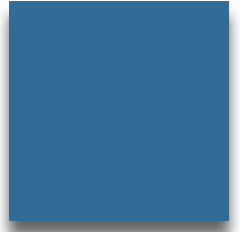


FOCUS /

**Les ressources humaines
au sein de la stratégie d'entreprise**



VARIANCES

LA REVUE DES ANCIENS DE L'ENSAE



DOSSIER /

Le financement des retraites

BNP Paribas Assurance recrute

Assurez
votre réussite !

Acteur majeur sur le marché mondial de l'assurance de personnes, BNP Paribas Assurance conçoit et commercialise via de multiples réseaux de distribution des produits et services en Epargne et Prévoyance individuelles et collectives. BNP Paribas Assurance est présent dans 40 pays et compte plus de 8 000 collaborateurs.



**BNP PARIBAS
ASSURANCE**

GESTION D'ACTIFS

Au sein de la direction des gestions d'actifs, le gestionnaire actif/passif mène les études d'optimisation de l'allocation stratégique d'actifs en France et à l'International. Il est force de proposition sur les dossiers stratégiques liés au pilotage financier de l'entreprise.

Gestionnaire actif - passif

Missions >

- > Etudes stochastiques d'adossment actif/passif avec propositions de stratégies d'investissement
- > Suivi des projets réglementaires Solvabilité II et IAS
- > Calcul de l'embedded-value et du Capital Economique

Pour ces postes basés à Rueil-Malmaison (92), BNP Paribas Assurance Direction des Ressources Humaines 4, rue des Frères Caudron 92858 Rueil-Malmaison CEDEX
Merci de postuler directement en ligne sur notre site

www.assurance.bnpparibas.com

ACTUARARIAT

Garant de la stratégie rentabilité/risques, l'actuaire élabore et tarifie les contrats, suit les résultats, procède aux analyses techniques en veillant à concilier les intérêts des assurés, de la compagnie d'assurance et de ses partenaires. L'actuaire s'appuie sur des outils et concepts qu'il développe et fait évoluer : profit testing, embedded-value, Capital Economique... Si la dimension technique demeure, de nouveaux horizons s'ouvrent aux analystes du risque.

Actuaires épargne ou prévoyance international

Missions >

- > Support et contrôle des actuariats locaux (élaboration et tarification des produits, réalisation des arrêtés des comptes et des planifications)
- > Mise en place d'outils informatiques actuariels
- > Etudes sur la rentabilité et l'exposition aux risques des portefeuilles
- > Reporting des risques et résultats à la Direction Générale

Volontariat International en Entreprise = VIE

Missions >

Véritable actuaire local :

- > Tarification et mise en place de nouveaux produits
- > Analyse de la rentabilité du portefeuille et son exposition au risque
- > Reporting financier et actuariel de la structure

Actuaires épargne ou prévoyance France

Missions >

- > Mise en place et tarification des nouveaux produits
- > Analyse de la rentabilité du portefeuille
- > Rédaction des documents contractuels
- > Suivi des contrats
- > Elaboration des tableaux de bord, suivi des risques et de l'arrêté comptable
- > Elaboration des bases techniques
- > Reporting aux partenaires et à la Direction Générale

Création Et réalisation: Le Studio - AP116

L'enjeu humain



Crise économique, crise financière, dérégulation, compétitivité, croissance, mondialisation sont autant de sujets auxquels Variances a consacré de nombreuses pages au cours des derniers mois. Beaucoup d'Anciens ont ainsi apporté des contributions significatives aux débats et réflexions qui permettent de mieux comprendre, voire de progresser.

Mais ces mots (maux ?) ne seraient rien s'ils ne signifiaient pas aussi crise sociale et gâchis humain. C'est à cet enjeu humain, défi de ce début de siècle, que ce numéro est dédié.

Travailler pour épanouir une partie de soi, pour progresser dans sa propre réalisation, pour gagner sa vie, pour appartenir activement à une société sont autant de raisons qui justifient pleinement le souhait de chacun de pouvoir s'impliquer dans son activité professionnelle.

Aujourd'hui pourtant, en plein débat sur la réforme des retraites, l'actualité résonne violemment des difficultés des jeunes confrontés à la panne du recrutement, et de celles des actifs en perte de repères professionnels et inquiets de leur avenir post-professionnel. Ce numéro de Variances ouvre les pages de son focus à des contributeurs spécialistes des ressources humaines. Ceux-ci nous rappellent que si les entreprises doivent placer l'enjeu humain dans la liste de leurs priorités, il faut aussi que chacun d'entre nous garde la main sur sa carrière et la gestion stratégique de sa vie professionnelle.

En écho au débat public qui accompagne les choix politiques de la réforme des retraites, le dossier de ce numéro est consacré au financement de celles-ci. Il met en évidence l'imbrication forte entre les difficultés de financement des retraites et les conséquences sociales de l'évolution démographique. Les articles de grande qualité rassemblés dans ces pages permettent de découvrir différents systèmes et d'entrevoir d'autres axes de réflexions.

Dans ce numéro de Variances, nous avons ainsi voulu donner la priorité à l'enjeu humain de la vie professionnelle de chacun d'entre nous, mais aussi à celui de la gouvernance des entreprises et des institutions. Cet enjeu humain, véritable défi à réussir, est la clef de la fierté d'appartenance à une société.

C'est aussi à cette priorité que se consacre l'AAENSAE qui, par la force du réseau, permet à tous les Anciens de communiquer, de se retrouver et de s'entraider. Rejoignez-nous, participez aux événements de l'Association, contribuez à Variances, cotisez... tous ensemble nous témoignons chaque jour de la force d'appartenance.

L'ensemble du Conseil élu lors de l'AG de juin, Eric Tazé-Bernard, co-rédacteur en chef, et moi-même vous souhaitons une rentrée aussi « humainement réussie » que possible !

Catherine Grandcoing (1978)
Co-rédactrice en chef

VARIANCES
LA REVUE DES ANCIENS DE L'ENSAE

ISSN 1266-4499-Variances (Malakoff)

Numéro 39 - Octobre 2010

Directeur de publication :
Julien Guitard (2005)

Rédacteurs en chef :
Catherine Grandcoing (1978),
Eric Tazé-Bernard (1978)

Comité de rédaction :
Pierre Marie Debreuille (1999),
Emmanuel Léonard (2007),
Nicolas Braun (2003),
Frank Arnaud (2005),
Olivier de Conihout (1981)

Conception et réalisation :
Christophe Lagarde
Sebastien Marsac

Publicité :
FERCOM - Jean-Michel AMRAM
01 46 28 18 66
jm.amram@fercom.fr

Votre avis nous intéresse :
variances@ensae.org
ou par lettre à :
Variances
Secrétariat des Anciens de l'ENSAE,
bureau E 25 ter, timbre J 120,
3, avenue Pierre Larousse,
92 245 Malakoff cedex

Imprimerie Chirat
744, route de Sainte-Colombe
42540 Saint-Just la-Pendue
Dépôt légal : 7852

Prochain numéro :
Février 2011

Prochain dossier :
La finance solidaire

Prochain Focus :
La Banque de France

Dossier



Martine Durand (1983)
Chef Statisticien et Directrice des Statistiques, OCDE



Jean-Pierre Charmaille (1993)
Chief Risk Officer, Pension Protection Fund



Yves Guegano (1990)
Secrétaire Général du Conseil d'Orientation des Retraites



Chantal Cases (1992)
Directrice de l'INED



Carole Bonnet
Chargée de recherches à l'INED

Focus



Pierre Bismuth (1968)
Senior Advisor de Schlumberger Business Consulting



Bérengère de Lestapis (1978)
Compensation & Benefits VP du Groupe Faurecia



Magali Demotes-Mainard (1980)
Responsable de l'Unité Gestion des Carrières de l'Insee



Catherine Grandcoing (1978)
Coachs, Co-Animateurs de la Commission Carrières de l'Association des Anciens de l'ENSAE



Olivier de Conihout (1981)

La vie des chiffres



Etienne Turpin (1976)
Consultant en télécommunications

Tribune



Philippe Weber (1978)
Responsable des études et de la stratégie, CPR Asset Management



Variations n°39

Octobre 2010

L'école

L'association

Tête d'affiche

Dossier

Focus

La vie des chiffres

Tribune

Les Anciens

Le mot du Président p.6

Enquête insertion 2010 p.7
Les projets du GENES et le développement de la marque ENSAE p.10

L'Assemblée Générale 2010 p.11
L'AAENSAE, une association, un réseau, des liens, des événements... p.14
ParisTech Review p.18

Raymond Leban (1972),
Directeur Délégué de la Stratégie du Groupe EDF p.20

LE FINANCEMENT DES RETRAITES p.25
1 - Les réformes des retraites dans les pays de l'OCDE p.26
2 - Un regard français sur le système de retraite britannique p.34
3 - Les enjeux de la réforme des retraites
à l'aune des travaux du Conseil d'orientation des retraites p.37
4 - Vieillesse démographique, durée de vie et retraite p.42

LES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE p.51
1 - Gestion humaine et crise p.52
2 - Définir la politique de rémunération au sein d'un groupe international p.56
3 - Gérer la carrière des cadres de l'Insee p.60
4 - Vous avez dit « coaching » ? p.64

Du bon usage du nombre pi au bridge p.68

Vous reprendrez bien un peu d'inflation ? p.70

Paul Besson (1996) p.74
Coup de projecteur sur... p.77
Dans les Rayons p.80
Mobilités p.82
Carnet p.90
Calendrier p.91

Chère Ancienne, cher Ancien,

L'année 2010 s'achève, l'Association des Anciens a eu, une fois encore, une rentrée très dense !

Ce fut d'abord une rentrée très particulière pour la promotion 2010, à qui le Conseil des Anciens a eu le plaisir de remettre le diplôme de l'École le 27 septembre dans le grand amphithéâtre du Ministère de l'Économie. Nous remercions encore HSBC qui a parrainé cette très belle cérémonie.

Ce fut aussi la rentrée d'un nouveau Conseil, riche d'une diversité toujours plus marquée. Ce Conseil m'a renouvelé sa confiance en prolongeant mon mandat de Président, auquel je vais continuer à consacrer toute mon énergie. Les commissions ou clubs que les membres du Conseil ont choisi de constituer ou de confirmer se sont très vite mis au travail afin que le millésime 2010-2011 soit l'occasion d'atteindre toujours mieux les objectifs dont je vous parlais en juin dernier lors de l'Assemblée Générale :

- développer et pérenniser l'action de l'Association au service des Anciens : je pense notamment à l'annuaire que nous continuerons de faire évoluer en 2011, au site devenu encore plus pratique et convivial grâce à un espace personnel entièrement rénové, et à tous les services de la commission carrières proposés en soutien aux Anciens,
- animer notre communauté : nous préparons dès à présent les événements de 2011. Mais d'ores et déjà, les Petits-Déjeuners Finance ont repris dès septembre, un Happy Hours Métiers est en préparation et les Afterworks ENSAE se succèdent : ils sont autant de témoignages de l'activité de l'Association aux moments clefs de la vie scolaire ou professionnelle des élèves et des Anciens. Plusieurs nouveaux projets d'animation et de service à la communauté des Anciens sont à l'étude, le prochain Vari-

ces publié en février, me permettra de vous en annoncer le lancement,

- mettre en perspective notre identité et notre action dans une période de grands changements. L'École est en évolution constante, nous devons être des forces vives de ce changement. Dans un dialogue constant avec l'École, l'Association des Anciens participe activement aux grandes évolutions dans lesquelles l'ENSAE est engagée,
- enfin, le positionnement de l'ENSAE et de ses Anciens est naturellement lié à l'image que les institutions et les entreprises ont de la «marque ENSAE». Une Commission issue du Conseil, rassemblant plusieurs Anciens venant de secteurs économiques majeurs, travaille sur ce chantier, dont l'objectif est d'accroître le lien et les échanges entre l'Association et les entreprises. Cet axe de développement fait partie des priorités du nouveau Conseil.

Que ce soit au travers du site, de Variances, des Petits-Déjeuners Finance et Métiers, des Afterworks ENSAE, de l'Happy Hours Métier, ou des autres événements à venir, ne perdons pas une occasion de nous retrouver pour échanger, mieux nous connaître et assembler nos énergies. Ensemble nous développerons l'Association et son efficacité au service des Anciens et de la marque ENSAE qui nous lie. La force d'un réseau c'est aussi ce foisonnement de contacts et d'échanges.

Mais si votre participation et votre implication nous sont précieuses, vous pouvez aussi jouer un rôle direct dans la promotion de la marque ENSAE et dans le développement des valeurs de l'Association, grâce à vos cotisations et à vos dons ; il est encore temps !

Je vous souhaite à toutes et à tous une très bonne fin d'année et une excellente lecture de Variances

Julien Guitard (2005),
Président de l'AAENSAE

Enquête insertion 2010

Malgré la crise, la promotion 2009 s'insère avec brio sur le marché du travail

Alexandre Godzinski (2007), Assistant de Macroéconomie, ENSAE

La promotion 2009 a été la première à faire face de plein fouet à la crise dès la sortie d'école, alors que les diplômés de la promotion précédente avaient profité d'une conjoncture moins dégradée en commençant suffisamment tôt leurs démarches de recherche d'emploi. Le corollaire de cette sortie plus tardive est que la promotion 2009 a pu adapter son parcours de formation à la crise : elle a privilégié la voie actuariat au détriment de la voie finance de marché. A la sortie, les poursuites d'études sont fréquentes, mais les diplômés ayant choisi d'aller sur le marché du travail se sont insérés rapidement. Ils ont privilégié les grands groupes et exercent des fonctions variées.

Un engouement pour l'actuariat au détriment de la finance de marché

La promotion 2009, consciente de l'ampleur de la crise au moment des choix de voie de troisième année, s'est davantage tournée vers la voie actuariat, jugée plus sûre, au détriment de la voie finance de marché.

Pour la promotion 2010, la substitution, toujours au détriment de la voie finance de marché, s'est faite davantage en faveur de la voie analyse des marchés et finance d'entreprise, de la voie gestion des risques, nouvellement créée, et de la voie méthodes quantitatives et sciences sociales, en progression continue depuis sa création.

Sur la période 2006-2010, les effectifs de la voie finance de marché ont donc crû puis décréu, avec un maximum atteint par la promotion 2008, où 2 diplômés sur 5 avaient choisi cette voie.

Figure 1 : Evolution des choix de voie de dernière année par promotion

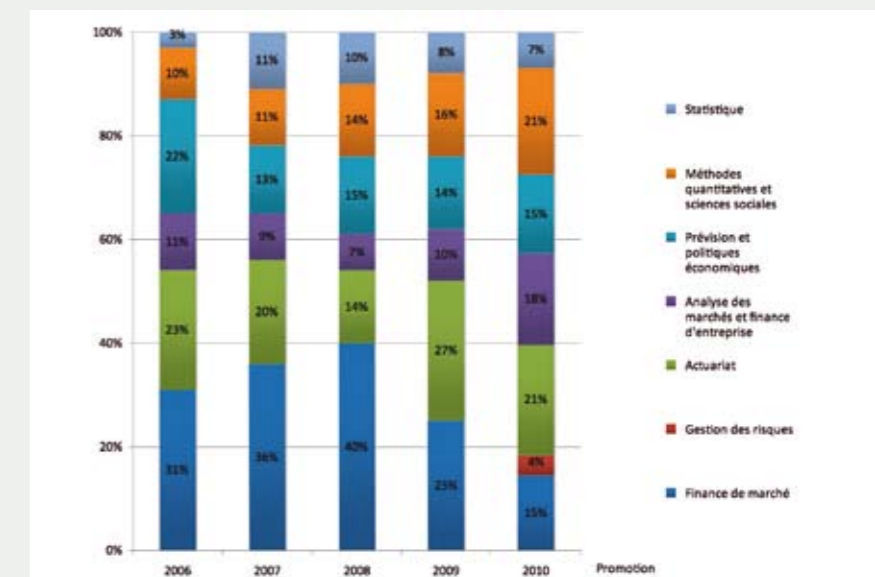
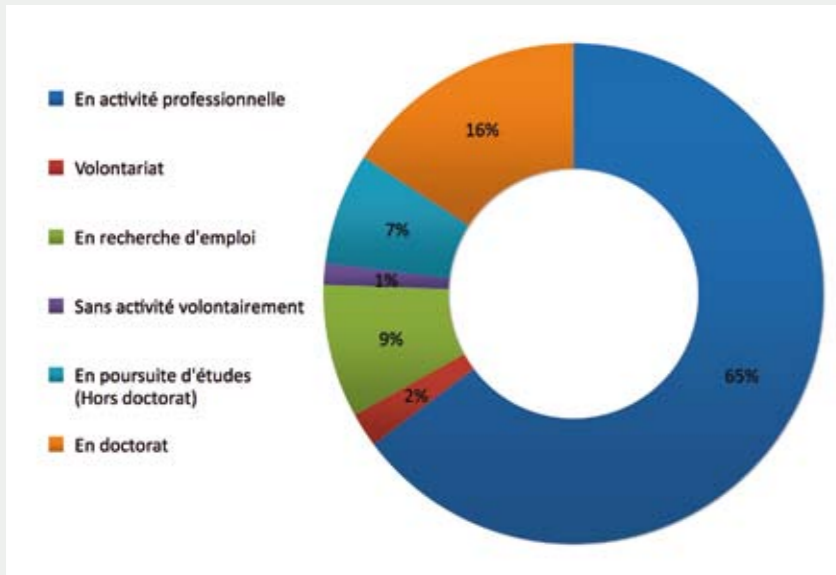
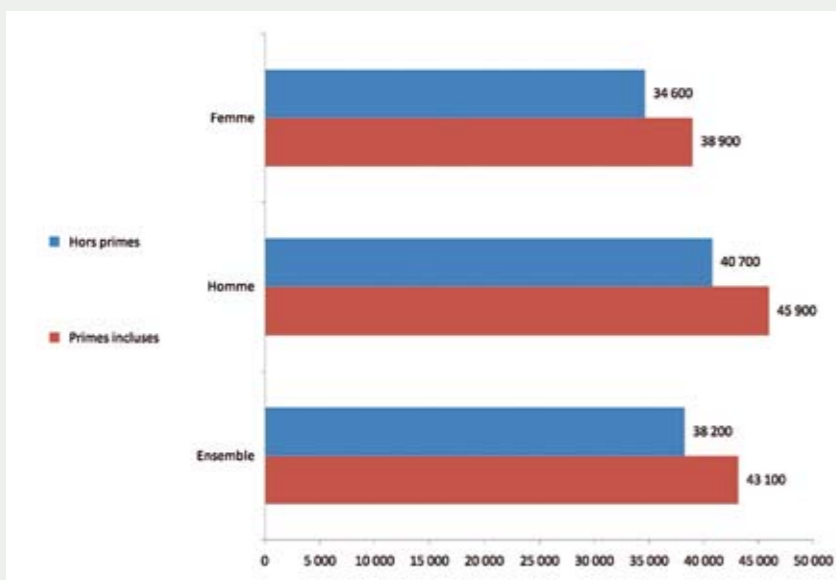


Figure 2 : Situation de la promotion 2009 au 1^{er} janvier 2010**Figure 3 :** Rémunération annuelle brute en euros de la promotion 2009 au 1^{er} janvier 2010

Les choix d'activité de la promotion 2009 en parallèle de la dernière année sont quant à eux restés sensiblement identiques à ceux de l'année précédente : un quart des diplômés a réalisé un stage à temps partiel deux jours par semaine et la moitié a suivi une autre formation en parallèle, le plus souvent un master recherche.

Une insertion professionnelle rapide et des poursuites d'études légèrement plus fréquentes

Au 1^{er} janvier 2010, soit 6 mois après la sortie de l'école, les 2/3 de la promotion 2009¹ se déclarent en activité professionnelle, 23% sont en poursuite d'étude et 9% en recherche d'emploi. Par rapport à l'année précédente, le taux d'activité est en légère baisse, tandis que les poursuites d'étude sont légèrement plus fréquentes. En particulier, 16% des diplômés de la promotion 2009 sont inscrits en doctorat.

Pour les diplômés en activité professionnelle, l'accès à l'emploi a été rapide. 84 % d'entre eux ont obtenu leur emploi moins de 2 mois après la sortie de l'école. 59% avaient déjà signé leur contrat avant leur sortie. C'est le cas de 68% de la voie actuariat, mais seulement d'un quart de la voie finance de marché. La substitution opérée en faveur de l'actuariat s'est donc révélée payante en terme de rapidité d'accès à l'emploi.

Les salaires de sortie, en baisse par rapport à l'année précédente, restent très élevés

La rémunération brute moyenne, primes incluses, de la promotion 2009, 6 mois après la sortie, s'élève à 43,1 k€, contre 46,7 k€ pour la promotion 2008 à la même période. La baisse du salaire de sortie moyen de la promotion 2009 par rapport à son aînée est la conséquence de deux effets liés à la crise. Un effet direct : l'intensité de la crise réduit le pouvoir de négociation des jeunes diplômés. Un effet indirect, de plus faible amplitude : les salaires sont structurellement moins élevés dans l'actuariat, vers lequel les diplômés se sont davantage tournés, qu'en finance de marché. Néanmoins, le salaire de sortie moyen reste très élevé au regard de la moyenne des grandes écoles.

Les différences de salaire hommes/femmes demeurent : ces dernières sont payées environ 15% de moins que les premiers, aussi bien en terme de rémunération hors primes que primes incluses. Ceci tient partiellement au fait que les hommes sont surreprésentés dans le monde de la finance.

Le salaire moyen de la promotion 2008 a quant à lui progressé d'environ 6% sur un an (de 46,7 k€ à 49,7 k€ primes comprises, respectivement 6

et 18 mois après la sortie), aussi bien en terme nominal que réel puisque l'inflation a été quasi nulle en 2009.

Au bout de 18 mois, l'enquête de janvier 2010 conduit à former trois groupes à partir de la rémunération brute primes incluses : la voie finance de marché (62 k€), puis les voies actuariat, prévision et politiques économiques et les scolarités extérieures (de 45 à 47 k€), et enfin les trois autres voies (de 41 à 43 k€).

Des fonctions diversifiées et un attrait pour les grands groupes

Les secteurs d'activité choisis par la promotion 2009 sont assez variés, même si le trio administration / banque / assurance emploie toujours 3 diplômés sur 5.

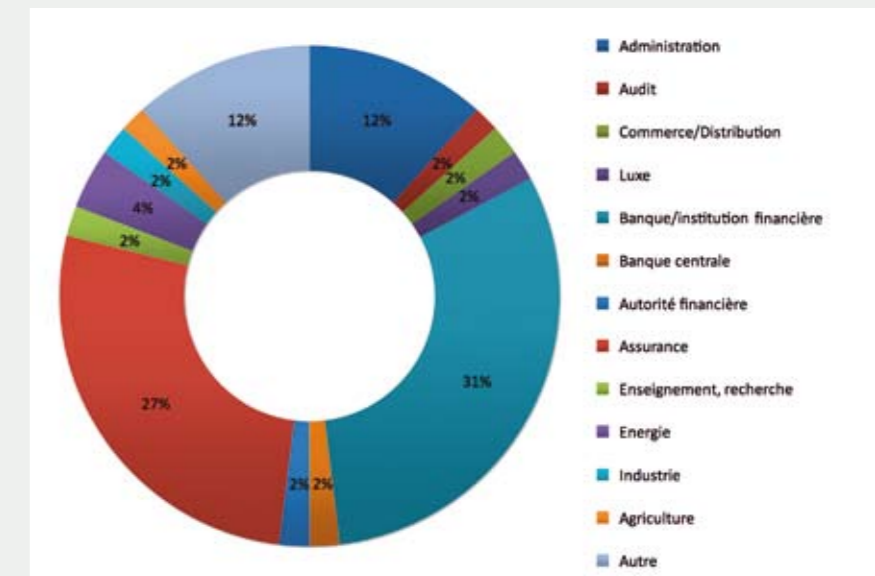
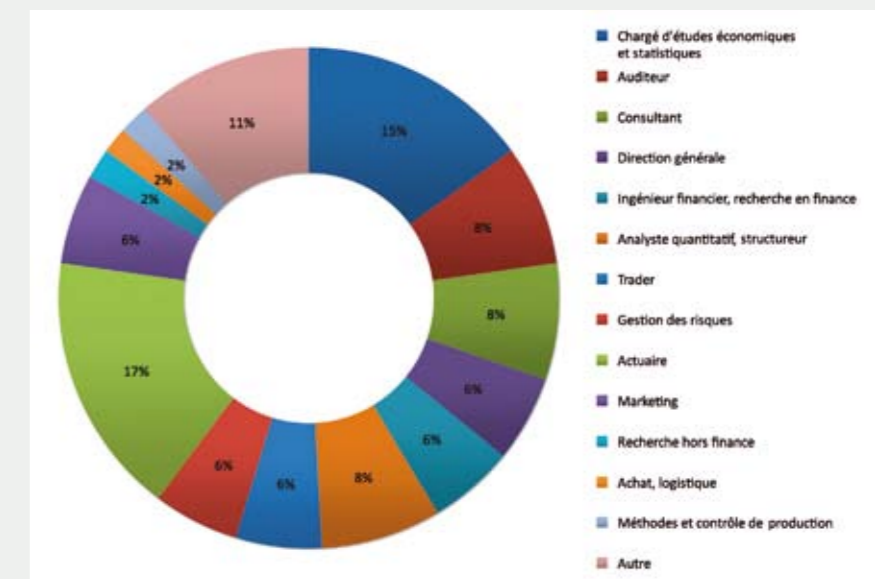
L'école conduit à une large palette de fonctions. En finance, les diplômés couvrent toute la chaîne des métiers de haute technicité : ingénieurs financiers et recherche, économistes financiers, analystes quantitatifs, structureurs, traders et gestion des risques. On retrouve dans ces fonctions les diplômés de la voie finance de marché, mais également une partie de ceux des autres voies, notamment un quart des diplômés de la voie actuariat de la promotion 2009.

23% des diplômés de la promotion 2009 en activité professionnelle travaillent à l'étranger, en nette augmentation par rapport à l'année précédente (16%). Les trois pays les plus fréquents sont le Royaume-Uni, puis la Chine et ensuite les Etats-Unis.

La promotion 2009 a privilégié les grands groupes. En effet, 43% des diplômés en activité travaillent dans une entreprise de plus de 50 000 employés. Le premier employeur privé choisi par cette promotion 2009 a été le groupe AXA, suivi à égalité par BNP Paribas et la Société Générale,

Dans leur immense majorité, les diplômés sont satisfaits de leur situation professionnelle : 92% d'entre eux considèrent que leur emploi correspond à leur niveau de qualification et 85% au secteur disciplinaire de leur formation.

Souhaitons à la promotion 2010, pour qui la conjoncture devrait être meilleure que pour la promotion 2009, de s'insérer au moins aussi bien que ses aînés. ■

Figure 4 : Secteurs d'activité de la promotion 2009 au 1^{er} janvier 2010**Figure 5 :** Fonctions exercées par la promotion 2009 au 1^{er} janvier 2010

Enquête CGE 2010 : méthodologie

L'enquête CGE (Conférence des Grandes Ecoles) organisée tous les ans, interroge de manière exhaustive les diplômés des deux promotions sortantes (en 2009 et 2008) des grandes écoles françaises. Elle a pour but d'étudier leur insertion sur le marché du travail. La connaissance du parcours des jeunes diplômés est primordiale pour ajuster l'offre de formation des écoles et maintenir leur niveau d'excellence. Pour l'ENSAE, 76 % de la promotion 2009 et 68 % de la promotion 2008 ont répondu, qu'ils en soient remerciés.

1 - Les diplômés faisant partie du corps de l'INSEE ou du corps des assurances à leur sortie de l'école n'ont pas été inclus dans cette étude.

Les projets du GENES et le développement de la marque ENSAE

Antoine Frachot (1989), Directeur du GENES

Le Groupe des Ecoles Nationales d'Economie et de Statistique (GENES) poursuit ses chantiers stratégiques. En premier lieu, l'évolution de son statut – d'une direction d'administration vers un statut d'établissement public – est désormais bien engagée : les instances représentatives de l'INSEE, du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, et du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche se sont prononcées cet été sur le projet et la prochaine étape est désormais l'examen du projet par le Conseil d'Etat et la signature par les ministres.

Le « Grand Emprunt » a par ailleurs donné une illustration de l'urgence qu'ont le GENES et ses écoles de disposer d'un statut analogue aux universités et aux autres grandes écoles : les appels à projet dits d'Equipement d'Excellence (EQUIPEX, cf. infra) et de Laboratoire d'Excellence (LABEX, cf. infra) ont été lancés cet été afin d'allouer les ressources du Grand Emprunt à des projets d'excellence. Or, pour porter un projet et en être le « leader », il est nécessaire d'avoir la personnalité juridique que le statut actuel du GENES ne permet pas.

A cet égard, le GENES et/ou ses écoles sont partenaires de plusieurs projets :

- Un projet d'équipement d'excellence en Sciences Sociales et Humaines (SHS) avec Science Po et Paris I.
- Un projet d'équipement d'excellence en SHS et en Economie, avec ENS Cachan, X, HEC (et l'INSEE) et dont le GENES est leader (sous réserve de changer de statut rapidement).
- Un laboratoire d'excellence en SHS avec ENS Cachan et l'X (et d'autres partenaires).
- Un laboratoire d'excellence en Economie avec l'X et HEC (et probablement d'autres partenaires).

A ce stade, même si ces projets sont bien avancés, il n'est pas possible de les dévoiler. Néanmoins, dans tous ces projets, le GENES et en particulier l'ENSAE et le CREST tiennent une place centrale, et apportent leur culture des données, de la statistique, des méthodes quantitatives appliquées aux SHS et à l'économie, et de la modélisation. Ils sont par ailleurs en phase avec la création du

Campus Paris-Saclay et la construction des thématiques SHS et Economie-Gestion de ce Campus. Ainsi, le projet de laboratoire d'excellence en économie avec l'X et HEC marque la première étape de la création du pôle d'économie-gestion du Campus, pôle qui a vocation à être ouvert à toutes les universités et écoles du Campus.

Le projet immobilier de l'ENSAE-CREST avance également. Rappelons qu'il s'agit de la construction d'un bâtiment ENSAE-CREST qui accueillera également le département d'économie de l'X et des enseignants-chercheurs d'autres institutions. Les derniers arbitrages sont en cours au plus haut niveau du gouvernement et nous espérons que le projet sera validé sous peu. Parmi les autres projets en cours, on peut citer pêle-mêle :

- L'intensification de nos relations avec les « écoles-sœurs » d'Afrique du Nord et d'Afrique sub-saharienne. La zone nord-africaine est en fort développement économique et financier, et il est important pour le GENES d'être présent dans cette zone dynamique. Le gouvernement algérien nous a par exemple mandatés pour mettre en place un cursus de Master en statistique et en économie de type ENSAE-ENSAI à Alger. Nous allons par ailleurs faire un effort financier significatif pour fournir des enseignants aux écoles d'Afrique sub-saharienne.
- L'ENSAE poursuit sa politique consistant à offrir des diplômes professionnels à ses élèves dans la lignée du diplôme d'actuaire en place depuis plusieurs années. L'ENSAE a eu l'agrément de la *Professional Risk Managers International Association* (PRMIA) permettant ainsi aux élèves d'obtenir la certification PRMIA facilement. L'ENSAE offre aussi depuis la rentrée à ses élèves la possibilité de passer la certification de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Voilà donc un aperçu des projets en cours au GENES. Espérons qu'ils seront couronnés de succès et que les anciens élèves de l'ENSAE que nous sommes pourront ainsi bénéficier du développement et du rayonnement de la « marque ENSAE ». ■

AAENSAE

L'Assemblée Générale 2010

Nicolas Braun (2003), Secrétaire Général de l'AAENSAE

L'Assemblée générale s'est déroulée le 9 juin 2010 au 56^{ème} étage de la Tour Montparnasse dans une ambiance aussi décontractée que conviviale. Cela fut l'occasion de tirer le bilan de l'année 2009 écoulée, de présenter aux Anciens de l'Ecole les actions menées l'année dernière et de se féliciter de leurs résultats. Les interventions du Président sortant et du Trésorier ont été entérinées par le vote des bilans qu'ils présentaient. Les Anciens à jour de leur cotisation trouveront sur leur espace personnel du site www.ensae.org les vidéos des deux bilans.

L'exercice écoulé a permis à l'Association de développer ses services aux Anciens, en mobilisant l'ensemble de ses ressources annuelles, tant en heures de bénévolat qu'en ressource financière. La création de nouveaux clubs géographiques et de nouveaux événements, comme le Happy Hour Métiers qui fut un grand succès, témoigne du dynamisme de l'association. L'année 2010 s'annonce pas moins riche en projets au service des anciens et nous sommes certains que vous souhaitez participer à ces événements.

Les évolutions de l'école

L'Assemblée a également été l'occasion de recevoir Antoine Frachot, directeur du GENES¹, qui a présenté les évolutions en cours du statut du GENES, qui doit devenir au 1^{er} janvier 2011

¹ - Groupement des écoles nationales d'économie et statistique, actuellement une direction de l'INSEE qui chapeaute l'ENSAE, l'ENSAI, le CREST et le CEPE.

un Etablissement Public d'Enseignement (EPE). La gouvernance sera a priori assurée par un Conseil d'administration de 25 personnes, dont un représentant des Anciens de l'ENSAE.

Antoine Frachot a confirmé le futur déménagement de l'Ecole sur le campus de Palaiseau, puis présenté les synergies recherchées avec les autres établissements sur les trois disciplines que couvrent les enseignements de l'Ecole.

Une piste de collaboration avec l'Association des Anciens de





L'ENSAE sur le thème de la formation continue a été annoncée en séance. Le GENES s'est pour le moment engagé avec un autre partenaire, la société de formation continue « Collège Polytechnique », afin de tester le marché. Les résultats de ce test sur l'offre permettront d'envisager les conditions d'un partenariat.

Les associations partenaires

L'Assemblée a également permis aux Associations partenaires de présenter succinctement leurs activités et d'inviter chaque Ancien à y participer.

ENSAE Solidaire, représentée par Maxime To, a ainsi présenté ses actions de l'année et ses projets en cours, dont la course aux dons pour le financement d'une opération chirurgicale réalisée par Mécénat Chirurgie Cardiaque, comme chaque année.

ENSAE Business Angels, représentée par François Plantureux, a rappelé l'intérêt des Business Angels pour aider à la création d'entreprises et permettre à des Anciens d'apporter un soutien actif à la naissance de nouveaux business.

La nouvelle équipe au service de tous les Anciens

Au terme des votes en marge de l'Assemblée, l'équipe du Conseil de l'association a été renouvelée pour moitié. Ce renouvellement a modifié significativement la structure du Conseil en intégrant des représentants d'une grande variété d'horizons professionnels (cf. les parcours des membres du Conseil sur le site ensae.org) et de promotions. Ainsi 2 membres du nouveau Conseil sont issus des promotions antérieures à 1970, 4 des « seventies », 5 des « eighties », 7 des « nineties » et 4 des années 2000 !

La première réunion du Conseil qui s'est tenue quelques jours plus tard a permis de désigner les membres du Bureau.

Explorez sans modération la liste suivante qui décrit la composition pour l'année à venir de ces organes : ils oeuvrent à représenter la communauté des Anciens de l'ENSAE² et seront ravis de vous accueillir lors des événements organisés par l'Association

Des commissions ont été formées, pour travailler sur les sujets stratégiques de l'Association

- Commission carrière
- Commission « communication image »
- Commission International
- Commission Relation avec les Entreprises
- Commission Fidélisation
- Club Finance
- Club ENSAE au Féminin
- Club Entrepreneurs
- Club Oenologie
- Club E-Actuaires
- ENSAE Business Angels (association partenaire)
- ENSAE Solidaire (association partenaire)

Les Anciens qui souhaitent s'impliquer sur les sujets couverts par les commissions sont les bienvenus, et peuvent trouver l'email de contact de chaque commission sur le site www.ensae.org. Et de manière plus générale, les membres du Conseil sont à votre disposition et seront ravis de répondre à vos questions !

Enfin Christophe Lagarde, nouveau Délégué Général a rejoint l'Association à temps plein. Il aide le Conseil et le Bureau à mettre en oeuvre les projets et se tient à disposition de tous les Anciens pour répondre à leurs questions. N'hésitez pas !

L'AG, une opportunité conviviale de se rencontrer

Enfin, à l'issue des votes, s'est ouvert le traditionnel cocktail autour duquel nous nous sommes réunis et avons eu l'opportunité d'échanger.

Cette année encore, l'Assemblée fut l'occasion de rassembler la communauté des Anciens de façon conviviale. Vous êtes tous conviés à la prochaine édition prévue pour juin 2011.

D'ici là surveillez l'agenda de l'Association, et pensez à soutenir ses actions par votre cotisation³ ! ■



Cédric photo de l'article « Assemblée Générale 2010 » : Benjamin Girelle

2 - Vous trouverez une présentation de chaque membre du Conseil sur www.ensae.org. N'hésitez pas à les solliciter/contacter à toute fin utile.

3 - Pour ne plus oublier de régler votre cotisation, vous pouvez opter pour le prélèvement automatique.

Bureau

- Président : Julien GUITARD (2005)
- Vice-Présidente : Catherine GRANDCOING (1978)
- Secrétaire général : Nicolas BRAUN (2003)
- Secrétaire général adjoint : Emmanuel LEONARD (2007)
- Trésorier : Etienne MAROT (2000)
- Trésorier adjoint : Yoram BOSCH-HADDAD (1986)

Membres du Conseil (hors Bureau)

- Dominique BEUDIN (1969)
- Sébastien COCHARD (1994)
- Aurélia DALBARADE (1996)
- Olivier DE CONIHOUT (1981)
- Alexis DE ROZIERES (1998)
- Pierre-Marie DEBREUILLE (1999)
- Xavier DUPRE (1999)
- Marie-Hélène FORTESA (1980)
- Pierre JOLY (1978)
- Yves KRIEF (1967)
- Eric MICHEL (1986)
- Didier NEGIAR (1978)
- Isaac NJIEMOUN (1980)
- Eric TAZE-BERNARD (1978)
- Julien VINTZEL (1996)
- Fabrice WILTHIEN (1996)

L'AAENSAE, une association, un réseau, des liens, des événements...

Christophe Lagarde, Délégué Général de l'AAENSAE

En dépit de l'arrivée de l'été, le dynamisme des Anciens de l'ENSAE s'est exprimé à travers l'organisation de nombreux événements. La volonté de faire vivre le réseau des Anciens, tant en France qu'à l'étranger, est au cœur de chacune de ces initiatives. Nous vous invitons à prendre part aux prochains événements de l'Association et à contribuer activement à l'animation de la communauté.

Groupes internationaux

Le **groupe des Anciens à New-York** a été plusieurs fois à l'honneur au cours des derniers mois, notamment grâce aux initiatives de l'AAGEF (Association des Amis des Grandes Ecoles de France) dont nous sommes membres.

Un **Happy Hour** a été organisé, le 25 mai, au Consulat de France à New-York, en présence du Consul Général. Il s'agissait de réunir les Anciens des Grandes Ecoles résidant à New-York et de leur permettre de partager un moment de convivialité dans un cadre prestigieux. La coupe du monde de football a également investi ce même Consulat qui a diffusé en direct le match France-Mexique en présence des Anciens, supporters de l'équipe de France ! Le dynamisme de l'AAGEF ne se dément pas cet automne : l'association organise une rencontre entre ses *Executives* et Jean-Michel Halfon dirigeant de la division de Pfizer consacrée aux marchés émergents.

