

Variances

La revue des anciens élèves de l'ENSAE



- **100% british**, de l'édito à la Tête d'Affiche
- **Alumni's Cup 2004**, soutenez le Team ENSAE-ASTEC !
- **Ethnographie des Stats** : la Corée du Sud

London calling

Numéro 23 - novembre 2003

Pub



*Last spring, we decided to focus on London in Variances 23, to emphasise **e-London** take-off. I must confess that, for me, things became more complicated when we bet to deepen our "100% British" approach and to extend it to our **Journ**. First, I was afraid, I was petrified. Being a fervent supporter of Debating implies you can bear noising crowds of supporters and appreciate unbelievable examples of what French call "mauvaise foi". Not you can write nor speak - nor even understand- English. But there is no mountain high enough for Variances committee, and here is the proof, despite remaining - and probably awful, all apologies in advance - language mistakes.*

*Now, all the leaves are brown and the sky is grey, but we've been for a walk on summer's days and we have some short stories to tell you about it, stories of former ENSAE pupils who successfully wandered in The City. Eryck Rebbouh, our **Tête d'affiche** is one of them.*

*"Alumni" is a widespread term in the most famous American campus, such as Stanford or Yale, which identifies former students, just as ASTEC members are. That is why the "Big Eight" regatta we are building is called **Alumni's Cup**. It is speaking words of wisdom (let it be) to encourage you to pay attention to this event, due to its final goal: a fight for Mécénat Chirurgie Cardiaque. Beyond the regatta, far beyond sport, supporters, fame and glory, **Alumni's Cup** is a matter of heart, a matter of life for ill children. But Russell Coutts would say: "Aboard, it is always a matter of heart, and there is no excuse to lose".*

Fabien TOUTLEMONDE

Variances

ISSN 1266-4499 - Variances (Malakoff)

**La revue des anciens élèves
de l'ENSAE**

Numéro 23 - Novembre 2003

Directeur de la publication
Fabrice Wilthien
(Ensaie 98)

Rédacteur en Chef
Fabien Toutlemonde (ENSAE 99)

Comité de Rédaction
Benoit Bellone (Ensaie 00)
Frédéric Gilli (Ensaie 00)
François Hada (Ensaie 94)
Hugo Hanne (Ensaie 92)
Stéphane Jugnot (Ensaie 98)
Sébastien Petithuguenin (Ensaie 01)

Conception et réalisation
Fabien Toutlemonde (Variances)
Yasmine Vrod (Pulsar Création)
Tél. : 06 13 81 55 58

Publicité et fabrication
Jean-Michel Amram
Viktor Kovacevic
Société OFERSOP
28, rue des Petites-Ecuries
75010 PARIS
Tél. : 01 48 24 93 39
jm.amram@ofersop.com

Commentaires ? Suggestions ?

Envoi de vos articles à :

Variances
Fabien Toutlemonde
24, rue Rousselet
75007 Paris
Variances@ensae.org

Imprimerie Néo-Typo
1 c, rue Lavoisier
25000 Besançon
Dépôt légal : 30363

Prochain numéro :
Mai 2004

Prochain dossier :
Les nouveaux métiers de la finance

pub

Sommaire

ASSOCIATION

Une assemblée générale au sommet de la Tour Montparnasse	4
Création du réseau e-london	6
L'ASTEC organise la 1 ^{ère} Alumni's Cup.....	8
Brèves	12

VIE DE L'ÉCOLE

L'ENSAE au 1 ^{er} Rando Raid SFR.....	14
Les derniers seront les premiers.....	15

TÊTE D'AFFICHE

Eryck REBBOUH (ENSAE 1979), Co-président d'Aegis Media Europe,	16
---	----

DOSSIER

London Calling

Londres, une ville britannique (Olivier BURKART, ENSAE 1989)	21
Ici Londres (François HADA, ENSAE 1994)	24
Do you speak London ? (Benoit RAULY, ENSAE 2000)	26
De nouveaux outils de gestion du risque de Crédit (Thomas SPITZ, ENSAE 2000)	29
Entretien avec Arnaud AMSELLEM (CESS-MASTERES 1996)	32

LES ANCIENS

L'Ethnographie des stats : La Corée.....	34
De l'ENSAE à Scrabblerama	38
Mobilité	42
Carnet.....	44
Publications	46

TRIBUNE LIBRE

L'enlèvement d'Europe (Pierre-Marie DEBREUILLE, ENSAE 1999)	48
--	----

Une assemblée générale au sommet de la Tour Montparnasse

L'assemblée générale de l'ASTEC, en prenant un peu de hauteur cette année au 56ème étage de la Tour Montparnasse, a rencontré un succès inédit ce 16 juin 2003, réunissant une assistance de près de 70 personnes. Le président de la séance, Fabrice Wilthien a ouvert cette session par un bilan des faits marquants de l'année écoulée.

