nouvelle coordination mondiale pourrait donc s'appuyer sur des unions monétaires régionales qui, maîtrisant mieux leurs objectifs internes, contribueraient plus efficacement à la stabilisation du cours des changes. ■

J.-M. CH.

aux nombreuses dérives

12. Augmenter le pouvoir des autorités de régulation

Après avoir longtemps vanté les mérites de la dérégulation et de la déréglementation des marchés financiers – favoriser la circulation des capitaux, optimiser l'allocation des investissements, baisser les coûts de transaction, mieux répartir les risques –, les marchés ont découvert le revers de la médaille : opacité des risques encourus, contagion immédiate d'un compartiment de marché à l'autre et d'une place financière à l'autre, évaluation à court terme de la valeur des actifs, envolée des rémunérations sans commune mesure avec la véritable création de valeur, impossibilité de séparer les activités de marché « saines » de la simple spéculation, voire de la circulation de l'argent « sale ». Le balancier revient donc inéluctablement dans l'autre sens.

Les autorités de régulation devraient désormais étendre leur activité aux marchés et aux acteurs qui leur avaient jusqu'ici échappé – les fonds spéculatifs (hedge funds), les paradis fiscaux, le « hors-bilan » des établissements financiers et de leurs nombreuses filiales, etc. Elles devraient aussi être plus sévères dans leurs critères d'évaluation des risques, et augmenter leur capacité de dissuasion par un arsenal renforcé de sanctions en tout genre. La peur du gendarme ramènerait les délinquants de la finance mondiale dans le droit chemin.

Mais ce scénario n'est envisageable qu'à plusieurs conditions.

On peut en effet se demander si les marchés ne souffrent pas non seulement d'une insuffisance de régulation, mais encore d'un trop-plein d'organes de régulation – ce qui n'est pas contradictoire. En France, par exemple, cohabitent la Commission bancaire, le Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement (Cececi), le Comité consultatif de la législation et de la réglementation financières, l'Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles, et enfin l'Autorité des marchés financiers (AMF), pourtant, le résultat de la fusion, en 2003, de la Commission

des opérations de bourse (COB) et du Comité des marchés financiers (CMF). Le cas français existe dans la plupart des pays et se trouve multiplié par le nombre de pays, pour une banque internationale. Chacun de ces organismes exerce son contrôle sur un segment du marché financier, ce qui tend à faire passer le mistigri du risque de l'un à l'autre. La coordination des approches, sinon la concentration de ces organismes, permettrait d'élaborer une vision plus globale des risques et des moyens de les affronter, comme a su le faire le Royaume-Uni en confiant progressive-

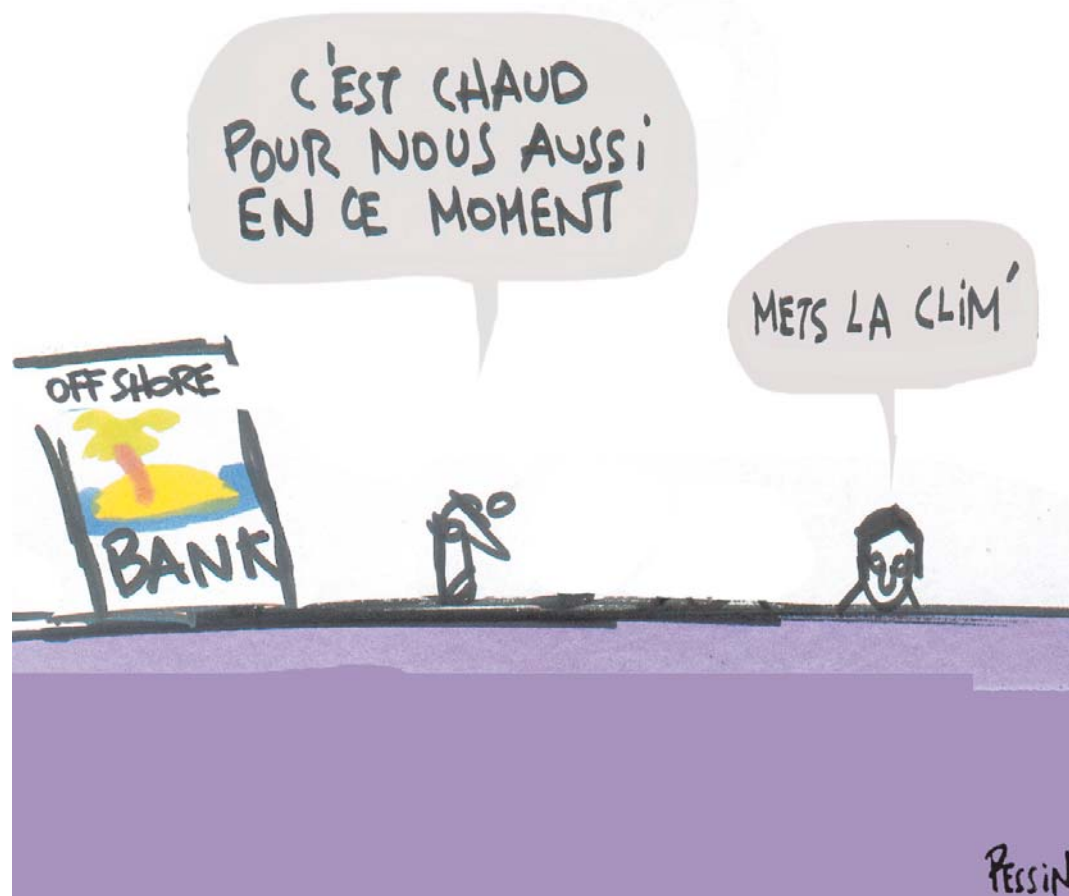
ment, entre 2001 et 2005, cette mission à un contrôleur unique, la Financial Services Authority (FSA).

Mais si ce genre d'approche est déjà délicat à mettre en œuvre entre des institutions jalouses de leur indépendance au niveau d'un Etat, l'exercice est encore plus périlleux à un niveau supranational, pourtant le plus pertinent face au fonctionnement mondial des marchés. Question de culture et de tradition : en Europe, pour ne prendre que cet exemple, l'approche française, tatillonne et institutionnelle, de la supervision ne ressemble guère à celle, empirique et souple, des Britanniques.

Autre souci, les moyens dont disposent les autorités de régulation sont souvent insuffisants pour s'offrir les services des professionnels les plus au fait des dernières techniques, statistiques ou réglementaires. Cela impliquerait un doublement ou un triplement des salaires aujourd'hui offerts par ces autorités, mais l'efficacité de la régulation est à ce prix. A moins que les professionnels de la finance victimes de la déroute de leurs employeurs ne trouvent là matière à reconvertir leurs savoir-faire, de l'autre côté de la barrière. ■

ANTOINE REVERCHON

« La coordination des approches permettrait d'élaborer une vision plus globale des risques »



13. Relancer la coopération contre les places offshore

Même le Groupe d'action financière (GAFI) y a renoncé. Plus question, pour cette organisation internationale à l'origine des principales recommandations en termes de lutte antiblanchiment, de chiffrer les avoirs détenus dans les paradis fiscaux. Trop opaque, trop incertain. D'ailleurs, les estimations disponibles varient de 5 800 à 11 500 milliards de dollars. Récemment, une enquête du Sénat américain concluait que, chaque année, 100 milliards de dollars échappaient au fisc, à cause des places offshore.

Quels que soient les montants en jeu, il suffit de savoir que les paradis fiscaux accueillent, selon les estimations de l'ONG Transparency International (TI), plus des deux tiers des hedge funds (fonds spéculatifs), près de 400 banques et deux millions de sociétés écrans. « Il n'y a pas de reconstruction du système financier si l'on ne met pas fin à cette situation dangereuse et à ce scandale », a déclaré Daniel Lebégue, président de TI France.

Une nouvelle bataille est lancée. Nicolas Sarkozy, qui a appelé à l'élimination de ces « zones d'ombre » de la finance mondiale qui « compromettent les efforts de coordination des Etats », a d'ores et déjà fait savoir que les banques françaises qui feront appel au plan de sauvetage du gouvernement devront arrêter de travailler avec les paradis fiscaux.

Autre piste avancée : une redéfinition des critères qui conduisent à inscrire sur la liste noire de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) les places financières qui ne coopèrent pas à la régulation internationale. Aujourd'hui, cette liste ne contient que trois noms : Andorre, principauté du Liechtenstein et Monaco. Beaucoup de pays en ont été rayés, après avoir promis plus de transparence.