Les ENSAE de New York se retrouvent également dans le cadre de « **diners E-NY** » organi-

sés régulièrement à Manhattan. Ecrivez à ny@ensae.org pour entrer en relation avec Noémie Adda (2006) et Pierre Bismuth (1968), qui coordonnent les activités d'E-NY.

Les groupes géographiques continuent de se développer, souvent sous l'ombrelle ParisTech Alumni. Le petit nouveau, e-Luxembourg, a organisé sa première rencontre le 10 juin dernier. Les Anciens travaillant au **Luxembourg** ont ainsi eu l'opportunité de se rencontrer afin de réfléchir à des projets communs (contact luxembourg@ensae.org). De même, le groupe **Allemagne** (allemagne@ensae.org), fait preuve d'un dynamisme récent grâce à l'initiative d'anciens élèves franco-allemands du programme d'études entre Université Humboldt de Berlin, l'Université de Mannheim, l'ENSAE et l'ENSAI (voir encadré).

Pour plus d'information sur ces initiatives vous pouvez consulter l'espace dédié du site (Rubrique « Le Réseau » puis « Groupes Géographiques »).

Challenge Sol'Foot

Cette année encore, la solidarité des Anciens a permis de financer l'opération d'un enfant souffrant d'une lourde pathologie cardiaque. Grâce aux dons collectés par **ENSAE Solidaire** en faveur de l'association Mécénat Chirurgie Cardiaque (plus de 10 000 euros), la petite Antsa, une jeune malgache de 8 ans, a pu bénéficier d'une intervention chirurgicale à Paris. Elle est ensuite rentrée à Madagascar en parfaite santé.

Point d'orgue de cette collecte de fonds, le traditionnel tournoi de football entre élèves et Anciens de l'ENSAE et de l'ENSAI a été l'occasion de clore dans la bonne humeur une édition 2010 réussie. Les **photos de l'événement** sont en ligne dans la photothèque, accessible depuis votre espace privé ou sur la page « ENSAE Solidaire » de notre site (rubrique « Clubs »).



Christophe Lagarde, Délégué Général de l'Association des Anciens

delegue.general@ensae.org

Afterwork ENSAE

La première édition des **Afterwork ENSAE** s'est tenue le 4 mai au bar Le Footsie, en plein cœur de Paris. Cet événement informel permet à chaque ancien qui le souhaite d'en rencontrer d'autres autour d'un verre et d'échanger librement, sur les sujets de son choix. Cette soirée n'avait qu'un seul mot d'ordre : la décontraction !

Le succès de cette première édition a été tel (plus de 40 personnes présentes) qu'une deuxième s'est

déroulée le 20 juillet, au Passage St Roch, toujours dans le centre de Paris. Le Conseil tient à remercier Emmanuel Bellity (2008) pour cette initiative. Votre enthousiasme à l'égard de ce format événementiel prouve que vous êtes sensibles à ce type de rencontres alors, surveillez-bien l'agenda sur le site ensae.org, **la 3^{ème} édition sera bientôt annoncée !**

Contact : afterwork@ensae.org

Petits-déjeuners du Club Finance

Événements phares de l'Association, les petits-déjeuners du Club Finance se sont poursuivis tout au long du deuxième trimestre. Dans l'élégant cadre des salons de la maison Ladurée, ces petits-déjeuners sont l'occasion pour les Anciens et leurs invités de rencontrer des personnalités reconnues dans leur domaine pour partager avec elles leur expérience et leurs opinions. C'est ainsi que **Philippe Mabile**, le rédacteur en chef de « La Tribune », s'est exprimé sur « les conséquences de la crise grecque sur l'avenir de l'Euro », le 28 mai. Fort des 45 ans qu'il a passés à observer le monde de la Bourse pour le compte de TF1 puis de LCI, **Jean-Pierre Gaillard** est revenu sur l'évolution des pratiques et des mentalités du monde boursier au cours du rendez-vous du mois de juin.

Les petits-déjeuners du Club Finance ont accueilli le 24 septembre **Antoine Paille** (1977), fondateur du département « options » de la So-



ciété Générale et aujourd'hui PDG de *Pattern Recognition Global Trading*. Il a défini les caractéristiques d'un marché financier sain et évoqué des causes éventuelles de leur instabilité.

Thierry Pujol sera l'invité du petit-déjeuner du 22 octobre. Associé de *DPA Invest* et co-gérant de *DPA Gestion Privée*, il reviendra sur l'allocation d'actifs et les méthodes envisageables pour la piloter à moyen terme



Rencontre fondatrice des anciens du diplôme franco-allemand ENSAE - ENSAI / Humboldt-Mannheim au Lac de Constance

C'est par une journée radieuse, dans un Biergarten au bord du lac de Constance, qu'a été fondée l'Association des Anciens et des élèves du diplôme franco-allemand liant l'ENSAE - ENSAI aux universités Humboldt et Mannheim.

L'objectif de l'association ? Promouvoir le programme d'études en économie quantitative, statistique et finance lancé en 1998 par l'ENSAE et l'Université Humboldt de Berlin. Dans le cadre de l'Université franco-allemande (réseau d'établissements allemands et français de l'enseignement supérieur), ce cursus permet aux élèves de l'ENSAE d'effectuer leur troisième année à Berlin, tandis que les étudiants berlinois suivent les deux premières années d'études à l'ENSAE. L'ENSAI et l'université de Mannheim ont par la suite rejoint le programme. A ce jour, il compte plus de 40 anciens élèves, et se développe d'année en année. A elle seule, la promo 2010 ne compte pas moins de quatre françaises et trois allemands !

Outre la possibilité d'obtenir le diplôme dans chaque établissement partenaire, les étudiants sont attirés par la dimension interculturelle du programme : l'apprentissage d'une nouvelle langue, la découverte de deux métropoles fascinantes au cœur de l'Europe, et la possibilité de bénéficier de deux formations complémentaires. En effet, les étudiants allemands trouvent à l'ENSAE un enseignement beaucoup plus théorique, formel et mathématisé que dans leur université d'origine. Les étudiants français, eux, complètent leur formation par des cours à fort contenu économique, tout en se familiarisant avec un nouveau monde, celui de la recherche et de l'université, grâce à la rédaction d'un mémoire.

Il est un peu tôt, étant donné le jeune âge du programme, pour tirer des généralités concernant les carrières des Anciens. Toutefois, on remarque que beaucoup gravitent dans le monde de la recherche, et que nombreux sont ceux qui poursuivent leur carrière à l'étranger, aux Etats-Unis ou en Angleterre notamment.

L'Association nouvellement créée entend jouer un rôle de trait d'union entre étudiants actuels et anciens élèves du programme. Et pour ce faire, une seule méthode ! Réunir Anciens et étudiants chaque année dans une ville allemande ou française... Et fêter les retrouvailles ! Et tout cela, il faut le noter, grâce à la générosité de l'Université franco-allemande, qui a la bonté de financer en partie ces rencontres.

Nous étions 13 cette année à Constance, lors de la réunion fondatrice. Nous espérons être encore plus nombreux au cours de la prochaine rencontre de l'Association, en mai 2011, à Toulouse. Les bords de la Garonne accueilleront sans doute avec bonhomie cette troupe de franco-allemands de bonne humeur !

Pour plus de détails sur l'Association et la prochaine rencontre, vous pouvez vous rendre sur notre site flambant neuf : http://www.dd-stat.de/default_fr.htm.

Mathilde Godard (ENSAI, 2010)

La santé. Les idées. Notre métier

Avez-vous pensé à l'Assurance Maladie ?

1 La Cnamts* a de quoi vous apprendre

> **Les activités de l'Assurance Maladie** sont portées par un réseau de plus de 150 organismes, implantés partout en France, piloté et coordonné par la Caisse nationale de l'Assurance Maladie des travailleurs salariés (Cnamts).

> **Avec 2 100 collaborateurs**, dont un tiers est décentralisé en région, cette tête de réseau définit les orientations, les principes et les objectifs visant à « soigner mieux en dépensant mieux ».

> **Définir et mettre en oeuvre les politiques de gestion du risque santé** en adéquation avec nos objectifs de réduction des dépenses, assurer la maîtrise médicalisée en optimisant le fonctionnement du système de soins et promouvoir des programmes d'éducation, d'information et de prévention : voilà les principales missions que nous exerçons au quotidien.

* CAISSE NATIONALE DE L'ASSURANCE MALADIE DES TRAVAILLEURS SALARIÉS

3 bonnes raisons de nous rejoindre :

> **Prendre part à des projets d'envergure** au champ d'action unique, puisqu'ils contribuent à assurer la santé de nos assurés en métropole et dans les DOM.

> **Travailler sur les plus importantes bases de données** informationnelles en santé européennes, avec un système d'information en perpétuel développement.

> **Etre au cœur de la stratégie de l'Assurance Maladie**, en réalisant des études statistiques, en effectuant des préconisations, et en développant une vision prospective du système de soins dans l'optique de proposer de nouveaux services et offres de soins.

1 Contactez-nous dès maintenant

> **Envoyez-nous votre candidature spontanée par e-mail :**
recrutement@cnamts.fr

> **Ou répondez à nos offres de stage ou d'emploi en ligne sur notre site internet :**
www.lassurance-maladie-recrute.com

> **Pour mieux nous connaître :**
www.ameli.fr



www.lassurance-maladie-recrute.com

ParisTech Review

Une revue en ligne ambitieuse, consacrée aux implications économiques et sociales de la révolution technologique

Jean Salmona (1961), Fondateur de ParisTech Review, président du Comité éditorial,
<http://www.paristechreview.com> • contact@paristechreview.com

Une nouvelle revue française destinée à un lectorat international a vu le jour en avril 2010. ParisTech Review est accessible gratuitement à l'adresse <http://www.paristechreview.com>. La revue est en anglais (en particulier dans son rubricage et sa navigation) ; tous les articles sont cependant disponibles en anglais et en français.

Internet, énergies nouvelles, nanotechnologies, manipulations génétiques : la révolution technologique que nous vivons est la plus radicale de l'histoire. Dans le même temps, des évolutions majeures affectent la démographie, le climat, les ressources naturelles. L'alimentation de la population mondiale, la pauvreté, la mondialisation, posent des problèmes que seules des innovations technologiques peuvent résoudre.

Le domaine de ParisTech Review : l'impact de ces innovations technologiques et de ces grandes évolutions sur les entreprises, l'économie, la société, les individus. Ses auteurs : des managers, des experts, des chercheurs, français et étrangers, qui ont une expérience directe du sujet traité et une vision d'avenir. Son originalité : la liberté de ton, la rigueur de l'analyse, le refus de la pensée unique. Son objectif : sur chaque sujet, provoquer un débat dénué de toute référence idéologique ou politicienne (sauf à les dénoncer), et y faire participer ses lecteurs.

ParisTech Review s'adresse aux cadres dirigeants des entreprises privées en Europe, en Amérique du Nord, et dans les grands pays émergents.

Elle s'appuie sur deux partenaires stratégiques, The Harvard Business Review et Knowledge@Wharton. Elle a en outre établi des accords de syndication avec Les Echos et L'École de Paris du Management en France, Asahi Shimbun au Japon, The Times of India en Inde.

Le financement de ParisTech Review est assuré par des sponsors (Areva, L'Atelier BNP Paribas, Lafarge, Rhodia et Veolia Environnement nous ont déjà rejoints). Le Comité éditorial de ParisTech Review veille à la qualité et à l'indépendance des articles publiés. ParisTech Review a pour actionnaires sept grands groupes français : AXA, France Télécom, LVMH, Safran, Thales, Vivendi, Wendel.

ParisTech Review est accessible à tout internaute gratuitement. Les abonnés sont informés de la mise en ligne de nouveaux articles par l'envoi d'une newsletter périodique.

Les anciens élèves de l'ENSAE sont invités à s'abonner à la newsletter de la revue ou à la suivre par leur canal de prédilection (RSS, Facebook, Twitter, etc.). Une application iPhone gratuite permet d'accéder aux derniers articles de la revue. Les lecteurs peuvent

partager les articles sur les réseaux sociaux favoris.

Parmi les thèmes et sujets abordés lors des trois premiers mois de la revue, citons :

- les innovations technologiques et leur développement (le potentiel des nanotechnologies ; les OGM face à l'opinion publique ; pourquoi certaines technologies prometteuses font-elles un flop commercial ?),
- l'énergie (quel avenir pour le solaire ? ; les défis du véhicule électrique),
- l'agriculture (existe-t-il une « révolution verte » en Afrique ? Comment nourrir 9 milliards d'habitants et ce que cela implique pour la recherche agronomique),
- la crise (les points de vue iconoclastes de trois intellectuels français sur la crise américaine ; crise conjoncturelle ou fin du capitalisme tel que nous l'avons connu ?),
- les bulles financières (comment les prévenir ? ; la nouvelle « bulle verte »),
- les derniers développements de la finance (la responsabilité des mathématiques financières dans la crise ; la neuroéconomie et le cerveau des traders ; l'avenir du Private Equity),
- l'éducation (un système d'enseignement secondaire « base zéro »),
- le vieillissement démographique et ses conséquences (comment y faire face ? la démocratie y survivra-t-elle ?),
- l'impact des nouvelles technologies sur les comportements des individus (le cas des « digital natives »).

Alors, n'hésitez pas à vous abonner et à faire part de votre avis à l'équipe de la revue ! ■

www.paristechreview.com



Raymond Leban (1972)

Directeur Délégué de la Stratégie du Groupe EDF.



« L’ENSAE correspondait parfaitement à mon caractère « multi-facettes » et exigeant »

Variations - Aujourd’hui Directeur Délégué de la Stratégie du Groupe EDF après un brillant parcours universitaire associé à une intense activité d’expertise-conseil auprès d’entreprises et d’organisations internationales comme la Banque mondiale ou le WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), comment définirais-tu l’adolescent que tu fus ?

Raymond Leban - J’étais un littéraire, passionné de lectures, dévorant Stendhal, adorant le grec... et qui a naturellement été orienté vers la section A. J’ai fait mes études au lycée Thiers à Marseille, et c’est là qu’en classe de première, un premier prix de mathématiques associé à la rencontre avec un professeur très charismatique fut pour moi une véritable révélation. Mais oui, je pouvais aimer les maths et « en faire » !

Contrairement à certains bons élèves, je n’avais pas d’idée très précise sur l’orientation de mes études futures et le type de métier que je souhaitais exercer. En me retournant sur mon parcours, ce qui m’a guidé semble plus être les spécificités de ma personnalité que des idées a priori que j’aurais pu avoir sur la carrière que je souhaitais embrasser.

Je suis le fils de deux personnalités très complémentaires et j’ai hérité des originalités comportementales de mes deux parents : comme ma mère, j’explore avec une insatiable curiosité, en mettant une énergie démesurée au service de mes découvertes..., en même temps, comme mon père, je creuse mon sillon avec détermination, voire obstination quand je suis sur un sujet, pour aller au fond des choses et atteindre le niveau de performance que je me donne...!

V. - Concrètement, comment s’est exprimée cette complémentarité au cours de ta vie professionnelle et/ou personnelle ?

R.L. - Je suis curieux d’une multitude de sujets et rien ne me passionne plus que d’explorer un champ nouveau. Mais une fois que j’ai choisi le sujet à explorer, je vais jusqu’au bout et mets ma passion au service de l’excellence que j’ai envie d’atteindre. Ainsi, lors de mes études secondaires, probablement influencé par un environnement familial très musicien, je m’adonne au violon jusqu’à obtenir le premier prix du Conservatoire de Marseille malgré... un pouce cassé six mois avant le concours ! Et particularité de mon caractère, une fois atteint mon but, je change totalement de champ d’exploration et pars défricher de nouveaux horizons. J’ai ainsi posé mon violon à mon entrée en prépa (pour ne le retrouver que des décennies plus tard aux côtés de ma petite-fille) et ai choisi de me consacrer au hand-ball jusqu’à jouer en compétition à un niveau honorable L’ENSAE m’a vu me passionner pour le bridge sous l’œil bienveillant d’Alain Montfort et quelques fois avec lui (jamais pendant les cours de microéconomie d’Edmond Malinvaud, je le jure !) et jouer la « Coupe de l’Espérance » pour arrêter ensuite ; puis ce fut la découverte du tennis, pratiqué avec détermination jusqu’à être classé 30... Cette liste témoigne de mon côté exigeant avec moi-même : je ne prends de véritable plaisir que si j’atteins un certain niveau de performance ! Cette particularité de mon caractère est parfois très fatigante pour ceux qui m’entourent, mais je n’ai jamais réussi à me soigner !

V. - En sortant de prépa, tu choisis l’ENSAE, quelles ont été les raisons de ce choix ?

R.L. - L’ENSAE correspondait parfaitement à mon caractère « multi-facettes » et exigeant. Je me sentais aussi littéraire que scientifique, tout en étant attiré par la réflexion économique et en souhaitant recevoir un enseignement de haut niveau. Le choix parmi les concours que j’avais réussis s’est fait naturellement en faveur de l’ENSAE.

Inscrit en faculté simultanément à mes années d’école, en 1972, lors de ma dernière année d’ENSAE, je passe un DEA de mathématiques de la décision à Paris VI sous la direction de Jean-André Ville (il n’y avait pas à l’époque de diplôme joint avec une université) et j’enseigne à Paris I en sciences éco. Jean Fourastié me propose un poste d’assistant (d’enseignement et

recherche) au CNAM. J’accepte « pour voir » et prolonge le DEA par une thèse en économétrie à Paris VI, suivie par Alain Montfort, sur « les applications des méthodes d’estimation bayésiennes à l’économétrie ». A l’issue de la thèse, je me prépare à aller en entreprise quand arrive, de la SEMA (Société de conseil en économie et mathématiques appliquées) qu’il a développée, Jacques Lesourne. Son souci de modélisation appliquée me plaît, je reste et décide que je serai universitaire et expert-consultant [thèse d’état sur « la politique d’emploi de l’entreprise » utilisant les outils d’optimisation dynamique (contrôle optimal) et agrégation des facultés en sciences de gestion obtenue en 1983].

En 1983, muni de mon agrégation, je démarre une activité de professeur des universités à Orléans, où je participe à la création de l’IAE (Institut d’Administration des Entreprises) d’Orléans et où mon intérêt à enseigner à des publics hétérogènes se confirme. Parallèlement, je développe une activité de recherche appliquée et d’expert-conseil qui se focalise dès la fin des années 80 sur l’économie, la régulation et le management des entreprises de services en réseau, auprès tout particulièrement des énergéticiens européens et américains en monopole de service public, qui voient l’ouverture de leurs marchés historiques à la concurrence et un besoin induit de transformation industrielle, culturelle et managériale se profiler.

V. - Quels sont les objectifs personnels et les convictions qui ont guidé tes choix professionnels ?

R.L. - Question difficile, qui m’oblige à la rétro-inspection. En y réfléchissant, il me semble que j’ai eu un souci constant de faire des choses utiles et ai souvent de ce fait réinterrogé mes choix, ce qui m’a préparé et conduit à saisir les opportunités qui se présentaient et m’a enrichi au cours du temps. Enseigner aux adultes volontaires venus chercher au CNAM une deuxième

« Mettre la réflexion économique et ses enseignements au cœur des décisions stratégiques de l’entreprise dans un environnement en pleine restructuration »

chance ou un complément de compétence de haut niveau et les voir progresser en confiance et en positions professionnelles est une source extraordinaire de satisfaction. C’est pourquoi, d’ailleurs, je suis revenu au CNAM en 1987 et y ai créé et dirigé le CEPRIM, le Centre de Préparation de l’Ingénieur au Management, qui à l’aide de son MBA, puis de son Master, forme au management des ingénieurs jeunes ou confirmés : il manquait, pour ces publics, une formation tirant parti de leurs points forts et de leurs faiblesses spécifiques pour être efficace dans un temps limité. C’est pourquoi, aussi, à partir de 1996, j’ai accepté de présider le Département d’Economie et gestion du CNAM, qui regroupait toutes les forces du CNAM dans ces domaines et accueillait quelque 40000 élèves. C’est encore le souci d’utilité qui m’a poussé, au lieu de rester un spécialiste de la modélisation sophistiquée de la croissance de l’entreprise dans un environnement hyper-simplifié, à aller me plonger dans la vie de l’entreprise, au point, pendant un temps, de ne plus pouvoir enseigner la théorie, puis à travailler à relier les pratiques de management aux modèles qui entendent les normer, quitte à récuser certaines pratiques ou modèles.

V. - *C’est cette démarche qui a abouti à ce que tu publies, à maturité, un ouvrage intitulé « Le management : entre modèles et pratiques », puis, plus sagement dans les éditions suivantes « Management de l’entreprise : principes et meilleures pratiques » ?*

R.L. - Exactement. Parallèlement, dans l’idée toujours d’être utile et donc de faire vivre avec son temps ce temple de la formation supérieure appliquée qu’est le CNAM (fondé en 1794 !), j’ai fondu le CEPRIM dans un - nouvel - Institut International du Management (IIM), avec lequel j’ai internationalisé les formations. Si bien que l’IIM a délivré en 2009 plus de 400 masters (enseignés pour une part en anglais et qualifiés d’européens), dont la moitié à des étudiants étrangers, et qu’il dispense un MBA homologué

par l’anglo-saxonne AMBA et rassemblant une trentaine de nationalités.

V. - *Comment, avec une activité aussi engagée dans l’enseignement et le développement de cursus de haut niveau, peux-tu aujourd’hui être devenu Directeur Délégué de la Stratégie du Groupe EDF ?*

R.L. - Je suis multi-facettes et n’ai jamais imaginé ne pas faire interagir concrètement dans ma vie professionnelle les fonctions d’enseignement et de formation avec celles de l’entreprise. Dès ma sortie d’école, mon objectif était de me consacrer à l’expertise et au conseil en entreprise et de mettre les compétences théoriques acquises à l’école et à l’université au service des acteurs

« Faire interagir concrètement dans ma vie professionnelle les fonctions d’enseignement et de formation avec celles de l’entreprise »

économiques. Les opportunités universitaires, des rencontres avec de brillants professeurs, des sujets de recherche stimulants, des défis passionnants m’ont donné des raisons de ne jamais quitter le domaine de la formation. Mais cela n’a pas signifié que ce choix devait être exclusif : ainsi, dès 1986, profitant du lancement par J. Lesourne d’un travail pluriannuel sur la coopération entre l’Europe et le Japon dans les technologies de pointe mobilisant 20 grands groupes des deux

zones et la Commission européenne, je me suis investi à sa demande dans ce domaine d’expertise et suis devenu le secrétaire général du projet... parallèlement à mes activités au CNAM.

Ensuite les choses se sont naturellement enchaînées : en 1989, EDF m’envoie explorer la situation des Etats-Unis sur le sujet de la déréglementation de l’électricité; la Banque Mondiale me demande de travailler sur la réforme du marché de l’énergie en Hongrie; puis Areva, La Poste, le Conseil de la Concurrence... autant d’entreprises ou d’institutions qui font appel à mon expertise sur les problèmes de réglementation publique et le management des services en réseaux. En 1996, au moment où la Directive européenne ouvrant leurs marchés à la concurrence signifie aux énergéticiens l’entrée dans un nouveau monde, je deviens Conseiller du Directeur de la Stratégie d’EDF. Puis je tra-

vaille pour sa branche production-ingénierie qui voit un marché français et européen se construire et met en place une activité nouvelle de trading d’énergie. Toujours en parallèle avec le CNAM, dans mes fonctions de professeur titulaire de la chaire d’économie et management de l’entreprise et de direction de département et d’institut.

V. - *Aujourd’hui, peux-tu nous décrire plus précisément ton activité ?*

R.L. - Je suis Directeur Délégué de la Stratégie du Groupe EDF depuis septembre 2008, cette fois en ayant suspendu mes activités d’enseignant et de patron de pôles au CNAM.

Ce nouveau défi, que j’ai relevé après 36 ans d’activité, m’est apparu comme un nouveau champ d’actions et l’application concrète de mes convictions : mettre la réflexion économique et ses enseignements au cœur des décisions stratégiques de l’entreprise dans un environnement en pleine restructuration. Cela signifie pour moi passer totalement du côté de l’action, assumer les responsabilités et les conséquences de mes recommandations, être en prise directe avec les métiers de l’entreprise...

Le champ d’intervention de la Direction de la Stratégie est très vaste : il va des études de tendance et de contexte qui enrichissent la réflexion au développement des grands axes stratégiques du Groupe, en passant par la réalisation des dossiers stratégiques métiers avec les directions opérationnelles qui les initient et les mettent en œuvre et le suivi de la mise en œuvre de la stratégie ; autant de regards et d’actions concrètes qui doivent soutenir le management du Groupe EDF face aux défis de la déréglementation, de la rareté croissante des ressources énergétiques primaires, de la croissance de la demande d’énergie et de la nécessité de « décarboner » sa production.

V. - *Quelles réflexions t’inspire ton parcours très atypique lorsque tu te retournes sur son déroulement jusqu’à ta fonction actuelle ?*

R.L. - Il est vrai qu’habituellement, les choses se font dans l’ordre inverse : le manager chevronné passe de l’industrie à l’enseignement pour transmettre son expérience de terrain. Mon sentiment par rapport à mon activité actuelle est néanmoins celui d’une continuité (comme si j’étais depuis toujours dans cette entreprise) et d’un aboutissement (l’enseignant-chercheur expert est passé du côté de la responsabilité de l’action). Cela vient renforcer l’impression de cohérence

que m’inspire mon parcours alors même qu’il n’a pas répondu à une stratégie personnelle écrite à l’avance !

L’ENSAE fut pour moi un choix parfait : j’y ai reçu des enseignements de très haut niveau, qui ont satisfait mon désir de référents conceptuels et théoriques. L’ENSAE sait transmettre dans l’enseignement théorique de l’économie qu’elle dispense de solides clés de compréhension du fonctionnement des entreprises. Opportunités et rencontres ont fait le reste.

V. - *Quel message souhaiterais-tu adresser aux étudiants et jeunes diplômés de l’ENSAE à l’aube de leurs choix professionnels ?*

R.L. - Qu’ils ne se croient surtout pas destinés à occuper durablement, voire à être confinés dans des fonctions techniques (pape du credit scoring dans une banque ou de la modélisation dans le trading), aussi prestigieuses et bien payées soient-elles à un instant donné. Spécialisation dangereuse à laquelle l’ENSAE n’oblige pas, bien au contraire... à condition de s’intéresser à l’école à autre chose que les matières « dures ». L’ENSAE permet d’avoir un horizon plus large, incluant le management à haut niveau, dont il faut avoir une idée des contours assez tôt.

Qu’ensuite ils réinterrogent régulièrement leurs certitudes, afin de se conduire en entrepreneurs de leur propre expérience poursuivant un véritable projet professionnel et développant à temps les compétences qui servent ce projet.

V. - *Aujourd’hui Directeur Délégué de la Stratégie d’EDF, comment envisages-tu ton avenir à 5 ou 10 ans, quels projets personnels guideront ton prochain virage... ?*

R.L. - J’ai envie de continuer cette expérience en situation d’appui réel, influent, à la décision dans une entreprise originale, qui a connu un succès industriel fabuleux et dispose de compétences uniques pour réussir dans le monde multipolaire et concurrentiel de demain. Après, peut resurgir l’envie, le besoin de transmettre la connaissance et l’expérience par l’écrit : j’ai un livre sur le secteur électrique (« Electricité et concurrence : les étincelles d’une retrouvaille ») aux trois-quarts achevé depuis 5 ans ! Il y a aussi la Chine et ses universités chinoises, avec lesquelles j’ai tissé des relations. Attendons de voir quelles opportunités se présenteront. ■

Propos recueillis par Catherine Grandcoing

Le financement des retraites

Sommaire

1

Les réformes des retraites dans les pays de l'OCDE

Martine Durand (1983)
p.26

2

Un regard français sur le système de retraite britannique

Jean-Pierre Charmaille (1993)
p.34

3

Les enjeux de la réforme des retraites

Yves Guegano (1990)
p.37

4

Vieillesse démographique, durée de vie et retraite

Chantal Cases (1992)
et Carole Bonnet
p.42

MANAGEURS.com

LE PORTAIL SÉLECTIF DE L'EMPLOI

MANAGEURS
c'est quoi ?

Managers.com : le 1^{er} portail-emploi réunissant, en un seul outil, une communauté sélective d'écoles de commerce et d'ingénieurs :

- Un accès unique aux diplômés de l'X, Centrale, HEC, ENSAE, Polytechnicum Zurich et Lausanne, Telecom ParisTech, Mines ParisTech, Ponts et Chaussées, ENA, ENS, les diplômés français de la Harvard Business School, de la London School of Economics, de Bocconi et de l'Esade, Supélec, Supaéro, Sciences Po, Essec, ESCP Europe, Insead, ENSTA, AgroParisTech...

- Nouveau :** une fonctionnalité réseau permet aux diplômés de contacter d'autres diplômés présents sur Managers.com.

- Une interface multilingue en français, anglais, espagnol, italien.

- Un potentiel de 300 000 diplômés.

- Une mise à jour permanente.

Pour un diplômé, déposer son CV sur Managers c'est :

Réseau	Faire partie d'un réseau à la puissance 22
Veille	Se rendre sur le marché afin d'être plus facilement approché par les recruteurs
Offres	Consulter des offres d'emploi spécifiques

Pour un recruteur ou un cabinet de recrutement, faire appel aux services de Managers, c'est :

- Déposer gratuitement des offres, et les diffuser avec un seul outil, à une communauté sélective de diplômés.

- Vérifier l'authenticité des diplômes de ces écoles.

- Consulter la base de profils de ces diplômés, et pouvoir ainsi les contacter pour les recruter.

En pleine actualité dominée par la réforme des retraites, Variances a décidé de consacrer son dossier à ce thème, en donnant la parole à des Anciens, spécialistes éminents de l'analyse des systèmes de retraite, ou bien y exerçant des responsabilités opérationnelles.

Martine Durand, Directrice des Statistiques de l'OCDE, dresse d'abord un tableau des réformes des retraites intervenues dans les différents pays de l'OCDE. Après un panorama très complet des perspectives démographiques et une comparaison des niveaux de pension, elle évoque les différentes réformes intervenues dans les pays de l'OCDE : celles-ci ont partout combiné relèvement de l'âge légal de la retraite et incitations à travailler plus longtemps, et parfois une diversification des sources de financement, avec encouragement à un rôle accru de l'épargne privée.

Un éclairage particulier sur le système de retraite britannique nous est ensuite proposé par Jean-Pierre Charmaille, *Chief Risk Officer* du *Pension Protection Fund*, organisme chargé de fournir une retraite minimum aux bénéficiaires de fonds à prestations définies en cas de faillite de leur employeur. À deux piliers publics, versant de modestes retraites (le Royaume-Uni compte ainsi une plus forte proportion de retraités pauvres que d'autres pays européens), s'ajoute un troisième pilier constitué de fonds de pension. L'évolution de ces derniers vers des fonds à cotisations plutôt qu'à prestations définies s'explique par la volonté des employeurs de transférer vers les futurs retraités le risque lié à l'évolution des marchés financiers.

Rentrant dans une analyse plus spécifiquement française du sujet, Yves Guégano, Secrétaire Général du Conseil d'orientation des retraites, présente les travaux réalisés par le COR pour éclairer le débat public en la matière. Les scénarios qu'il présente sur les perspectives financières du système de retraite montrent que les mesures d'âge et de durée de cotisation ne constituent que des solutions partielles. Son article évoque également la possibilité du basculement vers un système de retraite en points ou comptes notionnels, qui permet de lier le niveau des prestations versées à l'espérance de vie et au montant total des cotisations versées durant la vie active. Le gouvernement français n'a pas choisi cette voie d'un *big bang*, qui certes devrait surmonter certains obstacles techniques, mais supposerait surtout des décisions fortes, notamment en matière d'unification d'un système de retraite actuellement très hétérogène.

Enfin, Chantal Cases, Directrice de l'INED, et Carole Bonnet se livrent à une passionnante analyse démographique. Au-delà du constat bien connu du vieillissement irréversible de la population et de l'accroissement du ratio de dépendance, elles évoquent les pistes possibles pour freiner cette dernière évolution, mais aussi des questions à caractère plus social : quelle espérance de vie en bonne santé (on vit certes plus longtemps, mais vit-on plus vieux en bonne santé ?), comment mesurer le bien-être des futurs retraités, quelles inégalités d'espérance de vie entre catégories sociales ?

Grâce à ces quatre contributions de grande qualité, Variances apporte des éléments quantifiés et des arguments étayés à un important débat de société, et conclut que du fait des tendances démographiques à l'œuvre, la viabilité des systèmes de retraite n'est à long terme pas véritablement assurée dans les pays développés. Nous montrons également que la question dépasse largement celle du financement des systèmes de retraite, et que nous devons également nous interroger sur les conséquences sociales du vieillissement de la population.

Eric Tazé-Bernard (1978)

1

Les réformes des retraites dans les pays de l'OCDE

Martine Durand, (1983), Chef Statisticien et Directrice des Statistiques, OCDE

Face au défi posé par le vieillissement des populations, la majorité des pays de l'OCDE ont entrepris d'importantes réformes de leur système de retraite au cours des vingt dernières années. La crise économique et financière a accéléré le rythme du changement : dans plusieurs pays, on a assisté à une détérioration rapide de la situation financière des régimes publics de retraite et de nombreux pays ont récemment pris des mesures supplémentaires, touchant plus particulièrement l'âge de départ à la retraite. Mais face aux pressions démographiques qui s'exercent presque partout, d'autres réformes seront nécessaires dans le futur afin d'assurer la pérennité à la fois financière et sociale des systèmes de retraite. La France ne fait pas exception.

Enjeu démographique et contrainte de finances publiques

L'un des principaux objectifs des réformes entreprises dans les pays de l'OCDE au cours des deux dernières décennies vise à répondre à la détérioration financière à long terme des systèmes de retraite, confrontés à leur maturation et au vieillissement de la population du fait de l'allongement de l'espérance de vie et du déclin du taux de fécondité. Ce processus va se poursuivre. En 1950, on comptait plus de sept actifs pour un retraité en moyenne dans l'OCDE (graphique 1). Ce ratio est passé à six pour un en 1963, à cinq pour un en 1976 et il s'établit actuellement à qua-

tre pour un. Dans les 40 années qui viennent, on devrait dénombrer, pour une personne de plus de 65 ans, trois personnes d'âge actif à partir de 2023 et deux seulement à compter de 2050. En France, il y aura en 2050 un peu moins de 2 personnes en âge de travailler pour une personne âgée de 65 ans et plus, contre 3,5 actuellement.

Depuis 2005, le Japon est le pays de l'OCDE qui compte le nombre plus élevé de personnes âgées et il devrait continuer d'en être ainsi dans le futur. En 2050, par exemple, on recensera 1,2 Japonais d'âge actif pour un retraité, contre 1,9 en moyenne dans les pays de l'OCDE.

Alors que l'augmentation de la population en âge de prendre sa retraite devrait être relativement faible au cours des 40 prochaines années dans les pays de l'OCDE qui sont actuellement déjà âgés – Allemagne, Belgique, France, Pays-Bas, Norvège, Suède et Royaume-Uni, par exemple – on assistera à un vieillissement rapide dans les pays de l'OCDE qui sont actuellement démographiquement jeunes – Corée, Mexique et Turquie –. La Corée en fournit l'exemple le plus spectaculaire : aujourd'hui troisième pays le plus jeune de l'OCDE, elle se classera en 2050 au deuxième rang des pays dont la population est la plus âgée.

Les versements au titre des retraites représentent en moyenne 17 % du total des dépenses publiques

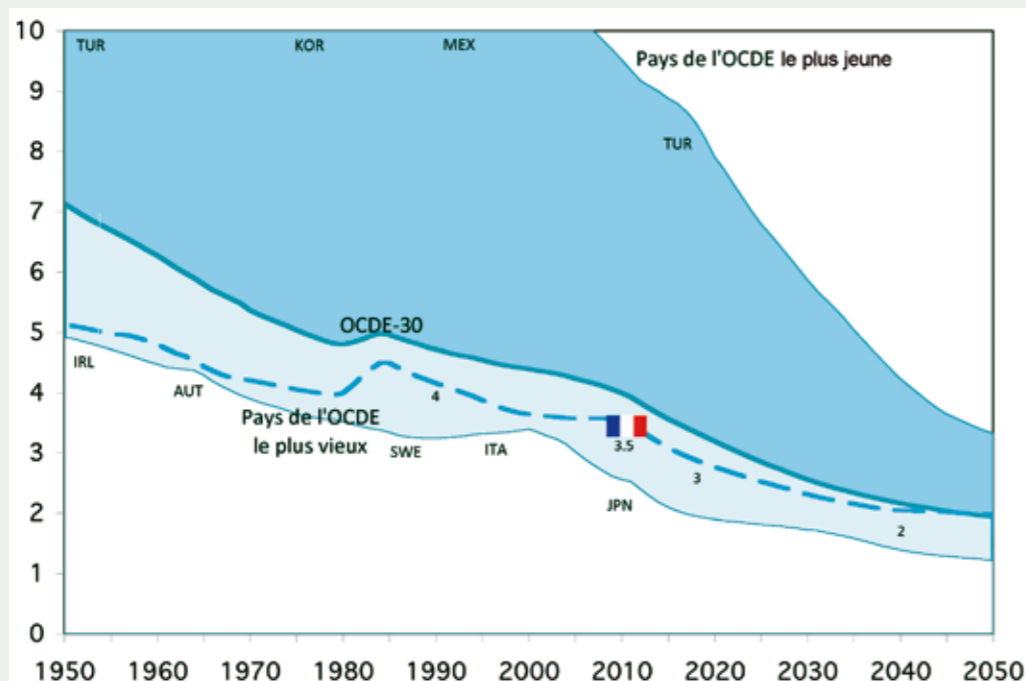
dans les pays de l'OCDE. Seules la santé et l'éducation absorbent généralement une plus grande proportion du budget de l'Etat. Reflétant la part croissante des retraités dans la population, la part du budget de l'Etat allouée aux retraites publiques a progressé à un rythme très supérieur à la hausse du PIB depuis 1990. Aujourd'hui, les pays de l'OCDE consacrent en moyenne 7,5 % de leur revenu national aux dépenses relatives aux prestations de retraite servies par les régimes publics (graphique 2). A l'horizon 2050, en Europe, cette part pourrait augmenter de 2 à 5 points de pourcentage selon les pays (voir Commission européenne, 2009). En France, la part des dépenses publiques consacrées aux retraites est de 12,5 %, l'une des plus élevées de l'OCDE. Les projections récentes du Conseil d'Orientation des Retraites montrent, selon les scénarios, une augmentation de 1,8 à 2,5 points de pourcentage du PIB à l'horizon 2050 (voir l'article de Y Guegano dans ce dossier).