A l'écoute des anciens

Le Conseil de l'Astec élu en juin 2002 s'était fixé une priorité : tourner l'essentiel de son action en direction des anciens afin de mieux répondre à leurs attentes. Cette année aura permis de faire le point sur leurs besoins et leur perception des actions de l'association avec un questionnaire dont les résultats sont détaillés au sein du rapport moral 2003 (disponible sur www.ensae.org). Ces aspirations ont fortement guidé les nouvelles priorités de l'association. Par ailleurs, l'enquête de la FSDS, ainsi que la mise en place d'un lien régulier que constitue la NewsLetter ont également permis de renforcer le lien avec les anciens.

Clarifier les compétences et renforcer la notoriété de l'ensae

A travers la rénovation de l'Annuaire (sorti « à l'heure » cette année), par le développement du club e-contact et la création d'un répertoire des compétences et des secteurs d'activité des Ensae, l'association s'est donnée les moyens d'un développement d'actions en faveur de l'emploi des anciens. Par ailleurs, cette meilleure connaissance de nos atouts a permis de poursuivre une action de communication vis à vis de DRH et spécialistes du recrutement sur la formation dispensée, sur les carrières des Ensae et sur les services ouverts aux recru-

teurs grâce au site de l'association. Ce sont donc près de 4000 recruteurs potentiels, tous secteurs confondus, qui ont reçu cette présentation début janvier. Faire connaître l'Ensae et ses anciens devrait rester l'un des tous premiers chantiers du prochain mandat.

Resserrer liens avec les anciens, avec les élèves

Répondant à une des premières attentes des diplômés, le Conseil de l'Astec a souhaité développer et mener à bien tout projet permettant de structurer le réseau des anciens. Ces projets peuvent être géographiques ou thématiques tels que : e-London, e-contact, Smart Invest, et d'autres projets en cours (e-Afrique, ...).

Bien entendu, si la priorité de l'Astec est de se tourner vers les anciens, il est logique qu'elle ne néglige pas les futurs anciens. L'association continue de jouer ici un rôle d'interface entre le monde de l'emploi et celui de l'école. Consciente des difficultés de recrutement de nos futurs diplômés, et afin de répondre à l'interrogation des élèves sur les carrières qui s'ouvrent à eux, l'Astec a organisé une rencontre à l'Ensae en janvier entre ces élèves et deux anciens : Jacques Fornero (Ensae 1967) du conseil de l'Astec et Dominique Trilliard (X-Mines) expert en recrutement. Cette rencontre, fort d'un grand succès sera rééditée de même que les réunions informelles Anciens-Elèves. Ces réunions théma-

tiques répondent au même besoin des élèves mais sont ciblées par thème. Une dizaine de réunions réunissant deux jeunes diplômés ayant 2-3 ans d'expérience et entre 5 à 10 élèves ont ainsi eu lieu sur les thèmes entre autres de l'Actuariat retraite, la conjoncture ou le crédit à la consommation. Enfin l'association a continué de soutenir activement les initiatives des élèves : Tour de France à la Voile, Projet humanitaire Cap Togo, hébergement de leur site internet...

Débattre et faire entendre les Ensae

L'Association a lancé la e-revue, revue électronique de débat en économie et finance. De nombreuses revues économiques existent déjà, mais le créneau du débat est plutôt vide et nous devons l'occuper. Ainsi, chaque numéro récapitule l'ensemble des articles que les anciens ont publié par ailleurs dans la période. C'est l'ensemble de la production ensae qui est largement diffusée en une seule publication originale, signalant aux uns et aux autres les champs de compétences des anciens et l'actualité académique. De plus, avec comme souci d'animer le débat et de mettre en écho sur un thème donné des points de vue issus de cultures souvent différentes pour mieux souligner les contrastes, le cycle de conférences ASTEC-AMSEPI a trouvé un rythme de croisière abordant les questions de la

crise en Argentine, de la réforme des retraites, des risques systémiques ou encore du capital humain et mettant systématiquement à disposition les comptes-rendus de ces conférences en ligne sur le site.