Les dix-sept pays occidentaux réunis à Paris mardi 21 octobre ont confirmé leurs intentions de passer à l'offensive. Eric Woerth, ministre français du budget, a même avancé trois points précis pour qualifier un paradis fiscal : une fiscalité faible, la pratique du secret bancaire et aucun échange d'informations avec les Etats qui lui en font la demande. Cette percée a immédiatement provoqué une levée de boucliers de la part du Luxem-

bourg et de la Suisse, montrés du doigt par Paris et Berlin. De son côté, Jean-Marc Ayrault, président du groupe socialiste à l'Assemblée nationale, a « sommé la France » de dénoncer la convention qui la lie à la principauté de Monaco.

Ces premières réactions traduisent les difficultés à venir pour faire avancer un dossier soulevé depuis des dizaines d'années. L'administration Clinton avait tenté de resserrer la coopération internationale sur le sujet, mais l'arrivée de George W. Bush au pouvoir avait calmé les ardeurs américaines.

Au lieu de déclarations restées sans suite, des experts proposent plutôt que l'Union européenne fasse le premier pas en harmonisant les fiscalités de ses Etats membres, évitant ainsi les évasions fiscales intracommunautaires. Mais pour ce faire, les Vingt-Sept devront voter à l'unanimité... ■

M.-B.B.

« Seuls Andorre, le Liechtenstein et Monaco figurent sur la liste noire de l'OCDE »

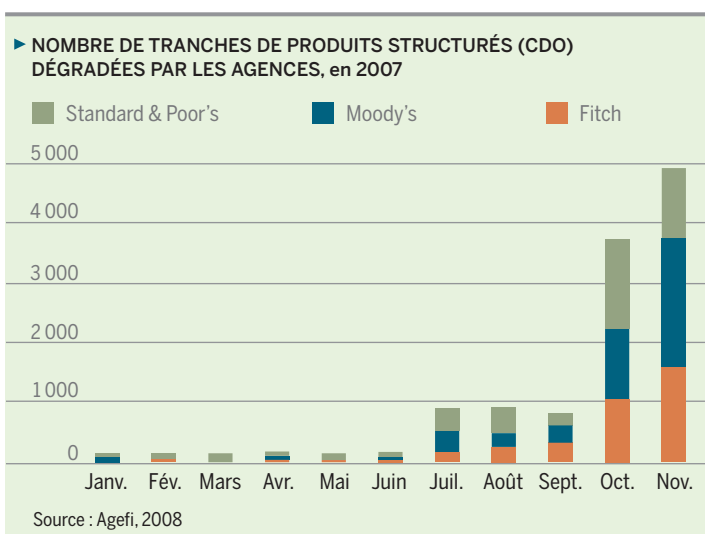
14. Encadrer les agences de notation

Henry Waxman, président de la commission du contrôle et de la réforme gouvernementale de la Chambre des représentants américaine, a considéré que le rôle des agences de notation chargées d'évaluer la solidité des produits financiers et de leurs émetteurs « était un échec colossal ». Ni Standard & Poor's ni Moody's ni Fitch, les trois plus connues au niveau mondial, n'ont anticipé l'effondrement de la valeur des mortgage-backed securities (MBS), les titrisations de crédits hypothécaires à risques (subprimes). Depuis, elles se sont bien rattrapées, dégradant les notes de centaines de produits structurés. Un peu tard. En principe, elles doivent tirer la sonnette d'alarme en amont, pas en aval.

« Des millions d'investisseurs comptent sur les agences pour obtenir des évaluations indépendantes et objectives. Or elles ont rompu ce lien de confiance, a indiqué M. Waxman. Rien n'a été fait pour protéger le public. Résultat, tout notre système financier est menacé. »

Cette défaillance des agences soulève à nouveau la question de leur indépendance. Elles cumulent en effet l'activité de notation de titres... et de conseil en titrisation. Des voix s'élèvent pour que, à l'instar de ce qui s'est passé pour les cabinets d'audit – qui depuis le scandale Enron ne peuvent plus cumuler la certification des comptes d'une entreprise et être son conseil en même temps –, cette double casquette soit interdite.

Autre piste possible : que les agences ne soient plus rémunérées par le client qui sollicite la



notation, comme cela est le cas actuellement. Leur modèle économique changerait donc totalement. Sous la supervision des régulateurs des marchés ou d'organismes financiers internationaux, les agences pourraient être rémunérées par le produit d'une taxe payée par les intermédiaires des marchés.

Ce ne sont pas les seules options possibles. De nombreux experts estiment aussi qu'il faudrait élargir le marché des agences de notation. Aujourd'hui, elles sont trois à dominer les places financières. Les Etats ne pourraient-ils pas en susciter et en financer d'autres ?

En attendant d'être fixées sur leur sort, les agences actuelles font leur mea culpa, expliquant avoir tiré toutes les leçons de la crise actuelle. Mais cela pourrait bien ne pas suffire.

D'ores et déjà, la Commission européenne devrait légiférer à la

mi-novembre afin de soumettre les agences à un système d'enregistrement au niveau européen, afin de mieux renforcer sa surveillance sur tout conflit d'intérêts possible. ■

M.-B. B.

ONZE EXPERTS

Pour réaliser ce dossier, les journalistes du « Monde Economie » ont consulté les experts suivants :

- Bernard Colasse, professeur à l'université Paris-Dauphine ;
- Benoît Cougnard, consultant chez Azzuris, gestion des risques financiers ;
- Emmanuel Fruchard, consultant en risques financiers ;
- Olivier Godechot, chargé de recherche CNRS ;
- Thierry Godefroy, économiste, chercheur au Cespip-CNRS ;
- Bertrand Jacquillat, professeur à Sciences Po Paris ;
- Paul Jorion, professeur invité à l'Université de Californie (UCLA) et chroniqueur au « Monde Economie » ;
- Valérie Mignon, professeur de dynamique macroéconomique à l'université Paris-X ;
- André Orléan, directeur de recherches au CNRS ;
- Jean-Pierre Patat, conseiller au Centre d'études prospectives et d'informations internationales (Cepii) et de Thierry Apoteker Consultant.
- Jean Pisani-Ferry, professeur associé à l'université Paris-Dauphine.

MÉMOIRES D'UNE GRANDE GUERRE



UN HORS-SÉRIE
DU MONDE
100 PAGES - 7 €

EN PARTENARIAT
AVEC
ecpa ▶ d
Établissement
de communication
et de production
audiovisuelle de
la défense

La « rupture conventionnelle » du contrat de travail, créée par la loi du 25 juin, convainc les DRH... mais peut créer de nouveaux contentieux

Une séparation à l'amiable à manier avec précaution

Issue de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier, la rupture amiable du contrat de travail, transposée dans la loi du 25 juin portant modernisation du marché du travail, connaît déjà un certain succès, avec près de 1700 « ruptures conventionnelles » de contrats de travail signés à fin septembre. Pour autant, cette formule, censée minimiser les risques de contentieux et permettre au salarié de percevoir des allocations-chômage, sans pour autant se substituer au licenciement, va-t-elle tenir ses promesses ?

Pour être valable, la rupture conventionnelle (RC) doit être librement consentie, répondre à des règles de forme (délai de

rétractation de quinze jours calendaires, etc.) et être homologuée par la direction départementale du travail et de l'emploi (DDTE), qui dispose de quinze jours ouvrables pour se prononcer. Un recours devant le conseil des prud'hommes est possible dans les douze mois suivant l'homologation. « Un peu comme dans un couple, la RC correspond à la fin d'une relation, quand, par exemple, vous ne pouvez pas offrir au collaborateur l'évolution professionnelle qu'il souhaite », observe une directrice des ressources humaines (DRH) d'un groupe de cosmétiques, qui

a pratiqué quatre RC. Mais la RC n'est « pas du tout faite pour régler un conflit », estime-t-elle.