Pour améliorer l'équilibre financier de leur système de retraite à long terme, la plupart des pays ont pris un ensemble de mesures touchant à la fois l'âge de la retraite, le niveau des pensions et/ou les sources de financement des systèmes. De façon générale, seuls quelques pays ont eu recours à une vaste réforme systémique. La Suède, l'Italie, la Hongrie, la Pologne et la Slovaquie se sont engagées dans cette voie en introduisant des comptes individuels (comptes notionnels) qui renforcent le lien entre pensions reçues et

Graphique 1

Un siècle de vieillissement de la population

Personnes en âge de travailler (20-64) par personne en âge de la retraite (65 ans et plus)

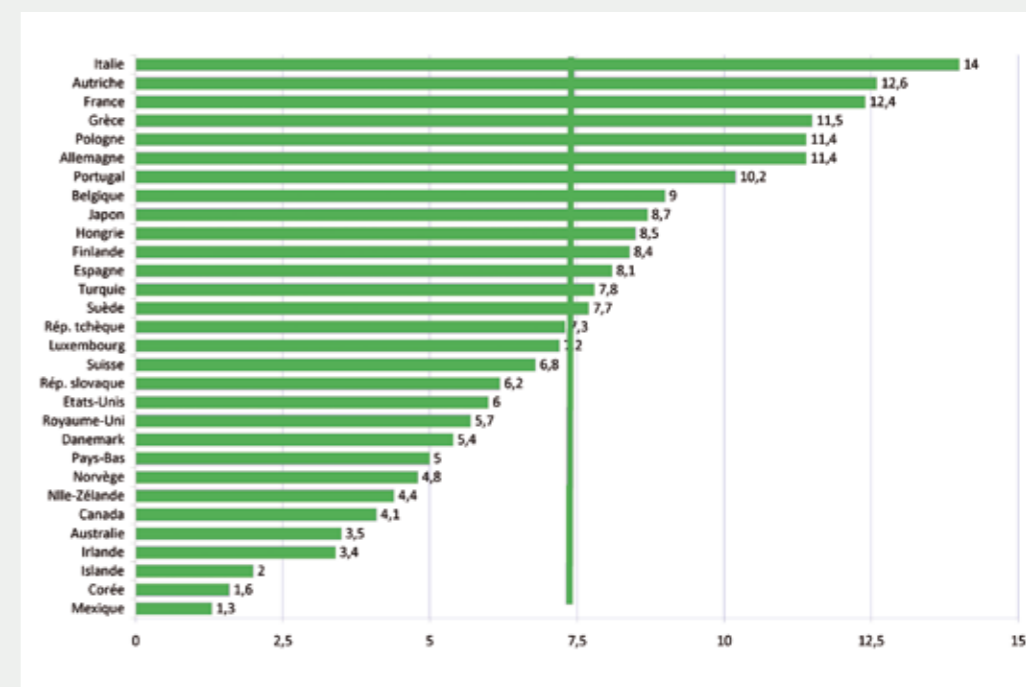


Source : OCDE (2009), Panorama des systèmes de retraites.

Graphique 2

Dépenses publiques au titre des prestations de retraite

En pourcentage du PIB



Source : OCDE (2009), Panorama des systèmes de retraites.

cotisations versées et ajustent de façon quasiment automatique le niveau des pensions à l'espérance de vie. Ailleurs, y compris en France, les réformes ont surtout consisté en des ajustements successifs des différents paramètres du système.

L'allongement de la vie active

Dans la grande majorité des pays de l'OCDE, les réformes ont porté principalement sur les

paramètres affectant l'allongement de la vie active, notamment la suppression progressive des préretraites et l'augmentation de l'âge légal de départ à la retraite.

Pendant plusieurs décennies, et jusqu'à la fin des années 90, alors que l'espérance de vie augmentait continuellement, on a assisté à une baisse de l'âge moyen de départ à la retraite dans l'OCDE, plus prononcée pour les hommes que pour les

femmes (graphique 3). Les réformes conduites au cours des dix dernières années ont permis d'inverser cette tendance. En effet, depuis 1999, l'âge de départ à la retraite, pour les hommes comme pour les femmes, a eu tendance à augmenter de plus de deux ans en moyenne. L'âge légal de départ à la retraite est désormais proche de 64 ans en moyenne dans l'OCDE.

La fin des préretraites

Dans la plupart des pays, on a fortement réduit ou pénalisé le recours aux dispositifs publics de préretraites qui avaient été introduits dans les années 1970 pour répondre au chômage de masse. La Belgique, le Danemark, la Grèce, la Hongrie et l'Italie ont soit relevé l'âge minimum de départ anticipé à la retraite, soit majoré le nombre d'années de cotisations requises pour avoir droit à une retraite anticipée, ou les deux. La Finlande vient également de proposer de relever l'âge de départ anticipé à la retraite. Les Pays-Bas ont supprimé les incitations fiscales accordées dans le cadre des dispositifs professionnels privés de retraite anticipée. La France a également progressivement éliminé l'accès aux préretraites publiques et lourdement taxé les préretraites privées.

Le relèvement de l'âge légal de la retraite

Mais pour l'essentiel, les réformes ont porté sur le relèvement de l'âge légal de départ à la retraite. Ce paramètre joue un rôle symbolique important car il signale l'âge minimum à partir duquel il est légalement possible de liquider sa retraite. C'est le paramètre qui a l'impact le plus rapide pour contribuer à rééquilibrer financièrement les régimes de retraite. C'est aussi le plus simple à comprendre pour les salariés.

Ainsi, de nombreux pays où l'âge légal de départ à la retraite était inférieur à 65 ans ont procédé à une augmentation progressive de cet âge jusqu'à 65 ans. D'autres pays ont pris des dispositions au cours des cinq dernières années pour porter l'âge légal au-delà de 65 ans. C'est le cas de l'Australie et de l'Allemagne, où l'âge de la retraite va passer progressivement à 67 ans, ainsi que du Royaume-Uni où il s'établira à 68 ans. Les Pays-Bas et l'Espagne ont proposé de le porter à 67 ans. Le Danemark va, de son côté, dans un premier temps, augmenter l'âge de départ à la retraite à 67 ans puis lier son évolution aux gains d'espérance de vie. Avec les États-Unis, l'Islande et la Norvège, cela porte à sept le nombre de pays de l'OCDE ayant fixé, ou étant

sur le point de porter l'âge de départ à la retraite à plus de 65 ans.

La France se caractérise par une situation singulière au sein de l'OCDE puisqu'il existe une double condition pour accéder à une retraite à taux plein : avoir 60 ans et au moins 40 années de cotisations (41 ans en 2012). Par ailleurs, il existe une deuxième borne d'âge à 65 ans, qui permet l'obtention d'une retraite à taux plein, indépendamment du nombre d'années de cotisations. La réforme des retraites en cours de discussion prévoit une augmentation de 2 ans de chacune des bornes d'âge ainsi qu'une augmentation du nombre d'années de cotisations nécessaires pour percevoir le taux plein (42 ans en 2012).

Les incitations à travailler plus longtemps

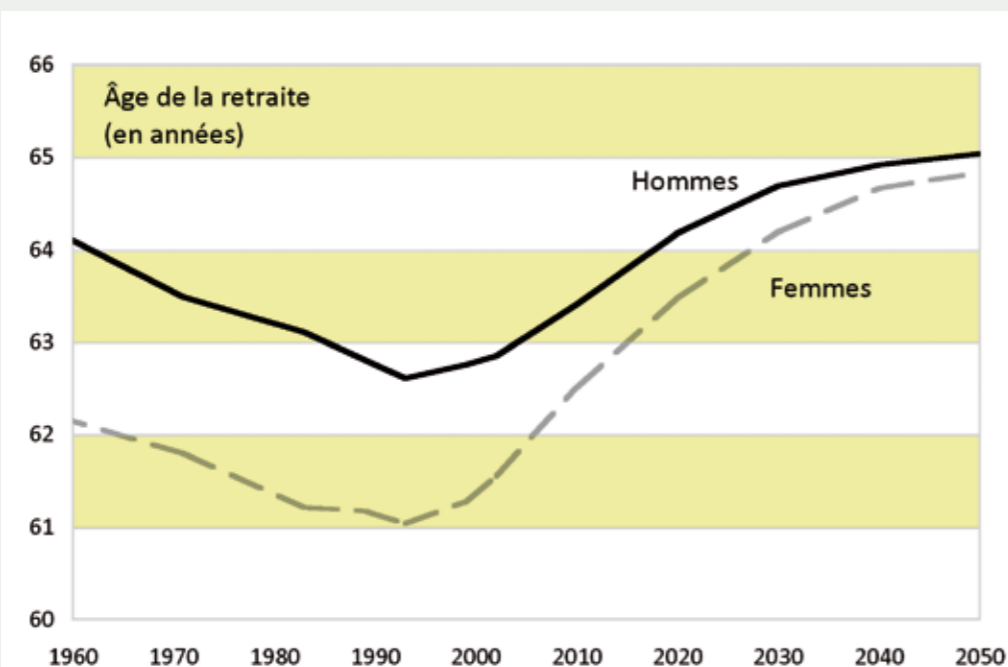
Pour accroître la durée d'activité, des pénalités ont été introduites en cas de départ avant l'âge légal de départ à la retraite. C'est le cas aux États-Unis et en Allemagne où l'on peut partir en retraite à 63 ans sous certaines conditions mais avec une forte décote. C'est également le cas au Japon, en Autriche ainsi qu'en France, où un système de décote a également été introduit pour dissuader les départs anticipés. Dans les pays à comptes notionnels, tels que l'Italie ou la Suède, l'âge minimum auquel on peut liquider sa retraite (dont le montant dépend des cotisations versées) a aussi été relevé. Plusieurs pays ont en outre pris des mesures afin d'encourager les salariés à travailler après l'âge légal. Des surcotes ont été introduites au Canada, en Espagne, aux États-Unis, en France, en Finlande, et au Royaume-Uni. En Italie et en Suède, les surcotes dépendent de l'espérance de vie à l'âge de départ en retraite. Enfin, le cumul emploi-retraite a été rendu possible dans un plus grand nombre de pays.

La question de l'emploi des seniors

Toutefois, malgré l'augmentation de l'âge légal de départ à la retraite et l'ensemble des mesures incitatives à la prolongation de l'activité professionnelle, l'âge effectif de sortie de la population active est inférieur à l'âge légal dans deux tiers environ des pays de l'OCDE. Sur la période 2002-2007, les hommes ont quitté le marché du travail avant 60 ans (en moyenne) dans huit pays de l'OCDE, à savoir l'Autriche, la Belgique, la Finlande, la France, la Hongrie, l'Italie, le Luxembourg et la République slovaque, souvent par le biais de dispositifs d'invalidité ou de chômage de longue durée avec dispense de recherche d'emploi.

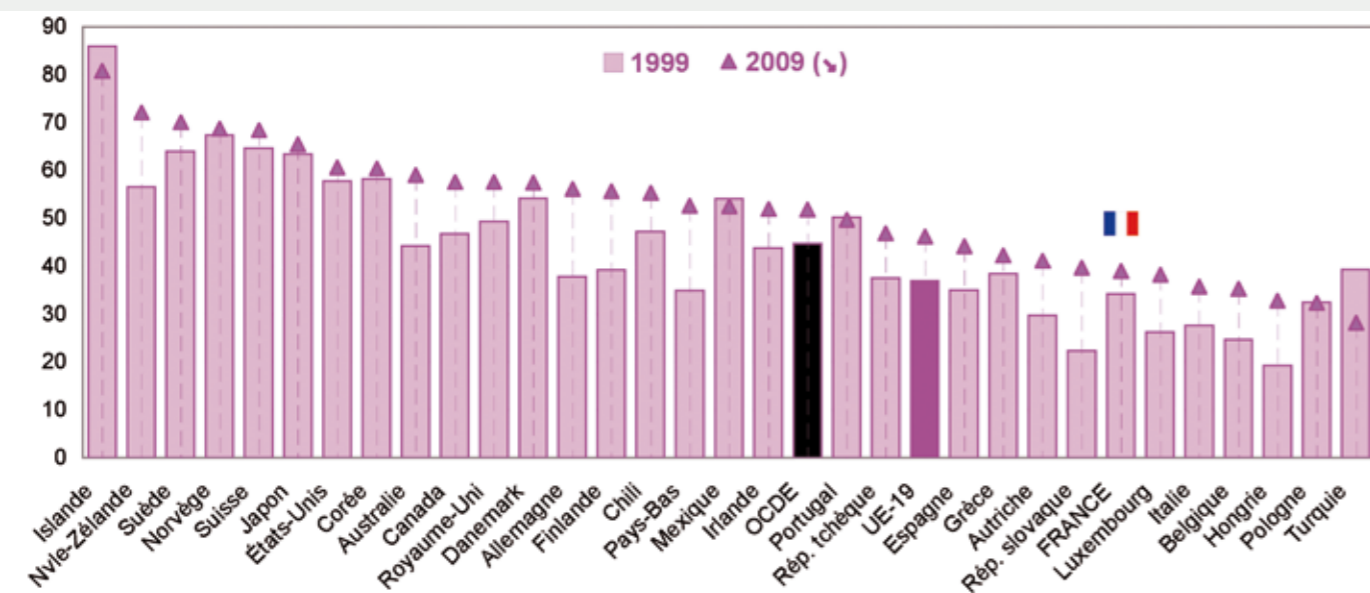
Graphique 3

Âge légal de la retraite, en moyenne dans les pays de l'OCDE, 1960-2050



Source : OCDE (2009), Panorama des systèmes de retraites.

Graphique 4 - Pourcentage des seniors (55-64 ans) en emploi, en 2009 et 1999



Source : OCDE (2010), Perspectives de l'emploi de l'OCDE.

Tableau 1 - Âge légal de retraite et âge effectif de sortie de la population active

en années, 2002-2007

	Hommes		Femmes	
	âge effectif	âge légal	âge effectif	âge légal
Australie	64,4	65	62,2	63,5
Autriche	58,9	65	57,9	60
Belgique	59,6	65	58,3	65
Canada	63,3	65	61,9	65
Rép. tchèque	62,2	62	58,5	59
Danemark	63,5	65	61,3	65
Finlande	60,2	65	61,0	65
France	58,7	60	59,5	60
Allemagne	62,1	65	61,0	65
Grèce	62,4	65	60,9	60
Hongrie	59,7	62	58,2	62
Islande	68,9	67	65,3	67
Irlande	65,6	66	64,9	66
Italie	60,8	65	60,8	60
Japon	69,5	64	66,5	62
Corée	71,2	60	67,9	60
Luxembourg	59,2	65	60,3	65
Mexique	73,0	65	75,0	65
Pays-Bas	61,6	65	61,3	65
Nlle-Zélande	66,5	65	63,9	65
Norvège	64,2	67	63,2	67
Pologne	61,4	65	57,7	60
Portugal	66,6	65	65,5	65
Rép. slovaque	59,3	62	54,5	60
Espagne	61,4	65	63,1	65
Suède	65,7	65	62,9	65
Suisse	65,2	65	64,1	64
Turquie	63,5	60	64,3	58
Royaume-Uni	63,2	65	61,9	60
États-Unis	64,6	65,8	63,9	65,8
OCDE-30	63,5	64,4	62,3	63,1
UE-19	61,7	64,3	60,5	62,7

Source : Estimations de l'OCDE calculée à partir des enquêtes nationales et Européenne de la population active

Une telle situation illustre le problème aigu de l'emploi des seniors, notamment dans les pays européens (graphique 4). Cette question devra impérativement être traitée concurremment à la réforme des retraites pour que celle-ci ait des chances d'atteindre ses objectifs (voir à ce sujet OCDE, 2006, *Vivre et Travailler Plus Longtemps*). Le relèvement de l'âge légal de la retraite soulève également la question de la pénibilité ou de l'incapacité professionnelle. Pourtant, de nombreux pays qui traitaient de manière spécifique dans leurs régimes de retraite certaines catégories de travailleurs dont l'emploi était considéré comme « pénible » ont mis fin aux dispositifs : ils ont en effet jugé que les problèmes de santé pouvant résulter de l'activité professionnelle devaient être réglés indépendamment des systèmes de retraites, par une meilleure prévention et de meilleures conditions de travail ou par des dispositifs d'assurance contre le handicap ou l'invalidité mieux adaptés à chaque situation individuelle.

Le niveau des retraites

Les réformes entreprises dans les pays de l'OCDE au cours des dernières décennies ont aussi porté sur les paramètres affectant le niveau des retraites. Les taux de remplacement dans les pays de l'OCDE sont passés de 61 % en moyenne avant les réformes à 53 % après. Plusieurs facteurs expliquent une telle baisse. C'est notamment l'extension de la période prise en compte pour le calcul de la pension, qui est passée du dernier salaire aux 25 meilleures années pour les salariés du secteur privé en France et à l'ensemble de la carrière en Finlande, en Pologne, au Portugal et en Suède. La baisse du niveau des retraites résulte aussi du changement de méthode de valorisation des salaires passés ou d'indexation des pensions versées qui, comme en France, sont désormais de plus en plus souvent basées sur les prix plutôt que sur les salaires, la croissance des premiers étant, on le sait, moins rapide en général. Au total, les taux de remplacement moyens pour les travailleurs ayant eu une carrière complète ne seront que de 43 % en Allemagne, à comparer à 53 % en France à la suite des réformes Balladur et Fillon, et 80 % au Danemark.

Protéger les faibles retraites

Dans un certain nombre de pays, on a toutefois cherché à protéger les revenus les plus faibles. C'est le cas au Royaume-Uni, au Portugal ou en Suède. C'est aussi le cas en France où les salariés ayant fait une carrière complète au SMIC voient

leur taux de remplacement garanti à 85 %. L'Australie, les États-Unis, la Grèce et le Royaume-Uni ont eu recours à des versements forfaitaires exceptionnels au cours du temps. Les retraites de base (forfaitaires) servies en Corée et au Royaume-Uni ont également été revues à la hausse. L'Australie va, à son tour, relever la pension vieillesse de près de 11 % et la Finlande compte garantir, à partir de 2011, un revenu minimum au titre de la retraite supérieur de 23 % à la retraite nationale actuelle. La Belgique, l'Espagne et la France ont, quant à elles, eu tendance à majorer les retraites minimum au-delà de ce que préconisaient les règles d'indexation habituelles.

Extension de la couverture de base

Dans certains pays, les réformes ont également visé à renforcer les filets de sécurité sociaux. Ainsi un nombre limité de pays ont introduit des modifications afin d'étendre la couverture des régimes de retraite obligatoires (publics, pour la plupart). Par exemple, la Suisse a abaissé le seuil de rémunération pour qu'un plus grand nombre de salariés à temps partiel faiblement rémunérés soient couverts. Le Royaume-Uni a, quant à lui, assoupli les conditions d'ouverture des droits à la retraite de base et renforcé les crédits accordés pour la garde d'une personne dépendante. L'un des résultats attendus est notamment que 90 % des femmes aient droit à une retraite de base à taux plein en 2050, contre 30 % à peine aujourd'hui.

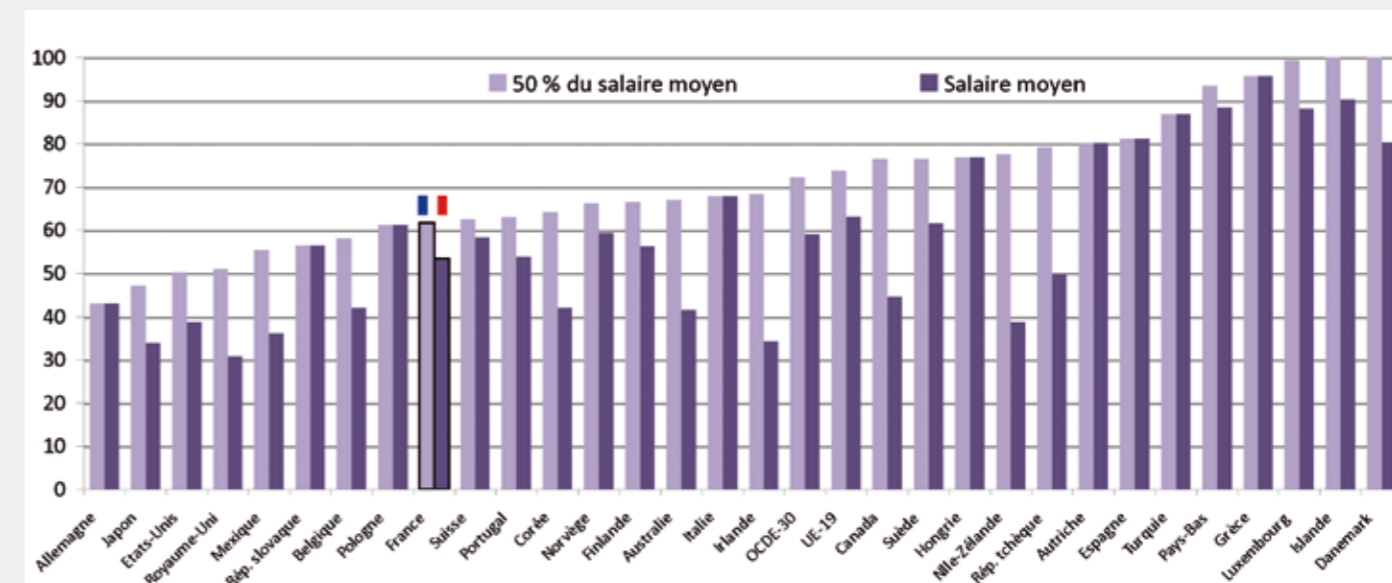


Les sources de financement des retraites

Pour compenser la baisse du niveau des pensions servies par les régimes publics de retraite tout en évitant d'avoir recours à une hausse des prélèvements obligatoires, beaucoup de pays ont entrepris de diversifier les sources de financement des systèmes.

Un rôle plus important pour l'épargne privée

Un volet important des réformes a ainsi consisté à encourager les salariés à se constituer eux-mêmes

Graphique 5 - Taux bruts de remplacement, en pourcentage du salaire individuelSource : OCDE (2009), *Panorama des systèmes de retraites*.

mes une épargne-retraite par le biais de dispositifs privés individuels ou professionnels. Ces dispositifs peuvent être obligatoires comme en Suède, en Pologne ou en Norvège, ou facultatifs, souvent assortis d'avantages fiscaux comme en Allemagne ou aux Pays-Bas. La Suède et la Norvège ont imposé aux salariés de cotiser dans une faible proportion à un régime de retraite privé. De son côté, l'Allemagne a décidé de prolonger les incitations fiscales qui auraient dû prendre fin en 2008.

La Corée et l'Italie ont continué d'essayer de transformer les régimes existants d'indemnités de fin de contrat gérés par les employeurs en plans de retraite professionnels, sans grand succès jusqu'à présent.

La Nouvelle-Zélande a, quant à elle, lancé son dispositif KiwiSaver, un régime privé auxquels les salariés sont automatiquement affiliés, mais avec possibilité d'en sortir. Le Royaume-Uni a légiféré afin de mettre en place un régime analogue, qui entrera en vigueur en 2012. Cette stratégie a été amplement débattue dans d'autres pays de l'OCDE depuis plusieurs années, notamment aux États-Unis.

Au Canada, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, l'épargne privée atteint actuellement environ 40 % du revenu des retraités contre près 30 % au Danemark, en Irlande et en Norvège et 15 %

en Allemagne. En France, cette part n'est que de 8,6 % (graphique 6).

Les réformes récentes des retraites : une évolution plutôt qu'une révolution

Les pays de l'OCDE ont continué à réformer activement leurs systèmes de retraite au cours de la période récente, notamment en réponse à la crise économique et financière. Toutefois, ces cinq dernières années ont été davantage marquées par une évolution que par une révolution. Les mesures adoptées n'ont rien eu des vastes réformes systémiques adoptées dans certains pays de l'OCDE pendant la période allant du début des années 90 à 2005. Les réformes des retraites s'avèrent partout difficiles politiquement. La réforme suédoise souvent donnée en exemple a demandé plus de 10 ans de discussion entre toutes les parties prenantes pour aboutir à un consensus. Dans les autres pays qui ont effectué un changement systémique, il faudra beaucoup de temps pour que les réformes portent leurs fruits, car les périodes de transition sont souvent très longues.

Peut-on conclure que les réformes conduites dans les pays de l'OCDE seront suffisantes pour assurer la viabilité des systèmes de retraite ? Cela dépend bien sûr des réformes déjà accomplies. Mais dans beaucoup de pays, rien n'est moins sûr. Les enjeux démographiques sur lesquels nous

avons commencé cet article ne vont pas disparaître, loin de là, et l'avenir demeure incertain dans les pays où les réformes ont commencé tardivement ou ont été de faible ampleur. Le graphique 7 montre comment la durée de la retraite pourrait évoluer dans le futur si l'on projette les effets des réformes entreprises dans les pays de l'OCDE. L'âge de la retraite devrait augmenter à l'horizon 2050. Mais les projections suggèrent que l'espérance de vie à l'âge légal de la retraite devrait également progresser au cours de cette période. Ce qui fait qu'en 2050, la durée moyenne de la retraite pour les hommes reviendrait au niveau record atteint en 1999 ; pour les femmes, elle ne sera que légèrement inférieure à ce pic. En France, où l'espérance de vie à l'âge de 65 ans a atteint respectivement 83 et 88 ans environ pour les hommes et les femmes, la durée de la retraite est actuellement l'une des plus longues de l'OCDE (24,5 ans contre 18,3 en moyenne pour les hommes et 28,1 ans en moyenne pour les femmes). La réforme en cours de discussion n'affectera pas fondamentalement ces données.

Au total, il semble donc difficile, voire impossible, de mettre les réformes des retraites sur pilotage automatique, et il faut donc s'attendre, en France comme ailleurs, à d'autres ajustements dans le futur pour assurer la viabilité financière du système de retraite tout en maintenant un niveau de vie acceptable pour les futurs retraités. ■

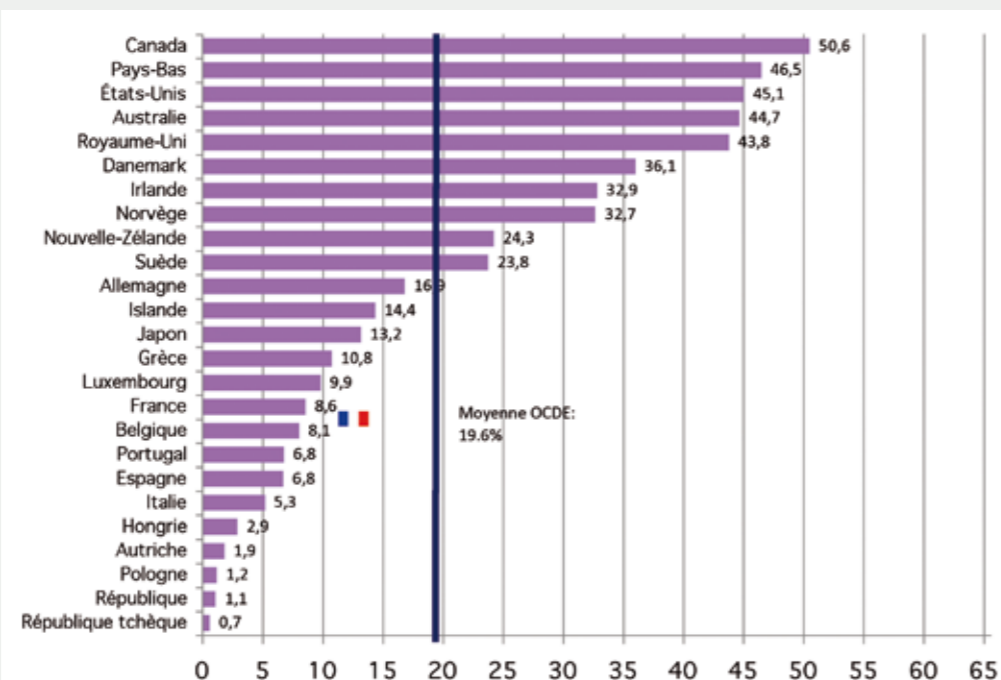
Références

- Commission européenne (2009), *The 2009 Ageing Report : Economic and budgetary projections for the EU-27 Member States (2008-2060)* http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication_summary14911_en.htm
- Conseil d'Orientation des Retraites (2010), *8ème rapport. Retraites : perspectives actualisées à moyen et long terme en vue du rendez-vous de 2010* <http://www.cor-retraites.fr/rubrique3.html>
- OCDE (2006), *Viellissement et politiques de l'emploi : Vivre et travailler plus longtemps* www.oecd.org/els/emploi/travailleursages
- OCDE (2009), *Panorama des systèmes de retraites* www.oecd.org/els/social/pensions/PAG-fr
- OCDE (2009), *Panorama de la société - Les indicateurs sociaux de l'OCDE* www.oecd.org/els/social/indicateurs/SAG
- OCDE (2010), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE* www.oecd.org/els/emploi/perspectives

Graphique 6

Part de l'épargne privée dans le revenu des retraités

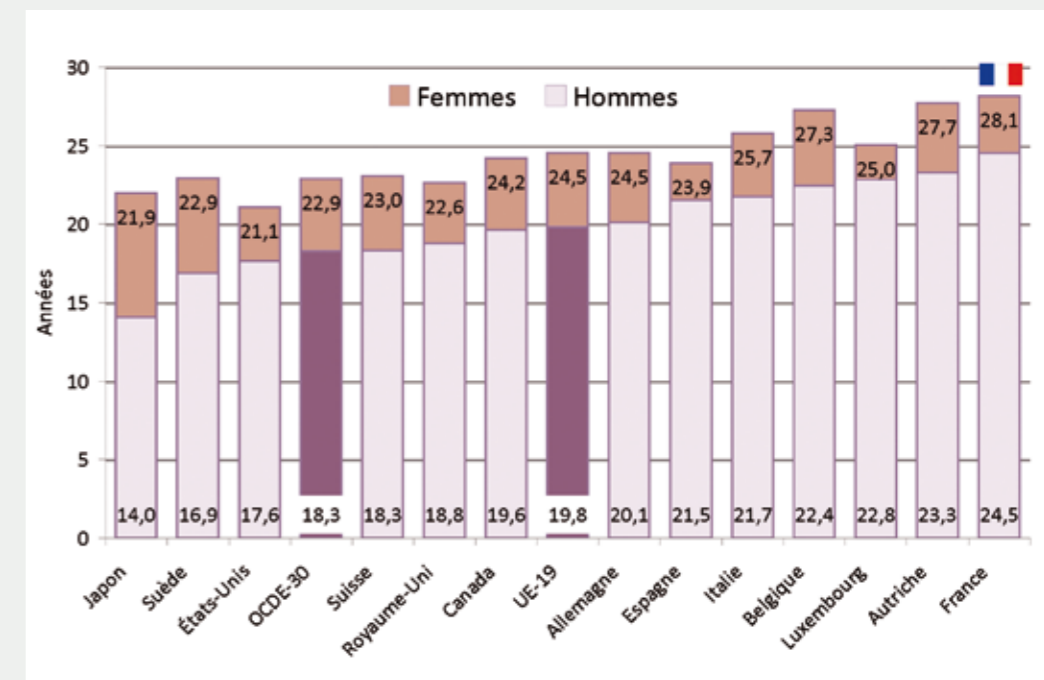
En pourcentage



Source : OCDE (2009), *Panorama des systèmes de retraites*

Graphique 7

Années estimées à la retraite, par genre, en 2007



Source : OCDE (2009), *Panorama de la société - Les indicateurs sociaux de l'OCDE*.

2

Un regard français sur le système de retraite britannique

Jean-Pierre Charmaille (1993), Chief Risk Officer, Pension Protection Fund

Variations - Jean-Pierre, quel a été ton parcours professionnel avant de rejoindre le Pension Protection Fund ?

Jean-Pierre Charmaille - J'ai évolué pendant à peu près dix ans dans l'assurance. J'ai commencé ma carrière comme gestionnaire actif-passif à la SOCAPI, anciennement filiale d'assurance-vie du groupe CIC. J'ai ensuite été responsable de la gestion des investissements à Barclays-Vie, petite filiale de la succursale française de Barclays plc, puis gérant obligataire à la MAIF et finalement responsable de la gestion actif-passif aux Assurances du Crédit Mutuel avant de traverser la Manche.

V. - Qu'est-ce qui t'a amené à travailler au Pension Protection Fund ?

J.P.C. - J'avais pendant longtemps songé à poursuivre ma carrière à Londres. Londres est la principale place financière d'Europe et offre davantage d'opportunités de carrières dans le secteur financier que Paris. Début 2005, le PPF a fait paraître une annonce pour le recrutement d'un gérant d'actifs. J'ai tout de suite été intrigué non pas par le poste mais par cette nouvelle organisation qui venait d'être créée par le *Pensions Act*¹ de 2004.

C'était tout à fait passionnant d'être impliqué ainsi dans ce projet. J'ai été initialement recruté comme gérant d'actifs, mais mon rôle a rapidement évolué et je suis aujourd'hui *Chief Risk Officer*, autrement dit, responsable de la gestion des risques financiers.

V. - Qu'est-ce que le PPF ?

J.P.C. - Le PPF est un organisme public rattaché au ministère du Travail et des Retraites (*Department for Work and Pensions*) dont la fonction est d'assurer une retraite minimum aux bénéficiaires de fonds de pension privés à prestations

définies, lorsque l'employeur, sponsor du fonds, a fait faillite.

Avant la création du PPF, lorsqu'une entreprise pourvue d'un fonds à prestations définies tombait en liquidation, les engagements du fonds étaient repris par la compagnie d'assurance offrant les meilleures prestations. Mais bien souvent, les actifs du fonds ne suffisaient pas à couvrir des retraites à hauteur de la promesse de l'employeur. Le manque à gagner pouvait être significatif et il n'était pas rare que des retraités se retrouvent avec seulement la moitié de la retraite qui leur était due.

V. - La viabilité d'un fonds de pension semble donc très dépendante de la santé financière de l'employeur ?

J.P.C. - Oui, c'est crucial pour un fonds à prestations définies. En fait, on peut considérer le passif du fonds comme une dette de l'employeur, et l'actif simplement comme collatéral. Mais depuis le début des années 2000, il n'y a plus de nouveaux fonds à prestations définies et la tendance est à la fermeture de ces fonds aux nouveaux entrants, ainsi que leur remplacement progressif par des fonds à cotisations définies, beaucoup moins onéreux pour l'employeur. Avec les fonds à cotisations définies, tous les risques d'investissement et de longévité sont reportés sur l'employé. De plus, dans la plupart des cas, l'employeur cotisera moins dans un fonds à cotisations définies, surtout dans un environnement de taux d'intérêt bas et de médiocre performance des marchés d'actions.

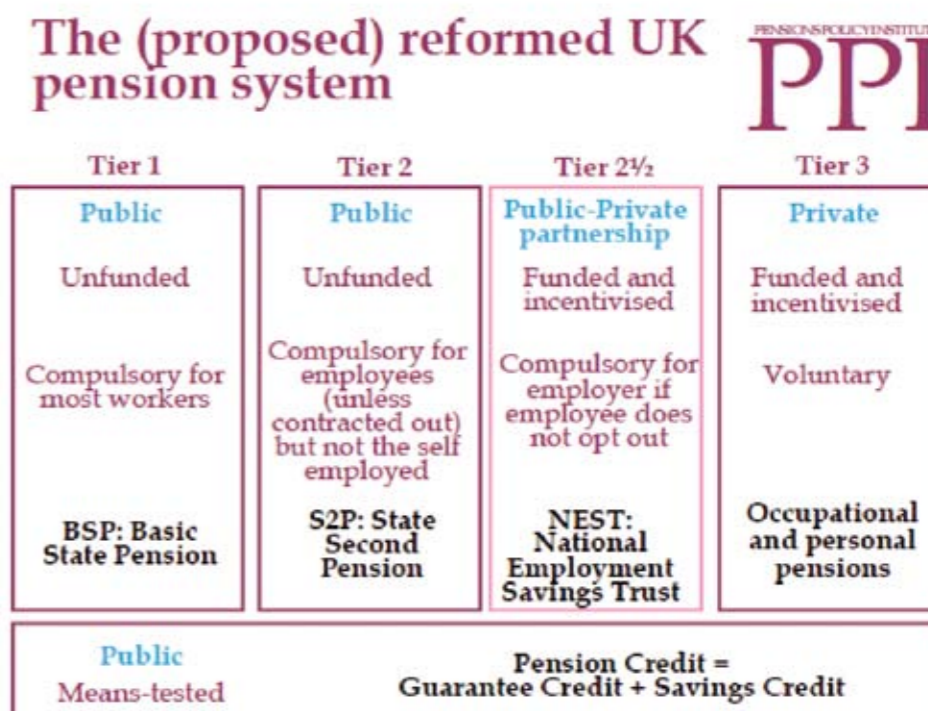
V. - On qualifie souvent en France le système de retraite britannique de système par capitalisation. Est-ce correct ?

J.P.C. - C'est vrai en partie. En fait, le système par capitalisation est le troisième tiers du système de retraite anglais, les deux autres tiers étant des

Le système de retraite britannique après les réformes en cours



Source : Pension Policy Institute



systèmes par répartition publics gérés par la *National Insurance*. Toute personne ayant travaillé, en tant que salarié ou non-salarié, bénéficie du premier tiers, le *basic state pension*. Mais il s'agit d'un montant forfaitaire très modeste de moins de 100 livres par semaine. Le deuxième tiers est la *State second pension*. Il est réservé aux salariés et est non-forfaitaire, le montant de la pension augmentant avec le salaire passé du retraité.

Les deux premiers tiers du système sont redistributifs. Par le biais du *State Pension*, les salaires élevés subventionnent les pensions des salariés aux revenus plus modestes. L'autre principe de ce système est qu'il est *means-tested*, c'est-à-dire que c'est un système de retraite conçu pour que les retraités subviennent à des besoins essentiels comme se nourrir, se loger, se soigner. Dans la pratique, les deux premiers tiers suffisent à peine à couvrir ces besoins.

Le troisième tiers est privé et volontaire. Il est constitué par les fonds de pension à prestations ou cotisations définies résultant d'un accord entre employés et employeurs, ou encore de fonds gérés par des institutions financières dans lesquels des individus cotisent volontairement. C'est ce troisième tiers qui dépasse les besoins vitaux des retraités et leur permet une vie plus

confortable. Lorsque ce troisième tiers manque, les conditions de vie des retraités peuvent être difficiles, en particulier pour les travailleurs non-salariés comme les commerçants et artisans qui ne bénéficient même pas du *State second pension*, et pour les ex-salariés de petites entreprises où n'existaient pas de fonds de pension. Ces derniers, qui en général n'ont pas eu les moyens d'épargner, ne peuvent compter que sur les 100 livres par semaine de *basic State pension* et une modeste *State second pension*. C'est pourquoi le Royaume-Uni est peut-être plus affecté que les autres pays européens par le phénomène de pauvreté des retraités.

V. - Y a-t-il des projets visant à remédier au problème de pauvreté des retraités ?

J.P.C. - Pour tenter de résoudre ce problème, le gouvernement travailliste a créé le tiers « 2 et demi ». Cette dénomination correspond au fait que ce système est hybride entre le deuxième et le troisième tiers, n'étant ni obligatoire, ni privé, ni public, mais résulte d'un partenariat entre le privé et le public. L'idée de cet autre composant du système est de permettre aux salariés de petites entreprises de se constituer une retraite complémentaire (par capitalisation) même si leur employeur n'offre pas de fonds de pension. Dans

¹ - Loi sur les retraites votée chaque année par le Parlement



la pratique, tous les salariés et employeurs devront cotiser à cet énorme fonds appelé NEST (*National Employment Savings Trust*), à moins qu'ils ne cotisent déjà à un fonds à prestations ou cotisations définies. L'Etat va aussi contribuer au fonds. La mise en place du NEST est pour l'instant prévue pour 2012. Mais il est possible que le nouveau gouvernement revoie cette réforme et l'amende d'une manière ou d'une autre.

V. - Revenons aux fonds de pension privés, comment ont-ils été impactés par la crise financière ?

J.P.C. - En ce qui concerne les fonds à prestations définies, leur position financière s'est considérablement détériorée sous l'effet conjugué de la baisse des taux d'intérêt à long terme et de la chute des marchés financiers. Au 31 mars 2009, le déficit cumulé de tous les fonds couverts par le PPF s'élevait à 200 milliards de livres sterling², ce qui correspondait à un ratio de financement³ de moins de 80%. Avec le rebond des marchés et dans une moindre mesure des taux d'intérêt, on estime que ces fonds étaient en léger surplus à la fin du mois de mai dernier. Ceci montre à quel point leur position financière est volatile. Mais dans l'ensemble, les fonds à prestations définies n'ont pas autant souffert que l'on aurait pu le craindre. En effet, les entreprises sponsors ont plutôt bien résisté à la récession et il y a eu beaucoup moins de faillites qu'on ne l'anticipait au plus fort de la crise.