Le site au cœur de l'association

Si l'Astec devait être localisée, elle aurait pour l'heure une adresse : www.ensae.org. Le site se veut actif et interactif. Il est le siège social virtuel de l'association et abrite la plupart des projets bien réels rapportés plus haut. Le site continue d'attirer davantage de trafic et de proposer de nouveaux services : mail universel donné aux anciens est maintenant aussi disponible au format : prenom.nom@ensae.org, la mise en ligne progressive au format HTML et pdf des anciens numéros de Variances, développement des nouveaux services e-contact, e-London, achat de l'annuaire en ligne pour les recruteurs... Le nombre de visites mensuelles sur le site est en croissance soutenue. Une augmentation sur les derniers mois (10.000 visites/mois), due au nouveau contenu (Variances, e-revue en ligne en HTML) sera sans doute confirmée dans le futur. Ces visites sont effectuées par plus de 5.000 visiteurs chaque mois dont 42% d'anciens.

Enfin, Bertrand Lamoureux, trésorier s'est prêté à la présentation du bilan financier, dont l'intégralité est disponible sur le site, de l'année 2002 qui fait ressortir un résultat net courant net légèrement supérieur à 40 k qui s'explique par une constance des charges et une nette augmentation des produits, principalement suite à la hausse des cotisations (dont près de 31% ont été payées sur le site). Néanmoins avec 550 cotisants et un fonds associatif de 191K, l'association fait pâle figure en comparaison d'autres écoles de taille comparable (certes à l'histoire plus longue) telle que l'ENSTA, l'ENPC et sans commune mesure avec l'X ou Centrale.

Nouveaux objectifs pour une stratégie ambitieuse

Le conseil actuellement en place propose d'orienter les futures actions de l'association autour de deux priorités :
-Promouvoir l'image de l'Ensaef afin qu'elle devienne une référence implicite auprès du public spécialisé comme du grand public.
-Développer un réseau Ensaef fort. Cela signifie qu'il nous faudra à terme disposer de plusieurs permanents pour assurer la continuité du développement.

Cette stratégie se traduira par la mise en place de nouveaux objectifs concrets : augmenter la diffusion de Variances, de la e-revue, associer d'autres associations d'anciens aux conférences débats et à des manifestations organisées par l'ASTEC, augmenter les ventes d'annuaires, développer la base documentaire du site pour renforcer l'image de l'Ensaef,

mettre en place une campagne en direction des médias et développer des contacts pour la création d'une charte internationale des écoles et universités de haut niveau en économie...

Pour clore cette assemblée générale, un dialogue riche s'est instauré avec l'assistance qui réunissait près de 70 anciens abordant des questions diverses (montant des cotisations, actions visant à développer la notoriété de l'école,...).

La séance a été levée à 22h15, et suivie d'un cocktail convivial et animé, avec vue sur les toits de Paris. Le conseil tenait à remercier particulièrement les membres sortants dont notamment Philippe Mouttou, Michel Piermay et Najib Sassenou dont l'action au cours des six dernières années a permis de développer de manière déterminante l'association des anciens.

Le Conseil 2003-2004

Après avoir donné quitus moral et financier à l'unanimité au bureau actuel, un conseil renouvelé a été élu à la majorité absolue.

Six nouveaux membres ont été élus en 2003 :

- Patrice Diebold
- Michel Georgin
- Stéphane Jugnot
- Guillaume Lacôte
- Didier Negiar
- Jean Paraire

Et demeurent au conseil :

- Benoît Bellone
- François Benaroya
- Dominique Beudin
- Sébastien Cochard
- Jacques Fornero
- François Hada
- Hugo Hanne
- Pierre Jaillard
- Stéphane Jugnot
- Guillaume Lacôte
- Bertrand Lamoureux
- Pierre Mathoulin
- Marlyn Moulliom
- Sébastien Petithuguenin
- Fabien Toutlemonde
- Fabrice Wilthien

E-London

Il est un lieu phare en Europe, capable d'attirer sur lui les attentions et les désirs du vieux et du nouveau continent, un lieu dont l'envergure dépasse largement le pays qui l'accueille, et qui attire à lui chaque année de nombreux émigrants, qu'ils soient attirés par sa richesse culturelle, sa contre-

culture marketing ou encore ses opportunités financières. Ce lieu, c'est Londres, ville mondiale improbable enchâssée dans un pays où résonnent partout encore les échos du 19^e siècle.