« A priori, elle empêche toute contestation sur le motif de rupture puisqu'il n'y a pas de motif à notifier, constate Alexandra Lance, avocate d'entreprise du cabinet Caps-tan. En revanche, elle n'éteint pas d'autres litiges de type harcèlement, discrimination, etc., contrairement au licenciement transactionnel. Il faut donc l'éviter dans ces cas-là. »

Mais certaines dérives sont déjà perceptibles. Chez Loxam, société de location de matériel pour la construction, « une sala-

riée m'a demandé de l'assister à une convocation en vue d'une RC, indique René Tharagonnet, délégué syndical national CFDT. Il lui a été dit qu'elle ne convenait pas tout à fait au poste qu'elle occupait. Cette personne n'était pas du tout volontaire pour partir. Elle a signé puis s'est rétractée. » La direction de Loxam n'a pas souhaité répondre à nos questions. « La RC, poursuit le syndicaliste, cela peut être intéressant dans certains cas, mais je ne souhaite pas que cette "entente" serve à évacuer rapidement une personne pour supprimer un emploi, sans que les représentants du personnel soient au courant. »

Ce risque de détournement de la RC est bien réel, selon Karim

« Un recours devant les prud'hommes est possible dans les douze mois »



Hamoudi, avocat associé du cabinet Atlantes, qui défend les salariés. « La RC, dit-il, pourrait permettre à l'employeur de contourner l'obligation de faire un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), plus coûteux. »

Consultant du cabinet d'avocats d'entreprises Daem Partners et codirecteur du master 2 de juriste en droit social à l'universi-

té Paris-I, Ridha Ben Hamza constate d'ailleurs que « certaines entreprises, qui anticipent une aggravation de la situation économique, commencent à mettre en œuvre des RC », prenant ainsi le risque d'une contestation de salariés s'apercevant qu'ils auraient dû faire l'objet d'un licenciement économique. ■

FRANCINE AIZICOVICI

MANAGEMENT

Une entreprise où il fait bon vivre ?

CHRONIQUE
JEAN-MARC LE GALL

EN FRANCE, la frontière a longtemps été nette entre travail et vie hors travail, l'entreprise s'interdisant de s'immiscer dans la sphère privée de ses salariés. Il revenait au seul comité d'entreprise, à travers la gestion des œuvres sociales, de proposer à ces derniers des prestations et des aides. Dans une thèse récemment soutenue au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), Ariane Ollier-Malaterre rappelle la crainte des employeurs français de paraître renouer avec les pratiques paternalistes du siècle dernier. Pourtant, comme elle le rappelle, « on ne laisse pas le hors-travail au vestiaire et réciproquement ».

Le contexte évolue, en particulier parce que les expériences, fort différentes, des entreprises anglo-saxonnes sont mieux connues au travers des pratiques de leurs filiales installées en France. Ainsi, dans le dernier palmarès des entreprises européennes « où il fait bon vivre » (www.greatplacetowork.com) figuraient quatre d'entre elles, mais aucune entreprise française. Sous le nom de « work-life programs », ces employeurs ont développé des politiques à la frontière du travail et du hors-travail, qui intéressent de plus en plus nos entreprises.

L'objectif déclaré de ces programmes est de réduire les conflits de priorité des collaborateurs entre les sphères privée et professionnelle. Il s'agit, selon l'expression d'un responsable de Google, de stimuler leur implication et leur créativité « en les libérant au mieux de certaines contraintes du réel ». La politique de cette entreprise, présentée lors d'un cycle d'échanges organisé à Entreprise et personnel, exprime selon lui « son ADN » : très forte implication requise mais attention portée aux personnes. La politique suivie est un bon exemple des programmes évoqués : cadre de travail très étudié en termes d'aménagements (bureaux « zen » et design, aquariums, jardin) et de localisation (quartier central et accessible), services pris en charge

par l'entreprise (repas gratuits au restaurant d'entreprise, transports gratuits et équipés Wi-Fi, etc.), liberté dans la gestion du temps (horaires flexibles et non formalisés, télétravail), etc. D'autres entreprises mettent à la disposition de leur personnel des informations et conseils, des crèches, des boutiques et conciergeries, des crédits de temps, ou encore des prestations financières.

Les entreprises françaises sont-elles prêtes à suivre l'exemple de leurs consœurs américaines et britanniques ? Des DRH considèrent encore qu'intervenir pour gérer le hors-travail risque d'être pris pour une ingérence par les salariés et une manipulation par les syndicats. En définitive, ils ne seraient pas légitimes. En outre, ils soulignent une forte différence avec le monde anglo-saxon : le code du travail et les accords collectifs assurent déjà des prestations conséquentes aux salariés français, en matière de congés et de protection de la maternité par exemple. Toutefois, de nombreuses entreprises françaises réfléchissent aujourd'hui à de tels programmes, par exemple pour créer les conditions de la parité jusqu'au plus haut niveau, les contraintes familiales pesant encore surtout sur les femmes.

Qu'en attendre au niveau de la qualité de vie au travail et de la motivation ? Le paradoxe est que ces offres, au motif d'aider les salariés, empiètent de plus en plus sur leur vie privée. Elles véhiculent ainsi un message implicite d'organisation optimale, autant de la sphère privée que professionnelle. Le risque est qu'alors l'entreprise élève son niveau d'exigences ou se révèle intraitable dès lors que chacun est censé avoir réglé des problèmes particuliers. Ariane Ollier-Malaterre souligne la nécessité d'articuler de telles politiques à une réflexion parallèle sur l'organisation et l'intensité du travail. Faute de quoi, elles seraient alors rapidement perçues pour ce qu'elles sont : « un alibi au maintien du statu quo ». ■

Jean-Marc Le Gall est directeur d'études à Entreprise et personnel et professeur associé au Celsa.



ensemble, réinventons la Picardie



magie ou poudre d'eau ?

Nos chercheurs transforment l'eau en poudre



L'équipe du projet « Transformation intégrée de la matière renouvelable » de l'Université de technologie de Compiègne
J-L Lanoiselle (volet production et valorisation des applications industrielles),
K. Saleh (responsable du projet),
I. Pezron (volet compréhension des systèmes et phénomènes).

De la poudre d'eau ?
Khashayar Saleh : Ce projet a pour but de fabriquer des poudres sèches en apparence, mais qui contiennent une quantité importante de liquide – jusqu'à 98 %. Les produits sous forme de poudres offrent une utilisation aisée, attractive pour les consommateurs et avantageuse pour les industriels : stabilité à température ambiante, transport plus aisé, fabrication propre et sûre.

Quelles sont vos pistes de recherche ?
KS : Nous travaillons sur des utilisations touchant des domaines très variés : pharmacie, agro-alimentaire, nutraceutique, matériaux ignifuges ou eutectiques.

Et concrètement ?
KS : Par exemple, on pourrait envisager des murs anti-incendie à base de poudre d'eau : au contact d'une flamme, l'eau se libère sans attendre, ou en attendant une intervention extérieure. Des briquettes de poudre d'eau, stables à température ambiante, pourraient servir à transporter des vaccins, ou autres produits fragiles. Enfin, on pourrait utiliser la poudre d'eau pour l'agriculture ; vous semez vos graines en même temps que la poudre d'eau : ce réservoir d'eau évite les arrosages massifs !

Santé et nutrition, la Picardie innove pour la planète

www.picardie.fr

offres d'emplois cadres

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

Le Monde des offres d'emplois

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

- www.estjob.com
- www.pacajob.com
- www.nordjob.com
- www.rhonealpesjob.com
- www.ouestjob.com
- www.sudouestjob.com

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

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




Apporteur de solutions depuis 1996

RECRUTEMENTS EN CDI ET MISSIONS TEMPORAIRES

Quelques offres en cours (H/F) : www.procadres.fr	CDI Ingénieur sécurité Ingénierie Rhône-Alpes Réf. 5662	CDI Chef de service maintenance Métallurgie Champagne-Ardenne Réf. 5646	Mission Responsable construction Groupe industriel Moyen-Orient Réf. 5650	Mission Acheteur industriel Métallurgie Centre Réf. 5674
--	---	---	---	--

20 avenue Franklin Roosevelt - 75008 Paris - Tél : 01 58 56 50 50 Les marques ProCadres et ProCadres International appartiennent au groupe ProCadres International.

Ingénieurs



HERVE SA est un groupe parisien indépendant de la construction en pleine croissance (100 M d'euros de CA - plus de 300 personnes). Il se déploie sur le marché d'Europe Centrale et réalise plus de 50 millions d'activité avec sa filiale implantée en Roumanie depuis 2000. Pour renforcer sa présence locale, HERVE SA recrute :

DIRECTEUR DE TRAVAUX H/F

BASÉ EN ROUMANIE

En liaison directe avec le directeur d'exploitation, vous assurez la direction d'un chantier traité en GO ou en TCE, pour un CA de 20 à 40 M€.