Celle-ci a probablement été plus néfaste aux fonds à cotisations définies : pour ces fonds-là, tout le risque d'investissement est en effet reporté sur les individus bénéficiaires. En particulier, les gens qui ont pris leur retraite en 2008/2009 et avaient placé une grande partie de leurs fonds en actions, ont été heurtés de plein fouet par la crise, non seulement à travers la baisse de la valeur de leurs placements, mais aussi via l'accroissement considérable du coût des annuités⁴ du fait de la baisse des taux d'intérêt.

V. - Si ce sont les fonds de pension à prestations définies qui semblent garantir les retraites les plus généreuses et mieux résister aux crises financières, pourquoi disparaissent-ils progressivement ?

J.P.C. - C'est parce que leur coût est très élevé. Jusqu'à la fin des années 90, ces fonds étaient très en vogue car les marchés d'actions étaient alors porteurs et les assureurs sous-estimaient la longévité des retraités. Par ailleurs, les taux d'intérêt étaient restés à un niveau assez élevé jusqu'en 1997. Lorsqu'éclata la bulle internet et qu'au même moment les actuaires des assurances commencèrent à refléter l'accroissement de la durée de la vie dans le prix de rachat des engagements de retraite, toute faillite d'entreprise se traduisit par des pertes importantes pour les employés en terme de droit à leur retraite. C'est pourquoi le PPF a été créé. Mais au même moment, avec l'introduction des normes comptables IFRS, les employeurs ont été contraints de refléter dans leur bilan une valeur plus réaliste de leurs engagements de retraites, tenant compte de l'allongement de la durée de la vie et du bas niveau des taux d'intérêt. Du fait des normes IAS/IFRS, les fonds de pensions à prestations définies devenaient une source de volatilité du bilan des entreprises.

Enfin le régulateur (*The Pensions Regulator*) institua un système plus rigoureux de financement des retraites incluant une valorisation plus réaliste des provisions techniques et l'obligation pour les fonds déficitaires de soumettre au régulateur un plan de financement visant à résorber leur déficit en moins de dix ans.

Avec cette nouvelle réglementation, le coût de ces fonds de pension s'est beaucoup accru, conduisant les employeurs à les fermer progressivement : si 35% d'entre eux étaient encore ouverts en 2006, cette proportion est tombée à 22% trois ans plus tard. A ce train-là, le PPF va rapidement devenir le gardien des dinosaures ! ■

Les enjeux de la réforme des retraites

à l'aune des travaux du Conseil d'orientation des retraites

Yves Guegano (1990), Secrétaire Général du Conseil d'Orientation des Retraites

Un mot d'abord sur le Conseil d'orientation des retraites (COR), qui fête cette année ses dix ans. C'est un organisme de trente-neuf membres, associant des parlementaires, des représentants des partenaires sociaux, des familles et des retraités, ainsi que des experts et des représentants de l'Etat. Rattaché aux services du Premier ministre mais indépendant dans sa réflexion et l'organisation de ses travaux, il intervient en amont de la négociation ou de la concertation sociale sur les questions de retraite afin d'éclairer le débat public, par les travaux qu'il réalise avec l'appui des administrations et caisses de retraite et par les échanges qui ont lieu en son sein.

Les derniers travaux du COR ont contribué, dans ce cadre, à la préparation de la réforme des retraites de 2010¹. Ce sont ces travaux que je veux présenter ici, d'abord en précisant les perspectives à moyen et long terme du système de retraite qui ont fait l'objet du dernier rapport du COR, puis en décrivant deux grandes pistes de réforme, celle d'une réforme « paramétrique » dans le cadre du système actuel et celle d'une réforme « systémique », avec l'étude de systèmes nouveaux en points et en comptes notionnels.

Les travaux sur lesquels s'appuie cet article ne sauraient valoir prise de position par le Conseil sur l'opportunité de telles réformes, sur lesquelles, d'ailleurs, les avis sont très partagés au sein du Conseil.

Les perspectives à moyen et long terme du système de retraite

Les projections rendues publiques le 14 avril dernier dans le cadre du 8^e rapport du COR² reposent sur trois scénarios qui prennent en compte les conséquences de la crise sur le niveau du chômage et les gains de productivité à long terme.

Ces scénarios, placés sur le même plan, se distinguent à long terme (au-delà de 2020-2025) par le niveau du taux de chômage et les gains annuels de productivité du travail : respectivement 4,5 % et 1,8 % (scénario A), 4,5 % et 1,5 % (scénario B), enfin 7 % et 1,5 % (scénario C). Ils sont apparus suffisamment diversifiés pour illustrer les incertitudes qui existent aujourd'hui sur les perspectives à long terme de l'économie après la crise.

Tableau 1 - Les scénarios du COR

Hypothèses de long terme relatives aux trois scénarios		Productivité du travail	
		1,8 %	1,5 %
Taux de chômage	4,5 %	Scénario A	Scénario B
	7,0 %		Scénario C

Source : COR, 2010.

2 - Source : PURPLE Book 2009

3 - Valeur de l'actif sur valeur des engagements.

4 - Le capital demandé par une société d'assurance pour sécuriser une retraite.

Par rapport à 2008, où il était de 60,6 ans, l'âge effectif moyen de départ à la retraite augmenterait dans les projections d'environ 1 an à l'horizon 2020, de 1 an ½ à l'horizon 2030 et de l'ordre de 2 ans à l'horizon 2050, compte tenu de l'arrivée à l'âge de la retraite de générations entrées plus tardivement sur le marché du travail et des effets des réformes passées. En particulier, conformément au principe posé en 2003 d'un allongement en fonction des gains d'espérance de vie à 60 ans, la durée d'assurance requise pour une pension à taux plein est supposée passer de 40,5 ans en 2010 à 41,5 ans en 2020.

Dans les différents scénarios étudiés, la pension moyenne de l'ensemble des retraités augmenterait d'un peu moins de 1 % par an de 2009 à 2030 puis accélérerait progressivement. Dans tous les cas, elle augmenterait moins vite que le revenu moyen d'activité, ce qui conduirait en projection à une baisse du rapport entre la pension moyenne et le revenu moyen d'activité.

Les résultats des projections financières³ font apparaître deux types d'enseignements, selon que l'on se situe à moyen terme ou à long terme.

À moyen terme (2015-2020), les perspectives financières du système de retraite apparaissent avant tout marquées par les effets de la crise économique sur l'emploi, qui s'ajoutent aux effets du vieillissement de la population (le nombre de

cotisants par retraité passerait d'environ 1,8 en 2008 à 1,2 en 2050). Le besoin de financement du système de retraite serait ainsi de 1,8 point de PIB (40 Mds€ environ) en 2015 et la plus grande partie de la dégradation aurait lieu en 2009 et 2010, la chute de l'emploi entraînant alors celle des recettes des régimes.

À plus long terme, les effets directs de la crise économique se réduisent et le besoin de financement du système de retraite en 2050 dépend davantage de la croissance et du chômage à long terme. Il varierait de 1,7 point de PIB (72 Mds€) à 3,0 points de PIB (115 Mds€) selon les scénarios.

Les projections permettent de préciser les évolutions des trois leviers que sont le rapport entre la pension moyenne nette et le revenu moyen net d'activité, le niveau des ressources et l'âge effectif moyen de départ à la retraite, pour équilibrer le système de retraite à différents horizons⁴.

À l'horizon 2020, compte tenu de la hausse d'un an par rapport à 2008 de l'âge effectif moyen de départ à la retraite, la hausse du taux de prélèvement qui permettrait de couvrir le besoin de financement irait de 3,8 points (scénario A) à 4,7 points (scénario C), le taux de prélèvement actuel étant estimé à 28,8 % des rémunérations brutes. Dans le même temps, le rapport entre la pension moyenne nette de l'ensemble des re-

traités et le revenu moyen net d'activité de l'ensemble des actifs diminuerait par rapport à son niveau de 2008 de 3,2 % (scénario C) à 6,2 % (scénario A).

À l'horizon 2030 et plus encore à l'horizon 2050, les conditions d'équilibre auxquelles conduisent les projections seraient globalement plus contraignantes et plus contrastées entre les différents scénarios.

La réforme paramétrique : la question des âges de la retraite et de la durée d'assurance

Dans le prolongement de ces projections, des simulations de hausse de la durée d'assurance et des âges légaux de la retraite ont été réalisées à la demande de certains membres du Conseil. Elles ont donné lieu à un dossier technique préparé par le secrétariat général du COR sous la seule responsabilité du président du COR, qui a été rendu public le 11 mai 2010⁵.

L'âge effectif moyen de départ à la retraite est la résultante observée des comportements de départ à la retraite des assurés, compte tenu des règles du système. Les paramètres qui agissent sur l'âge effectif de départ à la retraite sont notamment la durée requise pour une retraite à taux plein ainsi que les âges légaux de retraite, que

sont l'âge d'ouverture des droits (60 ans) - l'âge à partir duquel un assuré a le droit de liquider sa pension - et l'âge dit « du taux plein » (65 ans) - l'âge auquel la décote s'annule⁶.

Toutefois, une variation de ces paramètres ne se traduit pas par un décalage de même ampleur de l'âge effectif moyen de départ à la retraite, car certains assurés ne sont pas affectés par les changements de paramètres et ne décalent donc pas leur date de départ.

Pour apprécier ces effets, trois séries de variantes ont été réalisées par rapport au scénario intermédiaire des projections du COR (scénario B)⁷ : augmentation de la durée d'assurance requise pour une retraite à taux plein, augmentation parallèle des âges légaux, et augmentation combinée de la durée et des âges légaux. Ces simulations ne correspondent pas exactement aux mesures qui ont été annoncées depuis par le gouvernement mais elles fournissent des ordres de grandeur des effets sur lesquels le gouvernement a pu s'appuyer pour présenter son projet de réforme.

Ces estimations n'échappent pas par nature à des éléments d'incertitude, d'autant plus importants que l'horizon est éloigné. Les chiffres obtenus doivent donc être considérés avec prudence, en ayant à l'esprit leurs limites, liées, d'une part, aux hypothèses concernant en particulier les com-

5 - « Variantes de durée d'assurance et d'âges de la retraite ».

6 - Le terme d'âge « du taux plein » peut toutefois prêter à confusion car la personne qui liquide ses droits à cet âge verra sa pension proratisée en fonction de sa durée de cotisation si celle-ci est inférieure à la durée requise pour le taux plein.

7 - Les simulations de quelques variantes sur les scénarios A et C montrent la faible sensibilité des résultats au choix du scénario B.

1 - Tous les documents du COR sont accessibles depuis le site www.cor-retraites.fr.

2 - « Retraites : perspectives actualisées à moyen et long terme en vue du rendez-vous de 2010 ».

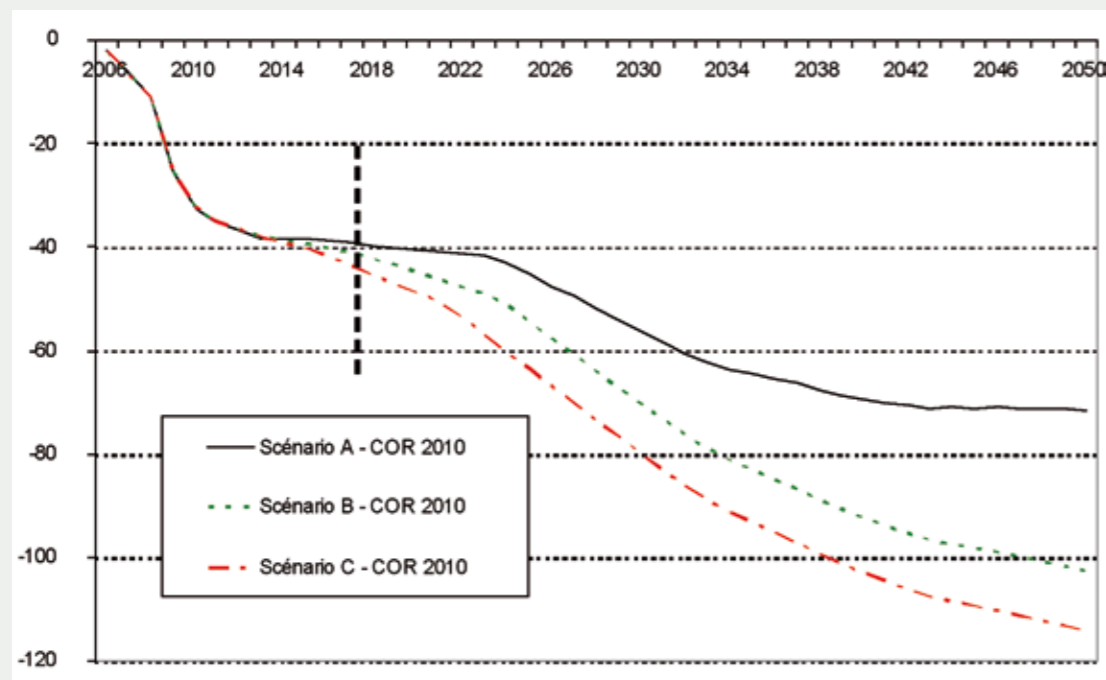
3 - Les résultats présentés ici sont obtenus sous l'hypothèse de rendements constants pour les régimes complémentaires AGIRC et ARRCO. Sous l'hypothèse de rendements décroissants, les résultats financiers seraient moins dégradés à long terme ; en contrepartie, la pension moyenne progresserait moins vite.

4 - L'abaque associé aux projections du COR illustre plus généralement la diversité des choix possibles portant sur les trois leviers pour assurer, à un horizon donné, l'équilibre du système de retraite.

Graphique 1

Solde annuel du système de retraite

(en milliards d'euros 2008)



Source : COR, 2010.

Tableau 2 - Impact financier des différentes mesures

		2015	2020	2030	2040	2050
Solde de la CNAV dans le scénario B (Mds€ 2008)		-13,0	-18,8	-34,7	-51,1	-64,4
Résultats pour la CNAV des variantes de durée d'assurance et d'âges légaux, en écart au scénario B						
Augmentation de la durée d'assurance	Variation du solde (Mds€ 2008)	0,0	0,0	1,4	4,2	9,0
	Couverture du déficit initial	0%	0%	4%	8%	14%
Augmentation des âges légaux	Variation du solde (Mds€2008)	3,7	9,3	16,5	16,4	17,6
	Couverture du déficit initial	28 %	50 %	48 %	32 %	27 %
Augmentation de la durée d'assurance et des âges	Variation du solde (Mds€2008)	3,7	9,3	17,0	19,1	23,3
	Couverture du déficit initial	28 %	50 %	49%	38%	36%

Source : COR, 2010.



portements sur le marché du travail, d'autre part, à la non prise en compte des effets induits sur les finances publiques hors système de retraite (assurance chômage, fiscalité...).

Les principaux enseignements des simulations pour la CNAV, le régime de base des salariés du privé, sont repris ici.

La poursuite au-delà de 2020 de l'augmentation progressive de la durée d'assurance requise pour une retraite à taux plein de 41,5 ans en 2020 à

43,5 ans en 2050 (soit une hausse de deux ans) aurait par construction des effets seulement après 2020 et croissant au fil du temps. En 2050 et par rapport au scénario B, l'âge moyen de départ à la retraite n'augmenterait que d'environ un trimestre. La pension moyenne serait plus faible que dans le scénario B et le solde de la CNAV en 2050 serait amélioré de 9 Mds€, soit environ 15 % du besoin de financement estimé alors à 64 Mds€. Ces effets s'ajouteraient à ceux de la hausse de la durée requise de 40 ans en 2008 à 41,5 ans en 2020, estimés à environ 10 Mds€ en 2050.

L'augmentation progressive, à raison d'un trimestre par an, de l'âge d'ouverture des droits de 60 à 63 ans et de l'âge du taux plein de 65 à 68 ans, générerait des gains financiers plus rapides. Le solde de la CNAV s'améliorerait ainsi de 16,5 Mds€ en 2030 (soit près de 50 % du besoin de financement estimé alors à 35 Mds€). A plus long terme, la hausse des âges légaux conduirait dans les simulations à une légère hausse de la pension moyenne, dans la mesure où des assurés contraints de reporter leur départ pourraient de ce fait acquérir davantage de trimestres. Ceci contribuerait à réduire les gains à long terme : le solde de la CNAV serait amélioré de 18 Mds€ en 2050 (27% du besoin de financement).

La combinaison d'une hausse de la durée à 43,5 ans en 2050 et d'une augmentation, à raison d'un trimestre par an, de l'âge d'ouverture des droits de 60 à 63 ans et de l'âge du taux plein de 65 à 68 ans, conduirait à un cumul des effets précédents. Le solde de la CNAV serait ainsi amélioré de 17 Mds€ en 2030 (50% du besoin de financement) et de 23 Mds€ en 2050 (36% du besoin de financement).

Des tests de sensibilité, consistant notamment à faire évoluer la durée au-delà de 43,5 ans, à augmenter les âges légaux de plus de trois ans ou encore à dissocier les évolutions de l'âge d'ouverture des droits et de l'âge du taux plein, ont également été réalisés. Tout en conduisant à des résultats quantitatifs plus importants en termes de réduction des besoins de financement, ils confirment les résultats qualitatifs précédents.

Enfin, il faut souligner que les effets des mesures simulées diffèrent selon les catégories d'assurés. Un relèvement de l'âge d'ouverture des droits à la retraite aurait surtout des effets pour les assurés qui, sans la mesure, seraient partis à 60 ans, donc des assurés ayant des durées d'assurance relativement longues. Un relèvement de l'âge du

taux plein concernerait principalement les assurés qui, sans la mesure, seraient partis à 65 ans pour bénéficier du taux plein, donc des assurés ayant des durées d'assurance relativement courtes. Enfin, un allongement de la durée d'assurance aurait un impact sur tous les assurés mais de nature différente selon les possibilités pour chacun de prolonger ou reprendre une activité.

La perspective à terme d'une réforme systémique ?

Le 7^e rapport du COR, adopté le 27 janvier 2010, étudie, à la demande du Parlement, les modalités du passage éventuel à un système en points ou en comptes notionnels⁸, sachant que la plupart des régimes de base en France sont en annuités. Il jette ainsi la base d'une réflexion en France sur l'éventualité à plus long terme d'une réforme « systémique », telle qu'elle est engagée en Italie ou en Suède.

Si la durée de cotisation intervient directement dans le calcul de la pension dans un régime en annuités, ce n'est pas le cas dans un régime en points ou en comptes notionnels où l'acquisition des droits est fondée uniquement sur le total des cotisations versées. Les régimes en points et en comptes notionnels ne distinguent pas les notions de salaire et de durée de cotisation. Ils prennent en compte, par le biais des cotisations versées, l'intégralité de la carrière (et non les 25 meilleures années comme actuellement à la CNAV). En première analyse, la pension y est proportionnelle au montant total des cotisations versées. Toute cotisation versée donne des droits supplémentaires qui se traduiront, pendant la période de retraite, par une pension plus élevée. De plus, dans un régime en comptes notionnels, la pension est inversement proportionnelle à l'espérance de vie à l'âge de départ à la retraite de la génération à laquelle on appartient, c'est-à-dire à la durée escomptée de la période de retraite.

Les travaux du COR montrent que le passage d'un système en annuités à un système en points ou en comptes notionnels est techniquement possible. Il soulèverait cependant des problèmes de gestion évidents et exigerait en conséquence d'être soigneusement préparé, ce qui implique à la fois des délais pour l'élaboration puis pour la mise en application d'une telle réforme.

Il nécessiterait au préalable des choix politiques qui ont trait, notamment, à l'architecture du système de retraite – le changement de technique pourrait être l'occasion de la simplifier en

harmonisant les règles entre les régimes, voire en fusionnant des régimes –, aux objectifs que l'on souhaite atteindre en priorité – sachant que toutes les techniques permettent en particulier d'intégrer des dispositifs de solidarité –, enfin au calendrier et au mode de transition pour passer d'un système à l'autre, ce d'autant que les conséquences pour les assurés dépendent des modalités de la transition, notamment de sa durée, et du choix des paramètres du nouveau système.

La comparaison des techniques de calcul des retraites fait ressortir la capacité d'autorégulation du système en comptes notionnels face aux évolutions démographiques et économiques. Les régimes en annuités et en points peuvent être plus spontanément pilotés au fil de l'eau mais présentent le risque de s'écarter durablement de l'équilibre en voulant poursuivre d'autres objectifs, alors que la technique des comptes notionnels permet, en contraignant les paramètres déterminant le montant des pensions, de contenir les éventuels déficits du régime, notamment face à l'allongement de l'espérance de vie, sans toutefois conduire nécessairement à l'équilibre instantané.

Il reste que, quelle que soit la technique utilisée, le retour à l'équilibre du système de retraite, face notamment au vieillissement de la population, repose dans tous les cas sur les trois leviers que sont le niveau des ressources, le niveau relatif des pensions et l'âge moyen effectif de départ à la retraite. En particulier, en l'absence de réserves suffisantes pour financer le surcroît de dépenses lié au *papy boom*, il sera nécessaire dans tous les cas de préciser comment celui-ci sera financé. ■

8 - « Retraites : annuités, points ou comptes notionnels ? - Options et modalités techniques »

Les travaux du COR n'ont d'autre ambition que de nourrir la réflexion et aider les décideurs publics – responsables politiques et syndicaux – à effectuer des choix dans un domaine sensible qui concerne l'ensemble des Français.

Les deux derniers rapports du COR, complétés par un dossier technique du secrétariat général, couvrent un large champ des modalités possibles de réforme pour faire face en particulier aux besoins de financement futurs du système de retraite, de la réforme « paramétrique » classique à une réforme « systémique » plus ambitieuse dans sa forme. Si le gouvernement a manifestement opté pour la première piste de réforme, la seconde ne peut être écartée dans une perspective de plus long terme.

4

Vieillesse démographique, durée de vie et retraite

Chantal Cases (1992), Directrice de l'INED
Carole Bonnet, Chargée de recherches à l'INED

Depuis de nombreuses années, le débat public sur les retraites porte sur les conséquences de l'augmentation des durées de vie, à travers la discussion sur le recul de l'âge de départ légal et l'allongement de la durée de cotisation. Mais il porte aussi sur les disparités de ces durées de vie, la légitimité pour le système de retraites à compenser les inégalités sociales en la matière, ainsi que sur les moyens d'y parvenir¹. Divers travaux démographiques permettent d'éclairer plusieurs de ces questions.

Un vieillissement irréversible de la population

Le constat du vieillissement de la population, mesuré de manière usuelle comme le ratio des 60 ans et plus aux 20-59 ans², fait désormais l'objet d'un large consensus³. Les dernières projections de population active en 2006 conduisent à un quasi doublement de ce ratio de dépendance des personnes âgées à l'horizon 2050 (de 38 % en 2005 à 69 % en 2050).

Le vieillissement sur longue période a d'abord été induit par la baisse de la fécondité mais c'est désormais l'augmentation de l'espérance de vie sous l'effet de la baisse de la mortalité aux âges élevés qui en est devenu le principal moteur. Depuis 1950, l'espérance de vie à la naissance a ainsi progressé d'environ 3 mois par an, soit un an tous les 4 ans et l'espérance de vie à 60 ans d'environ 1,5 ans tous les 10 ans (figure 1). Dans les projections de l'INSEE, les gains sont supposés se poursuivre, mais à un rythme ralenti.

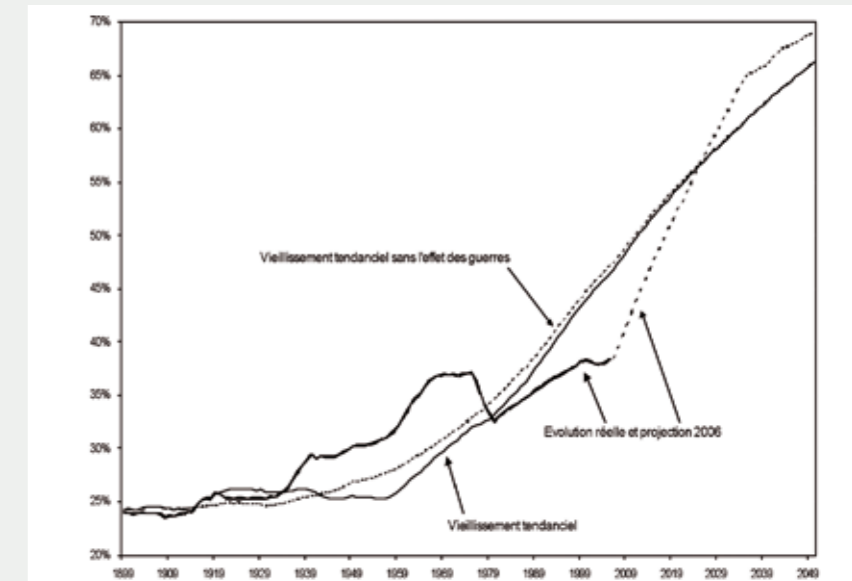
Le *baby boom* joue également un rôle dans le processus de vieillissement, en deux temps (Blanchet et Le Gallo, 2008). Il masque tout d'abord le vieillissement tendanciel, en entraînant un rajeunissement de la population, avant d'accélérer, lors du dépassement du seuil des 60 ans par les générations du *baby boom* (figure 2).

Peut-on éviter le vieillissement de la population ?

Exprimé autrement, peut-on freiner l'accroissement du ratio de dépendance des personnes âgées ? Examinons successivement les trois paramètres démographiques en jeu :

- même si le débat scientifique n'est pas clos sur l'existence d'un seuil limite à la durée de vie humaine, comme on le verra ci-dessous, la tendance à la hausse de l'espérance de vie est largement déterminée à moyen terme. Les projections de population ont d'ailleurs en général sous-estimé sa croissance d'un exercice à l'autre (Blanchet et Le Gallo, 2008).
- des politiques publiques peuvent au moins transitoirement influencer sur la fécondité, mais celle-ci est en France à un niveau déjà élevé par rapport à ses voisins européens : l'indice conjoncturel de fécondité y était ainsi en 2008 de 2 enfants par femme, alors qu'il n'était que de 1,4 en Allemagne et en Italie. Les travaux menés par Calot et Sardon (1999) indiquent qu'il aurait fallu que l'indicateur de fécondité se maintienne à des niveaux très élevés (3,5 enfants par femme) pour freiner l'évolution du vieillissement depuis 1946.
- augmenter les flux migratoires. S'il est indéniable que ces derniers ont une influence, le niveau des « migrations de remplacement » qu'il faudrait pour freiner le vieillissement serait très élevé. L'exercice mené par la di-

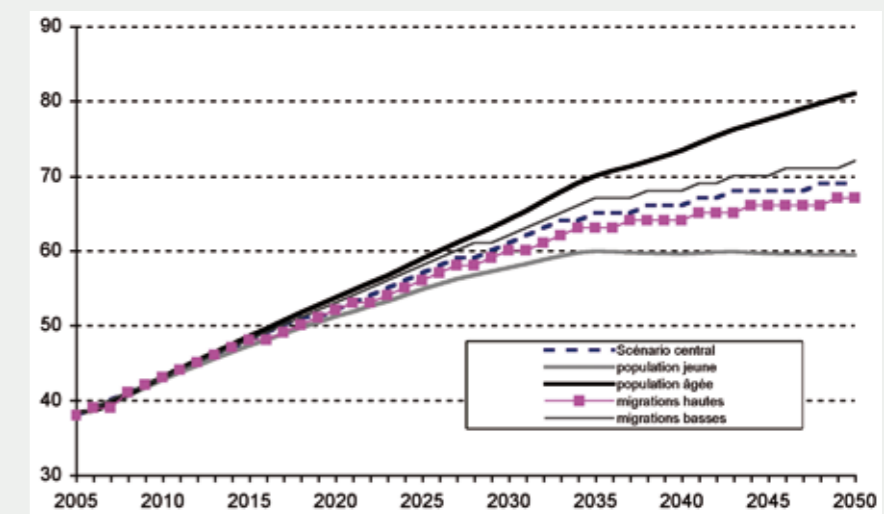
Figure 2 – Vieillesse réelle et vieillissement tendanciel découlant de la hausse de l'espérance de vie (Evolution du ratio des 60 et + aux 20-59 ans.)



Source : Blanchet et Le Gallo, 2008

Figure 3 – Evolution du ratio des 60 ans et + aux 20-59 ans sous différentes hypothèses

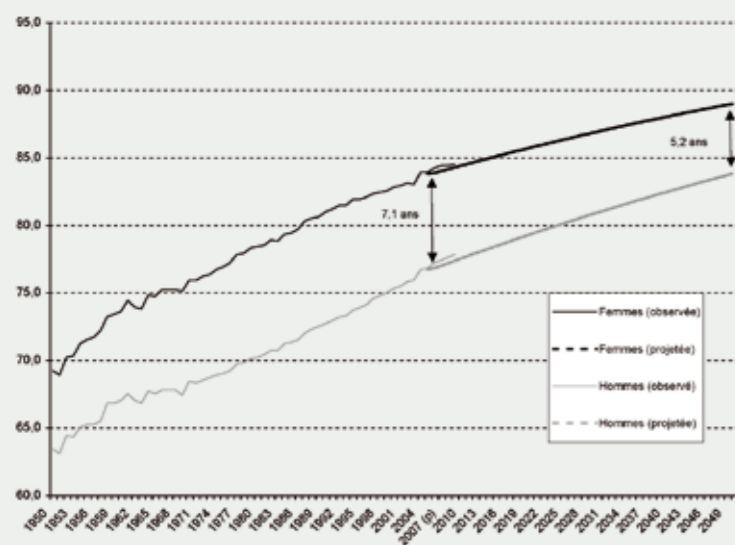
Source : Robert-Bobée, 2006



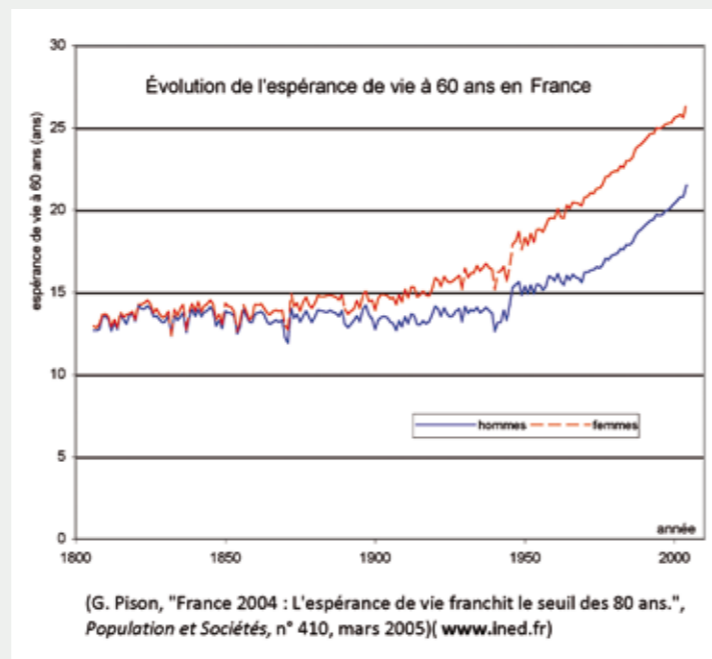
Notes :

- (1) le scénario « population jeune » combine les hypothèses hautes de fécondité et de migrations à l'hypothèse basse d'espérance de vie. Le scénario « population âgée » combine les hypothèses basses de fécondité et de migrations à l'hypothèse haute d'espérance de vie.
- (2) Dans le scénario « Migrations hautes » (resp. « Migrations basses »), le solde migratoire est de +150 000 (resp. + 50 000) par an (+100 000 dans le scénario central).

Figure 1 – Evolution de l'espérance de vie à la naissance et à 60 ans (données observées et projections)



Source : INSEE et projections 2006 (scénario central, Robert Bobée)



(G. Pison, "France 2004 : L'espérance de vie franchit le seuil des 80 ans.", *Population et Sociétés*, n° 410, mars 2005) (www.ined.fr)

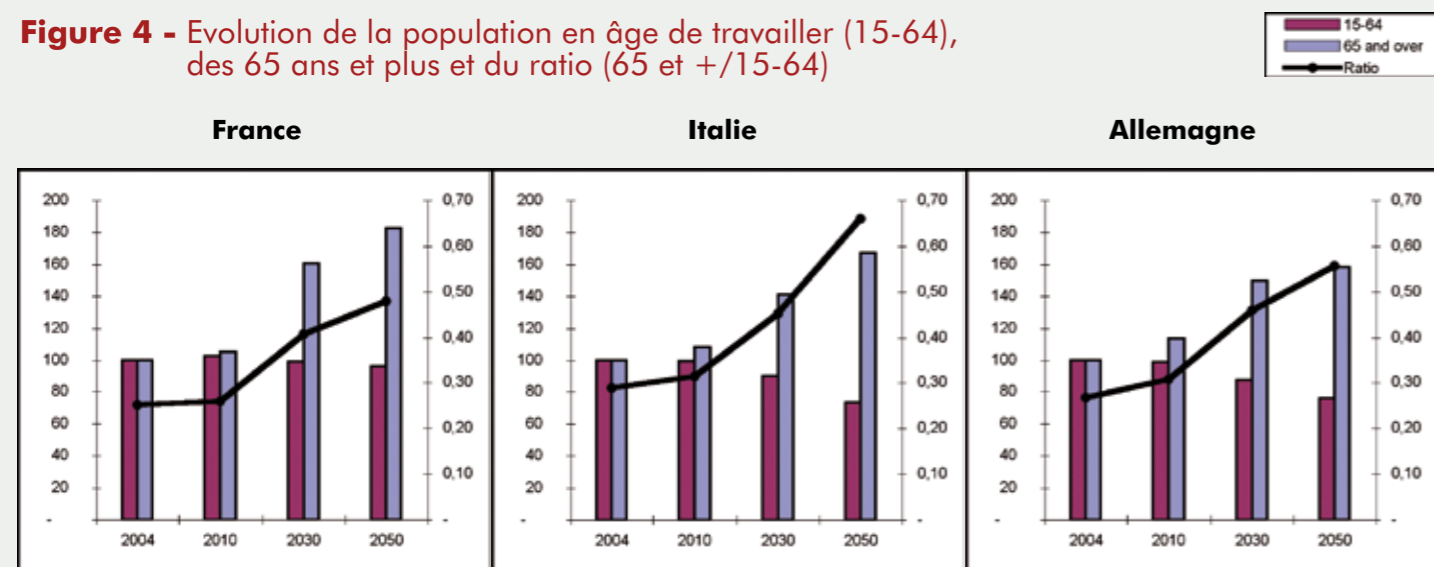
1 - En revanche, le débat public s'est peu intéressé aux causes des inégalités de mortalité, encore largement perçues en France comme une fatalité (cf par exemple HCSP : inégalités sociales de santé : sortir de la fatalité », *Documentation Française*, 2009).

2 - Fixer un seuil est arbitraire. On retient 60 ans en France car il correspond pour l'instant à l'âge minimal légal de départ en retraite. Au niveau européen, c'est le seuil de 65 ans qui est utilisé. Par ailleurs,

utiliser un seuil fixe en projection ignore le fait que l'âge est une notion relative. D'autres indicateurs de vieillissement peuvent être utilisés : l'âge auquel il reste n années à vivre, l'âge médian de la population, ...

3 - Pour une présentation détaillée de la situation démographique en France, en particulier dans un contexte européen, on renvoie le lecteur à Héran, 2002.

Figure 4 - Evolution de la population en âge de travailler (15-64), des 65 ans et plus et du ratio (65 et +/15-64)



Source : Eurostat, Europop 2008

Note : on s'inspire pour ce graphique de Blanchet D., 2002, « Évolutions démographiques et retraites : quinze ans de débats », Population et Sociétés, n° 383.

vision de la Population à l'ONU (2000) indique ainsi que pour maintenir le ratio de dépendance à son niveau de 1995, la France aurait besoin de 2 millions de migrants par an d'ici 2050, soit 90 millions sur la période. Sans aller aussi loin que cet exercice, qui s'apparente à vouloir remplir le tonneau des Danaïdes (Leridon, 2000), les simulations de solde migratoire d'ampleurs diverses ont relativement peu d'impact sur le ratio de dépendance démographique. Par ailleurs, en raison d'un vieillissement dans les pays du Sud qui sera plus rapide que dans ceux du Nord (Pison, 2009), et des besoins encore supérieurs de nos voisins européens, on peut s'interroger sur le « réservoir » de migrants potentiels en provenance de ces pays, et sur les conséquences pour le Nord et le Sud de migrations massives.

De manière générale, si l'ampleur du vieillissement peut varier en fonction des hypothèses retenues sur l'évolution de la fécondité, du solde migratoire et de la mortalité, la hausse importante du ratio de dépendance demeure une tendance forte. La figure 3 reporte ainsi l'évolution du ratio de dépendance des personnes âgées dans les deux scénarios de l'INSEE conduisant à la proportion de personnes âgées de 60 ans ou plus respectivement la plus faible (« population jeune »), et la plus élevée (« population âgée »).

Au sein de cette population des 60 ans et plus, il faut aussi souligner l'évolution très rapide des effectifs des « plus vieux parmi les vieux ». Ainsi, le nombre des 80 ans et plus devrait être multiplié par trois à l'horizon 2050, conduisant à un quasi-doublement de leur part parmi les 60 ans et plus (7 % en 2005 et 12,8 % en 2050). On anticipe une accélération brutale à partir de 2026, quand les générations du *baby boom* arriveront à ces âges. Les enjeux de protection sociale autres que la retraite, tels que la prise en charge de la dépendance, sont ici majeurs.

Au-delà des leviers démographiques, une autre manière d'agir sur le ratio de dépendance consiste à décaler l'âge seuil des 60 ans, que ce mouvement résulte d'une hausse de l'âge minimal de départ à la retraite ou de l'âge effectif (sous l'effet d'un allongement de la durée de cotisation et/ou de l'âge d'entrée dans la vie active). Cela renvoie au débat sur l'âge de départ à la retraite évoqué dans les autres contributions au dossier.

Enfin, la situation de la France est plutôt plus favorable, au regard du vieillissement, que celle de ses principaux voisins européens. Si le nombre des 65 ans et plus connaît une hausse importante en France, le maintien de la population d'âge actif permet de limiter la hausse de leur poids relatif par rapport aux 20-59 ans (figure 4).

Les champs de recherche liés au vieillissement

Le constat d'un accroissement de l'espérance de vie amène par ailleurs à trois réflexions qui ouvrent chacune sur des champs de recherche.

La première concerne les perspectives de progression de l'espérance de vie. Cette dernière va-t-elle continuer à augmenter au même rythme que pendant les décennies passées ? Se pose en particulier la question de la durée maximale de la vie. Schématiquement, deux thèses s'opposent. D'un côté, certains chercheurs pensent que les progrès rapides de l'espérance de vie depuis un siècle arrivent à leur fin et que l'espérance de vie pourrait désormais stagner (Olshanski et al., 2005), en particulier sous l'effet de la progression importante de l'obésité et du retour des maladies infectieuses. D'autres en revanche pensent que l'espérance de vie n'a pas atteint sa limite et qu'elle pourrait continuer à progresser (Oeppen et Vaupel, 2002). Si ces débats donnent lieu à de nombreux travaux, ils ne remettent pas en cause à moyen terme le constat du vieillissement de la population, déjà largement inscrit dans la pyramide des âges.