A l'heure où nombreux sont ceux qui envisagent leur vie et leur car-

rière professionnelle à l'échelle européenne, Londres présente d'indéniables attraits, pas seulement fiscaux, et draine vers elle un nombre toujours plus important d'anciens élèves de l'ENSAE.

Soutenu par l'ASTEC, **e-london** est un projet visant à créer un lien entre ceux-ci afin de leur permettre d'échanger et de se rencontrer. Le principe consiste à faire profiter les nouveaux venus des connaissances accumulées,



ACCUEIL
Accueil
News

ASTEC
Assemblée Générale
Conseil
Présentation
Variations
Conférences
Annuaire
Adhérer
Contact

LES ANCIENS
Recherche
Carte géographique
Carnet
Publications
Forum
Liens

RECRUTEMENT
Offres
Recruteur

ESPACE PRIVE
Mon espace

CLUBS
E-Racing
E-London
E-Contact
E-Revue
Smart Invest

E-London

Soutenu par l'Astec, e-london est un projet visant à rassembler les différents anciens de l'ensae vivant à Londres.

Prenant acte des difficultés communes rencontrées par les étrangers ayant émigré sur les bords de la Tamise, et devant le nombre croissant d'anciens Ensae ayant leur job dans la capitale anglaise, l'idée a germé d'utiliser le site de l'Astec pour en faire un lieu de rencontres pour les londoniens. Et ce selon deux axes principalement.

D'une part, faire profiter les nouveaux venus de l'expérience accumulée et d'autre part, proposer échange d'information et activités diverses aux résidents permanents sur Londres. Qu'il s'agisse de trouver un appartement, de chercher un job, de prendre des informations sur une entreprise, de passer des entretiens, ou encore d'organiser des sorties, e-london propose des solutions.

Pratiquement, une mailing list a été mise en place, à laquelle il est possible de s'inscrire sur le site. Les messages sont régulés par un modérateur et ne font l'objet d'aucun spamming sauvage.

A bientôt sur e-london !

Sébastien Petithuguenin

Recherche
[Search Bar]
OK

Bourse
Nouv. Marché
627.25 * 0,62%
Dow Jones
9.562 * 0,28%
Nikkei
10.475 * 4,24%

PDA
[PDA Image]
Pour retrouver le site de l'Astec au bon format pour votre PDA préféré, allez sur pda.ensae.org

Newsletter
[Subscribe Button]

Forum **Articles** **Mailing Liste**

Rubriques :
Informations Boulot



confrontés à des expériences souvent similaires à celles de leurs aînés, qu'il s'agisse de recherches professionnelles, administratives ou culturelles.

Pratiquement, une « mailing list » a été mise en place, à laquelle il est possible de s'inscrire sur le site www.ensae.org dans la rubrique **e-london**. Selon la demande rencontrée, des sous-listes de distribution pourront être mise en place rapidement – finance, logement, sorties... – afin de satisfaire précisément la demande des londoniens.

Si la culture anglo-saxonne a inventé l'idée de réseau (« networking ») et les pratiques associées, il nous reste à lui donner un contenu effectif pour les anciens élèves de l'ENSAE. Quelle meilleure population pour expérimenter cela que ceux qui vivent au contact même de cette influence ? Londoniens, à vous de jouer !

A

lumni's Cup 2004 : les anciens des Grandes Ecoles s'affrontent sur l'eau

Les 5/6 juin et 19/20 juin 2004, 8 équipages représentant les anciens élèves des meilleures Grandes Ecoles s'affronteront à Pornichet pour désigner, au terme d'une régates au format inédit, leur champion. Cette régates sera courue au profit de l'association Mécénat Chirurgie Cardiaque.

Vous avez aimé le Debating, ses affrontements titanesques X vs ENSAE, ENA vs Sciences Po, ses hordes de supporters et ses salles électrisées qui renaient leur souffle au moment du verdict avant d'exploser dans un déferlement de clameurs? Vous êtes un fervent amateur du sport de haut niveau, quelque discipline que ce soit, vous ne ratez aucune des phases de poule de la Ligue de Champion, vous pouvez vous lever à 3h du matin pour suivre une demi-finale de Coup du Monde de Rugby ou un match des All-Star Games américains de Basket? Vous êtes, enfin, de ceux qui auraient pu remporter cette "Coupe du Monde des supporters", bariolée et trépidante, dont Coca-Cola nous survenait les mérites sur fond de musique techno en 1998?