Vous êtes impliqué(e) dans toutes les phases du projet : en charge du pilotage complet / organisation du chantier, établissement et responsabilité du budget travaux, établissement et plannings, suivi technique, achats et approvisionnement, gestion analytique, relations avec Maîtrise d'Ouvrage / Maîtrise d'Œuvre et Entreprises.


Une expérience minimum de 5 ans dans une fonction similaire est exigée.

La pratique de l'anglais est indispensable (technique et courante).

Le poste est basé en Roumanie et peut nécessiter des déplacements dans le pays, voire pays limitrophes.

La rémunération est fonction des compétences.

Merci de bien vouloir adresser votre candidature sous la référence DT/ROUM à notre conseil Michel Ohayon - Orispartner - 17, square Edouard VII - 75009 Paris. Email : ohayon@oris-partner.com



> MON PROJET ?

Voir grand et aménager durablement les réseaux.



OUVERTURE—INNOVATION—INTERCONNEXION—PARTENARIAT—ÉCO-RESPONSABILITÉ—RÉSEAU—Avenir—MOBILITÉ—ACCÈS—EUROPE—TERRITOIRES—ÉVOLUTION

RELIÉVANT NADRAZY—ROMA—TERMINI—VENÉZIA—TA LUCIA—GARE DE LYON—SWAROVITZ—ATOCHÁ—LISBOA—SANTA APOGNIA—KIFIHOEK—WOLFFY—MASCHEN—VAL

VERIE—BARBAR—SUOMI—DEUTSCHLAND—SLOVENKO—ESTI—SLOVENIJA—ELLAS—PORNOVA—ESTONIA

LYON—MILANO—BERN—STRASBOURG—NANCY—DACHAU—BENNETT—CANTIC—DOVER—LONDON—PARIS—BRISTOL—BOUMBOLES—DEN HAAG—AMSTERDAM—DORTMUND—HANNOVER—BERLIN—

LISBOA—SALAMANCA—MADRID—BARCELONA—

PORTUGAL—ESPAÑA—POL

ORISPARTNER

Votre plus grand projet ? Contribuer quotidiennement à l'aménagement et au développement d'un réseau ferroviaire de 30 000 kms !

Réseau Ferré de France est l'un des premiers gestionnaires d'infrastructures ferroviaires européens, mais c'est avant tout des projets qui ont du sens. Des projets innovants et passionnants pour marquer les territoires en mettant en avant votre savoir-faire et votre talent.

Rejoignez-nous dès maintenant pour réaliser vos propres projets en vous rendant sur notre site

www.rff.fr

Donnons du sens à vos projets



FORUM

TRIUM

MINES PONTS ENSTA & ENSAE

FORUM TRIUM rencontres entreprises-étudiants mercredi 5 novembre 2008 ParisExpo Porte de Versailles accès libre www.forum-trium.com

RETROUVEZ NOTRE DOSSIER SPÉCIAL

HANDICAP / DIVERSITÉ

le lundi 17 novembre*



Et retrouvez toutes nos offres sur www.lemonde.fr

* daté mardi 18 novembre.

Les ingénieurs contournent la crise

Paradoxe d'une conjoncture économique troublée, les ingénieurs ne connaissent pas les affres du fameux mot en « r » synonyme de difficultés et de difficultés sur le marché du travail. La quasi-récession qui frappe les grands pays européens n'affecte pas les titulaires du précieux parchemin. Globalement, le volume des embauches prévu pour 2009, pour cette catégorie de cadres, devrait être identique aux excellents chiffres de cette année.



Sauf à lire dans une boule de cristal personne n'est aujourd'hui en mesure de cerner avec précision les besoins globaux en cadres pour l'ensemble de l'année qui vient et moins encore pour 2010. En revanche, sauf catastrophe majeure et évolution d'une prévision actuellement orientée vers la stagnation à une situation de dépression, les métiers de l'ingénieur

« Nous cherchons des ingénieurs qui ont le sens du service public »
Pierre Berthet - R.F.F.

continueront d'être particulièrement recherchés. Pas par effet de mode. Simplement parce que le nombre de diplômés mis à la disposition des sociétés chaque année - autour de 35.000 environ - reste constamment inférieur aux besoins des entreprises mais aussi des collectivités et des nouvelles activités très sophistiquées du secteur des services. Un déficit qui fait dire à Philippe Berthet, chef du département emploi-carrières de Réseau Ferré de France que « le recrutement pour ces cadres ne connaît pas la crise. En particulier pour les ingénieurs expérimentés qui sont prêts à des mobilités territoriales. Les ingénieurs sont encore les cadres à qui l'on confie très vite des responsabilités importantes en termes de budget mais aussi de qualité de projet ». De fait, même si les appréciations des baromètres du moral de chefs d'entreprises sont

« On veut des ingénieurs qui soient acteurs de leur carrière »
Julien Esposito - ALTRAN

à des plus bas depuis 1993, trois entreprises sur quatre continuent de déclarer qu'elles ont l'intention de recruter dans les mois qui viennent selon une étude de l'APEC. Prioritairement pour faire face à une vague de départs en retraite, ce papy-boom souvent mal maîtrisé par les entreprises qui sont actuellement surprises par l'ampleur des fins de carrière. Dans ce contexte, les secteurs

à fort coefficient d'ingénierie, sont les plus concernés. Surtout les secteurs porteurs qui surfent sur la crise notamment énergétique : « si vous n'avez pas recruté les talents nécessaires avant de vendre vos projets à vos clients, vous vous mettez dans des situations de risque important. L'industrie ne peut pas improviser. Nous sommes sur des process de long terme et d'expertise maîtrisée. Il y a deux mois, nous avions encore la pression de la part de nos managers pour remplir nos quotas de recrutement » souligne Jérôme Eymery, responsable du département recrutement du leader mondial des centrales nucléaires

« Nous faisons un mixte entre jeunes diplômés et expérimentés »
Jérôme Eymery - AREVA

Areva. Car le souci principal des recruteurs reste, selon nos experts, la capacité de ces cadres et plus particulièrement des jeunes diplômés à faire face à des niveaux d'exigence de plus en plus relevés. Mais attention, « même si le marché est sous-tension, même s'il n'y a pas de chômage dans ces disciplines, nous n'en restons pas moins très vigilants sur les compétences globales. Cela signifie que nous ne nous arrêtons pas aux seuls critères de la technicité », prévient Violaine Cozette, directeur des ressources humaines de COFRAMI la filiale informatique et système du groupe AKKA Technologies qui a multiplié par deux ses effectifs en trois ans. Une performance supérieure à celle du marché mais néanmoins bien en ligne avec l'ensemble de ce secteur. Le Syntec, le syndicat professionnel des sociétés de conseil et d'ingénierie prévoit d'ailleurs une croissance maintenue à 5 % pour l'an prochain. Ce qui, traduit en emploi, représente un volume d'embauche de 10 à 15.000 personnes. Dans ce contexte, les jeunes ingénieurs diplômés devraient, mieux que d'autres, tirer leur épingle du jeu. Ils sont en effet des apporteurs de solutions grâce à leur maîtrise technique. Toutefois, préviennent nos experts, ils doivent appren-

dre quand ils appartiennent à des équipes projet à évoluer vers plus de polyvalence. On attend de plus en plus d'eux qu'ils soient capables de gérer des flux, des budgets et...le calendrier. « Dans l'industrie nous travaillons dans des projets à long terme qui demandent des compétences transversales, le sens de la collaboration entre les équipes et le souci de l'attente des

« La compétence ne se réduit pas à la technicité »
Violaine Cozette - COFRAMI

clients. Tout cela passe par une réflexion que chaque ingénieur, jeune diplômé ou expérimenté, doit avoir sur son employabilité » note Julien Esposito, responsable communication-recrutement d'Altran qui réalise 60 % de ses activités dans le conseil en recherche&développement, une R&D que les grandes sociétés mais aussi les moins importantes, externalisent de plus en plus vers les cabinets conseils. Pour ces métiers de haute technologie, faut-il souligner que les postulants doivent avoir la passion des sciences au sens le plus large du terme. Ce qui donne de belles opportunités aux diplômés de l'enseignement supérieur. Ils sont de plus en plus appréciés par nos experts qui considèrent que leur degré de motivation, et il en faut pour tracer sa voie dans la nébuleuse universitaire, est souvent supérieur à celui de leurs camarades des grandes écoles, que leur autonomie est aussi un gage d'évolution et d'adaptabilité... Bref qu'il y a là un formidable réservoir de réels talents. Reste à ces Master 2 le soin de bien construire leur parcours de stages. C'est le point de faiblesse majeur des universitaires vis-à-vis des formations grandes écoles. Reste aussi aux entreprises à féminiser leur recrutement en ingénieurs. Car si certaines sociétés font des efforts louables à l'image de RFF qui est une entreprise strictement paritaire, si des progrès commencent à poindre, la présence des femmes ingénieurs reste encore bien faible dans les entreprises françaises. LPM