La deuxième question concerne la qualité des années de vie gagnées. Sont-elles des années en bonne santé ou bien sont-elles synonymes d'incapacité et de mauvaise santé ? Pour répondre à cette question, de nouveaux indicateurs ont été créés, alliant mortalité et morbidité : l'espérance d'état de santé et en particulier, l'espérance de vie sans incapacité (Robine et Jagger, 2004). Pour la France, il semble que cette dernière se soit accrue au rythme de l'espérance de vie sur les deux dernières décennies (Cambois et al. 2008a). On vit ainsi plus longtemps en bonne santé.

Enfin, si on ne raisonne plus en moyenne, on peut s'interroger sur les facteurs qui influencent les différences de durée de vie entre individus, différences qui font l'objet de la deuxième partie de cet article.

Toutes ces questions apparaissent dans le débat sur les retraites (et plus généralement sur la protection sociale). L'espérance de vie est un paramètre clé dans le « calibrage » des systèmes de retraite (en particulier depuis l'indexation de la durée de cotisation sur l'espérance de vie à 60 ans dans la loi de 2003⁴) et l'impact sur le financement à long terme. L'évolution de l'espérance de vie en bonne santé a des implications à la fois sur les autres domaines de dépenses sociales (santé,

dépendance) mais aussi sur la possibilité qu'ont les individus de prolonger leur activité professionnelle. Enfin, la mise en œuvre de réformes équitables amène à tenir compte de l'hétérogénéité des situations des futurs retraités quant à ces deux critères.

Espérances de vie et durées de vie à la retraite

Il est connu depuis de longues années que les différentes catégories sociales sont inégales devant la maladie et la mort : l'écart d'espérance de vie à 35 ans entre cadre et ouvrier est aujourd'hui de 7 ans chez les hommes et 3 ans chez les femmes (Monteil et Robert-Bobée, 2005). Chez les hommes, ces 7 années équivalent à l'allongement de la durée de vie à 35 ans depuis les années 50. Ces écarts semblent s'aggraver au cours du temps et la France est, avec la Finlande, le pays de l'Europe des quinze où les inégalités sociales de mortalité prématurée sont les plus fortes (Mackenbach et al., 2008). Plus qu'une opposition entre catégories sociales extrêmes, on observe en réalité une diminution graduelle du risque de décès tout au long de la hiérarchie sociale, et ce, sans aucun effet de seuil. Ce phénomène est connu sous le terme de « gradient social de mortalité ». Les épidémiologistes et spécialistes de la santé publique s'accordent à penser que les causes de ces inégalités sont multifactorielles : comportements et modes de vie, intensité des liens sociaux et conditions de vie dans l'enfance, usage du système de soins mais aussi conditions de vie et de travail, statut d'occupation (Leclerc et al. 2008 ; Goldberg et al. 2002). C'est précisément parce que les conditions ou la « pénibilité » du travail sont partiellement à l'origine de ces inégalités d'espérance de vie que la question se pose pour le système de retraite de les compenser.

Ces inégalités d'espérance de vie se doublent d'inégalités plus fortes encore selon le nombre d'années vécues en bonne santé, au point qu'on a pu parler de « double peine » des ouvriers (Cambois et al., 2008b). Par exemple, un cadre de 35 ans peut espérer vivre en moyenne sans incapacité 73 % de son espérance de vie totale déjà plus longue, contre seulement 60 % pour un ouvrier. En 2003, un cadre de 50 ans, homme ou femme, avait 9 ans d'avantage d'espérance de vie en bonne santé par rapport à un ouvrier de même sexe (Cambois et al., 2010). Ces inégalités persistent au cours de la retraite, pendant laquelle les plus qualifiés restent avantagés. On les retrouve pour différentes dimensions de la santé, telles que les maladies, troubles fonctionnels ou dépendance

4 - Les dispositions du I de l'article 5 de la loi n°2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites posent le principe selon lequel « la durée d'assurance nécessaire pour bénéficier d'une pension de retraite au taux plein (...) évolue de manière à maintenir constant, jusqu'en 2020, le rapport constaté, à la date de publication de la présente loi, entre ces durées et la durée moyenne de retraite ».



(Cambois et al. 2008c). Les chances de connaître des années de bonne santé au cours de sa retraite sont donc inégales, en partie en lien avec les conditions d'activité et de travail. De plus, le risque de ne pas atteindre l'âge de la retraite en bonne santé, et en conséquence la participation même au marché du travail, varient selon la catégorie sociale, les conditions de travail ou encore les dispositifs mis en œuvre⁵. Et les dernières années d'activité semblent critiques au regard de la santé particulièrement dans les professions à conditions de travail difficiles (Westerlund et al., 2009). Ainsi les comportements de cessation d'activité, largement déterminés par l'état de santé, sont très clairement différenciés, avec une hiérarchie conforme à celle des espérances de vie en bonne santé (Barnay, 2005). L'âge moyen de cessation d'activité s'établit à 57 ans pour les ouvriers et à 53,8 ans pour les ouvrières. Il est respectivement de 59,5 et de 57,3 ans pour les hommes et les femmes cadres.

Pour analyser la capacité du système de retraite à corriger les inégalités sociales de mortalité, ce sont les inégalités sociales de durées de vie à la retraite, tenant compte de tous ces facteurs (âge d'entrée en activité, durée de carrière et durée de vie), qu'il faudrait étudier au bout du compte. Cette étude reste largement à faire. Des travaux récents (Aubert, Christel Andrieux, 2010) montrent que pour les hommes de la génération née en 1938⁶, la relation entre durée de vie en retraite (qui tient compte de l'âge de liquidation) et durée de carrière professionnelle n'est pas linéaire, même si l'espérance de vie est d'autant plus faible que la durée de carrière est plus longue⁷. Pour

cette génération, la durée de vie en retraite semble maximale pour ceux ayant une carrière de 39 annuités à l'âge de 60 ans.

Au bout du compte, les disparités d'espérance de vie posent plusieurs problèmes pour la politique publique : des problèmes d'équité du système de retraite, mais aussi des questionnements sur la possibilité réelle pour certaines catégories de poursuivre leur activité jusqu'à un âge légal de cessation d'activité repoussé dans le temps.

Au-delà de ces questions, d'autres facteurs démographiques influenceront aussi sur le niveau de vie et plus largement sur le bien-être des futurs retraités. La population connaîtra en effet d'autres changements importants dans l'avenir, en particulier sous l'effet des modifications des structures familiales. On a déjà observé depuis 20 ans une nette croissance de la proportion de personnes de 75 ans ou plus vivant en couple. Cette tendance va se renforcer dans les années à venir, et ce dans toute l'Europe. La baisse marquée du taux de veuvage va largement dépasser la montée du divorce, notamment chez les femmes : en 2030, on estime qu'à 85 ans et plus elles seront trois fois plus souvent en couple qu'en 2000 (Gaymu, 2008). Malgré la diminution du nombre moyen d'enfants, l'isolement familial sera finalement plus rare, mais l'augmentation du nombre de personnes âgées en couple posera de nouveaux problèmes de prise en charge. Plus généralement, l'impact des évolutions des comportements démographiques des générations actuelles sur l'avenir de nos systèmes de protection sociale reste encore largement à explorer. ■

Bibliographie

- Aubert P., Christel Andrieux V., 2010, « la mortalité différentielle des retraités », *Document de travail DREES*, n°100
- Barnay T., 2005, « Santé déclarée et cessation d'activité », *Revue française d'économie*, Vol. 20, n° 2, p. 73-106.
- Blanchet D., Le Gallo F., 2008, « Les projections démographiques. Principaux mécanismes et retour sur l'expérience française », *Revue Economique*, n° 5
- Calot G., Sardon JP., 1999, « Les facteurs du vieillissement démographique », *Population*, n° 54 (3).
- Cambois E., Clavel A., Romieu I., Robine J.M., 2008a, Trends in disability-free life expectancy at age 65 in France: consistent and diverging patterns according to the underlying disability measure? *European Journal of Ageing*, Vol. 5, p. 287-298.
- Cambois E., Laborde C., Robine J.M. (2008b), "La "double peine" des ouvriers : plus d'années d'incapacité au sein d'une vie plus courte", *Population et sociétés*, 441.
- Cambois Emmanuelle, Laborde Caroline, Robine Jean-Marie. 2008c. *Espérances de vie sans incapacité en France : Disparités sociales, disparités régionales*, Rapport final dans le cadre de l'Appel d'offre DREES-MIRE « Analyses secondaires des données de l'enquête santé 2002-03 ». 70 p.
- Cambois E., Robine J.M., Barnay T. (2010), « Espérances de vie, espérances de vie en santé et âges de départ à la retraite : des inégalités selon la profession en France », *Retraite et société*, 59.
- Gaymu Joëlle, Équipe FELICIE, « Comment les personnes dépendantes seront-elles entourées en 2030 ? Projections européennes », *Population et sociétés*, INED, N°444, Avril 2008, 4p.
- Goldberg Marcel, Melchior Maria, Leclerc Annette, Lert France, « Les déterminants sociaux de la santé : apports récents de l'épidémiologie sociale et des sciences sociales de la santé », *Sciences sociales et santé*, 2002 ;20(4) :75-128
- Héran F., 2002, « Situation démographique de la France dans le contexte européen », Chap. 1, in Aglietta M., Blanchet D., Héran F., *Démographie et économie*, 35^{ème} rapport du Conseil d'Analyse Economique.
- Lanzieru G., 2006, « Projections de population à long terme au niveau national », *Statistiques en bref*, n° 3, Eurostat.
- Leclerc A, Kaminski M, Lang T (eds). 2008. *Inégaux face à la santé : du constat à l'action*, Paris : INSERM/La découverte, 297p
- Leridon H., 2000, « Vieillesse démographique et migrations : quand les Nations-Unies veulent remplir le tonneau des Danaïdes », *Population et Sociétés*, INED, n° 358.
- Mackenbach J.P., Stirbu I., Roskam A.J.R., Schaap M.M., Menielle G., Leinsalu M., Kunst A.E., The European Union Working Group on Socioeconomic Inequalities in Health (2008), «Socioeconomic inequalities in health in 22 European countries», *The New England Journal of Medicine*, 358, 23 : 2468-2481.
- Monteil C., Robert-Bobée I. (2005), Les différences sociales de mortalité : en augmentation chez les hommes, stables chez les femmes", *Insee Première*, 1025.
- Oeppen J., Vaupel James W. (2002), "Broken Limits to Life Expectancy", *Science*, New Series, Vol. 296, No. 5570 (May 10, 2002), pp. 1029+1031
- S. Jay Olshansky, Ph.D., Douglas J. Passaro, M.D., Ronald C. Hershov, M.D., Jennifer Layden, M.P.H., Bruce A. Carnes, Ph.D., Jacob Brody, M.D., Leonard Hayflick, Ph.D., Robert N. Butler, M.D., David B. Allison, Ph.D., and David S. Ludwig, M.D., Ph.D (2005), « A Potential Decline in Life Expectancy in the United States in the 21st Century », *The New England Journal of Medicine*, 352;11.
- Pison G., 2009, Le vieillissement démographique sera plus rapide au Sud qu'au Nord", *Population et sociétés*, INED, n° 457.
- Robert-Bobée I., 2006, Projections de population pour la France métropolitaine à l'horizon 2050, *Insee résultats*, n° 57.
- Robine JM., Jagger C., 2004, « Allongement de la vie et état de santé de la population », Chapitre 80, *Démographie : analyse et synthèse*, Vol. VI, INED.
- United Nations, Population Division, *Replacement migration : is it a solution to declining and ageing populations ?*, New York, 2000 (ESA/P/WP.160)
- Hugo Westerlund, Mika Kivimäki, Archana Singh-Manoux, Maria Melchior, Jane E Ferrie, Jaana Pentti, Markus Jokela, Constanze Leineweber, Marcel Goldberg, Marie Zins, Jussi Vahtera, "Self-rated health before and after retirement in France (GAZEL): a cohort study". *The Lancet* 2009;374(9705):1889-1896.

5 - Cf. articles du dossier spécial du numéro 59 de *Retraite et société*, août 2010.

6 - Les effets sont beaucoup moins sensibles pour les femmes.

7 - L'écart d'espérance de vie selon les durées validées est plus important lorsqu'il est calculé sur les salariés du secteur privé que sur l'ensemble de la population. En effet, parmi les individus aux carrières longues, on trouve des ouvriers mais aussi les professions libérales, à espérance de vie plus longue.

L'actuariat chez PREDICA

Rappelons tout d'abord que Predica, société créée en 1986, est devenue rapidement un acteur incontournable du marché :

- filiale du 2^{ème} groupe d'assurance vie français : Crédit Agricole Assurances,
- des encours sous gestion de près de 210 milliards d'euros, dont 180 au titre du fonds euro à fin juin 2010,
- un statut de leader sur de nombreux marchés : dépendance, convention obsèques, assurance vie...

Ce positionnement fait de Predica un acteur impliqué dans tous les aspects du marché français de l'assurance :

- présent sur tous les risques : emprunteurs, temporaire décès, obsèques, garantie plancher...
- fortement engagé dans les enjeux de notre temps : retraite, dépendance,
- en pointe sur tous les sujets techniques : actif/passif, gestion des risques, Solvabilité II, ...

Cette orientation et ces enjeux expliquent que Predica se soit dotée d'une direction de l'actuariat généraliste et performante.

Cette direction est responsable de la tarification, du suivi du risque, de l'inventaire technique, de la réassurance...

Elle est fortement impliquée dans tous les grands projets réglementaires : Solvabilité II, IFRS, Dépendance, Retraite.

Les actuaires sont également amenés à suivre un panel de risques extrêmement variés : épargne euro, unités de compte, garantie plancher, dépendance, ... et même des risques dommages pour la compagnie La Médicale : responsabilité civile professionnelle, automobile, habitation...

Enfin, depuis longtemps déjà, l'actuariat a une responsabilité sur la qualité des données en anticipation des exigences de Solvabilité II.

Toutes ces activités s'exercent au sein d'une direction à taille humaine (moins de 40 personnes) animée par un véritable esprit d'innovation.

Notre métier, L'assurance

Crédit Agricole Assurances - société anonyme au capital de 1 000 000 000 € - Siège social : 50055 rue de la République - 75001 Paris (France) - RCS Paris 431 746 077 - Données au 31/12/2009 - Crédit Agricole Assurances - 100%

1^{er}
bancassureur
en France

2^e
assureur vie
en France

7^e
assureur
dommages
en France

11^e
groupe
d'assurances
européen

Crédit Agricole Assurances, actif dans 22 pays, regroupe l'ensemble des compagnies d'assurances françaises et internationales de Crédit Agricole S.A.

Assurance de Personnes
Assurance Dommages
Assurance Emprunteurs

LCH.Clearnet: le maillon essentiel de la chaîne

LCH.Clearnet est la Contrepartie Centrale indépendante dont l'offre de service est la plus complète couvrant une large gamme de produits : actions, options et futures traités sur marchés réglementés, marchandises, énergie, produits de taux et pensions livrées, swaps de taux d'intérêt, dérivés sur événements de crédit (CDS).

En cas de défaillance, LCH.Clearnet garantit la bonne fin des opérations dont elle s'est portée contrepartie et protège l'ensemble de la communauté financière contre le risque de contagion.

Direction des Risques

La fonction risque est le cœur de métier de la Chambre de Compensation et lui permet :

- d'assurer la garantie de bonne fin des opérations dans le cadre de sa fonction de contrepartie centrale entre les adhérents compensateurs (acheteurs/vendeurs)
- de calibrer les ressources financières mobilisables en cas de défaillance
- de suppléer aux obligations de l'adhérent défaillant face à l'ensemble des adhérents compensateurs valides
- de protéger l'ensemble des acteurs financiers du risque systémique

LCH.Clearnet recrute des Experts Risques

Vous contribuerez à la mise en place des méthodologies de calcul de risques grâce à votre double compétence en ingénierie financière et économétrie, à la veille académique afin de promouvoir les développements quantitatifs les plus récents, à la conformité des calculs avec la réglementation en vigueur.

Vous voulez en savoir plus sur LCH.Clearnet:

www.lchclearnet.com

Vous recherchez un emploi ou un stage de longue durée:

lchclearnetsa_HR_Recruitment@lchclearnet.com



Les ressources humaines au sein de la stratégie d'entreprise

L'ambition de ce focus consacré aux politiques de ressources humaines est de présenter quelques situations dans lesquelles des Anciens participent activement à l'une des nombreuses facettes de ces politiques.

Ainsi Pierre Bismuth, *Senior Advisor* de Schlumberger Business Consulting, riche de longues années d'expériences dans un groupe international, insiste sur l'importance d'une politique de recrutement active en période de crise. Pour lui, c'est en repensant leur futur et en investissant dans leur capital humain que les entreprises pourront rebondir et dépasser les aléas conjoncturels. Pierre nous transmet sa conviction qu'investir dans l'humain est synonyme d'un comportement positif et éthique d'entrepreneur confiant dans le moyen et le long terme.

Béregère de Lestapis, C&B VP du Groupe Faurecia, décrit les multiples possibilités d'une politique de rémunération développée en soutien de la stratégie générale d'un groupe et de ses priorités business. Béregère met l'accent sur la nécessité de savoir attirer, retenir et motiver les salariés d'une entreprise par une politique de ressources humaines aussi diversifiée que qualitative dans les formes de rémunérations proposées.

Nombre d'Anciens de l'école sont des cadres de l'Insee et, à ce titre, parcourent les différentes étapes d'une carrière au sein de l'Institut. Magali Demotes-Mainard, récemment arrivée à la tête de l'unité de gestion des carrières de l'Insee (l'UGC) explique le fonctionnement et les objectifs de cette entité : combiner les attentes des cadres et les besoins des services employeurs en proposant des parcours professionnels adaptés et attractifs dans la durée.

Catherine Grandcoing et Olivier de Conihout, devenus coachs après des années passées en entreprise, répondent à quelques questions que pose le métier du coaching : à qui s'adresse-t-il ?, sur quel périmètre d'intervention ?, à quelle période d'une carrière ?, comment une telle démarche s'inscrit-elle dans une politique RH d'entreprise... et dans une gestion personnelle de vie professionnelle ? ... Olivier et Catherine témoignent de la nécessité, pour chacun d'entre nous, de savoir « gérer sa carrière » tout au long de sa vie professionnelle et de l'aide significative que peuvent apporter les coachs.

Ces différentes contributions mettent en évidence l'importance et la variété des interventions des ressources humaines dans la gestion d'une entreprise, ou d'une institution publique, et dans la vie de ses collaborateurs. Elles montrent aussi que les Anciens de l'ENSAE ont trouvé dans ces métiers matière à utiliser leurs compétences et à participer ainsi activement au management de leur entreprise.

Catherine Grandcoing (1978)

Sommaire

1

Gestion humaine et crise

Pierre Bismuth (1968)
p.52

2

Définir la politique de rémunération au sein d'un groupe international

Béregère de Lestapis (1978)
p.56

3

Gérer la carrière des cadres de l'Insee

Magali Demotes-Mainard (1980)
p.60

4

Vous avez dit « coaching » ?

Catherine Grandcoing (1978)
Olivier de Conihout (1981)
p.64

1

Gestion humaine et crise

Pierre Bismuth (1968), Senior Advisor de Schlumberger Business Consulting

Pierre Bismuth, insiste dans ces lignes sur l'importance du capital humain dont les entreprises disposent : en période de crise notamment, c'est dans leur capacité à repenser l'avenir et à développer une stratégie de gestion humaine, et de recrutement, volontariste et ambitieuse que celles-ci trouveront les ressources pour mieux rebondir et se relever.

La crise financière était inévitable, disent les analystes. La radiographie financière et économique de la crise a été faite sous tous les angles ; tous les observateurs ont les yeux fixés sur la batterie d'indicateurs qui signaleraient la reprise ; la profitabilité des compagnies est remontée de manière spectaculaire ; tout ce qui est mesurable est et a été mesuré : mais comme disait Henry Ford « *un business qui ne fait que de l'argent est un business pauvre* ». La reprise de l'emploi, elle, se fait attendre : c'est dans les éléments subjectifs et culturels que se trouvent les blocages.

Les solutions pour sortir de la crise et pour que l'emploi reprenne résident dans la capacité des entreprises à repenser leur futur et à être prêtes à rebondir en investissant dans leur capital humain. Le choix d'une approche de cycles en gestion humaine n'est pas une décision neutre car elle dévoile la vraie nature d'une entreprise.

Un cas d'école, l'industrie pétrolière

Les conséquences d'une crise de telle ampleur sur la gestion humaine des entreprises ne se limitent pas aux effets immédiats.

L'industrie pétrolière à cet égard, est un cas d'école. Dans cette industrie, la santé financière est déterminée à chaque instant par le prix du pétrole, dont les mouvements sont imprévisibles et brusques.

A la fin des années 70, ce prix a fait un bond extraordinaire. On a assisté alors à une course effrénée des compagnies pour recruter des ingénieurs, des géologues et des géophysiciens.

Pendant les années 80 et 90, le prix s'est écroulé et cette chute a entraîné une série de licenciements massifs. Pendant plus de 20 ans, l'industrie pétrolière a souffert de crises chroniques

avec quelques éclaircies passagères. La majorité des compagnies ont suivi des programmes très stricts de réduction des coûts en particulier dans la recherche, le recrutement, l'aide aux universités et la formation. Les métiers clefs de l'industrie ont été délaissés par les étudiants et ne se sont maintenus que dans les pays dits pétroliers, grâce aux compagnies nationales, qui, elles, avaient des obligations politiques à le faire.

En 2004, le prix du pétrole bondit, l'industrie se réveille. Après vingt ans de gestion humaine timorée, la plupart des compagnies n'ont comme cadres techniques expérimentés que ceux qui avaient été recrutés lors du boom des années 70 et qui avaient survécu aux crises successives. Ces seniors sont proches de l'âge de la retraite. Au même moment, des milliers de jeunes sont recrutés. Leur temps de formation est de 6 à 8 ans mais on manque dans les domaines techniques de seniors pour les guider et leur transmettre de l'expérience. Les campus ont du mal à répondre à la demande. Alors, on se débrouille en débauchant des experts à n'importe quel prix chez le voisin et la performance dans tous les domaines en pâtit. On s'épuise à ce jeu à somme nulle. C'est un peu comme si on avait négligé de former des médecins pendant 20 ans.

En 2008, le prix du pétrole chute de nouveau et se stabilise à mi-chemin. Les compagnies réduisent en moyenne leurs recrutements de 30 %. Les campus renouent avec la crise et le doute. Au même moment, l'industrie s'attaque au forage en haute et très haute mer, et à toutes sortes de nouveaux défis technologiques.

Cette volatilité dans les prix du pétrole rend la gestion humaine très périlleuse. Les risques associés à ces nouveaux défis technologiques ont été tragiquement illustrés par des drames comme celui du Golfe du Mexique. L'intérêt même de cette industrie est de remettre en question ces

comportements réactifs ancrés dans le mode de gestion des crises et de mettre en place des politiques à long terme de développement de compétences. C'est la pérennité de cette industrie qui en dépend comme les catastrophes et accidents récents le lui rappellent.

Attitude des compagnies et culture d'entreprise

Chaque industrie a ses cycles et son histoire. Une compagnie se définit par sa façon d'agir dans sa gestion humaine lorsqu'elle fait face à des crises et des booms.

Les compagnies qui se sentent avant tout responsables du prix de l'action et donc de leur profitabilité vont avoir un comportement opportuniste. Pendant les booms, elles recruteront à n'importe quel prix en jouant au maximum sur les aspects immédiats ou spéculatifs de la rémunération soit en salaire et bonus, soit sous formes d'options ou d'actions, pour satisfaire le besoin de croissance rapide. Leur discours dans ces moments est enivrant et sans pudeur : le boom va durer, c'est une nouvelle économie qui commence, l'action va monter « *and the sky is the limit* ». Lorsque le cycle se renverse, comme dans un sablier, le discours lui aussi se renverse : il faut retourner à la profitabilité au plus vite, il faut couper les coûts à tout prix et les coûts du personnel en particulier. Les gains par actions de ces compagnies sont les premiers à se remettre de la crise, mais à quel prix ! On gère le capital humain à la corne de brume et le marché aime cela. Les exemples sont multiples et une grande partie du succès de la Silicon Valley est attribuée à la capacité des entreprises et des salariés à vivre ces montagnes russes.

A l'autre extrême, il y a les compagnies publiques, semi publiques et celles qui ont la chance d'avoir des actionnaires fidèles comme les entreprises familiales. Elles adoptent une attitude plus attentiste. Elles sont attachées au moral de leurs employés et à leur réputation. Le changement les perturbe et l'action leur demande un grand effort de recherche de consensus.

Elles sont lentes à réagir à un changement de conjoncture, lentes à monter en vitesse pendant le boom ou à agir en temps de crise. Une partie de leurs talents est attirée par les entreprises « opportunistes » et leurs défenses contre le débouchage reposent d'abord sur un discours de loyauté, de développement de carrière, d'avantages à long terme.



Le marché appelle cela la vieille économie de manière injuste. Leur culture respecte profondément le facteur humain et de ce fait mériterait d'être reconnue pour son humanisme. C'est grâce à des compagnies de ce genre que l'on a gardé en France une compétence dans le nucléaire, dans l'aéronautique et dans le transport ferroviaire par exemple.

Un troisième type d'entreprise cherche une approche plus équilibrée entre la pression du court terme et l'importance du long terme. Ces compagnies ont appris à gérer les cycles efficacement et pour elles la vitesse de réaction est essentielle. Elles ont une batterie d'actions déjà prête : garder une présence suffisante sur les campus ; honorer les offres déjà faites aux diplômés ; continuer le recrutement dans les disciplines critiques pour le long terme ; atténuer les plans de réduction par des mesures bien pensées d'investissement dans la formation ; soigner des éléments importants de la culture de l'entreprise comme la mobilité géographique et professionnelle et l'employabilité à tous les niveaux, y compris bien sûr celui des seniors.

« De quels risques et de quels gains parle-t-on quand on hésite entre une approche timorée du recrutement ou, au contraire, un plan solide pour reconstituer les compétences perdues pendant la crise, et préparer le rebond ? »

Ces compagnies-là, sont prêtes pour les cycles. Leur discours est prudent mais tourné vers l'action et confiant dans le long terme. Leur vitesse de réaction provient d'un système d'information et de communication très performant, de prises de décision centralisées pour utiliser au mieux toutes les formes de synergie nécessaires à une exécution rapide des plans. La qualité de réaction repose sur une gestion humaine qui anticipe et qui assume son rôle stratégique à long terme de moteur de croissance pour permettre à ces compagnies de surfer sur les cycles.

Leur démarche est bien décrite par François Jullien¹ dans ses conférences sur l'efficacité :

« or il est tant d'autres dont on ne parle pas, dont on ne songe même pas à parler, encore moins à en faire l'éloge : parce qu'ils ont si bien su gérer leur entreprise, en exploitant son potentiel, progressivement, dans la durée, qu'ils n'ont jamais été conduits à risquer et que le profit paraît être venu tout seul, sponte sua. Ils ont si bien géré en amont qu'ils ont toujours évité les crises et semblent même ne pas avoir rencontré de difficultés... la croissance de leur entreprise a paru procéder d'elle-même, de ce qu'on appelle couramment sa bonne santé ».

Choix difficiles

Choisir une approche en gestion humaine n'est pas facile lorsque l'on est au milieu d'un cycle car toute une série de paradoxes coexistent. Souvent à l'encontre du sens commun, ils justifieraient une attitude plus courageuse en temps de crise et plus mesurée en temps de boom sur le plan de la gestion humaine.

Crises et booms contiennent alternativement bonnes et mauvaises nouvelles et créent un contexte où règne l'incertitude.

Les prix et les marges s'envolent pendant les booms - bonne nouvelle pour les compagnies vendeuses - et se resserrent pendant les crises - bonne nouvelle pour leurs clients -. S'intéresser aux coûts seulement en temps de crise c'est se préparer à des réveils douloureux et à des coups insupportables dans la gestion humaine. L'attention aux coûts, difficile à maintenir en temps de boom, est essentielle cependant pour adoucir la gestion des cycles bas. C'est une forme de prévention particulièrement efficace mais en pratique peu appliquée car en temps de boom on ne veut entendre parler que de croissance.

Acheter une compagnie concurrente en temps de crise est financièrement intéressant mais conduit à des situations sociales dures avec des coupes sévères dans les coûts et dans les effectifs au nom de la synergie. La pression financière et sociale est particulièrement forte. Même si ces acquisitions sont faites à un bon prix, le contexte de la crise rend l'intégration coûteuse et difficile.

Profiter de la crise pour délocaliser est socialement désastreux mais financièrement tentant.

Maintenir en temps de crise un rythme minimum d'embauche en relation avec le niveau d'activité présent et futur et le temps de formation devrait être la solution logique d'autant que les meilleurs recrutements se font bien sûr en temps de crise.

A l'encontre du sens commun, les stocks options les plus intéressantes et les plus méritées sont celles qui sont distribuées pendant les crises. Elles représentent une charge financière bien moindre pour les compagnies en raison d'un cours de l'action plus bas, elles sont particulièrement payantes si la compagnie sait préserver son long terme. De plus, elles joueront un rôle important à la reprise pour fidéliser les talents.

Les bonus pour des résultats au dessus des attentes sont bien plus mérités en temps de crise lorsque la conjoncture n'est pas favorable. Ils sont en pratique bien moins importants financièrement qu'en temps de boom où pourtant le business est porteur.

En temps de crise, il faudrait plus que jamais continuer d'investir en R&D pour des raisons évidentes : besoin d'innover pour la reprise, besoin de préparer le futur et surtout donner du temps aux ingénieurs de recherche pour vraiment innover. Ce n'est pas le cas et on voit des générations d'ingénieurs de haut niveau se diriger vers la finance par défaut de vraies perspectives de carrière dans l'industrie.

L'obstacle majeur auquel on se heurte est celui de la logique financière implacable des résultats trimestriels. Avec la technologie de l'information on pourrait aujourd'hui avoir, pour répondre au besoin de transparence, un bilan financier journalier sans pour autant gérer les compagnies au jour le jour.

Trou noir ou veille de reprise

Les entreprises en temps de crise sont obnubilées par l'image du trou noir et peinent à la regarder comme une veille de reprise et une occasion de rebondir.

La mentalité « trou noir » laisse des cicatrices profondes à tous les niveaux. Elle crée un niveau d'incertitude sur l'emploi insupportable. Les jeunes diplômés sont confrontés à un état d'esprit de lendemains de fête : les « Ressources humaines » des plus grandes compagnies ressortent toutes leurs panoplies de politiques de recrutement frileux avec CDD, test psychométriques et interviews sans fins ; les seniors sont poussés vers la retraite au moment où on ne parle que de retarder le départ en retraite ; une génération d'hommes et de femmes avec expérience sont sans travail et ont du mal à obtenir des entretiens d'embauche. On parle de moins en moins d'investir dans la recherche ou de valoriser la diversité.

Cette mentalité « trou noir » a des conséquences désastreuses. Il faut la remettre en cause en se posant des questions de fond.

Dans quels domaines maintenir une compétence forte est-elle plus importante pour l'entreprise que la rapidité avec laquelle les résultats financiers trimestriels se redressent ? Dans quel-

le mesure préserver la capacité de l'entreprise à recruter les meilleurs et à les former est-elle aussi stratégique que de protéger des parts de marché ? Comment obtenir l'engagement sincère des employés en temps de crise si leur emploi est sérieusement menacé ? Quels seraient les sacrifices envisageables pour les salariés pour maintenir et développer leur savoir-faire, préserver leur carrière et éviter de dépendre du système social ?

Un bon exemple a été donné dans les décades passées par l'utilisation de formation du type MBA pour développer des compétences nouvelles. Ce genre de solutions peut être rendu plus abordable pour tous, en particulier pour les seniors. L'intervention de l'Etat pourrait aider à passer la période difficile et à la transformer en période d'investissement.

Les entreprises devraient y voir leur intérêt. Les compagnies ont la culture qu'elles méritent. Des atouts stratégiques que toutes les compagnies recherchent, comme la compétence collective, l'esprit d'équipe et le respect de principes communs se méritent et se décident dans les moments décisifs, comme ceux que l'on vit actuellement.

De quels risques et de quels gains parle-t-on quand on hésite entre une approche timorée du recrutement ou au contraire un plan solide pour reconstituer les compétences perdues pendant la crise, et préparer le rebond ?

Comment comparer le risque financier d'investir dans l'humain dans un climat d'incertitude avec le gain potentiel que peut générer à travers cet investissement un comportement positif et éthique d'entrepreneur confiant dans le moyen et long terme ?

Toutes ces questions devraient être aujourd'hui au cœur de la gestion humaine des entreprises. ■

Pierre Bismuth, Senior Advisor de Schlumberger Business Consulting, a été le Vice Président Personnel de Schlumberger Limited où il a fait toute sa carrière. Il a animé au cours des 5 dernières années des groupes de travail sur la gestion humaine de l'entreprise avec des élèves de 3ème année de l'ENSAE.

¹ - François Jullien, philosophe et sinologue français

2

Définir la politique de rémunération au sein d'un groupe international

Béregère de Lestapis (1978), Compensation & Benefits VP du Groupe Faurecia

Béregère de Lestapis décrit les étapes de la mise en place d'une politique de rémunération dans un groupe international, après avoir insisté sur la manière dont celle-ci doit s'inscrire dans la stratégie générale du groupe tout en tenant compte des spécificités locales. Elle nous rappelle l'importance de cette politique de rémunération pour retenir et motiver les salariés.

Une politique de rémunération reflète de façon tangible la façon dont un groupe considère ses salariés, l'importance qu'il leur accorde et ce qu'il attend d'eux. En effet son résultat se traduit tous les mois, voire toutes les quinzaines aux Etats-Unis, par un versement aux salariés, et elle peut être utilisée comme un des vecteurs de communication pour faire passer les messages essentiels de l'entreprise.

La politique de rémunération s'inscrit dans la stratégie d'entreprise

C'est la raison pour laquelle la politique de rémunération est rarement définie de façon isolée, mais s'inscrit au sein de la stratégie de l'entreprise.

Pour définir une politique de rémunération, il faut donc partir de la stratégie et des objectifs business, qui déterminent les besoins de l'organisation et notamment les besoins en ressources humaines. De là découle la stratégie RH, puis la politique de rémunération définie en cohérence avec cette stratégie RH, dont on peut mesurer les effets sur les résultats moyen et long-terme.

Une politique de rémunération vise à attirer, retenir et motiver les salariés dont l'entreprise a besoin aujourd'hui et dans le futur.

Cette déclinaison décrite dans le schéma joint est très classique. Il est moins fréquent de mettre en miroir un schéma identique pour chaque employé. Pourtant les politiques et pratiques de rémunération s'appliquent à des personnes et doivent répondre à leurs besoins et attentes, sous peine de voir les meilleures d'entre elles quitter l'entreprise lorsqu'elles le peuvent, ou y rester sans s'impliquer vraiment, ce qui compromet les résultats. La crise actuelle a atténué cet effet, puisque le marché du travail a été assez mou et le reste encore dans la plupart des pays développés, mais la sortie de crise prévisible risque d'avoir un fort impact sur le *turnover* de certaines catégories de personnel recherchées par le marché.

Le terme de rémunération fréquemment utilisé en France est flou, car il peut recouvrir des réalités diverses. C'est la raison pour laquelle le marché a adopté le terme anglais de *Compensation & Benefits*, parfois résumé par le sigle C&B, et traduit de façon imparfaite par rémunération globale. Ce terme recouvre l'ensemble des diverses composantes de la rémunération : le **salaires de base** bien évidemment, auquel peuvent s'ajouter des parties fixes ou garanties de rémunération, selon les réglementations locales, les pratiques du secteur ou l'usage du groupe. La **part variable** de la rémunération peut reposer sur des critères de performance individuelle ou collective, ou une combinaison. C'est l'un des éléments sur lequel les entreprises ont un pouvoir d'action relatif, et qui est lié aux objectifs du business. Il faut aussi considérer tous les types de **rémunération à moyen et long terme**, en numéraire ou liée aux actions de l'entreprise. Dans ce domaine, le monde anglo-saxon est très inventif, et plusieurs sortes de *long term incentives*, ou LTI, coexistent fréquemment, en particulier pour les dirigeants. De son côté, la France a une panoplie assez complète en dispositifs légaux collectifs, entre la participation, l'intéressement, les plans d'épargne et les plans d'actionnariat. On arrive ainsi à la frontière des *benefits*, avec les **plans de retraite, la couverture médicale et la prévoyance**.

Dans ce domaine aussi il faut distinguer entre la couverture légale obligatoire, la couverture supplémentaire mise en place par l'entreprise, ce qui est du domaine collectif et donc obligatoire et les propositions à choisir à titre individuel. Une autre clef de lecture peut se faire par la participation ou non du salarié à cette couverture, par l'existence ou non de *cafeteria plan*. Le principe d'un *cafeteria plan* est de proposer au salarié le choix entre plusieurs options, qui lui permettent d'optimiser la réponse à ses besoins. En France, pour des raisons légales, le choix le plus fréquemment proposé est entre plusieurs options de prévoyance : plus de capital décès, une rente de conjoint survivant, des rentes éducation, avec parfois une proposition de prise en charge de la situation de dépendance. Dans certains pays comme l'Espagne, le choix, par le biais d'un prestataire extérieur est nettement plus large, et peut aller jusqu'aux locations de logement de vacances ou prise en charge d'employés de maison, avec des avantages fiscaux.

Il ne faut pas non plus oublier les **avantages en nature**, dont le plus populaire reste la voiture de société, en particulier en Belgique et en Allemagne. Mais le logement peut être aussi un élément

déterminant pour le choix d'un employeur dans un pays comme l'Inde par exemple.

Tous ces éléments peuvent se chiffrer, plus ou moins facilement, et donc faire l'objet d'enquêtes pour se comparer aux concurrents.

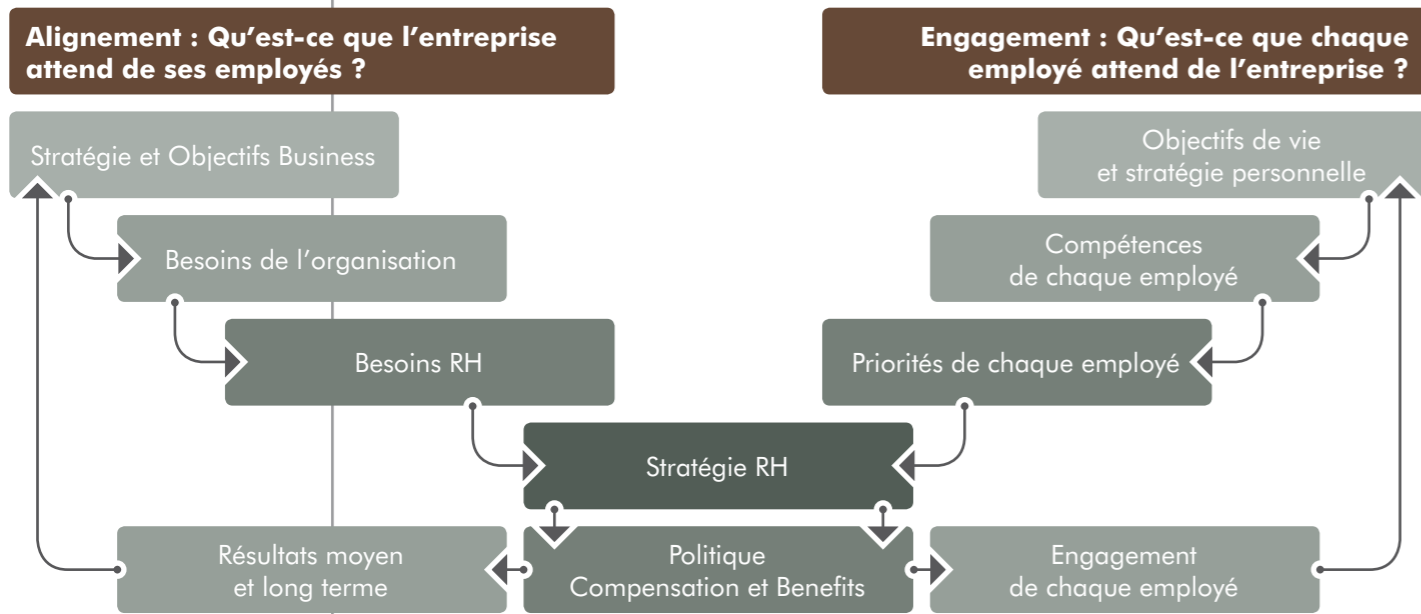
Il y a aussi d'autres éléments, moins facilement quantifiables, mais qui rentrent en compte dans les stratégies individuelles des employés. Il s'agit de l'organisation et de l'environnement de travail, de la capacité à accéder à des formations et à conserver/développer son employabilité, de l'amélioration de ses compétences et du développement personnel, de la garantie de l'emploi et enfin de l'équilibre vie professionnelle/vie privée.