Alors nous avons quelque chose pour vous, quelque chose de nouveau, qui est à la fois tout ça, et bien plus encore. Cet événement paroxysmique des élites sportives, appelé à prendre place aux cotés des plus grandes rencontres et à mobiliser les supporters de tous âges et de tous horizons, c'est l'Alumni's Cup 2004.

Une régates au format inédit

En juin 2004, 8 Teams représentants les diplômés des Grandes Ecoles les plus prestigieuses vont s'affronter en une ré-

Calendrier : quand la tension monte !

A l'instar des plus grandes compétitions, c'est par étape que la tension va monter tout au long de la saison. A l'automne, les associations d'anciens élèves sont appelées à se présenter comme "concurrent" sur cette compétition. Sont à l'heure actuelle pressentis:

*Arts et Métiers - Centrale - ENSAE - ESCP - ESSEC -
HEC - Polytechnique - Sciences Po*

Le mercredi 18 novembre 2003, la liste définitive du "Big Eight" sera officiellement publiée sur le site Internet www.alumniscup.org, et diffusée par voie de communiqué de presse: seront alors connus les Teams qui s'affronteront sur l'eau et les noms de leurs managers sportifs.

Toutes les grandes équipes vous le diront, c'est l'hiver que se construisent les fondations des plus belles victoires de juin, côté équipages comme côté supporters. Les entraînements - privés ou collectifs suivants les choix stratégiques des managers sportifs - permettront d'affiner sélection des équipiers et configurations tactiques du côté des équipages. Parallèlement, l'ouverture de la "règle du 6^{ème} homme" permettra à chaque supporter de mieux connaître et de soutenir activement son Team, en contribuant à augmenter ses chances de victoire par des dons à Mécénat Chirurgie Cardiaque.

Le mercredi 31 mars 2004, huit jours avant le début du Spi-Ouest France à la Trinité-sur-mer, la "Liste des 10" sera arrêtée par chacun des managers sportifs, et publiée par l'Organisation: les noms des équipiers, titulaires ou remplaçants, retenus pour défendre sur l'eau les couleurs de leur Team et de leur diplôme, seront donc connus. Le public sera largement informé sur les profils et parcours nautiques, individuels ou collectifs, des équipages finalement retenus.

Au mois de mai, une réception à Paris donnera lieu au tirage au sort des bateaux qui seront attribués à chaque Team. Une conférence de presse permettra aux managers sportifs de livrer quelques-uns de leurs secrets et d'afficher leurs ambitions.

Enfin, en juin, LA régates. Les 5 et 6 juin, deux jours de course en flotte imposeront un classement des concurrents dont dépendra leur position dans le tableau final. Alors commenceront les duels, qui se dérouleront les 19 et 20 juin. A l'issue de ce tableau, il ne pourra en rester qu'un, vainqueur de cette première édition de l'Alumni's Cup, champion des champions.

LE STAFF : nous contacter

Fabien Toutlemonde > 01 45 56 51 71 (pro.) / 01 40 56 91 79 (dom.)
fabien.toutlemonde@ensae.org

Info actualisée en continue sur www.alumniscup.org

gate au format inédit, mixant course en flotte et duels à élimination directe. Une régates où VOTRE énergie de supporter pèsera directement sur LEURS résultats, par une règle innovante qui fait effectivement du public le "6^{ème} homme à bord"¹.

Les concurrents engagés ont été retenus pour la qualité et la régularité sportive des équipages présentés par leurs Ecoles sur les compétitions françaises de premier plan : Tour de France à la Voile, Spi-Ouest France, Obelix Trophy, Coupe de l'Armorica ou Championnats de France de Match-Racing.

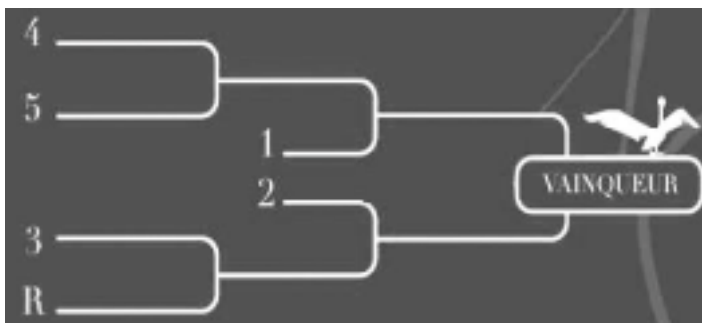
Plusieurs éléments feront de cette régates un événement attractif au niveau sportif relevé:

- Le choix de la monotypie : un même bateau pour tous, le First Class 8;
- L'encadrement des épreuves sur l'eau par l'équipe de l'APCC Voile Sportive, club organisateur des internationaux de France de Match-Racing en août 2003;
- L'agrément de la Fédération Française de Voile, qui a inscrit cette régates au calendrier officiel de la Ligue régionale de Loire Atlantique.