« Le développement de nos trois métiers - transports et distribution d'énergie; réacteur et cycle du combustible - nous permet de rester raisonnablement optimistes pour l'année à venir. En clair nous allons continuer à recruter. Nous aurons eu notre pic de recrutement en 2008 mais la tendance ne va pas sensiblement s'infléchir. Dans le monde (12.000 personnes, essentiellement en Chine) mais aussi en France où nous allons embaucher 4.000 nouveaux collaborateurs dont 2.500 ingénieurs. La seule différence sera une posture de prudence face à certains contrats qui prendront peut-être un peu plus de temps à voir le jour. Mais la donne énergétique est très positive. Aux Etats-Unis, en Afrique du Sud, en Grande Bretagne, etc. Ce sont des paramètres qui nous obligent à maintenir nos recrutements car il est impossible de vendre des grands projets sans avoir au préalable les talents indispensables à leur bonne fin. Des compétences que nous recherchons dans les écoles mais aussi dans les universités où se trouvent des profils très intéressants quand ils ont fait de bons stages. Ce qui est malheureusement trop rare. Comme sont encore trop limitées les promotions de femmes dans les écoles d'ingénieurs. Mais là aussi notre politique de stages nous permet de leur ouvrir des portes. A elles de les franchir. »



Jérôme Eymery
Responsable du département recrutement AREVA



Julien Esposito
Responsable communication-recrutement ALTRAN

« Nous sommes implantés dans 20 pays sur 3 continents et le constat est toujours identique : Le métier d'ingénieur reste un métier en état de pénurie. Donc il n'y a pas pour Altran de warning aux recrutements. Nous allons embaucher 5.000 personnes dans le monde dont 2.400 en France. Autant que cette année. Pour satisfaire nos besoins dans nos trois métiers de conseil en technologie. D'abord le volet conseil en stratégie, ensuite, le gros de notre activité le conseil en R&D qui représente 60 % de notre activité et enfin le conseil en système d'information pour 30 %. Et cela dans tous les secteurs : de l'auto à la finance en passant par l'aérospatiale ou les télécoms. Pour tous ces projets nous avons besoin de jeunes diplômés qui aiment l'industrie et les projets longs. Comme la dynamique des secteurs va évoluer, je leur conseille de soigner leur employabilité. En clair de bien choisir leurs stages et les entreprises où ils vont postuler. Je leur recommande aussi de faire des choix. Chez Altran, on donne à voir et on veut que nos postulants soient les acteurs de leur projet professionnel. Dernière recommandation : qu'ils développent des compétences transversales, c'est un atout particulièrement précieux dans la construction d'une carrière. »

« Réseau Ferré de France - RFF - , est un bureau d'étude de 900 personnes dont 80 % de cadres et ingénieurs qui organise la vie de 55.000 cheminots à travers un siège et 12 directions régionales. En clair, nous avons la responsabilité des infrastructures du chemin de fer français. Nous recruterons cette année encore 250 ingénieurs. Avec deux particularités : une forte priorité aux ingénieurs expérimentés, la moyenne d'âge de l'entreprise est de 38 ans, et le sens du service public avec un intérêt pour le rail. Car si nous cherchons des opérateurs de marchés capables de bien gérer les 28 milliards dont nous avons hérité de la SNCF ou des spécialistes des partenariats public-privé avec financements innovants voire des experts en patrimoine puisque nous sommes propriétaires et gestionnaires de 2.000 km de lignes ferrées nous avons surtout la responsabilité du réseau national. L'existant et le futur avec les lignes à grande vitesse entre Bordeaux et Toulouse, celle de Rhin-Rhône à trois branches ou le contournement de Nîmes vers Barcelone. Avec tous les grands travaux et les négociations que cela induit. Autant dire que nous recrutons des collaborateurs avides de grands projets dans la durée car nos investissements portent souvent sur 25 ans. Pour cela nous considérons que la marque de fabrique de l'école n'est valable que 5 à 10 ans. Pour nos recrutements c'est surtout la valeur du parcours accompli qui importe. »



Philippe Berthet
Chef du département emploi-carrières RESEAU FERRE DE FRANCE



Violaine Cozette
Directeur des ressources humaines - COFRAMI - Groupe AKKA Technologies

« COFRAMI, la filiale informatique et système du groupe AKKA Technologies, évolue dans un contexte particulièrement favorable. On constate un fort développement de l'externalisation de la R&D par les entreprises (30 % environ) et notre croissance tant organique qu'externe ne va pas ralentir en 2009. Du coup nous allons accélérer les recrutements : 1.500 personnes en France contre 1.200 l'an dernier. Je précise que le rang des écoles n'est plus aussi déterminant que par le passé. Comme nous recrutons sur de forts volumes, nous avons le luxe de la diversification. Dans nos référentiels communs, nous lions expertise technique et management social. Pour répondre aux besoins de nos clients, nous avons un fort maillage du territoire mais avec toujours une taille suffisante pour nos collaborateurs. Dans l'ingénierie des grands comptes industriels nous avons les mêmes contraintes que nos clients. Cela induit une dynamique de partenariat. Et même si nous constatons que les écoles évoluent avec le souci d'intégrer les évolutions des entreprises et des technologies, nous avons 40 % de nos collaborateurs qui suivent des formations spécifiques pour bien répondre aux besoins des entreprises. Tout cela dans un souci de leur donner des compétences transférables. C'est l'objectif de notre université interne le AKKA Institut qui affine savoir-faire, méthode et actualisation des connaissances. »

Nota bene

Le marché de l'emploi

- : 2009 devrait sauf coup de grisou conserver la bonne tendance affichée cette année.
- : Le marché des ingénieurs est un marché en pénurie. En France et dans le monde.
- : Les ingénieurs femmes sont courtisées par les entreprises. Les effectifs des promotions trouvent leur place sans trop de difficultés.
- : On note l'arrivée dans certains secteurs d'une concurrence de jeunes talents en provenance des pays de l'Est mais aussi du Maghreb où les écoles françaises ont installé des filiales.
- : La considération nouvelle acquise par les Master2. Au nom de la diversité sociologique mais aussi par la qualité de certaines filières qui sont en relation étroite avec des entreprises : SNCF, Bombardier, Alstom, EDF, Areva, Suez, Altran, Socotec, etc.

Les secteurs

- : Pas ou peu de secteurs en panne de recrutement.
- : Toujours en tête du hit parade : le BTP, le Génie civil,

l'informatique mais aussi les nouveaux secteurs de l'énergie « verte » et retour très fort du nucléaire.

Les rémunérations

- : De 35 à 45 K€ selon les écoles et la qualité des stages.
- : Les variables et les avantages connexes prennent toutes leurs places.
- : Les universitaires pâtissent de l'absence de stages consistants en entreprise.

Bonus/Malus

- : La formation continue des ingénieurs est très organisée (7% de la masse salariale en moyenne pour les budgets de formation). Bonnes options de mobilités.
- : Les ingénieurs ont des accès mieux définis vers les postes d'exécutifs.

Le Point multimédia

Créé en décembre 2007, Le Point Multimédia est la régie intégrée du Point.fr. Notre site connaît la plus forte progression des sites d'informations en ligne, avec une audience quadruplée en 10 mois (4 822 505 visites, source OJD septembre 2008) et plus de 20 millions de pages vues.

Pour poursuivre ce développement ambitieux, nous recherchons

Chef de Publicité / Directeur de clientèle h/f Web

Sous la responsabilité du directeur commercial, vous serez chargé de vendre les espaces publicitaires du Point.fr auprès d'un portefeuille d'annonceurs et d'agences média.

Votre expérience d'au moins 2 ans dans le Online vous permet de maîtriser parfaitement les étapes de la vente du display : propositions commerciales, mise en place et suivi des campagnes, bilans et comptes rendus... avec une forte présence sur le terrain (poste basé à Paris).