« Une politique de rémunération vise à attirer, retenir et motiver les salariés dont l'entreprise a besoin aujourd'hui et dans le futur. »

Ces paramètres internes ne sont pas les seuls à prendre en compte, il faut bien sûr tenir compte des pratiques externes du marché et de l'environnement légal et réglementaire.

Il est important de définir l'équilibre entre politique globale et prise en compte des spécificités locales. Sur ce point on observe une forte différenciation selon l'origine géographique de la société mère. Au risque de simplifier, les sociétés anglo-saxonnes, et en particulier américaines, sont assez centralisées en matière de rémunération, acceptant difficilement par exemple d'apporter des modifications locales aux plans d'actionnariat pour pouvoir bénéficier de traitements fiscal ou social plus favorables. A l'opposé, certains groupes français traditionnels sont peu centralisés, laissant les filiales locales libres de leurs pratiques sur un grand nombre de sujets,

Béregère de Lestapis a alterné des années de consultante de rémunérations chez Hewitt Associates et des fonctions de directrice Compensation & Benefits chez Total, Areva et Schneider Electric. Elle est depuis septembre 2007 C & B VP du Groupe Faurecia.



sans toujours organiser le flux d'informations sur les pratiques. La mise en place des normes IFRS et le besoin de comptabiliser les engagements à terme de l'entreprise permettent de démarrer le flux d'informations.

Une bonne synthèse entre ces deux attitudes opposées, adoptée par plusieurs groupes internationaux est de définir précisément d'une part les domaines de compétence du groupe, d'autre part ceux pour lesquels le groupe édicte des principes généraux mis en application par les filiales ou les pays en tenant compte des contraintes du business ou du pays. Enfin ceux laissés à l'appréciation locale, avec au minimum l'exigence de respecter les contraintes légales et de remonter l'information, sont précisés.

Par exemple on peut décider de gérer au niveau groupe la définition, la gestion et la politique de rémunération des dirigeants, la politique d'actionnariat et d'attribution d'actions aux dirigeants, et la politique de mobilité internationale.

Les principes définis peuvent être par exemple l'équité interne et la compétitivité externe. Même ces principes peuvent être plus ou moins précisés. Pour la compétitivité externe, choisit-on ou non au niveau groupe sur quelles composantes de salaire (salaire de base, total cash, rémunération globale) on veut se comparer? Le groupe peut décider en central du choix de la société qui fera les enquêtes au niveau mondial, du type de panel de référence, entreprises du même secteur ou non, ou laisser chaque filiale libre de

faire ses comparaisons marché, et de remonter ou non les résultats.

Les étapes de la politique de rémunération d'un groupe international

Dans la pratique, les étapes à suivre pour définir la politique de rémunération d'un groupe international peuvent être les suivantes :

Etat des lieux : il est important de connaître les pratiques de rémunération, qui dans un groupe peuvent varier entre les lignes de business, les pays, les structures d'origine lorsque le groupe est issu de la fusion d'entités différentes. L'existence d'un système commun d'évaluation des postes, qu'il soit interne à l'entreprise ou disponible sur le marché, facilite beaucoup cette phase d'audit et d'analyse de l'équité interne. Cela permet de mettre en évidence ce que l'entreprise veut rémunérer, et si la pratique est bien en ligne avec l'intention. Quand il n'y a pas de système commun d'évaluation des postes, il faut trouver une équivalence entre les quelques systèmes existants, ou créer une méthode pour comparer les postes. Au-delà des politiques affichées, il faut connaître les pratiques terrain, qui peuvent résulter de différentes compréhensions de principes communs.

Une fois cet état des lieux établi et partagé avec les acteurs, il faut faire le point sur les **pratiques marché**, qui peuvent varier selon les pays. Cette étude peut porter sur les politiques, les niveaux

de rémunération, les véhicules de rémunération utilisés et le *split* entre les composantes de la rémunération, ainsi que sur les tendances prévisibles dans un avenir proche.

Il faut enfin connaître les **attentes des salariés**, en utilisant soit des enquêtes générales sur les attentes des salariés pays par pays, soit, lorsque c'est possible, une enquête particulière sur les salariés du groupe. Cela peut se faire grâce à une enquête d'opinion, ou des entretiens ciblés avec des individus ou des groupes de salariés. On a alors une connaissance plus précise des attentes des salariés, avec les variations par métier, niveau de responsabilité, âge, ancienneté, pays d'origine ou tout autre critère pertinent qui pourra permettre, si cela répond à la stratégie de l'entreprise, de mettre en place des actions ciblées.

Sur la base de ces informations, il est alors possible de définir le **positionnement souhaité** de l'entreprise en matière de rémunération, ce qui va constituer la cible, la façon et le calendrier pour y parvenir. A ce stade, il faut choisir entre politiques globale ou locales, le choix pouvant être différent selon les éléments de rémunération, les pays ou zones géographiques, voire les lignes de business, ou même les populations.

Une politique structurée va jusqu'à définir des bandes de salaires par pays par niveau ; la politique de promotion et de gestion des personnes dans ces bandes, ainsi que leur mise à jour.

L'étape suivante est de chiffrer le **coût de la mise en conformité** avec cette politique. Selon le résultat de cette analyse chiffrée par pays/population/ligne de business, le calendrier peut être modifié, avancé ou retardé.

La **mise en œuvre** peut alors se faire, avec une équipe projet sous l'impulsion d'une personne influente dans la société pour assurer la continuité dans la durée. C'est une étape importante de la conduite du changement, qui est parfois sous-estimée : l'essentiel de l'effort est fréquemment mis sur la définition de la politique, en négligeant l'implication nécessaire des équipes, la formation, le coût et le temps de mise en œuvre.

Il faut prévoir dès le début la façon dont un **audit** sera réalisé après deux ou trois ans de mise en place, sur des critères de réussite définis dès le démarrage du projet.

Cet aperçu des étapes d'un tel projet permet de mesurer l'intérêt du métier de C&B, en interface avec la plupart des acteurs de l'entreprise, RH, Business, Finances, Legal, Fiscal, Management du risque, au service des managers. C'est de plus, dans une entreprise internationale, un métier très diversifié, utilisant de nombreuses compétences et donc en contact avec les spécialistes externes, très rarement routinier. La gestion de l'imprévu est l'un des aspects les plus réjouissants de ce métier que j'exerce depuis plusieurs années sans ennui aucun. ■

Ciblez vos lecteurs, Insérez vos publicités dans **VARIANCES** LA REVUE DES ANCIENS DE L'ENSAE



Contact : jm.amram@fercom.fr
N'hésitez pas à joindre la société FERCOM
Jean-Michel AMRAM
au 01 46 28 18 66

3

Gérer la carrière des cadres de l'Insee

Magali Demotes-Mainard (1980) Responsable de l'Unité Gestion des Carrières de l'Insee

La vocation première des cadres de l'Insee (inspecteurs généraux, administrateurs et attachés) est d'occuper les postes d'encadrement et d'expertise au sein de l'Insee et plus généralement au sein de la statistique publique. Il ne faudrait pas retirer de la concision de cette définition l'idée que les fonctions et les carrières se ressemblent. Il existe en réalité une réelle variété des métiers et des fonctions exercées au-delà du service statistique public, et une gestion active des carrières visant à les rendre attractives pour maintenir un recrutement de qualité. Magali Demotes-Mainard explique ici cette politique de ressources humaines.

Le statut de la fonction publique d'Etat fixe le cadre dans lequel s'inscrit la gestion de la carrière des cadres de l'Insee et en fait la spécificité. Pour l'essentiel, les cadres sont recrutés à la fin de leurs études sur la base de compétences (en mathématique, statistique, économie, gestion de système d'information) vérifiées par concours et complétées par une formation initiale adaptée, essentiellement par l'ENSAE et l'ENSAI : les corps des cadres de l'Insee constituent ainsi un vivier d'environ 2 000 personnes pour lesquelles il s'agit d'assurer année après année la meilleure adéquation profil-poste tout en construisant des parcours de carrière intéressants et cohérents.

Le système n'est pas complètement fermé sur

lui-même. Les membres des corps peuvent, s'ils le souhaitent, quitter momentanément ou définitivement le service statistique public. Ainsi, environ un tiers des administrateurs et inspecteurs généraux, et près de 10 % des attachés sont en poste en dehors de l'Insee et des services statistiques des ministères : à la direction du Trésor, dans des services d'études, des organismes de régulation, des organisations internationales, etc. A l'inverse, quelques postes sont pourvus par des détachements de fonctionnaires d'autres corps ou par des recrutements sur contrat : mais ces modes de recrutement sont aujourd'hui très marginaux, de l'ordre d'une dizaine ou une quinzaine par an. La loi de 2009 sur la mobilité des fonctionnaires pourrait accroître l'un et l'autre flux ; mais, au moins pour les prochaines années, le modèle des corps de cadres de l'Insee constituant le vivier des postes d'expertise et d'encadrement de l'Insee, et plus généralement du système statistique public, va rester dominant et structurant pour la politique de gestion des ressources humaines de l'Insee.

L'objectif général de la gestion des carrières est de combiner les attentes des cadres et les besoins des services employeurs en proposant des parcours professionnels adaptés et attractifs dans la durée. A l'Insee, cette gestion s'appuie sur deux principes : la transparence et la promotion de la mobilité professionnelle.

Pour plus de transparence : un dispositif explicité dans le guide des carrières

La gestion des cadres de l'Insee, au même titre que celle de tous les fonctionnaires de l'Etat,

repose sur des règles statutaires qui s'imposent à tous. Mais l'Insee a défini à son initiative des orientations et des règles internes de gestion des parcours professionnels, explicitées dans un « guide des carrières des cadres ». Cet affichage limite la dispersion des pratiques et guide les initiatives individuelles. Les références communes auxquelles chacun, cadre ou responsable de service, peut se reporter participent de la transparence et contribuent ainsi à la confiance dans les procédures de gestion des ressources humaines et à la sérénité des rapports professionnels.

Le guide prend acte de la variété des métiers et des fonctions des cadres de l'Insee pour promouvoir toutes les pratiques qui objectivent ce que sont les postes occupés et à quels objectifs ils répondent : description normalisée systématique des postes offerts, élaboration de fiches de fonctions personnalisées prenant en compte les aptitudes et l'expérience antérieure des cadres, entretiens professionnels au cours desquels sont discutés et définis des objectifs spécifiques.

La préoccupation de transparence est particulièrement forte au sujet de l'affichage des opportunités de poste et de la sélection des candidats, d'autant que l'accès à certains postes peut conditionner des promotions ou des compléments de rémunération.

Une mobilité organisée et encouragée

L'Insee souhaite que ses cadres bâtissent des parcours variés pour acquérir des compétences diversifiées et complémentaires, qu'il s'agisse de connaissances générales, transférables d'un poste à un autre (aptitudes à traiter les problèmes statistiques, à encadrer, à constituer un réseau de relations), ou de savoir-faire spécifiques aux postes occupés. L'Insee et les autres services statistiques sont des administrations à haute technicité, qui ont besoin de cadres ayant fortement investi dans des domaines « pointus » (économétrie, sondages, méthodologie d'enquêtes, nomenclatures...) et qui savent les mettre en œuvre. Une politique active de mobilité permet donc de concilier les aspirations des cadres à dérouler une carrière avec des niveaux de responsabilités hiérarchiques croissants, et donc à accumuler du savoir-faire général, avec le besoin de disposer de statisticiens, d'économistes et d'ingénieurs de production compétents dans leur discipline mais aussi ouverts et créatifs.

La politique de mobilité repose tout d'abord sur l'affichage pour chaque poste d'une durée d'oc-

cupation souhaitée, ce qui facilite la gestion des unités et des mouvements des cadres et donne à ceux-ci un repère pour déterminer leur stratégie en termes de parcours professionnel. Dans la plupart des cas, la durée visée se situe dans une fourchette de trois à six ans : elle est explicitement fixée à trois ans pour les deux premiers postes, avec l'objectif d'ouvrir largement les jeunes cadres sur la variété des métiers qui leur sont offerts. Si la durée d'occupation est trop courte, l'acquisition initiale de savoir-faire (connaissance du domaine et des techniques, mais aussi insertion dans un réseau de relations) est insuffisamment rentabilisée ; si elle est trop longue, la progression individuelle et l'innovation collective risquent d'être pénalisées. Du fait de cette limitation dans la durée d'occupation des postes, dans une unité donnée, entre le quart et le tiers des cadres sont renouvelés chaque année.

Un cadre peut être mobile de plusieurs façons : en changeant de métier ou de domaine de compétences, en évoluant dans la nature (scientifique, d'expertise ou d'ingénierie, managériale) ou le niveau des fonctions occupées, ou en changeant d'environnement de travail. D'une façon générale, les changements d'environnement professionnel et l'alternance dans les fonctions, plus que les changements de domaines de compétences et de métiers, constituent un atout pour la suite de la carrière.

Compte tenu de la démographie du corps et de la forme pyramidale de la structure hiérarchique, il est opportun que certains cadres (notamment des administrateurs) quittent le système statistique public après 8 à 10 ans d'exercice, à l'âge où ils peuvent plus facilement valoriser l'expérience professionnelle qu'ils ont acquise dans le service statistique public.

Une gestion « activée » par l'Insee à travers une unité dédiée

Les cadres et la hiérarchie des services sont les premiers acteurs de la gestion des carrières : les uns ont à faire preuve d'initiative pour construire leur projet professionnel, les autres doivent à la fois chercher à optimiser l'allocation des personnes sur les postes pour assurer le meilleur service public et aider leurs cadres dans leurs aspirations personnelles et leur progression de carrière.

En complément, l'Insee a mis en place en 1988 une unité de conseil et d'appui auprès des cadres qui souhaitent orienter leur carrière comme



auprès des services qui expriment leurs besoins de personnel d'encadrement et ont besoin de connaître le vivier des candidats potentiels. Cette unité de gestion des carrières (UGC) a vocation à suivre non seulement les cadres en poste à l'Insee mais tous les membres des corps de cadres de l'Insee, à la fois parce que le directeur général de l'Insee est le chef de ces corps et parce que la coordination de la statistique publique est de la responsabilité de l'Insee.

L'UGC gère la politique des cadres de l'Institut, participe à sa définition, organise la procédure des mutations et, plus généralement, développe une gestion prévisionnelle et individualisée des carrières fondée sur l'information, le conseil et l'incitation. Placée auprès du secrétaire général de l'Insee, cette unité est distincte du département des ressources humaines qui, pour les cadres, gère les aspects statutaires, administratifs et de rémunération et définit et organise la formation continue. C'est donc une structure relativement légère, composée de trois cadres chargés du suivi individuel des quelques 2 000 cadres, d'un responsable des systèmes d'information et de deux assistants-secrétaires.

La gestion des affectations : une activité structurante

La gestion de la campagne annuelle de mobilité est l'activité la plus structurante de l'UGC mais aussi la plus organisée. Cette procédure concerne les affectations des attachés et des jeunes administrateurs. Elle commence, près d'un an avant les mouvements envisagés, par le recueil auprès des services des intentions d'ouverture de postes, soit que le titulaire envisage lui-même une mobilité soit que le poste soit nouveau ou redéfini. Après des arbitrages assurant que le nombre de postes offerts ne diverge pas du potentiel de candidats disponibles, les descriptifs de ces postes sont publiés : les cadres intéressés (y compris les cadres achevant leur formation et prenant un premier poste) font acte de candidature sur un ou plusieurs postes avec un ordre de préférence. En retour, les services d'accueil indiquent leur propre ordre de préférence parmi les candidats. A partir de ces informations, un premier ensemble de mouvements est acté en mars et un second en juin pour des affectations intervenant en général au 1^{er} septembre.

Dans cet exercice, l'UGC intervient tout d'abord en amont, au moment de la définition des postes à ouvrir : il s'agit d'une part de vérifier, dans un environnement où la ressource en cadres est

contrainte, que les moyens sont effectivement mis sur les axes prioritaires pour la statistique publique, et d'autre part que le niveau et le contenu des postes correspondent aux compétences des candidats attendus. L'automne est ainsi largement consacré à des échanges avec les services sur leur stratégie de recrutement.

A partir du moment où les postes ouverts ont été définis, l'activité de l'UGC s'axe prioritairement sur l'orientation des candidats à la mobilité : il s'agit de répartir au mieux les candidatures, pour limiter les points d'accumulation qui créent de la déception, et éviter que des postes jugés importants restent vacants faute de candidats, avec la perspective constante de donner de la cohérence aux parcours professionnels. Plus les conseils d'orientation sont exprimés tôt dans la campagne, plus ils ont de chances d'être reçus : tout au long des six premiers mois de l'année, l'UGC reçoit donc les candidats à la mobilité, à son initiative ou à la leur, et fait le lien avec les services pour fluidifier au maximum le processus. Enfin, l'UGC prend en compte l'expression des choix des candidats et des services d'accueil pour construire le scénario d'affectation combinant au mieux les souhaits des uns et des autres.

Au cours d'une campagne de mobilité sont décrits entre 500 et 600 postes, et environ 80% changent effectivement de titulaire à l'issue de la procédure.

L'affectation sur les postes d'encadrement supérieur ou d'expertise spécifique du service statistique public (soit plus de 200 postes) ne peut pas être calée sur une date de référence : le vivier plus restreint de ces postes est aussi plus ouvert sur l'extérieur et plus souvent contraint par des événements externes à l'Insee. Aussi la procédure de nomination sur ces postes est-elle continue tout au long de l'année. Le rôle de l'UGC est alors d'être en veille et en appui et, au travers d'entretiens personnels, de constituer et d'entretenir des viviers pour conseiller dans leur choix à la fois les cadres et les services. Dans ce rôle, elle doit bien sûr être attentive à la bonne adéquation des personnes aux postes ; mais elle doit aussi porter la vision globale des parcours des cadres supérieurs et veiller à ce que les candidats potentiels aient été mis sur un pied d'égalité dans l'examen de leur candidature.

Pour tenir compte de situations individuelles et pour introduire la souplesse et la réactivité nécessaires, il existe aussi un système de missions ou de postes temporaires. L'UGC pilote ce dis-

positif par des réunions mensuelles au cours desquelles sont confrontés les besoins de force de travail sur des sujets particuliers et les personnes disponibles pour ce genre de fonction. Dans cet exercice, on attend de l'UGC encore une fois du conseil pour concilier les compétences des personnes et le contenu de la mission, mais aussi de l'anticipation pour éviter autant que possible de traiter dans l'urgence des sujets qui méritent discussion et réflexion pour être résolus de façon satisfaisante pour tous.

Conseil individuel et politique d'ensemble : deux fils rouges complémentaires

Les décisions de mobilité sont des moments-clés dans les parcours professionnels et c'est très généralement à cette occasion que les cadres se posent la question de la construction de leur parcours professionnel. Mais l'UGC est présente et disponible indépendamment des perspectives précises de mobilité pour les conseiller dans leur façon d'appréhender leur poste actuel ou de se projeter dans une perspective plus lointaine. C'est notamment avec cette préoccupation qu'elle cherche à garder le contact avec les membres du corps quand ils sont en poste hors du service statistique public mais susceptibles d'y revenir à un autre moment de leur carrière.

Enfin, au-delà du suivi et de la gestion des cas personnels, l'UGC construit et fait vivre les principes et les outils de la gestion des carrières des cadres à l'Insee. A ce titre, elle doit connaître les orientations stratégiques de l'Insee et du service statistique public et prendre en compte l'évolution de son environnement : son positionnement au sein du secrétariat général lui donne la vision transversale dont elle a besoin et qui lui permet de réinterroger ses pratiques et de les adapter en fonction des besoins.

Ses thèmes de réflexion aujourd'hui portent sur différents aspects.

D'une part, l'évolution du cadre statutaire, notamment du fait de la loi sur la mobilité des fonctionnaires et des possibilités d'élargissement des corps, tend à déconnecter le champ des membres du corps et celui des cadres et des experts en poste à l'Insee. Cette évolution pourrait à terme poser la question de la gestion conjointe de ces deux populations.

Par ailleurs, il faudrait consolider une réflexion sur les segments de carrières, c'est-à-dire la

question de savoir quand et comment les changements de métiers et les réorientations ont un sens, tant pour les cadres que pour les services.

Enfin, alors que la demande exprimée à la statistique publique est toujours croissante et se complexifie, la contrainte sur les moyens, et notamment sur les moyens humains, devient de plus en plus sensible. Dans ce contexte, l'affectation des cadres doit être aussi efficace que possible, ce qui interroge à la fois les systèmes d'informations et les procédures, qui doivent donner la souplesse nécessaire sans peser sur la transparence et l'équité. ■

« J'ai pris la responsabilité de l'Unité de gestion des carrières en mai 2010, après 30 ans d'activité dans la statistique publique. En 1988, à l'époque où a été créée cette unité, j'en étais à mon troisième poste dans un troisième environnement, preuve que l'affichage de la promotion de la mobilité venait consacrer une politique déjà enclenchée. Depuis lors, j'en ai successivement occupé cinq autres.

Tous ces postes correspondaient jusqu'à présent à des métiers typiques du système statistique public. Comme mes prédécesseurs et mes collaboratrices, je ne suis pas une professionnelle des ressources humaines, et je peux craindre de ce fait de manquer d'outils ou de méthodes pour approcher ce nouveau métier. En revanche, le fait de connaître notre culture et la façon concrète dont on travaille à l'Insee et dans les services statistiques me donne une bonne connaissance de ce que sont nos postes et de ce qu'on attend des cadres, et me rend probablement plus facilement crédible dans mes conseils.

Ma dernière expérience de directrice régionale de l'Insee m'est tout particulièrement utile, à un double titre. D'une part, diriger un établissement suppose entre autres de se préoccuper d'optimiser les affectations des personnes, de donner du sens à leur poste et à leur parcours professionnel. Pour les cadres, je jouais souvent le rôle de relais de l'UGC ; pour les non-cadres, il y avait au sein de la direction régionale une conseillère en parcours professionnel avec qui je travaillais très directement et en grande complémentarité. Par ailleurs j'ai expérimenté, à l'échelle d'un établissement de l'ordre de 250 personnes, en quoi les ressources humaines sont essentielles pour atteindre les objectifs que l'on se donne mais aussi que les règles de gestion de ces ressources n'ont de sens que par rapport à des objectifs que l'on se donne. J'espère ainsi mieux comprendre ce que les responsables de nos services attendent de l'UGC et mieux me préparer à répondre à leur besoin ».

Magali Demotes-Mainard

4

Vous avez dit « coaching » ?

Catherine Grandcoing (1978) - Olivier de Conihout (1981)
Animateurs de la Commission Carrières de l'Association des Anciens de l'ENSAE

Catherine Grandcoing et Olivier de Conihout, dans un article à deux voix, décrivent le périmètre et les pratiques du coaching. Quand, comment, pour qui, ... autant de questions auxquelles ils apportent leurs réponses issues de leurs pratiques de coachs.

Variations - Le mot *coaching* recouvre plusieurs types d'accompagnements, peut-on les décrire en quelques mots... ?

Olivier - Aujourd'hui, le coaching est dans tous les discours, le marché florissant. Au-delà de l'effet de mode, il s'enracine dans le paysage managérial français. De plus en plus d'entreprises, y compris les PME, inscrivent cette démarche dans leur politique de ressources humaines tandis que se développent les coachings engagés à titre personnel.

Le vocable « coach » est en réalité utilisé de façon commune pour des missions très différentes, et parfois complémentaires. Cela dépendra avant tout des thèmes à aborder et des situations. Le futur « coaché » peut avoir des interrogations personnelles sur sa vie personnelle et professionnelle. Dans le cadre professionnel, il peut se confronter à une problématique d'intégration dans un nouveau job (éventuellement, choisir le premier), une expatriation ou un retour au pays, une problématique de fusion... Il peut aussi souhaiter accélérer sa progression professionnelle (amélioration de l'efficacité personnelle, gestion du stress et du temps, management d'une équipe, amélioration des capacités relationnelles, ...).

Catherine - Quels que soient la situation et le type de coaching envisagé, cela correspond toujours pour le coaché à une sorte de respiration au cours de laquelle le coach l'aidera à y voir plus clair en lui. Selon ses besoins, au cours de

ce travail mené à deux, le coaché pourra choisir de progresser sur l'identification de ses forces, de ses potentiels, renforcer sa capacité à rebondir sur des situations compliquées, élargir son « champ des possibles », ses ambitions, re-fonder sa confiance en lui ou améliorer ses relations avec les autres... De manière plus générale, le coach aidera son client à repérer et à fertiliser l'articulation entre ses compétences et ses émotions, parfois malmenées dans le monde professionnel. Il s'attachera à recadrer le coaché à l'aide d'un regard plus positif sur les événements, une meilleure anticipation des solutions pour lui permettre de se ré-inventer et ainsi de progresser.

V - Y a-t-il des types de coachs différents selon les types de coaching ?

O - En français, nous distinguons les consultants en transition de carrière (accompagnement de transition - outplacement, bilan personnel et professionnel - bilan de compétence) des coachs (coaching de vie, coaching de performance) ; en anglais, tout est regroupé sous le même vocable de « coach ».

Le « consultant en transition de carrière » est le plus souvent un ancien dirigeant expérimenté (au moins 20 ans d'expérience) qui s'intéresse aux hommes et aux femmes, s'est formé aux méthodes, et apporte son expérience pour aider son client (souvent appelé « candidat ») à se (re)positionner au plan professionnel dans une activité qui lui convient.

Les « coachs » sont issus d'horizons variés : conseil, thérapie, recrutement ou postes de management. Chacun a ses spécificités, mais ils doivent être formés, supervisés, adhérer à une association professionnelle, garante d'une éthique et d'une déontologie (ICF, SF Coach, ...)

C - Cette variété des coachs est importante à considérer au moment de choisir son coach. L'origine et les expériences professionnelles antérieures de celui-ci (thérapeute, manager, responsable RH, sportif...) participeront naturellement à la qualité de la relation qui se construira entre le coaché et son coach.

V - Y a-t-il un âge pour être coaché ou des populations particulières ?

C - La demande de coaching se généralise de plus en plus, soit la personne passe par les RH de son entreprise, soit, si cela n'est pas possible ou la gêne par rapport à sa hiérarchie, elle « s'offre » un coaching personnel.

Par ailleurs de nombreuses personnes s'orientent vers des coachs pour trouver une aide lors d'un virage de vie ou de choix à prendre (l'orientation professionnelle au sortir des études, l'équilibre vie privée-vie professionnelle dans le cadre d'un couple à double carrière, la « stratégie professionnelle » des jeunes mères, l'anticipation de la fin de carrière et, de manière plus générale, toutes les grandes étapes de la vie). Dans le cadre de ces demandes, il est à souligner celles, de plus en plus fréquentes, venant des jeunes diplômés au moment de leur arrivée dans la vie professionnelle, de femmes aux diverses étapes de leur carrière, de « quadras » qui s'interrogent sur la manière de réaliser leurs ambitions, de « quinquas » qui souvent rêvent d'une « reprogrammation professionnelle » pour les 10 - 15 ans à venir... Ces coachings sont une forme « moins psychologisée » des thérapies brèves (thérapie systémique, analyse transactionnelle, ...) qui se sont développées en France au cours des deux dernières décennies.

V - Il existe dans les grandes directions des ressources humaines des personnes en charge du « Talent Management ». De quoi s'agit-il ?

O - Réservé à ses débuts aux dirigeants, le coaching s'est progressivement imposé comme démarche pertinente pour les managers. Dans la plupart des grandes entreprises, les DRH l'inscrivent dans leur politique de ressources hu-



maines pour favoriser l'optimisation du potentiel des cadres, le « talent management ». Il devient d'ailleurs courant que les demandes de coaching ou d'aide à la transition de carrière, émanant de ces derniers, au même titre que la formation.

Catherine Grandcoing est ENSAE (1978) et psychologue clinicienne. Après 25 ans passées dans des fonctions de management au sein de grands groupes de communications, elle est professeure associée au CNAM et se consacre désormais au coaching qu'elle pratique auprès d'équipes et de femmes et d'hommes, ténenaires, quadras, quincas ...managers, créateurs d'entreprise, jeunes diplômés, artistes ...

Olivier de Conihout est X76 et ENSAE(1981). Son histoire croise une dizaine de start-up et des groupes comme la Caisse des Dépôts et Consignations, SRI International (Stanford Research Institute), CPR, le Crédit Lyonnais. Il est également homme de réflexion et d'écoute au sein de diverses institutions. Il dirige L'Espace Dirigeants, cabinet de conseil en transition de carrière (outplacement, coaching) qu'il a fondé en 2006.

C. - Je suis moins optimiste qu'Olivier et espère que les entreprises, encore aujourd'hui trop souvent frileuses dans leur stratégie RH - particulièrement en temps de crise comme le souligne Pierre Bismuth -, auront de plus en plus à cœur de développer le capital humain dont elle dispose, au lieu de seulement l'exploiter à court terme. Le coaching est un outil essentiel pour aider à atteindre cet objectif.

V. - Que se passe-t-il au moment des ruptures de carrière voulues ou subies ?

O. - Statistiquement, environ un quart des personnes en rupture professionnelle subissent concomitamment des ruptures dans leur vie personnelle. Une grande attention doit être apportée pour évacuer les difficultés qui pourraient handicaper une recherche d'emploi sereine. Ceci étant, la problématique est différente selon les âges.

En début de carrière, c'est éventuellement une aide au choix d'orientation. En milieu de carrière, la problématique perso/pro est souvent prédominante. En troisième partie de carrière, le plaisir au travail devient très important ; la préparation de la retraite devient d'actualité. Au moment de prendre sa retraite, il s'agit de conserver le niveau d'occupation souhaité et les types d'activité qui procurent ce plaisir et maintiennent la santé mentale et physique.

V. - Y a-t-il un coaching spécifique pour les femmes ?

C. - Non et oui.

Non, car les méthodes et le travail du coach sont identiques dans le cas d'hommes ou de femmes coachés. Même si, comme le souligne un coach sportif, entraîneur d'équipes nationales : *«j'utilise les mêmes ressorts pour faire réagir les coachés, hommes ou femmes, mais leurs réactions sont différentes selon les enjeux mis en avant - la soif de gagner, la domination de l'autre, la solidarité de l'équipe, le dépassement de soi...-, c'est à moi de trouver ce qui résonnera le plus efficacement chez les uns et les autres.»*

Oui, car les situations pour lesquelles une aide peut permettre à une femme de progresser significativement dans sa vie professionnelle et dans son équilibre privé-professionnel sont (malheureusement !) beaucoup plus nombreuses.

Toutes les études s'accordent pour souligner les différences de progression entre hommes et femmes, la difficulté pour ces dernières à évoluer dans un univers aux codes résolument masculins, l'absence trop souvent constatée de politique de mentoring ou de gestion des carrières élargie dans le temps (et non pas centrée sur la période 25 - 35 ans), les difficultés pour trouver un juste équilibre entre l'investissement maternel (souhaité) et l'implication professionnelle (exigeante), la déstabilisation personnelle (émotionnelle) générée par les maternités et la pression sociale qui les entoure (sans oublier les fausses solutions à moyen et long terme pour les femmes offertes par les politiques natalistes)... La liste est longue. Ces situations génèrent des gâchis professionnels colossaux en regard du capital humain et professionnel concerné. L'enjeu d'une meilleure utilisation de ces compétences fait partie des enjeux RH prioritaires des années à venir. De nombreux mouvements de femmes (les déclinaisons au féminin des Alumni, comme les associations de femmes au sein des entreprises) y travaillent. Le coaching peut - doit - apporter sa pierre à ce mouvement.

O. - Les moteurs psychologiques sont personnels. Toute personne est spécifique et c'est un aspect passionnant de nos métiers. Toutefois, les femmes ont statistiquement le cerveau droit plus développé. Et je constate également qu'elles se posent souvent des questions environ cinq ans avant les hommes.

V. - Y a-t-il d'autres populations qui peuvent trouver une aide significative dans le coaching ?

C. - Beaucoup d'autres, voire tout le monde. Je soulignerai néanmoins deux populations : celle

des jeunes entrepreneurs qui doivent trouver en eux l'énergie, la confiance et les compétences pour lancer un business et affronter des mois de doutes et de stress. Au cours de cette période, un coach saura les aider à relativiser les problèmes, à mieux anticiper des solutions, et surtout, à travailler sur la gestion de leurs propres émotions pour apprendre à jouer sur les positives tout en reconnaissant celles qui peuvent handicaper leurs actions.

Une deuxième population est celle des jeunes diplômé(e)s qui aujourd'hui affrontent, à leur arrivée en entreprise, un univers auquel leur formation «intellectuelle» ne les a pas préparés. Beaucoup d'entre eux ressentent une forte déstabilisation, ils ont à gérer des émotions contradictoires par rapport à l'investissement qui leur est demandé et celui que l'entreprise est elle-même prête à leur offrir. D'autant plus que la «jeune» génération vit au temps de la vitesse et envisage difficilement d'attendre pendant 10 ans leur épanouissement professionnel...

O. - La question, en matière de conseil en ressources humaines, ne se mesure pas en termes de « population». Là encore, chaque individu est unique ; c'est la richesse de l'accompagnement.

V. - La retraite permet-elle de retenir ce qui est essentiel de la vie professionnelle ?

O. - Le passage à la retraite crée de nombreuses ruptures : rupture financière, rupture de niveau d'activité, rupture psychologique et, en parallèle, le risque grandissant au niveau de la santé générale.

Pour bien passer ce cap, la personne a besoin d'anticiper. C'est bien avant la rupture qu'il faut

l'anticiper, commencer à prendre des activités (bénévoles ou non) dans des activités de conseil, des associations, ... Penser que les associations sont à la recherche de bénévoles est un leurre. La plupart du temps, elles recherchent des professionnels engagés et peuvent accepter de garder au-delà du passage à la retraite ceux qui ont prouvé leur efficacité.

Les entreprises commencent à s'interroger sur l'avenir de leur seniors mais, dans un monde économique concurrentiel, c'est aux seniors de se prendre en mains et de proposer des activités dans lesquelles leur valeur ajoutée est avérée.

La retraite, cela se prépare par anticipation...

C. - Finalement, tous les âges de la vie offrent des moments au cours desquels il est enrichissant de réfléchir sur soi, de ré-interroger son parcours, d'accepter ses forces tout en reconnaissant les concessions faites aux désirs des autres, d'écouter ses émotions et les alertes physiques qui les expriment parfois (toutes les petites ou grandes maladies...). Ce travail régulier qu'un coach peut aider à faire permettra à celles et ceux qui sauront se «l'accorder» de mieux gérer leur « entreprise » de vie.

Nous consacrons beaucoup de temps et d'énergie à optimiser notre mode de management des entreprises dans lesquelles nous travaillons, il est grand temps de considérer que l'entreprise essentielle pour chacun d'entre nous, c'est nous dans notre globalité (individu, parent, collaborateur/patron).

Le coach sera alors le catalyseur de nos talents pour nous aider à devenir nous-mêmes. ■

Coe-Rexecode Coe-Rexecode exerce deux activités principales : un diagnostic et une prévision de la conjoncture économique mondiale afin d'éclairer les choix des entreprises, une participation au débat public de politique économique.

Vous disposez de solides compétences en économie et en économétrie, vous avez de bonnes capacités de communication, vous êtes issu (e) de l'ENSAE et/ou d'une école d'ingénieur ou titulaire d'un doctorat d'économie. Vous avez déjà une première expérience professionnelle significative dans un organisme d'étude, une institution financière ou une organisation internationale, rejoignez-nous. Coe-Rexecode recrute régulièrement :

- **des économistes pour son pôle « conjoncture ». Vous aurez pour mission :**
 - de mener à bien des diagnostics et des prévisions économiques et financières sur une zone géographique,
 - de contribuer aux documents diffusés auprès des adhérents, d'en assurer la présentation orale comme écrite et de proposer et développer des axes originaux de travaux.
- **des économistes pour son pôle « études ». Vous aurez pour mission :**
 - de mener à bien des études économiques nécessitant de solides compétences dans les domaines de la macroéconomie, de l'économie publique, de l'économie industrielle, etc.
 - d'analyser les politiques économiques (emploi, fiscalité, dépenses publiques, politique industrielle) afin d'éclairer le débat public et pouvant déboucher sur des propositions.

✉ Merci d'adresser votre candidature sur le site de Coe-Rexecode www.coe-rexecode.fr

Du bon usage du nombre π au bridge

Etienne Turpin (1976)

Le nombre magique π des mathématiciens ne semble guère avoir d'utilité au bridge. En effet, les calculs de probabilité sur les répartitions se font en nombres entiers et aucun recours aux nombres appelés transcendants, tels que π ou e , ne paraît nécessaire. Bref, l'usage du nombre π au bridge était jusqu'ici limité aux erreurs de placement à

la table où, si vous vous asseyez à une place déjà réservée (par exemple, celle de Sud), il peut vous être suggéré une rotation de $\pi/2$ pour aller occuper la position d'Est ou celle d'Ouest.

Il fallait remédier à cela sous peine de laisser l'impression que le bridge n'est pas une activité hautement scientifique et, fût-ce au forceps, démontrer que le nombre magique avait aussi son emploi dans notre noble jeu !

Revenons pour cela au concret du bridge. Une situation courante est celle où les adversaires, après avoir découvert un fit huitième, décident de s'arrêter au niveau de deux.



Etienne Turpin
est l'auteur
de **WEB bridge**
aux éditions Publibook



Ex :

1♥ passe
2♥ passe
passe ?

Devez-vous passer et laisser les adversaires jouer ce contrat mesquin, ou « réveiller » les enchères ?

La réponse à cette question dépend cruciallement de l'existence d'une bonne couleur d'atout pour votre camp car vous disposez d'à peu près autant de points que les adversaires.

Quelle est donc la probabilité de disposer d'un « fit », c'est-à-dire d'une couleur huitième, sachant que les adversaires ont, eux aussi, un atout huitième ? Il est en fait plus aisé de calculer la probabilité complémentaire, celle de ne pas avoir de « fit ». Les distributions concernées se limitent en effet aux « sept-sept-sept-cinq » dans lesquelles les vingt-six cartes détenues par votre paire sont réparties entre cinq cartes dans la couleur d'atout des adversaires (puisque ceux-ci en ont huit, au moins) et sept cartes dans les trois autres.