Ligue (5 et 6 juin 2004)

Deux jours de courses en flotte permettent d'établir un premier classement des concurrents.

"Les trois derniers de la course en flotte s'affrontent au sein d'un Round Robin conduisant à désigner un repêché (R) et un seul".



Celui-ci détermine les positions dans le tableau du Duel (tableau à élimination directe). Seuls les 2 premiers accèdent directement aux demi-finales.

Duels (19 et 20 juin 2004)

A l'issue de duels en deux points gagnants, le tableau final (éliminations directes) permet de désigner le Champion 2004 de cette première édition de la *Alumni's Cup*.

Courir pour Mécénat Chirurgie Cardiaque

Les organisateurs ont décidé de faire bénéficier l'association Mécénat Chirurgie Cardiaque (dont nous avons déjà parlé dans les colonnes de Variances) des fonds que permet de récolter un tel rassemblement des diplômés des principales Grandes Ecoles de France.

L'association Mécénat Chirurgie Cardiaque a été créée par le Professeur Francine Leca et Patrice Roynette afin de permettre aux enfants défavorisés atteints de malformations du cœur d'être opérés lorsque cela est impossible dans leur pays d'origine. Depuis 1996, près de 600 enfants sont venus en France. Ils ont été accueillis par des familles d'accueil bénévoles et opérés

à l'hôpital Necker. Ils ont ainsi pu repartir chez eux guéris, prêts à prendre un nouveau départ.

L'ASTEC, qui organise officiellement cette première édition et met à disposition pour cela ses infrastructures et ses forces vives, s'est ainsi largement impliquée pour permettre la construction rapide d'un site internet de qualité, www.alumniscup.org, qui servira de vitrine à l'événement et fera mieux connaître, par ce biais, les actions de Mécénat Chirurgie Cardiaque. C'est l'écho que produiront les efforts joints des huit associations participantes qui permettra de collecter des dons, avec pour objectif final de permettre l'opération d'un enfant au moins.

Faites gagner le Team ENSAE - ASTEC et Mécénat Chirurgie Cardiaque!

C'est pour cela qu'en allant visiter le site internet cet hiver, et en choisissant de miser sur l'équipage ENSAE sous la forme d'un don², chacun de vous pourra, à son échelle, faire gagner Mécénat Chirurgie Cardiaque et sauver la vie d'un enfant.

C'est Sébastien Petithueguenin (ENSAE 2001), vainqueur en 2003 du Trophée Atlantique et capitaine du Team France à l'Admiral's Cup, qui emmènera cette année notre équipage, votre équipage.

Nous courrons pour vous. En misant sur nous, plus que votre équipage, ce sont les enfants opérés par Mécénat que vous contribuerez à faire gagner.

*Fabien TOUTLEMONDE
(ENSAE 1999)*

¹ Un équipage étant composé de 5 navigants.

² Les mises seront en fait des dons qui iront intégralement et directement à l'association Mécénat Chirurgie Cardiaque sans transiter par aucun intermédiaire (ASTEC ou autre), quelle que soit la forme sous laquelle ils seront collectés (paiement sécurisés en ligne ou chèques).

L'ASTEC,
association des anciens élèves de l'ENSAE,
organise la 1^{re} édition de la

Alumni's Cup

Au profit de l'association
Mécénat Chirurgie Cardiaque

Sur le plan d'eau de Pornichet

•
Ligue

(Course en flotte) 5 et 6 juin 2004

•
Duels

(Match Racing) 19 et 20 juin 2004

Avec le concours de l'APCC Voile Sportive,
et l'agrément de la FFV



Par-delà la régate, faire gagner Mécénat Chirurgie Cardiaque...

L'association Mécénat Chirurgie Cardiaque a été créée par le Professeur Francine Leca et Patrice Roynette afin de permettre aux enfants défavorisés atteints de malformations du cœur d'être opérés lorsque cela est impossible dans leur pays d'origine. Depuis 1996, près de 600 enfants sont venus en France. Ils ont été accueillis par des familles d'accueil bénévoles et opérés à l'hôpital Necker. Ils ont ainsi pu repartir chez eux guéris, prêts à prendre un nouveau départ.