Passionné par l'internet, habile négociateur, à l'aise avec les outils informatiques (PowerPoint, Excel...), vous avez aussi de vraies aptitudes à communiquer et savez travailler en équipe.

Si en plus vous avez envie de partager notre ambition et notre enthousiasme, adressez nous vite votre candidature (CV + rémunération actuelle) par mail : jpbarberot@lepoint.fr, ou par courrier : Le Point Multimédia, référence DC08, 74 avenue du Maine 75014 Paris.

www.lepoint.fr

BRITANNICA UNIVERSALIS
Les références culturelles d'aujourd'hui

ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA
UNIVERSALIS
recherche

collaborateurs (trices) résidant sur Paris RP

d'un bon niveau de culture générale
pour **poste à caractère commercial**.

- Formation assurée
- Statut salarié
- Véhicule de fonction

Candidature à adresser à :
ENCYCLOPAEDIA UNIVERSALIS FRANCE
9 rue Antoine Chantini - 75014 PARIS

A l'attention de Madame Malika DAHMOUN

recrut@britannica.fr
TEL : 01 78 09 40 21

Le Point

Parce que vous serez heureux de travailler pour un news magazine dont la diffusion ne cesse de progresser depuis 8 ans (120 000 exemplaires gagnés et une diffusion totale de près de 420 000 exemplaires)

Parce que vous serez fier de participer à un magazine où l'information, l'investigation, l'analyse et la culture sont inscrits dans les gènes....

Parce que notre régie ne cesse de se développer, nous recrutons un(e)

Chef de Publicité / Directeur de clientèle H/F

Vous serez chargé de commercialiser l'espace publicitaire du magazine LE POINT auprès de nos annonceurs et des agences média.

Votre expérience de la presse, de la publicité et votre connaissance des agences seront un plus indéniable. Mais surtout, votre présence auprès de nos annonceurs et futurs annonceurs, votre sens commercial aigu, votre goût du contact avéré, et votre sens de l'écoute feront de vous un atout maître pour notre régie publicitaire.

Alors si vous souhaitez vous aussi partager nos valeurs, rejoindre une équipe à taille humaine, et bénéficier d'une rémunération motivante (fixe + variable), nous vous remercions d'envoyer votre candidature à l'adresse suivante en notant bien la référence LPC 08:

- Par mail : ebroustet@lepoint.fr
- Par courrier : Le Point, à l'attention d'Edouard Broustet, 74 avenue du Maine - 75014 Paris

Poste basé à Paris-Montparnasse, mais nécessitant d'être mobile (idéalement en scooter...).



Donnez une nouvelle
dimension à votre futur



www.geci.net



Partenaire technologique privilégié des principaux acteurs mondiaux du secteur des transports, concepteur du Skylander, nous recherchons (h/f) pour accompagner notre croissance en France (IdF, Lorraine, Sud-Ouest, Sud-Est, Ouest) et à l'étranger, pour nos activités :

AERONAUTIQUE

- Ingénieur d'études conception électrique : design avion, mécanique des structures et installation systèmes
- Ingénieur d'études : stress, structure composite. Maîtrise de PATRAN, NASTRAN, ABAQUS
- Responsable production logistique (méthodes d'assemblages MRP)
- Responsable achats/Supply Chain
- Responsable qualité (industrie et services)

SPATIAL

- Ingénieur dynamique des structures : IDEAS, PATRAN, NASTRAN
- Ingénieur thermicien spatial : THERMICA, ESATAN, ESARAD, IDEAS TMG

TRANSPORTS TERRESTRES

- Ingénieur calcul crash : RADIOSS, ANSA, PAMCRASH, NASTRAN
- Ingénieur calcul acoustique et vibration : RADIOSS, ANSA, PAMCRASH, NASTRAN IDEAS
- Ingénieur d'études liaison au sol : ADAMS, AMESIM, NASTRAN, PIVERT, MATLAB, ANSA, HYPERWORKS

NAVAL

- Ingénieur d'études : architecture navale (conception, études et calculs), COSMOS, CATIA V5, AUTOCAD
- Responsable de projets : architecture navale et ingénierie off-shore

GENIE CIVIL

- Responsable de projets

Jeune diplômé, confirmé ou expert, passionné par la haute technologie et l'innovation, ayant le goût du challenge et attiré par un environnement multiculturel, venez partager notre projet d'entreprise et notre passion. Merci d'adresser votre dossier par mail : drh@geci.net ou par courrier : 105 bis Bd Malesherbes, 75008 Paris.

orc.fr

KalRay

la nouvelle génération de circuits intégrés

Kalray, start-up pionnière d'une nouvelle génération de Circuits Intégrés Programmables basée à Orsay et en région Grenobloise et développant un projet très innovant dans le domaine des calculateurs embarqués massivement parallèles, à forte dominante applicative,

recherche

- ▶ Des ingénieurs expérimentés h/f,
- ▶ Des ingénieurs confirmés h/f et
- ▶ Des ingénieurs débutants h/f

dans le secteur des circuits intégrés numériques, des outils logiciels, et du développement logiciel embarqué, pour les postes suivants :

- **Concepteurs** de circuits intégrés (connaissance des langages System-C et VHDL)
- **Ingénieurs** en charge du test et packaging de circuits intégrés
- **Développeurs** systèmes & outils logiciels (expérience en compilation, et/ou systèmes d'exploitation embarqués, et/ou environnement de développement Eclipse et/ou environnements de conception)
- **Développeurs** d'applications et support client (expérience en développement logiciel embarqué)

- **Ingénieurs** en charge de l'industrialisation et de la validation logicielle
- **Responsable** ligne produit
- **Chefs de projets** R&D
- **Responsable** de la propriété industrielle et des accords

Outre votre compétence technique, c'est votre aptitude à la communication, au travail en équipe, et l'envie d'assumer l'ambition de Kalray qui seront les éléments déterminants pour rejoindre notre équipe.

Si vous désirez intégrer une start-up dynamique et participer au développement de produits hautement innovants, contactez-nous.



Adressez votre CV par e-mail (format WORD ou PDF) à :
Kalray Direction des Ressources Humaines (email : DRH@kalray.eu)
Ou par courrier : Kalray, 86 rue de Paris, 91400 ORSAY
Site Web : www.kalray.eu

AKKA
TECHNOLOGIES

Your Future
is our Business.*

1500
opportunités
de carrière en
France et à
l'international!

orc.fr

Ingénieurs et Commerciaux H/F
jeunes diplômés et profils expérimentés

Chaque jour nous accompagnons nos clients de tous secteurs dans leur processus d'innovation sur tout le cycle de vie des projets. **Spécialiste reconnu de l'Ingénierie et du Conseil en Technologies**, solidement implanté en Europe Occidentale, AKKA Technologies intègre des expertises complémentaires : Ingénierie Produit, Process et Documentaire, Informatique Industrielle et Systèmes Embarqués, Systèmes d'Information. Une grande diversité qui offre à nos collaborateurs la possibilité de travailler sur des projets innovants et d'enrichir leurs compétences. Notre première richesse : le talent de nos collaborateurs. Vous aussi, mettez votre énergie au cœur de nos projets !

www.akka.eu

. Aéronautique . Equipementiers . Automobile . Télécoms . Spatial/Défense . Ferroviaire . Energie . Chimie/Pharmacie . Sidérurgie . Naval . Tertiaire .

VILLE DE CALAIS
(+ 80000 habitants - Pas-de-Calais)
Ville portuaire, qui dispose d'une situation géographique privilégiée en relation directe et rapide avec Paris, Londres et l'Europe du Nord-Ouest
recrute selon conditions statutaires,

- Un Directeur du Département des Affaires Générales et Population (h/f)
- Un Contrôleur de Gestion (h/f)

selon conditions statutaires (Attachés) ou contractuelles

- Un Directeur Du Département du Développement Economique (h/f)
- Un Chargé de mission Développement Economique et Commerce (h/f)

Pour plus d'information, vous pouvez consulter notre site www.mairie-calais.fr

Adresser les candidatures pour le 5 Décembre 2008 (CV, lettre de motivation et copie de dernier arrêté de position administrative), à : Mme le Maire, Service Formation - Concours - Accueil, « recrutement d'un..... » Place du Soldat inconnu, BP 329, 62107 Calais

ardèche
LE CONSEIL GÉNÉRAL

LE CONSEIL GÉNÉRAL DE L'ARDÈCHE recrute par voie contractuelle

Notre département de 306 000 habitants dispose d'un cadre de vie exceptionnel compte tenu de ses sites naturels et patrimoniaux, de son climat et du maillage de son territoire par des bourgs dotés d'un très bon niveau d'équipement. Il bénéficie par ailleurs de la dynamique économique de la vallée du Rhône et de la région Rhône Alpes, 2^e région de France. 1 600 collaborateurs ; budget 2008 : 361 millions d'euros

CHARGÉ DE MISSION DÉVELOPPEMENT ECONOMIQUE DRÔME / ARDÈCHE (H/F) ATTACHÉ OU INGÉNIEUR

En relation permanente avec les vice-présidents économie des deux Conseils généraux, vous êtes l'animateur clé d'une mission bi-départementale de développement économique.