Pour chacune de ces trois dernières, il faut donc tirer au hasard sept cartes dans les treize disponibles ; le nombre de ces choix est, on s'en souvient, appelé « combinaison », nombre qui s'exprime facilement en fonction de factorielles.

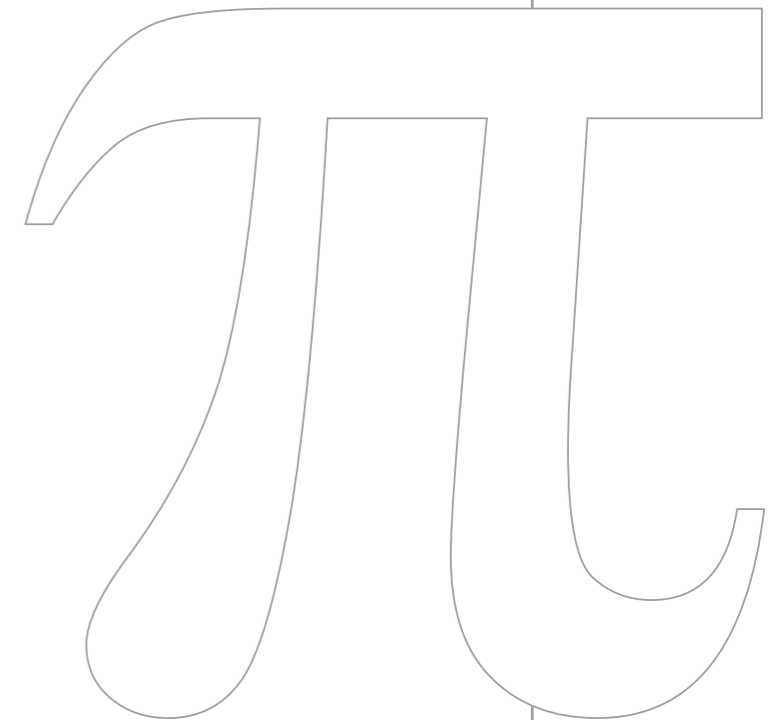
Si vous disposez d'un ordinateur, le calcul est relativement aisé. Avec une calculatrice, il est plus laborieux. Et, sauf à être un calculateur prodige, il devient impossible de tête.

C'est alors qu'apparaît à la rescousse la formule de Stirling (due en fait à Moivre¹) qui donne une approximation de la factorielle sous la forme suivante, dont l'esthétique ne vous échappe pas :

$$n! \sim \sqrt{2\pi n} \left(\frac{n}{e}\right)^n$$

Dès lors, le tour est joué et, après un calcul purement algébrique, on obtient que la probabilité P de ne pas être « fitté » quand le camp adverse l'est, est donnée par l'élégante formule suivante :

$$P = (\sqrt{3 / 2\pi}) \cdot (13 / 42)$$



Les nombres apparaissant dans cette formule ne viennent pas de nulle part. Le « trois » sous la racine est le nombre de couleurs septièmes ; le « treize » est bien sûr le nombre de cartes dans une couleur tandis que quarante-deux est le produit de sept, nombre de cartes tirées, par six son complément par rapport à treize. Quant au nombre π , il est bien sûr issu de la formule de Stirling.

Ainsi la probabilité recherchée s'exprime en fonction du nombre π ! Certes le plaisir d'avoir atteint notre but est voilé d'un peu de tristesse puisque l'autre nombre transcendant vedette, e , un moment aperçu dans la formule de Stirling a , hélas, disparu du résultat final !

Bref, au-delà de ce *pathos* mathématique, vous constaterez que la probabilité de « non-fit » est faible, environ 8 %.

Dès lors, vous voilà fondé à réveiller très léger dans cette position, comme le conseillent d'ailleurs les meilleurs experts. Et si cela se passe mal, expliquez à votre partenaire que le « *Blue Team* »² composé de Stirling, Moivre, Pythagore et Archimède aurait fait comme vous, tout en lui récitant :

Que j'aime à faire connaître, ce nombre utile aux sages, immortel Archimède, artiste, ingénieur, toi qui... » ■

1 - Au détail près que celui-ci n'avait pas trouvé la valeur de la constante dans sa formule !

2 - Célèbre équipe italienne qui domina le bridge mondial pendant vingt ans.

Vous reprendrez bien un peu d'inflation ?

Philippe Weber (1978), Responsable des études et de la stratégie, CPR Asset Management

Les marchés financiers et certains banquiers centraux semblent, au cours de l'été 2010, s'inquiéter de la déflation. Evoquer l'inflation est-il devenu un passe-temps d'historien ou d'auteur de science-fiction ? Pas si sûr...

L'inflation dont il sera question correspond à la définition actuellement admise, à savoir la hausse du niveau général des prix. Mais il n'est pas inutile de rappeler qu'initialement, les traités d'économie politique, et encore certains dictionnaires pas si anciens, appelaient inflation le « gonflement » (c'est le sens étymologique du mot « inflation ») des moyens de paiements. L'inflation était, en ce sens, l'accroissement de ce qu'on appelle aujourd'hui la masse monétaire.

La grande modération

L'inflation semble avoir disparu. Dans les pays les plus avancés, les périodes de très forte inflation ont coïncidé avec les guerres (pour les États-Unis, les deux guerres mondiales et, dans une moindre mesure, la guerre de Corée : voir graphique 1), et la dernière période d'inflation élevée (au-dessus de 10 %) a suivi les chocs pétroliers des années 70 et 80. Depuis, la hausse des prix est très limitée, et oscille, par exemple, autour de 2 % en Europe, un peu plus aux États-Unis - c'est ce qu'on a appelé la grande modération -, et même autour de 0 % au Japon (voir graphique 2).

C'est que, à partir de la fin des années 70, le constat que l'inflation pouvait coexister avec un chômage élevé a conduit les autorités à mener une lutte résolue contre la hausse des prix. Les banques centrales qui ne l'étaient pas encore ont été rendues indépendantes, et leur mission s'est de plus en plus souvent limitée à la lutte contre l'inflation. Ainsi les traités européens prévoient-ils que « l'objectif principal du Système européen de banques cen-

trales est la stabilité des prix », la BCE prenant même l'initiative de définir elle-même ce qu'est la stabilité des prix (une hausse des prix inférieure à 2 % par an mais proche de 2 %), alors qu'au Royaume-Uni par exemple, c'est le chancelier de l'Échiquier qui garde cette prérogative. C'est que l'inflation, qu'on avait somme toute assez bien tolérée pendant un certain nombre d'années, se trouvait accusée de tous les maux, par les marchés financiers, les banquiers centraux, un certain nombre d'économistes et de gouvernants.

Des inconvénients de l'inflation

Evidemment, les conséquences catastrophiques d'une hyperinflation comme celle subie par l'Allemagne de la République de Weimar en 1923, lorsque le prix d'une once d'or était passé de 372 000 marks en janvier à 87 000 milliards de marks en novembre, ou que le prix du pain augmentait pendant la même période de 250 marks à 399 milliards de marks (voir illustration page suivante), n'ont pas besoin d'être rappelées.

Parmi les inconvénients le plus souvent évoqués d'une inflation simplement élevée, mentionnons :

- la hausse du niveau général des prix perturbe la lisibilité des prix relatifs, et donc les messages donnés par le marché des biens et des services,
- de ce fait, elle complique la décision économique ou la rend moins efficace,
- empiriquement, plus l'inflation est élevée, plus elle est volatile ; si elle fluctue entre 1,5 % et 2,5 % pour une moyenne de 2 %, ce n'est pas bien grave, mais c'est plus ennuyeux si elle fluctue entre 5 % et 15 % pour une moyenne de 10 %,

Guère d'inflation possible à court terme

Et aujourd'hui ? La crainte actuelle est plutôt celle de la déflation :

- comme au Japon depuis une vingtaine d'années, avec baisse somme tout modérée des prix et, au total, poursuite d'une croissance certes très ralentie,
- ou, ce qui serait catastrophique, déflation à la manière des années 30, avec contraction générale et massive des prix, des moyens de paiement et de la production. L'ampleur de la crise financière amorcée en 2007 pourrait, il est vrai, le faire craindre, et les gouvernements comme les banques centrales font tout pour éviter cette seconde forme de déflation.

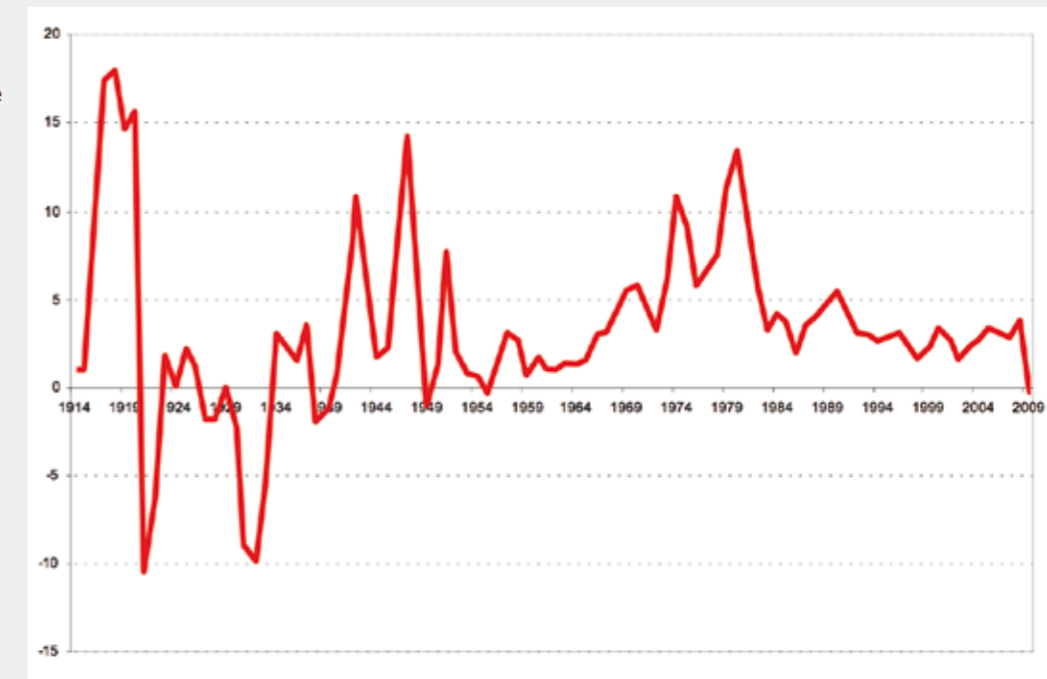
Certes, à court terme, certains facteurs freinent les prix, voire les tirent vers le bas : le taux de chômage élevé limite les hausses de salaires et entraîne même parfois des baisses ; l'utilisation des capacités, très inférieure à la normale, ne permet pas aux entreprises de fixer leurs prix comme elles le souhaiteraient. Le poids de la dette, privée comme publique, devrait de plus inciter les agents économiques à épargner - à se désendetter - plus qu'à

- l'inflation provoque une redistribution occulte, et non décidée par les partenaires sociaux ou les autorités politiques légitimes, des revenus et des patrimoines, notamment entre ceux dont le revenu est d'une façon ou d'une autre indexé et les autres, ou encore entre les débiteurs et les crédateurs,
- une fois installée, l'inflation est dure à combattre, ce que M. Karl Otto Pöhl, président de la Bundesbank de 1980 à 1991, avait ainsi exprimé : « L'inflation, c'est comme la pâte dentifrice ; une fois sortie, c'est difficile de la faire rentrer ».

La détermination des autorités a été efficace, on l'a vu. Ce n'était pas évident au départ : lorsque M. Jacques Delors, alors ministre des finances de la France, lança une campagne publicitaire où des planches à voile portaient le slogan « Avec 5 % la France gagne », il s'attira d'abord plus de scepticisme, voire de sarcasmes, que d'adhésion. Cette réussite a été aidée, il est vrai, par d'autres phénomènes comme la mondialisation et l'accroissement de la concurrence dans de nombreux secteurs. On ne peut pas non plus exclure que les évolutions démographiques de nombreux pays développés, dont la population vieillit, aient conduit à une préférence générale pour des prix stables.

Graphique 1

Hausse des prix annuelle aux États-Unis depuis 1914



source : US Bureau of Labor Statistics

consommer ou investir, ce qui devrait peser durablement sur l'activité.

Pourtant le retour de l'inflation – en tout cas d'un peu d'inflation – a été régulièrement évoqué, parfois avec espoir, parfois avec crainte.

Quelques facteurs possibles d'inflation

Divers éléments pourraient en effet lui permettre de réapparaître. Si on a du mal, à horizon visible, à imaginer dans les pays développés un redémarrage de la demande tel qu'il provoque une accélération des prix, le cas des pays émergents est différent: on songe en particulier à la Chine, dont les achats massifs ont, d'ores et déjà, un effet décisif sur le prix de certaines matières premières.

L'inflation par les coûts est toutefois plus probable, en dépit des freins que constituent dans l'immédiat chômage élevé et sous-utilisation des capacités d'un côté, concurrence internationale de l'autre. Deux arguments peuvent être avancés à l'appui de cette thèse :

- d'une part, la fermeture d'usines, le moindre investissement, le chômage de longue durée, en réduisant les facteurs de production et les gains de productivité totale des facteurs, ont réduit le potentiel de croissance des pays industrialisés (voir graphique 3) ; de ce fait, même une croissance faible, comme celle qu'on peut malheureusement attendre, peut provoquer une surchauffe et une hausse des prix,
- d'autre part, la pression désinflationniste des importations notamment chinoises pourrait,

à terme, s'atténuer, avec l'appréciation programmée du yuan, voire les augmentations de salaires qu'on commence à observer dans ce pays, notamment à la suite de grèves.

Enfin, s'il est vrai que l'inflation est « toujours et partout un phénomène monétaire », comme l'affirmait Friedman, les politiques d'expansion quantitative mises en place par de nombreuses banques centrales pourraient entraîner une hausse des prix : la base monétaire a ainsi été multipliée par 2,5 aux Etats-Unis. Encore faudrait-il que les mécanismes usuels de crédit se remettent à fonctionner...

Des avantages de l'inflation

Si l'inflation – non pas aujourd'hui ni demain, mais d'ici quelques trimestres – venait à réapparaître, cela serait-il une catastrophe ? Pas nécessairement. Certains éléments sont, en effet, parfois avancés en sa faveur, dès lors qu'elle reste contenue :

- lorsque certains prix ou certains salaires ont du mal à baisser en termes nominaux, une inflation un peu plus élevée facilite l'ajustement des prix relatifs, mettant en quelque sorte un peu d'huile dans les rouages,
- un peu d'inflation permet une redistribution occulte des revenus et des patrimoines. Le même point a été présenté comme inconvenant : c'est là affaire d'opportunité politique ou sociale !
- enfin, l'inflation réduit la valeur réelle de la dette, en tout cas dans un premier temps, surtout si celle-ci est à taux fixe et à long terme ; le niveau d'endettement public et privé est aujourd'hui tel que nombre d'agents économiques profiteraient d'une dépréciation des dettes !

Reste à savoir si les banques centrales laisseraient faire. Elles sont indépendantes et leur mission, qu'elle soit quasi-exclusive comme pour la Banque centrale européenne ou partagée avec d'autres objectifs, comme pour la Réserve fédérale, est la stabilité des prix. Mais certains propos tenus par des banquiers centraux attirent l'attention.

On a ainsi vu réapparaître une suggestion faite en 2003 par M. Ben Bernanke, déjà membre du directoire de la Réserve fédérale mais pas encore président. Il s'agirait de remplacer le ciblage

d'inflation qu'ont adopté, explicitement ou non, la plupart des banques centrales, par un ciblage de prix. Plutôt que de chercher à stabiliser l'inflation autour de 2 %, par exemple, année après année, on cherche à faire passer l'indice des prix de 100 à 120 en dix ans. Si on traverse une période de ralentissement, voire de baisse des prix, il faut alors rattraper le chemin perdu avec une inflation un peu supérieure.

Une suggestion de relever l'objectif d'inflation est aussi venue d'une source inattendue, le Fonds monétaire international, plutôt réputé pour être le gardien de l'orthodoxie. Son économiste en chef, M. Olivier Blanchard, a en effet évoqué la possibilité de fixer un objectif de 4 % de hausse des prix plutôt que 2 % comme c'est, le plus souvent, le cas. Son argument n'est pas du tout de permettre une érosion de la valeur réelle de la dette, mais de permettre aux banques centrales d'obtenir plus facilement un taux court réel négatif en cas de nécessité. Il n'empêche...

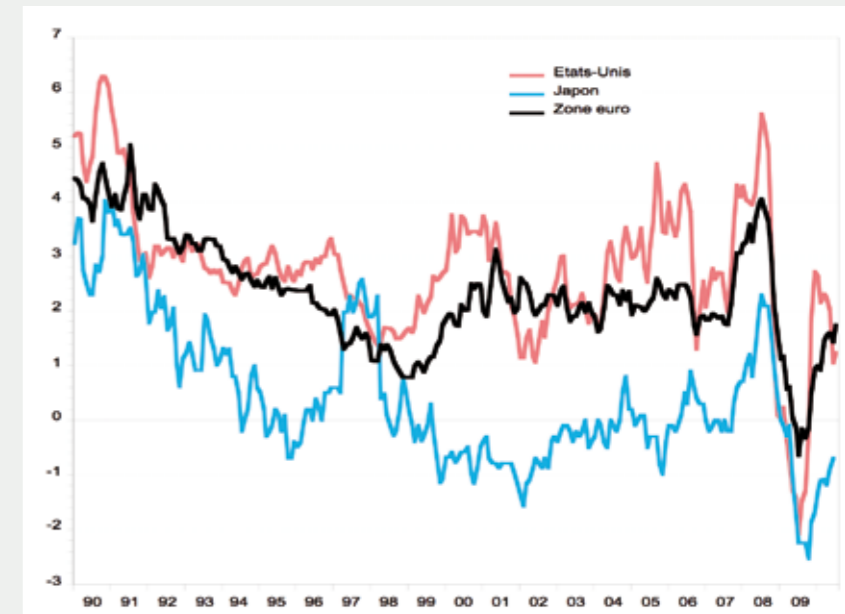
Il n'est pas certain que l'inflation revienne, personne ne souhaite qu'elle retrouve les niveaux des années 70 ; mais, compte tenu d'une conjonction d'intérêts pour qu'elle soit un peu supérieure à celle des années 2000, on ne saurait l'exclure, à un horizon de deux ou trois ans en tout cas. L'ampleur de la dette, privée comme publique, en rend même l'occurrence assez probable – comment sortir sinon de cette situation, sauf à accepter une stagnation interminable ?

Peut-on décréter l'inflation ? Non, sauf, ce qui ne semble guère à l'ordre du jour politiquement, à augmenter les impôts indirects et réindexer les salaires. Cela dit, nombre des décisions prises récemment par les autorités tant politiques que monétaires n'étaient pas non plus à l'ordre du jour, de la nationalisation de banques au doublement de la taille du bilan de la banque centrale... On ne peut pas la décréter, mais on peut, sans doute, la tolérer, laisser faire si la hausse des matières premières se transmet graduellement aux prix à la consommation, et si les mouvements de change permettent d'importer de l'inflation. Les grandes banques centrales ont amené leur taux directeur très près de zéro et augmenté massivement la taille de leur bilan : elles normaliseront la situation, mais pourraient le faire juste un peu plus lentement. A l'évidence, certaines configurations institutionnelles permettront plus facilement cette tolérance. Aux Etats-Unis, la Réserve fédérale a un double mandat de stabilité des prix et d'emploi maximal, sans objectif chiffré, et ses liens avec le gouvernement relèvent plus, pour détourner une formule qu'Ed-

gar Faure avait inventée pour un tout autre sujet, de « l'indépendance dans l'interdépendance » (« *independent within government* ») que de l'indépendance quasi absolue de la BCE.

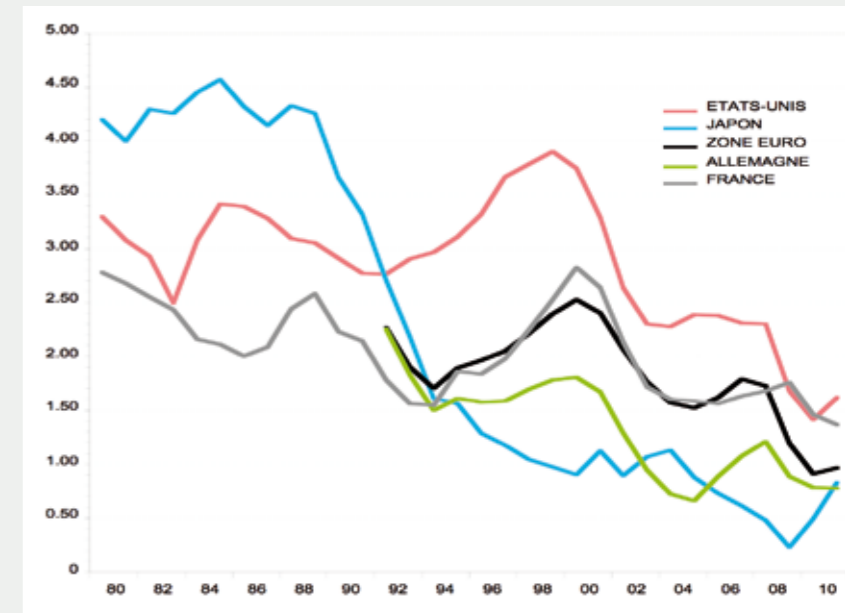
On ne saurait affirmer avec certitude que l'inflation va revenir, même aux Etats-Unis ; mais voilà longtemps en tout cas qu'une conjonction d'intérêts aussi forte pour accepter, sinon souhaiter, un peu d'inflation n'était apparue. ■

Graphique 2 - Hausse annuelle des prix



source : Thomson Datastream

Graphique 3 - Potentiel de croissance estimé par l'OCDE



source : Thomson Datastream

Billet de 1000 marks avec une surcharge « un milliard de marks » (Allemagne, 1923)





Paul Besson (1996)

Depuis toujours cinéphile, Paul Besson (1996), responsable de gestion alternative, vient de co-signer le scénario du film *Krach* récemment sorti en salles. Un clin d'œil du destin ou une opportunité professionnelle à attraper au vol ? A tout le moins, une formidable occasion d'exercer l'une de ses passions !

Variations - Paul, diplômé en 1996, tu es aujourd'hui responsable de gestion alternative et... co-scénariste du film « *Krach* » sorti en salles le 1^{er} septembre ? !

Paul Besson - Cela s'est fait par goût et aussi par hasard. Depuis longtemps j'étais cinéphile, sans que je n'aie jamais auparavant pensé à travailler dans ce domaine. Et puis un jour de chance, en 2004, un ami m'a demandé si j'accepterais de rencontrer Fabrice Genestal, réalisateur de « *La Squale* », qui voulait faire un film sur l'affaire LTCM¹.

A l'époque, je travaillais pour un des plus gros hedge fund européens, je faisais de l'arbitrage de volatilité et de convertibles. Au début, m'a-t-il assuré, il ne s'agirait que de quelques discussions informelles sur les types d'histoire qu'on pourrait bâtir à partir d'une base réelle.

V. - On est encore loin d'un travail de scénariste ?

P.B. - C'est vrai, le glissement s'est opéré progressivement. Petit à petit, j'ai pris goût à l'aventure, j'ai rencontré les producteurs du film, et je me suis retrouvé pendant deux ans, presque chaque soir, à élaborer un synopsis puis des scènes dialoguées avec Fabrice. Fin 2006, nous avons une première version.

V. - Le film ne sort en salles que 4 ans après cette première version... ?

P.B. - Monter un film, c'est in fine conclure une décision d'investissement. Les producteurs sont

des incubateurs mais les financeurs principaux sont les chaînes de télévision, les réseaux de distribution et le CNC.

Le scénario demandait au moins 5 millions d'euros de budget, et aucun film ne se monte sans un casting au préalable.

Nous avons passé 2 ans à chercher des comédiens assez connus et courageux à la fois pour accepter le rôle d'un trader dans un thriller financier. Cela paraît simple mais seule une poignée d'acteurs appartenant à notre tranche d'âge avait suffisamment de notoriété pour répondre aux exigences de nos partenaires. Finalement (et heureusement), Gilles Lellouche a accepté le défi de ce rôle qui avait fait reculer plusieurs autres, craignant qu'un tel personnage ne nuise à leur image !

La deuxième difficulté était de trouver un distributeur qui s'engagerait à livrer le film aux exploitants de salles. Avant 2008 et la crise financière, aucun gros réseau n'imaginait qu'un film sur le trading pourrait séduire un public français. Beaucoup nous ont d'ailleurs conseillé d'abandonner le projet.

V. - Et la faillite de Lehman intervient...

P.B. - Ce fut incontestablement la semaine la plus mouvementée de ma vie professionnelle. Lundi 15 septembre 2008, dès l'ouverture des marchés européens, la faillite de Lehman - une de nos principales contreparties - nous obligeait à suspendre le jour même la liquidité sur une grande partie de nos fonds. Trois mois plus tard,

nous avons perdu plus de la moitié de nos actifs et de nos effectifs.

Parallèlement à ces bouleversements du secteur économique et financier mondial, Fabrice et les producteurs du film relançaient nos principaux partenaires. Interpellés par l'ampleur médiatique de la crise, UGC comprend l'opportunité éditoriale et commerciale d'une telle réalisation et s'engage à lancer « *Krach* ». Un mois après le krach financier, « *Krach* », le film, était enfin lancé.

V. - Quelle a été ton implication dans la suite du projet ?

P.B. - Tout est allé très vite. Les financeurs souhaitaient un tournage début 2009. J'avais déjà intégré mes expériences toutes fraîches de la crise pour renforcer le scénario avec une mise en scène de l'effet de levier.

Par ailleurs j'avais « thésaurisé » 6 semaines de vacances et je savais que ma présence sur le tournage pourrait significativement accroître le réalisme du film. Fabrice m'offrait un poste de conseiller technique sur le plateau ...

Dans le même temps, le fonds dans lequel je travaillais avait été racheté par un nouveau groupe et nous avons largement réduit nos positions. J'ai pu négocier avec ma nouvelle direction d'utiliser mes 6 semaines de vacances pour participer au tournage qui se déroulait à Montréal.

V. - En quoi consistait ton rôle sur le plateau ?



P.B. - J'avais essentiellement trois fonctions : les deux premières correspondaient à mon rôle d'expert métiers, la troisième était celle de tout scénariste.

Dans le rôle d'expert, seul connaisseur sur le plateau des métiers de la finance, je devais contrôler et conseiller les équipes de décoration pour la réalisation des lieux de trading. La salle de marché devait rassembler 200 écrans, 50 platines Etrali et 3 informaticiens pour animer tout cela. Mais évidemment, aucun technicien de plateau ne connaissait le monde de la finance, j'étais donc là pour garantir « l'exactitude » des situations mises en scène.

Il fallait aussi veiller au jeu technique des comédiens et des figurants.

Enfin, comme tout scénariste, je devais veiller au contrôle des répliques et parfois, en cas de force majeure, faire avec Fabrice des modifications de scénario en temps réel.

Le tournage se déroulait de 8h à 19h, et durant la nuit, les équipes préparaient la journée suivante !

V. - Et pourquoi seulement une sortie en septembre 2010 ?

P.B. - Six mois de montage et de post-production ont été nécessaires pour construire le film à partir des plans tournés, ensuite il a fallu reconstituer les ambiances sonores, composer la musique du film, et mixer l'ensemble.

Fin 2009, le film était livré au distributeur. Le choix de la date de sortie du 1er septembre 2010

¹ - LTCM est un hedge fund créé en 1994 par John Meriwether et les prix Nobel Scholes et Merton. Lors de sa faillite en 1998, les craintes de risques systémiques avaient été évoquées.



a été arrêté ensuite en fonction du planning des sorties en salle de l'année. Krach a été lancé dans une centaine de salles et sort simultanément en Belgique et au Canada.

V. - *Quel regard portes-tu sur cette expérience particulière ?*

P.B. - Six ans d'aventure extra-professionnelle dans le monde du cinéma ne laissent personne inchangé. En plus de la dimension humaine et de l'apprentissage des différents métiers du cinéma, j'ai beaucoup appris sur les modes de recherche et d'élaboration dans le domaine artistique.

V. - *Quels parallèles peut-on établir entre les modes d'élaboration d'un scénario et les modes de recherche en finance ?*

P.B. - Chacun possède son propre mode de pensée, mais nos processus très compétitifs de sélection et de formation rendent nos fonctionnements assez semblables. Sortis des grandes écoles, nous sommes rompus à la recherche de l'efficacité, à essayer de produire dans un temps défini le meilleur résultat à partir de nos savoirs.

La recherche d'un scénario est fondamentalement un travail d'une autre nature : pour écrire « une bonne scène » il faut une bonne idée, l'effort, la rigueur ou la volonté ne suffisent plus. Ici, il n'est plus question de classement ou de compétition, seul importe le résultat à atteindre : une bonne scène ! D'autant plus que les critères de mesure sont essentiellement subjectifs en dernier recours. Qu'est-ce qu'un beau film ? Si nous le savions à coup sûr, la vie des producteurs serait plus simple mais la création ne se met pas en cage, elle vit de sa liberté.

V. - *As-tu envisagé de poursuivre cette première initiative dans le cinéma ?*

P.B. - Je suis actuellement en charge d'activité de gestion ainsi que du développement de nouvelles stratégies d'arbitrage. J'apprécie profondément l'innovation en finance et la rapidité avec laquelle les idées peuvent se réaliser de manière concrète sur les marchés.

Le monde du cinéma évolue dans un temps plus long, ce secteur d'activités se veut plus éloigné des nécessités économiques ; c'est une liberté mais aussi une contrainte.

Aujourd'hui, je vis dans un temps plus court et, pour moi, le cinéma est un loisir.

V. - *As-tu un enseignement issu de cette expérience atypique que tu souhaiterais partager avec les jeunes ENSAE ?*

P.B. - Quand je suis sorti de l'école en 96 je me suis orienté vers la finance. A l'époque, les dérivés de taux étaient considérés comme l'activité la plus prometteuse, ce fut en réalité le tour des dérivés actions, portés par la forte progression des marchés.

En 2000, alors que le domaine du crédit paraissait peu attractif, il s'est avéré représenter la plus forte croissance des dérivés jusqu'à la crise.

Ces exemples montrent qu'il est très hasardeux d'espérer ex-ante anticiper quelle sera la voie qui connaîtra le plus fort développement économique.

A un(e) jeune ENSAE, je conseillerais avant tout de s'orienter vers un secteur qui lui plaît profondément ; et aussi d'essayer de rester en contact avec la recherche en amont, comme des applications en aval, quel que soit son domaine d'activité. C'est le meilleur moyen de conserver son dynamisme. ■

Interview réalisée par Catherine Grandcoing



COUP DE PROJECTEUR SUR...

PARIS, MÉTROPOLE HORS LES MURS

de Frédéric Gilli (2000) et Jean-Marc Offner

Presses de Sciences Po, 2008

Signé :
**Pierre-Marie
Debreuille
(1999)**

La création du Secrétariat d'Etat au Grand Paris en 2008 marque une prise de conscience au plus haut niveau de l'importance du développement de cette partie du territoire français. Il s'agit d'une évolution notable car, depuis les initiatives prises dans les années soixante de la création des villes nouvelles et de la mise en place du RER, l'aménagement du territoire en France avait donné la priorité à un rééquilibrage des ressources entre la province et la région parisienne en partant du constat d'un déséquilibre en faveur de cette dernière. Les lois de décentralisation et, plus récemment, celles concernant la rénovation urbaine, se sont avérées plus opérationnelles pour les agglomérations provinciales que pour les villes franciliennes. De plus, l'Etat a négligé son rôle d'organisateur et de planificateur, que ce soit à travers l'absence de l'énonciation d'une ambition pour la région qu'en tant qu'autorité de tutelle d'opérateurs comme la RATP, la SNCF ou bien l'APHP.

A dire vrai, depuis quelques années déjà, sous l'impulsion du Conseil Régional ou de collectivités locales regroupées autour de la ville de Paris au sein de la Conférence Métropolitaine, des réflexions convergent pour essayer de répondre au double enjeu du développement de la métropole parisienne : premièrement celui du devenir du quatrième centre économique mondial¹, en tenant compte des externalités positives sur le reste du pays ; deuxièmement celui de son aménagement face aux besoins croissants, mouvants et parfois contradictoires de ceux qui y vivent, y travaillent ou bien s'y rendent pour affaires ou pour loisirs.

Dans Paris, métropole hors les murs, Frédéric Gilli et Jean-Marc Offner étayaient ce constat de manière argumentée et précise avant d'apporter une contribution au débat sur un « Paris métropolitain ». Il est à noter que cette notion n'est pas totalement définie par les auteurs. Ils en précisent toutefois deux propriétés fondamentales : premièrement une extension au-delà de la petite couronne ou « zone dense », ne serait-ce que pour pouvoir projeter une croissance dans l'avenir, deuxièmement l'importance de la penser non comme un espace géographique clos mais comme l'ensemble des dynamiques qui le traversent en termes de flux, qu'ils soient humains, informationnels ou de marchandises. Trois enjeux prioritaires sont identifiés : le logement et les transports, les universités et le développement économique, et enfin l'amé-

La rubrique « Coup de projecteur » est un espace libre offert à un Ancien qui souhaite attirer l'attention des lecteurs de Variations sur un livre. Le plus souvent, le livre choisi aura un rapport avec les activités professionnelles des Anciens, par son thème et/ou par ses auteurs.

Soyez nombreux à nous faire partager vos coups de cœur (ou de désaccord) et à nous proposer vos contributions... développées ou brèves, tempérées ou passionnées !

¹ - Derrière Tokyo, New York et Los Angeles mois devant Londres en termes de Produit Intérieur Brut

lioration de l'équilibre social et urbain sur le territoire. Sur chacun de ces thèmes, les auteurs ne formulent pas d'ambition. Leur propos se concentre sur la gouvernance à mettre en place pour y apporter la meilleure réponse possible, fort du constat que l'enchevêtrement actuel des responsabilités entre collectivités locales, Etat et opérateurs, a abouti à un échec. Trois réformes principales sont proposées : une inter-communalité redynamisée, une Région Ile de France au pouvoir exécutif renforcé et enfin la création d'un Haut Conseil du Paris Métropolitain.

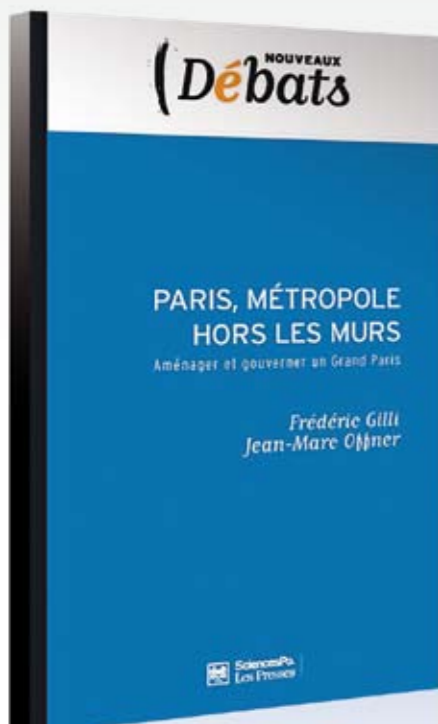
Les 1300 communes qui composent l'Ile de France n'ont, pour la quasi-totalité d'entre elles, pas la taille critique pour porter seules des projets d'investissement. La plupart de ces projets impactent d'ailleurs non pas une commune mais plusieurs, et leur rationalité dépend enfin de leur intégration dans une série de décisions prises par d'autres acteurs : Etat, autres collectivités, opérateurs publics, investisseurs privés. Afin de coordonner ces décisions et de les mettre en œuvre grâce à une capacité technique financière adéquate, les auteurs préconisent la création de structures intercommunales sur le modèle des communautés urbaines. La légis-

lation actuelle permet, sur ce type de groupement de collectivités, la plus grande intégration fiscale et la plus grande délégation de compétence à l'échelle intercommunale. Cependant, pour tenir compte de l'absence de villes-centres, contrairement à la province, il faudrait faire baisser la taille minimale de ces structures de 500 000 à 200 000 - 300 000 habitants. Outre des possibilités financières et techniques multipliées par rapport à celles des communes, ces structures seraient « d'échelle suffisamment locale pour rester, entre autres via les maires des communes, en direct avec les préoccupations extrêmement locales », et seraient « en même temps suffisamment préservées des soucis quotidiens pour que l'échelle métropolitaine soit un cadre de travail quotidien ». Les auteurs préconisent par ailleurs d'adapter le mode d'élection pour renforcer la légitimité démocratique des élus communautaires et en particulier du Président. Les maires des communes n'abandonneraient du pouvoir qu'en apparence. Le poids qu'ils acquerraient sur des décisions structurantes au travers de leur participation au Conseil Communautaire compenserait cette perte symbolique.

La Région, elle, doit pouvoir bénéficier d'une plus grande latitude sur le plan exécutif : sa compétence dans les transports collectifs doit être étendue à l'ensemble des modes de déplacement, et en particulier le réseau routier. Cette institution est par ailleurs mieux placée pour mettre en œuvre une péréquation financière pour l'instant restreinte à l'échelle départementale dans le domaine de l'action sociale.

Enfin, la dernière proposition réside dans la mise en place d'un « Haut Conseil du Paris Métropolitain ». Le choix des termes n'est pas anodin. « Haut Conseil » pour donner à cette instance une fonction de représentation des territoires à l'instar d'une haute assemblée, et une compétence d'aide au débat et à la décision. « Paris Métropolitain », pour spécifier les capacités d'interpellation sur les politiques et les enjeux territoriaux à toutes les échelles, dans une logique de cadres de discussion communs ainsi que de lieu de rencontre et de débat fixes. L'exercice des fonctions de cette institution relèverait avant tout de l'établissement d'une vision stratégique et de son suivi par une approche de type *soft power*, c'est-à-dire suggestive, collaborative, avec un possible fonctionnement en mode projet. Tous les acteurs seraient associés : Etat, collectivités locales, société civile. Relèveraient en particulier des discussions de ce Haut Conseil : les pôles de compétitivité et le développement économique, les investissements structurants ainsi que l'ensemble des services collectifs (eau, déchets, chauffage, télécommunications). Ces derniers sont actuellement délégués à des structures intercommunales spécialisées et hétérogènes. Elles sont, par conséquent, fort éloignées du politique et donc du citoyen alors que l'accès à ces services et leur mode de gestion constituent un enjeu fondamental, notamment dans une perspective de développement durable.

Cette dernière proposition soulève beaucoup de questions auxquelles les auteurs n'apportent pas de réponse : quelle force auraient les avis ou les délibérations de ce Haut Conseil ? Quel serait le mode de désignation des membres (il faut noter qu'une représentation très large est envi-



sagée, s'étendant géographiquement au-delà du territoire francilien et associant les entreprises privées) ? De quels moyens cette « entreprise publique de matière grise » disposerait-elle ?

La réforme des collectivités territoriales initiée par le gouvernement Fillon en 2009 constitue la réponse de l'exécutif à certaines des questions abordées par l'ouvrage. La création de la Société du Grand Paris, l'établissement public en charge du projet de création du réseau de transport, est une réponse à l'une des priorités déclarées du « Paris Métropolitain », mais ses modalités de mise en œuvre, en ne s'appuyant pas sur les structures actuelles que sont le Conseil Régional et le STIF, diffèrent de celles préconisées dans le livre. Il a, d'ailleurs, été reproché à Christian Blanc de superposer son action sans vraiment tenir compte des acteurs installés. De plus, Bercy refuse d'allouer tout moyen à ce stade à la SGP. Autre point de convergence avec l'ouvrage, la création du conseiller territorial favoriserait le resserrement des liens entre les départements et la région et le renforcement de la légitimité démocratique de l'institution régionale. Mais le gouvernement n'a, pour l'instant, pas trouvé de majorité sénatoriale sur ce sujet.