Ayez du cœur pour qu'ils en aient un!

... en permettant l'opération d'un enfant!

Au-delà du challenge sportif sur l'eau, les anciens élèves des Grandes Écoles ont choisi de mettre en commun leurs énergies pour aider Mécénat Chirurgie Cardiaque à remporter chaque jour son combat pour la vie.

En portant haut les couleurs de l'Association sur chacun des bateaux engagés dans la course, ils aident à faire connaître cette belle cause.

Les organisateurs s'engagent très concrètement à réunir a minima les 7 700 euros nécessaires à la prise en charge d'un enfant en 2004.

La «règle du sixième homme»

«Celui qui a collecté le plus de dons entre en tribord en premier».

Les dons des personnes qui misent sur une équipe ont un impact très direct sur l'eau pendant les duels de Match-Racing en deux points gagnants : en cas de manche décisive, la règle favorise implicitement l'équipage ayant collecté le plus de dons, en lui permettant d'entrer en tribord.



L'ASTEC soutient des projets humanitaires

L'ASTEC s'est engagé en 2003 aux côtés de deux projets à vocation humanitaire: en aidant des élèves de l'ENSAE à faire aboutir leur projet, Cap Togo, de partir deux mois au Togo cet été pour y dispenser des cours; en s'inscrivant comme premier mécène de l'association "Courant de femmes" créé par Clara Delavalade, jeune diplômée 2003, qui partira pour 6 mois traverser 4 pays d'Afrique à la rencontre d'ONG pour faire connaître les problèmes des femmes africaines. Variance reviendra plus longuement sur ces deux aventures dans son numéro de mai 2004.

Compte à rebours pour e-Afrique

Cet engagement aux côtés de projets humanitaires signale une volonté plus large d'établir des liens plus appuyés avec les homologues africains de l'ENSAE. Première étape en ce sens: la création de e-Afrique, qui à l'instar de e-London, visera à proposer un trait d'union entre les anciens de l'ENSAE établis en Afrique (plus d'une centaine à ce jour), entre eux comme avec le reste du réseau ENSAE. Ceci devrait œuvrer pour une meilleure connaissance des spécificités des métiers ENSAE en Afrique, et favoriser plus largement le rapprochement avec ce continent.

Meilleur GT et remise des diplômes

L'ASTEC lance une initiative visant à faire reconnaître les mérites des jeunes diplômés. D'une part, un prix du meilleur GT sera décerné chaque automne par l'ASTEC. D'autre part, à cette occasion, une cérémonie de remise des diplômes sera organisée dans un lieu prestigieux. Cette année, les diplômés 2003 se sont vu accueillir au Grand Amphithéâtre de Bercy le 24 octobre de 19h à 21h autour d'un cocktail offert par l'ASTEC, en présence de nombreux anciens élèves de l'ENSAE invités pour l'occasion.

Conférences

Nous avons inauguré le 23 septembre la deuxième rentrée des conférences-débats commencées avec l'Euro en janvier 2002. Depuis, sept conférences se sont tenues à un rythme à peu près régulier, la dernière en date sur l'impact des nouvelles technologies sur le niveau et la qualité de l'emploi.

Nous annoncerons d'ici peu la date d'une grande conférence sur la réforme du système de santé, mais en attendant les conférences-débats se poursuivent. Les dates et lieux ainsi que les intervenants vous seront communiquées par le biais du site Internet mais une deuxième rencontre est prévue fin octobre (toujours en début de soirée) sur le thème "Trop de baisses d'impôt tuent-elles l'impôt?". Fin novembre devrait se tenir une conférence-débat sur le thème "A quoi servent les services publics?" et il est prévu d'en organiser une en décembre sur "La croissance des pays développés passe-t-elle par l'immigration?".

MÉCENAT CHIRURGIE CARDIAQUE



enfants du monde



Ayez du cœur
pour qu'il en ait un.

1 - UNE RÉALITÉ QUI JUSTIFIE NOTRE ACTION.

Près de 1 enfant sur 100 naît avec une malformation du cœur...