Vos objectifs : renforcer l'attractivité et la compétitivité du territoire sud Rhône-Alpes, conforter et développer les emplois et les nouvelles activités.

Votre rôle : proposer, conduire et promouvoir une politique commune, tournée notamment vers la prospection et l'appui à l'implantation d'entreprises. Chargé de définir une stratégie de valorisation des potentiels et le plan de communication afférent, vous travaillez à professionnaliser les moyens d'accueil, à soutenir des filières ou des secteurs d'activité. Vous assurez le contrôle et l'évaluation des dispositifs mis en place.

Profil : De formation supérieure (école de commerce, sciences économiques ou ingénieur généraliste), vous avez une expérience impérative en management de projet et d'équipe ainsi qu'en stratégie de développement économique local. Rompu aux procédures d'intervention des collectivités locales, vous alliez des capacités d'analyse et d'argumentation au sens de l'anticipation. Disponible, vous savez travailler en équipe.

Merci d'adresser lettre de motivation et CV, avant le 15/11/2008 à la : DRH, Service Emploi et Actions Sociales, Hôtel du Département La Chaumette, B.P. 737, 07007 PRIVAS Cedex
Consultez la fiche de poste sur www.ardeche.fr (rubrique recrutement/offres d'emplois)

Le CENTRE de GESTION du HAUT-RHIN
fonction publique territoriale

organise en convention avec les Centres de gestion des Ardennes, de la Côte-d'Or, de la Marne, de Meurthe et Moselle et du Bas-Rhin

un EXAMEN PROFESSIONNEL d'ÉDUCATEUR-CHEF de JEUNES ENFANTS TERRITORIAL

Conditions :
Peuvent être nommés éducateur-chef de jeunes enfants, après inscription sur le tableau d'avancement, les éducateurs de jeunes enfants ayant un an d'ancienneté dans le 8^{ème} échelon de leur grade et les éducateurs principaux sans condition d'ancienneté, comptant trois ans de services dans le cadre d'emplois.

Date des épreuves : à partir du **10 mars 2009**.

Retrait des dossiers d'inscription : du **28 octobre 2008** au **30 décembre 2008**.

Date limite de dépôt des dossiers : le **6 janvier 2009** (cachet de la poste faisant foi).

Modalités de retrait des dossiers :
Par courrier, en joignant une enveloppe de format A4 affranchie à 1,33 € libellée aux nom et adresse du candidat auprès du Centre de gestion du Haut-Rhin - 22 rue Wilson - 68027 COLMAR Cedex.
Au guichet du Centre de gestion du Haut-Rhin : 22 rue Wilson - 68027 COLMAR Cedex.
Par pré-inscription en ligne sur le site internet : www.cdg68.fr, rubrique "Les Concours".

Aucune inscription ne sera prise par téléphone, télécopie ou messagerie électronique.

Dossiers à déposer ou à envoyer **UNIQUEMENT** au Centre de gestion du Haut-Rhin.

Cour des comptes
La Cour des comptes recrute

un auditeur financier expérimenté h/f
dans le cadre de l'audit externe des Organisations Internationales

Directement rattaché(e) à la Directrice de l'audit externe des Organisations internationales vous interviendrez sur les éléments suivants : • revue qualité des dossiers d'audit à Paris, à Genève et à New York et suivi des recommandations émises • participation occasionnelle à des missions de contrôle au sein des Organisations internationales • participation à des actions de formation, en particulier sur les IPSAS • participation à des groupes de travail sur les normes d'audit.

Profil recherché : • De formation Bac +4/5 en comptabilité/gestion de type Ecole de Commerce ou DECE, vous justifiez d'une expérience réussie d'au moins 4 ans au sein d'un cabinet international d'audit. Vous maîtrisez les ISA et les IPSAS • Votre anglais est courant • Une expérience dans le contrôle qualité est un plus • Rigoureux(se) et doté(e) d'un esprit d'initiative efficace, vous savez faire preuve d'autonomie et avez envie de donner une dimension internationale à votre carrière. Ces recrutements sont effectués par contrat à durée déterminée de 2 ans.

Les candidatures comportant une lettre de motivation et un CV doivent nous parvenir avant le **31/10/2008**, par courrier électronique à l'adresse suivante : recrutement@ccomptes.fr en précisant en objet la référence AUDIT EXTERNE.

uni.lu
UNIVERSITÉ DU LUXEMBOURG

L'Université du Luxembourg recrute pour la Faculté des Lettres, des Sciences Humaines, des Arts et des Sciences de l'Éducation (FLSHASE), pour les besoins de l'Unité de recherche "LCMI", un

Assistant-chercheur (m/f)
en sciences de l'éducation : soit en histoire de l'éducation, soit en sociologie de l'éducation
entrée en service prévue le 1^{er} février 2009
(F3-090003)

La recherche se fait sur les systèmes éducatifs, qui sont à étudier au niveau international et comparatif, de façon à lier des perspectives de l'histoire de la culture avec celles de la sociologie. Les conditions requises sont de détenir un doctorat en sciences de l'éducation, soit en sociologie, soit en histoire, ainsi que d'avoir de l'expérience dans le domaine des systèmes éducatifs.

Pour toute information complémentaire :
Professeur Dr. Daniel Tröhler
Email : daniel.troehler@uni.lu • Tél.: 00352 46 66 44 - 9615
Ou consultez notre site web : <http://www.fr.uni.lu/>

Les personnes intéressées sont priées d'envoyer leur candidature jusqu'au **21 novembre 2008** à l'adresse suivante :
Université du Luxembourg • FLSHASE • Secrétariat de recherche LCMI
A l'attention de Madame Marianne Graffé • Campus Walferdange • BP 2 L - 7201 Walferdange

L'Université du Luxembourg assure le respect de l'égalité des chances.

L'École nationale supérieure des arts décoratifs (Ensad)
recrute 2 enseignants

- Scénographie
Le candidat est un scénographe confirmé dans le spectacle vivant, ayant l'expérience des scènes européennes.

- Textile / vêtement
Le candidat est un styliste créateur, possédant une réelle expérience professionnelle et capable d'assurer un enseignement de conception et de technique du vêtement en prise avec les milieux professionnels ; il a un intérêt et des compétences pluri et interdisciplinaire dans les domaines des nouvelles fibres et nouveaux matériaux.

CDD de 1 an renouvelable (15h hebdomadaire)
Date limite de dépôt des candidatures : vendredi 14 novembre 2008
Détail de l'offre et marche à suivre sur : <http://www.ensad.fr> rubrique « offre d'emploi »

Contact :
Francis Dumas, direction des études, pédagogie, Tél. : 01 42 34 97 86
Catherine Le Gal, administration générale Tél. : 01 42 34 97 10

SOCIÉTÉ DU CANAL DE PROVENCE ET D'AMÉNAGEMENT DE LA RÉGION PROVENÇALE

La Société du Canal de Provence, acteur majeur du développement économique de la région PACA, préserve la Provence de la pénurie d'eau. Implantée à Aix en Provence, elle conçoit, réalise et exploite depuis 50 ans des aménagements hydrauliques respectueux de l'environnement. La qualité du service est la priorité de ses 450 collaborateurs. La Société du Canal de Provence recherche un :

Ingénieur économiste confirmé (H/F)

Directement rattaché au Chef du groupe Aménagement et intégré à une équipe pluridisciplinaire :

- Vous pilotez et produisez des études ou analyses économiques, études de rentabilité, notes de conjonctures, argumentaires, schémas directeurs... dans le domaine de l'eau afin de permettre à la direction de disposer d'outils de contrôle et d'aide à la décision.
- Vous intervenez au niveau de l'économie d'entreprise (coûts de production du service de l'eau, études de tarification...), de l'économie de projet (analyses, études et évaluation de projets) et de l'économie générale (réalisation d'études d'impact socio-économique d'aménagements publics et d'infrastructures hydrauliques...)