Dans la perspective du débat public en cours et à venir, l'un des atouts de ce livre est de mettre à disposition du lecteur nombre de clés culturelles, historiques, sociologiques pour lui permettre de le décrypter. Sur l'aspect propositionnel, sa contribution sur les institutions est amenée par un raisonnement convaincant. Le citoyen, ainsi éclairé, sera prêt à suivre les prochaines étapes du débat parlementaire de la fin d'année, décisif pour l'avenir du Grand Paris : le prochain collectif budgétaire prévoira-t-il des moyens alloués à la SGP ? La prochaine loi sur la réforme des collectivités territoriales aura-t-elle un volet spécifique au Grand Paris ? Ces dernières vont-elles reprendre l'initiative après le départ de Christian Blanc ? Le retard accumulé et l'importance de l'enjeu rendent urgente une mobilisation du politique, au niveau national comme territorial.

Pierre-Marie Debreuille (1999)

L'application ENSAE
Maintenant disponible

Nous avons développé une application spécifique pour l'iPhone, téléchargeable sur l'Apple Store, vous permettant d'accéder :

- à l'annuaire complet avec fiche des membres avec photo, adresse, téléphone et mail
- à la géolocalisation des membres du réseau
- aux dernières news du site
- aux prochains événements
- à toutes les coordonnées de l'association

Pour rester en contact depuis votre mobile !

Dans les rayons



La Multigestion - Une méthode de gestion d'actifs

Pierre Hervé et Eric Tazé-Bernard (1978)
Editions Economica

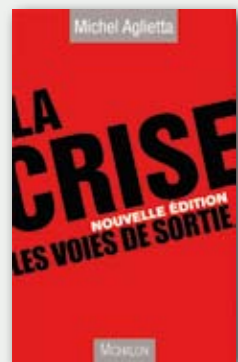
La multigestion est une nouvelle technique de gestion qui consiste à sélectionner les meilleurs fonds d'investissement ou gérants de portefeuilles dans leur domaine, et à les assembler dans un portefeuille unique.

Cet ouvrage présente le métier de la multigestion et dresse ses perspectives de développement dans un monde financier en plein bouleversement. Il explique comment sont analysés les fonds ou mandats, sur la base d'entretiens approfondis avec les gérants en charge de ces portefeuilles. Il propose également des solutions pour construire un portefeuille à base de fonds et de gérants.

Les domaines couverts dans le livre vont de la description de l'historique, des acteurs, des produits et services de ce métier en plein essor, à un approfondissement des techniques qu'il met en oeuvre : processus de sélection des gérants, construction de portefeuilles et attribution de performance et de risque.

Ce livre est destiné aux conseillers financiers dans le domaine bancaire ou de l'assurance, aux étudiants et enseignants en finance et, plus généralement, à tout investisseur particulier ou institutionnel.

Pierre Hervé et Eric Tazé-Bernard ont effectué l'essentiel de leur carrière dans le métier de la gestion d'actifs et sont des pionniers de l'activité de multigestion en France.



La crise, les voies de sortie

Michel Aglietta (1964)
Editions Michalon

En novembre 2008, alors que la crise financière battait son plein et que l'on assistait impuissants à l'effondrement des marchés et à la contagion du phénomène à l'économie réelle, Michel Aglietta sortait « La Crise », un volume court, percutant, de haute tenue, récompensé par le succès public mais aussi par le Prix de l'excellence économique.

La crise financière s'est transformée en crise économique qui frappe les pays développés. Le désendettement inéluctable du secteur privé a cassé le ressort d'une croissance fondée sur le crédit. Les énormes déficits creusés pour éviter la dépression ajoutent aux difficultés à venir qui menacent durablement la croissance. Seule une perspective de long terme permet d'envisager des voies de sortie.

Dans cette nouvelle édition, largement remaniée, Michel Aglietta analyse les forces qui vont remodeler la globalisation et énonce les principes nécessaires pour remettre la finance au service de l'économie.

Les effets d'un prix du pétrole élevé et volatil

Patrick Artus (1975) - Antoine d'Autume - Philippe Chalmain - Jean-Marie Chevalier
Editions : La documentation française

Le prix du baril de pétrole a connu ces dernières années des évolutions heurtées : parti de 9 dollars en décembre 1998, il a culminé à 145 dollars en juillet 2008, pour redescendre à 32 dollars en décembre 2008 et remonter à 86 dollars début mai 2010. Confrontée à ce nouvel environnement énergétique, l'économie française doit-elle craindre un prix du pétrole élevé et volatil ?



Pourquoi il faut partager les revenus - Le seul antidote à l'appauvrissement collectif

Patrick Artus (1975) et Marie-Paule VIRARD
Editions La Découverte

Depuis le début de la crise économique de 2007-2009, on constate une substitution rapide, dans les pays émergents (comme la Chine, l'Inde ou le Brésil), de la production intérieure aux importations. D'où une « déglobalisation » de l'économie réelle, qui représente une terrible menace pour les États-Unis et l'Europe, car leurs exportations vers les émergents ne repartent pas après la crise. Pour faire tourner la machine économique et maintenir leur niveau de vie, les pays riches sont donc condamnés à ne compter que sur leur demande intérieure. Or, celle-ci risque de rester durablement faible.

Et si les pays émergents préfèrent investir leur épargne chez eux plutôt que de la prêter pour financer les déficits des pays riches, ces derniers - dont la France - peuvent être pris dans un engrenage ravageur. C'est celui du « syndrome japonais » : la crise économique ouverte en 1989 au Japon - dont il n'est jamais sorti depuis - était en effet très similaire à celle qui a frappé depuis 2007 les économies américaine et européennes. Et le risque est aujourd'hui élevé de voir s'y enclencher une spirale tout aussi mortifère.

À partir de ce constat, Patrick Artus et Marie-Paule Virard décortiquent les faiblesses des politiques économiques mises en oeuvre, en France et ailleurs, pour faire face aux effets de la crise. Et surtout, ils expliquent pourquoi le seul moyen d'éviter en Europe le « syndrome japonais », avec son cortège de chômage et de précarité, serait de promouvoir un nouveau partage des revenus au bénéfice de l'immense majorité des salariés.



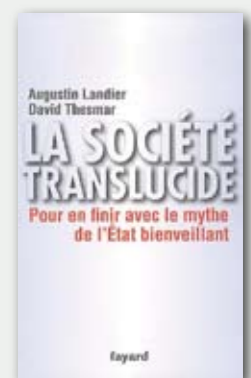
La société translucide

Augustin Landier et David Thesmar (1997)
Editions Fayard

L'Etat est de retour depuis la déroute du système bancaire. Fort bien, mais pour faire quoi : un replâtrage, un nouveau système ou, beaucoup plus ambitieux, changer le mécanisme d'horlogerie qui règle notre vie en société ?

Tel est le propos de ce livre, à la fois exploration dans l'univers des secrets et réflexion sur les enjeux de la transparence. Quelles conséquences entraînent ainsi la pratique de la démocratie directe « participative » ou pas, la disponibilité maximale et instantanée de l'information via Internet ou, à l'inverse, son contrôle ? Pourquoi chaque problème nécessite-t-il le recours à un comité d'experts, supposés sages et garants de la transparence, et pourquoi ces comités fonctionnent-ils si mal ? Qu'y a-t-il vraiment derrière les expressions « secret bancaire », « secret des marchés » ?

En un mot, que gagnerons-nous à construire une société mieux régulée et plus transparente ?



Mobilités

Frédéric TARDIEU

Frédéric TARDIEU, administrateur de l'Insee, est nommé chef de la division Répertoire Inter-administratif Sirene au sein de la direction des Statistiques d'Entreprises de l'Insee. Il succède à Catherine BERTHIER, nommée chef de bureau à la DGCIS.

Frédéric TARDIEU, 50 ans, est diplômé de l'ENSAE. Il débute sa carrière à l'Insee en 1987 à la direction générale comme informaticien. À sa sortie de l'ENSAE en 1995, il est chargé d'étude à la direction régionale de Basse-Normandie. En 1998, il devient responsable de l'unité Méthodologie, Ingénierie Statistique et Qualité à la direction régionale de Bretagne. Entre 2001 et 2005, il est chef du service Statistique à la direction régionale Poitou-Charentes. En 2005, il intègre la direction du Tourisme en tant que chef du bureau des Études, des Statistiques et des Comptes Économiques, puis est nommé chef de la section Statistiques du Tourisme à la division « Services » du département « Synthèses Sectorielles » de l'Insee en 2009.

Source : INSEE

Louis DE GIMEL (1978)



Louis de Gimel est nommé chef du département des synthèses sectorielles de l'Insee.

Louis de Gimel, cinquante-cinq ans, ancien élève de Polytechnique et diplômé de l'ENSAE (1978), débute à l'INSEE et devient en 1988 chef de la division des comptes nationaux trimestriels. Chef de la division salaires et revenus d'activité, il prend en 2000 le poste de chargé de la sous-direction études du service des études et des statistiques industrielles (SESSI) au ministère de l'Industrie. Nommé en 2004 responsable de la sous-direction évaluation des politiques et régulations environnementales du ministère de l'Écologie, il était depuis deux ans chargé de la coordination sur le développement durable à l'INSEE et co-rapporteur de la commission thématique développement durable du CNIS.

Source : INSEE

Pierre FRANCOIS (1992)



Pierre François rejoint Swiss Life Assurances de Biens, filiale d'assurances dommages de Swiss Life France, en qualité de directeur général. Il est par ailleurs membre du comité exécutif de Swiss Life France.

Pierre François, quarante-trois ans, ancien élève de l'École polytechnique et de l'ENSAE (1992), titulaire d'un diplôme d'actuariat, commence en 1991 au sein de l'UAP en tant qu'actuaire. En 1997, il rejoint Allianz-France-AGF et remplit les fonctions de directeur de la gestion administrative vie, de chef de produit IARD du particulier puis de directeur vie agents généraux. Recruté en 2001 par UAF comme directeur financier, il se voit confier en 2003 la direction des systèmes d'information, de la gestion et du contrôle de gestion. Au sein du Groupe Pasteur Mutualité depuis 2005, il a occupé successivement les postes de directeur général adjoint puis de directeur général.

Source : LesEchos.fr

Abdoul Aziz DIA (1992)



Abdoul Aziz DIA, administrateur et directeur général de UBA Sénégal depuis octobre 2008, vient d'être nommé au poste de directeur de la Trésorerie et Services Financiers du Groupe UBA (Union Bank of Africa).

Abdoul Aziz va siéger en tant que membre du Comité de Direction du Groupe UBA et à ce titre devient le premier non nigérian à occuper un tel niveau dans le groupe.

Diplômé de l'ENSAE (1992), Abdoul Aziz a travaillé dans plusieurs établissements financiers tels que Société Générale, HSBC, la Banque Africaine de Développement, Citigroup, ou encore Ecobank puis la Standard Chartered avant de rejoindre UBA.

Source : Réussir

Chantal BRUTEL (1996)

Chantal Brutel est nommée chef de la division statistiques régionales, locales et urbaines de l'Insee.

Chantal Brutel, quarante-huit ans, ancienne élève de l'ENSAE, titulaire d'une maîtrise de mathématiques appliquées, débute à l'Insee. Devenue en 1999 chef de la section projections démographiques et mortalité au sein de la division enquêtes et études démographiques, elle intègre en 2002 la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) au ministère du Travail comme adjointe au chef du bureau marché du travail. De 2003 à 2009, elle est chef du bureau des études statistiques sur l'enseignement scolaire à la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) au ministère de l'Éducation nationale. Elle était, depuis l'an dernier, responsable de la coordination des études à composante territoriale en lien avec les différents services de l'action régionale et les unités d'études de la direction générale.

Source : LesEchos.fr

Stanislas BELOT (2001)



Stanislas Belot est nommé secrétaire du comité exécutif d'Aviva France.

Trente-quatre ans, ancien de l'École polytechnique et diplômé de l'ENSAE (2001), il a commencé comme analyste chez JP Morgan, puis a exercé chez Barclays Capital avant de rejoindre McKinsey en 2003.

Source : LesEchos.fr

Pierre CUNEO (1997)

Pierre Cunéo prend la présidence du directoire de l'Institut Aspen. Il succède à Elisabeth Lulin.

Pierre Cunéo, trente-cinq ans, diplômé de l'ENSAE (1997) et de l'IEP Paris, ancien élève de l'ENA (promotion René Cassin), a commencé comme inspecteur des finances. En 2007, il rejoint le cabinet de Jean-Pierre Jouyet, secrétaire d'État chargé des Affaires européennes, comme directeur adjoint, puis prend l'année suivante la direction du cabinet du président de la SNCF. Il était, depuis un an, directeur de la stratégie ferroviaire et de la régulation de la SNCF.

Source : LesEchos.fr

Mathieu NEGRE (1998)



Mathieu Nègre est nommé co-responsable des marchés actions Europe émergente chez Union Bancaire Privée.

Mathieu est ENSAE 1998, il était auparavant gérant des fonds Europe émergente au sein de Fortis Investments.

Source : Agefi.fr

Gilles MICHEL (1979)



Gilles Michel rejoindra le groupe Imerys d'ici à l'automne 2010. Il rapportera à Gérard Buffière, Administrateur-Directeur Général et, après approbation du projet par les organes sociaux de la Société, sera proposé comme Président Directeur Général d'Imerys lors de l'Assemblée Générale des actionnaires de 2011.

Ancien élève de l'Ecole Polytechnique (1974), de l'ENSAE (1979) et de l'Institut d'Etudes Politiques (IEP) de Paris, Gilles Michel a passé seize années dans le groupe Saint-Gobain ; il y a occupé diverses fonctions de direction, notamment aux Etats-Unis, avant d'être nommé en 2000 président de la branche Céramiques & Plastiques, membre du Comité de Direction.

Gilles Michel a rejoint en 2001 le groupe PSA Peugeot-Citroën, en qualité de directeur des Plates-Formes, Techniques & Achats, membre du Comité Exécutif de Peugeot jusqu'en 2007, puis de directeur de la marque Citroën, membre du Directoire de PSA.

Depuis le 1er décembre 2008, Gilles Michel dirige le Fonds Stratégique d'Investissement (FSI), chargé de prendre des participations dans le capital d'entreprises porteuses de croissance et de compétitivité pour l'économie française.

Source : Challenges.fr

Emmanuel BRETIN (2001)



Emmanuel Bretin est nommé conseiller au cabinet du Ministre du Budget.

Diplômé de l'ENSAE (2001), ancien membre du cabinet d'Éric Woerth au ministère du Budget, des Comptes Publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État, il occupe la fonction de conseiller pour les affaires économiques et la synthèse des comptes publics au cabinet de François Baroin à Bercy.

Source : Acteurspublics.com

Guillaume RABAULT (1991)



Guillaume Rabault est nommé directeur général d'Halbis, filiale d'HSBC spécialisée dans la gestion fondamentale active.

Guillaume Rabault est diplômé de l'Ecole polytechnique, de l'ENSAE (1991) et de l'ENS. Avant de rejoindre le groupe HSBC en 2000, il a travaillé au Ministère des Finances comme économiste et chercheur pendant neuf ans. Il était précédemment directeur général adjoint d'Halbis Capital Management France.

Source : LesEchos.fr

Pierre BISCOURP (1999)

Pierre BISCOURP, administrateur hors classe de l'INSEE, est nommé chef de la division Commerce à la direction des Statistiques d'entreprise de l'Insee.

Il succède à Dominique BONNANS, nommée adjointe au chef du département des Ressources Humaines. Pierre BISCOURP, 39 ans, est diplômé de l'ENSAE (1999) et de Sciences Po Paris. Il est également titulaire d'un DEA d'économie. Il débute sa carrière à l'INSEE en 1999 comme chargé d'études à la division Marchés et Stratégies d'entreprises. Entre 2002 et 2005, il est chef de la section Professions Qualifications Formation au sein de la direction des Statistiques Démographiques et Sociales. De 2005 à 2006, il est directeur adjoint des études de l'ENSAE. Depuis 2006, il était directeur des études de l'ENSAE.

Source : INSEE

Jean-Pierre BERTHIER (1990)



Jean-Pierre Berthier est nommé chef de la division concepts, méthodes et évaluation des comptes nationaux de l'INSEE.

Jean-Pierre Berthier, cinquante-cinq ans, ancien élève de l'ENSAE (1990), débute en 1990 à l'Insee. Devenu en 1996 chef de la division synthèses des biens et services, il est nommé en 2000 chef de bureau lors de la création de la Direction des études économiques et des évaluations environnementales au ministère de l'Environnement. Chef de la division agriculture de l'Insee de 2001 à 2006, il prend alors la direction du service évaluation financière et conventions de financement à la direction de Réseau Ferré de France. Il était, depuis l'an dernier, responsable de la conduite du projet comparaison spatiale des prix entre les DOM-Corse et la métropole.

Source : LesEchos.fr

Jean-Charles SIMON (1995)



Jean-Charles Simon est nommé directeur des affaires publiques et économiques de Groupama.

Jean-Charles Simon, trente-neuf ans, diplômé de l'ENSAE (1995) et de SciencesPo Paris, débute en 1996 dans le secteur bancaire, exerce chez Indosuez et Dresner Kleinwort Benson sur des activités de marché à Paris et Londres. En 1999, il entre à la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA) en tant que conseiller du président et devient directeur des affaires publiques. En 2004, il prend les fonctions de directeur de l'Association française des entreprises privées (AFEP) avant d'être nommé quatre ans plus tard directeur général délégué du MEDEF avec la responsabilité des pôles économique, social et international ainsi que celle des directions financière, des études et des affaires publiques.

Source : LesEchos.fr

Jean-Philippe GROUTHIER (1983)



Jean-Philippe Grouthier est nommé directeur régional de l'Insee en Midi-Pyrénées.

Jean-Philippe Grouthier, cinquante ans, ancien élève de l'Ecole polytechnique et de l'ENSAE (1983) débute à l'Insee en 1983. Chef du service des études et de la diffusion et directeur régional adjoint de l'Insee en Pays de la Loire de 1987 à 1994, il devient alors directeur régional en Alsace. Dès 2000, il occupe les postes de chef adjoint du département de l'action régionale à la direction générale de l'Insee puis de chef de la division statistiques régionales, locales et urbaines. Il était, depuis six ans, chargé de la sous-direction ingénierie et coordination statistique au service statistique du ministère de l'Industrie (Sessi), puis dans le cadre du pôle statistiques industrielles de l'Insee.

Source : Les Echos

Guillaume AUTIER (2002)



Guillaume Autier devient conseiller solidarité-retraites du ministre du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique Eric Woerth.

Guillaume Autier, trente-deux ans, ancien élève de l'Ecole Polytechnique, de l'ENSAE (2002) et de l'ENA (promotion Romain Gary), a commencé en 2005 comme adjoint au chef du bureau « entreprises d'assurance » de la Direction générale du Trésor avant de devenir en 2007 commissaire du gouvernement suppléant auprès de l'Autorité des marchés financiers. Appelé en 2008 en tant que conseiller technique du ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité Xavier Bertrand, il avait conservé ses fonctions en 2009 auprès de son successeur, Xavier Darcos, ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville, en qualité de conseiller technique solidarité vieillesse, retraite.

Source : LesEchos.fr

Emmanuelle NAUZE-FICHET (1999)



Emmanuelle Nauze-Fichet, administratrice INSEE, rejoint l'Agence Nationale de l'Habitat (ANAH), en qualité de responsable du service des études, de la prospective et de l'évaluation, au sein de la direction technique et juridique.

Diplômée de l'ENSAE (1999), d'un DESS de management et gestion des entreprises à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) et de l'ENSAI, Emmanuelle Nauze-Fichet était depuis septembre 2004 chef du bureau «lutte contre l'exclusion» au sein du ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville, Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DRESS).

Source : ANAH

Benoît ROUPPERT (2001)

Benoît ROUPPERT, administrateur de l'Insee, est nommé chef de la division « Enquêtes de conjoncture » à la direction des Études et Synthèses économiques de l'Insee.

Il succède à Philippe SCHERRER, nommé sous-directeur à la Dares au ministère en charge de l'emploi.

Benoît ROUPPERT, 34 ans, est diplômé de l'ENSAE (2001) débute sa carrière à l'Insee en 2001 au Centre informatique de Paris comme analyste sur le projet de refonte de l'indice des prix à la consommation. Entre 2004 et 2007, il est chef de projet statistique de la refonte du système d'information portant sur les agents de la fonction publique au département de l'Emploi et des Revenus d'Activité.

Depuis juillet 2007, il était chef de la division Infrastructure au département Production et Infrastructures informatiques.

Source : INSEE

David LUBEK (1997)

David Lubek, trente-sept ans, diplômé de l'Ecole polytechnique, de l'ENSAE (1997) et titulaire d'un DEA d'analyse et politique économiques, devient Directeur de l'audit du groupe Groupama.

Professeur assistant à l'ENSAE à partir de 1997, il intègre en 2000 le Ministère des Finances, au sein de la Direction du Budget. Il y sera en charge du pilotage des dépenses de l'Etat jusqu'en 2003, puis Chef de bureau recherche, postes et télécommunications, et enfin Chef du bureau des recettes, de l'exécution budgétaire et des jeux entre 2004 et 2006. En poste au sein de l'Inspection Générale des Finances de 2006 à 2010, il rejoint Groupama en tant que Directeur de l'audit groupe en 2010.

Sources : LesEchos.fr

Jacques-Henri DAVID (1967)



Jacques-Henri David prend la présidence d'Axcior Corporate Finance, nouvelle société de conseil en fusions, acquisitions et opérations financières.

Jacques-Henri David, soixante-six ans, ancien élève de l'Ecole polytechnique, diplômé de l'IEP Paris et de l'ENSAE (1967), a exercé comme inspecteur des finances avant de devenir en 1980 directeur du cabinet de René Monory, ministre de l'Economie. Nommé en 1986 directeur général de la Compagnie Saint-Gobain, il prend en 1989 la présidence de la banque Stern. Président du Centre de recherche pour l'expansion de l'économie (Rexecode) de 1989 à 1996, il dirige de 1993 à 1995 la Compagnie Générale des Eaux. Président du Crédit d'Équipement des Petites et Moyennes Entreprises (CEPME) de 1995 à 1999, puis de la BDPME, il était, depuis dix ans, le président du groupe Deutsche Bank en France.

Source : LesEchos.fr

Stéphane MAYER (1986)



Stéphane Mayer, quarante-sept ans, ancien élève de l'Ecole polytechnique diplômé de l'ENSAE (1986) et de l'IEP Paris, rejoint en 1992 Lagardère. Recruté en 1997 par Matra Automobile comme directeur financier et directeur du département pièces de rechanges, il est nommé en 2003 PDG de EADS Socata puis d'ATR à partir de 2007.

Source : LesEchos.fr

Jean-Marc BOYER (1989)



A 45 ans, Jean-Marc Boyer, actuaire de formation, a été nommé directeur général de Groupe Pasteur Mutualité, mutuelle d'assurance dédiée aux professionnels de santé.

Diplômé de l'ENSAE (1989), Jean-Marc Boyer a occupé différentes fonctions au sein de l'inspection générale des finances, à la commission de contrôle des assurances, ainsi qu'à la direction du Trésor avant d'embrasser une carrière dans le privé.

Il part tout d'abord chez Aviva en 1994 à la Direction générale. Il y occupera le poste de directeur du groupe pour l'Europe Centrale et de l'Est. Il intègre ensuite la FFSA en tant que délégué général adjoint de 2005 à 2008, puis celui de directeur général adjoint de Fixage Actuariat.

Source : news-assurances.com

Chloé PICANDET (2003)



Chloé Picandet rejoint Convictions Asset Management, Société de Gestion de Portefeuille, en charge de la gestion des risques au sein de l'équipe de gestion.

Agée de 31 ans, Chloé Picandet a débuté en 2002 chez SGAM Alternative Investments en tant qu'assistante de recherche. Elle a ensuite rejoint Systeia Capital Management comme ingénieur financier puis responsable adjointe des fonds de Futures (FCIMT). En 2009, elle participe à la création de la société Ossiam.

Actuaire, diplômée du Master de Finance et Actuariat de l'ENSAE (2003), elle est également Ingénieur de l'Ecole Supérieure d'Ingénierie Léonard de Vinci.

Source : Boursier.com

Bruno DURIEUX (1969)



Par décret du 26 mai 2010, M. Bruno Durieux est nommé, sur proposition du ministre chargé de l'économie, membre du conseil de surveillance d'OSEO Financement en qualité de représentant de l'Etat.

Bruno Durieux, Polytechnicien et diplômé de l'ENSAE (1969), est inspecteur général des finances.

Ancien Ministre délégué auprès du ministre des Affaires sociales et de la Solidarité, chargé de la Santé du gouvernement de Michel Rocard, Ministre délégué auprès du ministre des Affaires sociales et de l'Intégration, chargé de la Santé du gouvernement d'Édith Cresson et Ministre délégué auprès du ministre de l'Industrie et du Commerce extérieur, chargé du Commerce extérieur du gouvernement de Pierre Bérégovoy.

Il est Président du Comité national des Conseillers du Commerce extérieur de la France (CNCCEF).

Source : Journal Officiel de la République Française n°0120 du 27 mai 2010

Lionel VIGLINO (1993)



Lionel VIGLINO, administrateur de l'Insee, est nommé chef de la division « Échantillonnage et traitement statistique des données » à la direction des Statistiques Démographiques et Sociales de l'Insee. Il succède à Vincent LOONIS.

Lionel VIGLINO, 47 ans, ENSAE 1993, débute sa carrière en 1986 au Rwanda comme enseignant de l'Institut Africain et Mauricien de Statistique et d'Économie Appliquée (IAMSEA).

Depuis 2004, il était chargé de mission au sein de la division des Prix à la Consommation de l'Insee.

Dans ce cadre, il a notamment été chef de projet informatique pour les opérations de tirage de l'échantillon de l'indice. Il a mené de nombreuses actions de coopération, en particulier en Amérique du Sud, sur le calcul de l'inflation et il a également assisté dans ce domaine les instituts territoriaux de statistiques de Polynésie et de Nouvelle-Calédonie, ainsi que les préfetures de Wallis-et-Futuna et de St-Pierre-et-Miquelon.

Source : INSEE

Vincent DESTIVAL (1985)



Vincent Destival est le nouveau directeur général de l'Unedic. Il a pris ses fonctions le 27 septembre.

Vincent Destival, cinquante ans, diplômé de l'École polytechnique (1980) et de l'ENSAE (1985), est administrateur de l'Insee. Il a acquis quinze ans d'expérience dans le domaine de l'emploi et de la formation professionnelle. Il a notamment été directeur général adjoint en charge de la formation professionnelle et de l'apprentissage au Conseil régional des Pays de la Loire entre 1999 et 2004, date à laquelle il est devenu directeur général adjoint de l'Afpa.

Source : LesEchos.fr

Charles LEVI (1979)



Le cabinet d'actuaire-conseil Actuaris, spécialisé dans le secteur de l'assurance, a annoncé mardi la nomination de Charles Levi au poste de responsable de la zone Europe centrale et orientale.

Charles Levi, 53 ans, est diplômé de l'ENSAE (1979) et a démarré sa carrière comme directeur général adjoint à la Compagnie Transcontinentale de Réassurance, au sein du groupe de réassurance Odyssey Re. Il est ensuite devenu directeur responsable de l'actuariat à Paris chez le courtier Guy Carpenter, avant de rejoindre le leader IARD et vie du marché polonais PZU en tant que « group actuary ».

Source : news-assurances.com

Michel HOUDEBINE (1995)



Michel Houdebine, polytechnicien et diplômé de l'ENSAE (1995), a été nommé chef du service des politiques publiques à la direction du Trésor.

Michel Houdebine a débuté sa carrière à l'Insee en 1995. En 1999, il y est nommé responsable des prévisions de finances publiques. Chef du bureau « échanges et investissement » à la direction des relations économiques extérieures en 2001-2002, il devient alors conseiller économique du directeur du Trésor. Chef du bureau « analyse macroéconomique internationale » à la direction générale du Trésor de 2004 à 2008, il est, parallèlement, secrétaire général de la Commission économique de la nation et de la Conférence économique annuelle, de 2006 à 2008. Michel Houdebine a alors été nommé sous-directeur des affaires européennes à la direction générale du Trésor, au ministère de l'Économie.

Source : Acteurspublics.com

Matthieu LOUVOT



Matthieu Louvot rejoint Eurocopter en tant que Vice Président, Directeur de la Stratégie et du Développement. Il rapportera directement à Lutz Bertling, Président du groupe Eurocopter.

Après avoir débuté à l'Inspection Générale des Finances, Matthieu Louvot, 35 ans, a occupé le poste de conseiller budgétaire au Cabinet de Michel Barnier, Ministre des Affaires étrangères puis en charge de l'aménagement du territoire au Cabinet de Nicolas Sarkozy, Ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire. Plus récemment, il était conseiller technique en charge des questions industrielles, d'énergie et de transports à la Présidence de la République.

Matthieu Louvot est diplômé de l'École Polytechnique, ancien élève de l'ENSAE, de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'ENA.

Source : EADS

Elise COUDIN (2001)



Élise COUDIN, administratrice de l'Insee, est nommée directrice des études de l'ENSAE.

Elle succède à Pierre BISCOURP, nommé chef de la division Commerce à la direction des Statistiques d'entreprises de l'Insee.

Elise COUDIN, 33 ans, est diplômée de l'ENSAE (2001). Elle est également titulaire d'un doctorat en économétrie (EHESP-Université de Montréal) et d'un DEA en économie et statistique (Université Libre de Bruxelles).

Elle débute sa carrière à l'Insee en 2005 comme chargée d'études à la cellule Conjoncture de l'emploi au sein de la direction des Statistiques démographiques et sociales. Depuis septembre 2008, elle était chargée d'études à la division Redistribution et Politiques sociales, au sein de la direction des Études et des Synthèses économiques.

Source : INSEE

Alice TAGGER (1997)

Alice Tagger, spécialiste de l'architecture et du pilotage de chantiers de transformation d'entreprise, rejoint le groupe Altran en tant que Directrice de la Transformation Groupe, avec pour mission d'accélérer la mutation du Groupe. Agée de 36 ans, diplômée de l'ENSAE et de l'École Normale Supérieure Cachan, Alice Tagger a passé 10 années dans les cabinets de conseil Oliver Wyman et Booz Allen. Depuis 18 mois, elle avait mis cette expérience au service de la réforme de l'État, en rejoignant la Direction Générale de la Modernisation de l'État (DGME).

Source : ITchannel.info

Philippe ZAOUATI (1989)



Philippe Zaouati est nommé Directeur général délégué en charge du développement de Natixis Asset Management.

Philippe Zaouati a débuté sa carrière à la Banque Internationale de Placement en 1990 en tant que gérant quantitatif. De 1993 à 1996, il est ingénieur financier chez CDC Gestion avant de rejoindre Sogéposte comme responsable de l'offre produits. En 1999, il rejoint Crédit Agricole Asset Management (CAAM) où il exerce successivement les fonctions de responsable marketing produits et de directeur général de CAAM Luxembourg en 2000. En 2002, il devient directeur du service clients avant d'être nommé directeur marketing du Groupe CAAM en 2005. Philippe Zaouati était également Président de Fund Channel. En 2007, il devient directeur du développement et membre du comité exécutif de Natixis Asset Management. Philippe Zaouati, 44 ans, est diplômé de l'ENSAE (1989) et de l'Institut des Actuaire Français (IAF).

Source : Agefi.fr

Régis PRUNIER (1981)

Régis Prunier est nommé directeur général d'Accior Corporate Finance, nouvelle société de conseil en fusions, acquisitions et opérations financières. Jacques-Henri David et Régis Prunier créent Accior Corporate Finance, une société de conseil en fusions, acquisitions et opérations financières tournée vers les entreprises et les fonds d'investissement pour leurs opérations de taille moyenne. La structure est dotée d'un capital de 2,4 millions d'euros et compte parmi ses actionnaires l'ensemble de l'équipe opérationnelle ainsi que deux investisseurs stratégiques : Viel & Cie et Salmon & Cie.

Régis Prunier, cinquante-deux ans, ancien élève de l'ENSAE (1981), a exercé de 1997 à 2000 comme responsable de la ligne de métier financement export sur la zone Asie-Océanie-Moyen-Orient de la Banque Nationale de Paris avant de devenir directeur exécutif de Gimar Finance & Cie, responsable de l'équipe montage et réalisation des opérations de fusions-acquisitions. En 2004, il crée sa propre structure, I2E Finance.

Source : LesEchos.fr

Brigitte MOLKHOU (1980)

Brigitte MOLKHOU est nommée secrétaire générale de la direction internationale de CNP Assurances. Elle est diplômée de l'ENSAE (1980).

Chez CNP Assurances depuis 1999, elle a été successivement responsable des relations avec les analystes financiers et les investisseurs (1999-08), chargée de mission auprès du directeur général adjoint finances puis du directeur général adjoint international, avant d'être nommée secrétaire générale de la direction internationale.

Elle avait précédemment occupé la responsabilité d'Adjoint (1984) puis chef de bureau des affaires financières au ministère des Affaires sociales, été en poste au sein du service des financements et participations à la direction du Trésor (1988), puis membre du directoire d'Imaffine (1995), et responsable de projets spéciaux en charge de la coordination de l'introduction en bourse de CNP Assurances au sein de CDC Marchés (1997).

Source : agefi.fr

Magali DEMOTES-MAINARD (1980)

Magali DEMOTES-MAINARD, inspectrice générale de l'Insee, est nommée chef de l'unité Gestion des carrières de l'Insee.

Elle succède à Caroline ESCAPA, désormais chef du département « Programmation et Gestion ». Magali DEMOTES-MAINARD, 55 ans, est diplômée de l'École Polytechnique et de l'École nationale de la statistique et de l'administration économique (ENSAE).

Elle débute sa carrière à l'Insee en 1980 au sein de la division Études des entreprises. De 1984 à 1987, elle est responsable des comptes nationaux des administrations publiques à la direction de la Comptabilité publique. Entre 1987 et 1989, elle est responsable du suivi de l'économie allemande à la direction de la Prévision. En 1989, elle est nommée chef de la division Comptes et études de l'industrie à l'Insee. En 1992, elle prend la tête de la division Synthèse générale des comptes nationaux. Elle rejoint le ministère de l'Agriculture en 1996 comme sous-directrice des Synthèses statistiques et des Revenus. De 2001 à 2004, elle est à la tête du département des activités tertiaires à l'Insee. Depuis 2004, elle était directrice régionale de l'Insee en Midi-Pyrénées.

Source : INSEE

Naissances**Ludovic MERCIER (1994)**

Aliona et Ludovic Mercier (1994) ont la joie de vous annoncer la naissance de Maximilian le 10 juillet 2010 à Versailles.

Calendrier

21 octobre**Dîner des 10 ans de la Promotion 2000**

au restaurant La Grille Montorgueil,
50 rue Montorgueil, 75002 Paris, à 20 heures

22 octobre**Petit-Déjeuner Vendredi Finance**

Avec Thierry Pujol, Associé de DPA Invest
et co-gérant de DPA Gestion Privée
Allocation d'actifs : comment piloter à moyen terme ?

**PROMOS
2005, 2000, 1990, 1980**

**Pensez à fêter
vos 5, 10, 20 ou 30 ans !**

**L'association des Anciens peut vous aider,
contactez notre Délégué Général !**

**01 41 17 58 38
info@ensae.org**

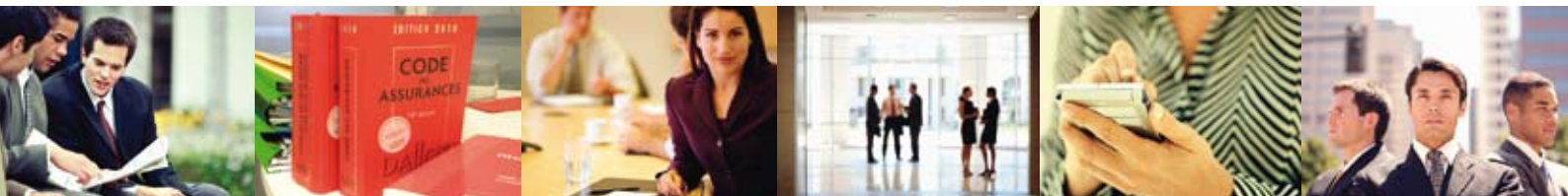


Variances change...

mais accueille toujours vos contributions !
Variances vous ouvre ses colonnes : variances@ensae.org

Rejoignez la supervision des secteurs de la banque et de l'assurance :

L'Autorité de contrôle prudentiel, autorité administrative indépendante adossée à la Banque de France, recrute pour développer ses missions.



L'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP) est l'un des deux piliers de la régulation du secteur financier français avec l'Autorité des marchés financiers.

Pour l'accomplissement de ses missions centrales (stabilité financière et protection des clientèles), l'ACP développe son action dans quatre domaines :

- **L'agrément** : l'ACP délivre aux entreprises placées sous son contrôle, les agréments indispensables à l'exercice des métiers de la banque et de l'assurance. Elle est également appelée à émettre un avis, auprès de l'Autorité de la concurrence, sur les modifications de capital (concentration) des entreprises des secteurs contrôlés.
- **Le contrôle prudentiel** : c'est une surveillance permanente de la situation financière et des conditions d'exploitation des entreprises concernées, eu égard notamment aux règles de solvabilité et de liquidité qui encadrent leurs activités. L'ACP exerce cette surveillance par des services de contrôle spécialisés par secteur, banque et assurance, pour mieux prendre en compte les particularités de ces deux métiers.
- **Le contrôle des pratiques commerciales** : l'ACP est en charge de veiller au respect par les entreprises soumises à son contrôle des règles assurant la protection des clientèles : dispositions législatives et réglementaires, bonnes pratiques de la profession, constatées ou résultant de ses recommandations.
- **La coopération européenne** : l'ACP contribue à la réalisation des objectifs de stabilité financière européenne et au rapprochement des pratiques nationales et européennes de supervision.

L'Autorité de contrôle prudentiel : plus de 900 salariés

Une diversité de compétences et une richesse de parcours pour exercer de nombreux métiers : contrôle, finance, économie, juridique, statistiques, expertise comptable, pratique des marchés, audit informatique, actuariat...

Nous recherchons également des profils pluridisciplinaires.

4 bonnes raisons pour rejoindre l'ACP

- Participer au développement d'une vision européenne de la supervision
- Être acteur du déploiement à l'international des normes prudentielles
- Une vision transversale du système de la banque et de l'assurance
- Enrichir ou poursuivre un parcours au sein de la Banque de France ou vers d'autres métiers de supervision

Zoom sur le recrutement des cadres à la Banque de France

En raison de sa large palette d'activités, la Banque de France recherche des profils variés en économie, statistiques, gestion et sciences. Le recrutement des cadres dirigeants s'effectue par le concours d'Adjoint de Direction. Des recrutements sur titres sont proposés pour des profils ayant au moins une première expérience.

Vous aimez travailler en équipe, vous êtes force de proposition, curieux, rigoureux et réactif :
Découvrez toutes les offres de recrutement sur le site

www.recrutement-banquedefrance.fr

Contact

recrutement@acp.banque-france.fr

61, rue Taitbout - 75436 Paris Cedex 09 - Téléphone : 01 55 50 41 41 - Télécopie : 01 55 50 41 50