Diplômé de l'enseignement supérieur, votre expérience d'au moins 5 ans en tant qu'économiste en bureau d'études vous a permis de développer vos capacités de synthèse, votre rigueur et votre esprit d'équipe. Une expérience en économie de systèmes irrigués ou en tarification serait un plus. De très bonnes capacités rédactionnelles sont indispensables à ce poste ainsi qu'une très bonne maîtrise des outils statistiques et bureautiques. Une connaissance des outils de gestion serait un plus.

Anglais courant impératif.
Disponibilité rapide.
Poste basé à Aix en Provence (13) - Possibilités de déplacement ponctuel à l'international.
Niveau de rémunération 40 à 45 K€ + avantages entreprise.

Merci d'adresser votre candidature (lettre + CV) à : Mme Delphine Hautbout, RH Performances, Bât B Créativa, Agroparc, 200 rue Michel de Montaigne, BP 31222, AVIGNON Cedex 9
Mail : rperformances@yahoo.fr

Retrouvez notre opération spéciale

CONSEIL/AUDIT
le lundi 24 novembre*

Et retrouvez toutes nos offres sur www.lemonde.fr

* daté mardi 25 novembre.

BRUXELLES | PARIS | ZURICH



Think ahead

Headlink Partners conseille les directions générales des grandes entreprises dans la conduite de leurs programmes stratégiques avec forts impacts sur le compte de résultats.

Consultants h/f,

faites valoir votre expertise dans l'une de nos pratiques finance & assurance, industries & services.

Etre consultant chez Headlink Partners, c'est enrichir son expertise sur des missions à forte valeur ajoutée. C'est construire sa carrière avec des moyens soutenus et diversifiés. C'est aussi intégrer une équipe à taille humaine portée par l'envie de délivrer des résultats mesurables chez les clients, le sens des affaires et le partage des savoir-faire entre consultants.

Go ahead,

transmettez votre lettre de motivation et votre cv par mail : recrutement@headlink-partners.com ou postulez en ligne sur notre site.



Là où le conseil devient stratégique www.headlink-partners.com

TMPNEO Pensez - Avancez

Filiale du groupe HERSANT Media, le groupe COMAREG est le n°1 de la Presse Gratuite d'Annonces en France, avec un réseau de 280 éditions locales, sous la marque Paru Vendu. Avec notre filiale industrielle composée de 4 imprimeries modernes, nous employons 3100 collaborateurs. Nos métiers sont très variés au sein de nos titres, centres d'appels, équipes Web, imprimeries ou services du siège. Les équipes de vente sont toutefois majoritaires, avec pour rôle de conseiller et commercialiser des espaces publicitaires auprès d'une clientèle de professionnels locaux. Nos activités très exigeantes et particulièrement rythmées ont toujours été réalisées par des collaborateurs passionnés, qui font encore aujourd'hui la réussite du groupe. Pour pérenniser une politique RH qui place l'Homme au centre de la stratégie, nous recherchons notre

DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES h-f

basé à LYON

Rattaché au Directeur Général France, membre du Comité de Direction, et sous l'autorité fonctionnelle du Directeur des Ressources Humaines du groupe HERSANT Media, vous conduisez une politique RH en cohérence avec les objectifs de l'entreprise. A ce titre, vous êtes acteur du changement et participez à l'évolution des organisations. Vous maintenez et développez les outils et moyens nécessaires à la conduite d'une politique de recrutement efficace. Vous garantissez l'adéquation du plan de formation aux besoins de l'entreprise, tout en dynamisant la politique de mobilité, de gestion et de développement des carrières. Vous animez les relations sociales et menez les différentes négociations tout en assurant un rôle de conseil auprès de la Direction Générale et de l'encadrement. Vous garantissez la fiabilité des paies et de l'administration du personnel et contribuez à l'évolution des systèmes et niveaux de rémunération. Responsable du budget de fonctionnement de la DRH, vous suivez l'évolution de la masse salariale et effectuez les reportings au groupe. Pour réussir dans cette mission de premier ordre, vous vous appuyez sur une équipe d'une quarantaine de collaborateurs.

De formation supérieure, vous avez une expérience confirmée dans le management d'une importante Direction des Ressources Humaines, acquise de préférence dans un groupe de services, organisé en réseau et doté d'une forte culture commerciale. Excellent manager, vous avez des qualités de communication éprouvées pour évoluer dans une organisation matricielle. Leadership, grand sens du service, capacité à prendre des décisions, engagement personnel, disponibilité et exemplarité sont notamment indispensables pour réussir dans un rôle à la fois stratégique et opérationnel. Rémunération à négocier selon le niveau d'expérience + Véhicule de fonction.

Merci d'adresser votre dossier de candidature avec mention de vos prétentions, sous réf 41208LM, par mail à contact.rb@es-tete.com ou à notre conseil ESTETE Recrutement - Le Danica 19 av G. Pompidou - 69486 LYON Cedex 03. Confidentialité assurée.

Aujourd'hui 715 000* cadres actifs vont lire ce message.

Nos offres d'emploi aussi...

Retrouvez toutes nos offres sur www.lemonde.fr

*Source France des Cadres Actifs 2008 (LNM).



Chiquita s'implante en Suisse

Journey to a Fresh Future...*

“ Ce qui me fait rester chez Chiquita ? Les personnes avec lesquelles je travaille, la passion que nous partageons, les opportunités commerciales et les possibilités d'évolution. ”

Michel Loeb, Président de Chiquita Europe & Moyen-Orient



Après plus de 100 ans de tradition et d'innovation, Chiquita (23.000 collaborateurs dans 70 pays) est devenue l'une des marques les plus reconnues dans le monde pour ses produits frais et transformés : salades de fruits frais, snacks à base de fruits et « Just Fruit in a Bottle » (smoothies frappés). Dans le cadre de l'implantation de notre nouveau siège européen en Suisse (Rolle, Canton de Vaud), nous recherchons les meilleurs potentiels (H/F), aux compétences, nationalités et formations variées, pour nous rejoindre dans cette aventure.

En nous appuyant sur ce qui a fait notre renommée – nos employés – nous souhaitons confirmer notre position de leader et développer le marché avec des produits sains, frais et à forte valeur ajoutée partout dans le monde.

Vous désirez évoluer professionnellement et être reconnu pour vos réussites ?

Vous vous souciez, autant que nous, de développer des produits de qualité et de créer des opportunités tout en agissant de façon responsable, avec intégrité et respect ?

Vous êtes prêt à travailler avec des collaborateurs partout dans le monde pour exercer une influence positive sur les produits Chiquita, la marque et l'entreprise ?

Alors faites le premier pas pour rejoindre la famille Chiquita, venez vite prendre connaissance des opportunités offertes en visitant notre site : www.joinchiquita.com et vous positionner sur l'un des 70 postes ouverts.

Marketing/Ventes

Pour ces départements stratégiques et dans le cadre du projet d'implantation du nouveau siège européen, nous sommes par exemple à la recherche d'un Responsable Etudes de Marché et d'un Chef de Produit Adjoint.

Finance/Audit/ Trésorerie & Fiscalité/Juridique

Au sein d'un siège européen, les fonctions d'Analystes Financiers et d'Auditeurs Internes concernent des profils à la fois juniors et expérimentés autour de problématiques transversales à forte valeur ajoutée.

Qualité, Food Ingredients & Recherche et Développement

Au coeur de l'image du secteur, la maîtrise de la qualité nous amène à recruter, notamment, un Analyste Process Qualité et un Spécialiste Gestion de Données.

Informatique, Ressources Humaines & Secrétariat de Direction

L'établissement d'un siège européen nécessite la mise en place de supports avec la recherche, entre autres profils, de Responsables Informatiques (Europe & Siège), d'Analystes Systèmes, d'un Responsable Recrutement et d'un Coordinateur RH.

Logistique/Supply Chain, Service Maritime & Packaging

Il s'agit de départements clefs dans le secteur de l'agroalimentaire, au sein desquels des postes aussi variés que le Responsable Service Clients ou l'Analyste Logistique sont à pourvoir.

Rendez vous sur :
www.joinchiquita.com

A KORN/FERRY COMPANY

www.futurestep.fr