Dans le monde, des milliers d'enfants sont atteints de malformations cardiaques graves. Qu'elles soient d'origine infectieuse ou congénitale, ces maladies sont souvent mortelles. Seule la chirurgie peut les sauver. Ce traitement existe, il fait appel à des techniques médicales très pointues, rodées, mais extrêmement coûteuses. De nombreux enfants ne peuvent être opérés pour des raisons essentiellement financières. En France, l'équipe de Mécénat Chirurgie Cardiaque Enfants du Monde apporte une réponse. Elle agit pour mobiliser les volontés et apporter la vie à ces enfants. Le Professeur Francine Leca, Chef du Service de Chirurgie Cardiaque de l'Hôpital Necker, et Patrice Roynette, ont initié cette chaîne de solidarité exceptionnelle d'efficacité et de dévouement.

2 - LA VOCATION DU MÉCENAT CARDIAQUE.

Faire face à l'urgence et agir sur le long terme...

Mécénat Chirurgie Cardiaque Enfants du Monde se mobilise en faveur de ces enfants. Quand ils ne peuvent bénéficier des soins nécessaires à leur état dans leur pays d'origine, nous les prenons en charge et finançons leur opération et leur séjour en France (1 mois environ). Dans le souci de pérenniser cette action, nous dispensons une formation à des chirurgiens étrangers à l'Hôpital Necker, à Paris. Ils acquièrent des connaissances techniques dans l'espoir de pouvoir, un jour, traiter les enfants sur place.

3 - FINANCEMENT ET FONCTIONNEMENT.

Aidez-nous à continuer dans cette voie...

La chirurgie cardiaque est une spécialité médicale très coûteuse (1524euros/jour d'hospitalisation en service spécialisé). Grâce aux efforts de nos bénévoles, à l'aide de nos mécènes et à la participation de nos partenaires, le séjour d'un enfant nous revient à environ 7700 euros...

4 - RÉSULTATS ET OBJECTIFS.

Nous recherchons des nouveaux donateurs et des familles d'accueil (Paris et RP).

360 enfants ont été opérés grâce au Mécénat Cardiaque depuis 1996. Pour répondre aux nombreuses sollicitations que nous recevons du monde entier, nous avons besoin de vos dons et nous recherchons de nouvelles familles d'accueil (Paris et RP).
MERCI A TOUS !

BULLETIN DE SOUTIEN

A compléter et à retourner à l'Association Mécénat Chirurgie Cardiaque Enfants du Monde
Service du Professeur F. Leca Hôpital Necker 149, rue de Sèvres 75015 PARIS • Tél. 01 49 24 02 02

De la part de :
Adresse :
Code Postal : Ville :

Oui, je souhaite apporter mon soutien aux enfants cardiaques,
je vous adresse un chèque d'un montant deEuros
(libellé à l'ordre de Mécénat Chirurgie Cardiaque - Enfants du Monde)

Mécénat Chirurgie Cardiaque Enfants du Monde est reconnue de bienfaisance donc assimilée fiscalement à une Association reconnue d'utilité publique. Votre don est déductible à hauteur de 60% pour un montant plafonné à 315 Euros. Au delà, la déduction est de 50% des sommes versées dans la limite de 6% de vos revenus imposables, pour les particuliers. Pour les entreprises, 100% du montant du don sont déductibles du résultat imposable dans la limite de 3,25‰ du chiffre d'affaires.

L'ENSAE au RANDO RAID SFR !!!

Le 27 mars dernier, sur la magnifique base nautique de Choisy-le-Roi, et sous le soleil, deux équipes - soit huit élèves - de l'ENSAE ont participé à la première manche de la première coupe universitaire Rando Raid SFR.

Cinquante kilomètres au programme : 7 en canoë, 13 en course d'orientation, et une bonne trentaine en VTT !!! Courageux, motivés et enthousiastes, nos huit participants ont défendu leurs chances et les couleurs de l'école jusqu'au bout de leurs forces, sans jamais perdre de vue que finir l'épreuve était déjà une grande réussite. Les deux équipes ENSAE, composées de Nathalie, Aude-Sixtine, Olivier et Maxime pour l'une, Isabelle, Marion, Jonathan et Jean-François pour l'autre, sont en effet parvenues à franchir la ligne d'arrivée dans les délais impartis, ce qui ne fut pas le cas de toutes les équipes engagées. Et même mieux, elles ont respectivement fini 4^{ème} et 5^{ème} du classement des équipes mixtes, les plaçant au pied d'un podium de grande valeur sportive. Et, l'une comme l'autre, aurait pu prétendre à monter sur ce podium, si elles n'avaient connu des problèmes techniques les handicapant fortement dans l'épreuve de VTT, l'équipe finissant 4^{ème} ayant perdu plus de 20 minutes sur un bris de chaîne. Toutes et tous sportifs et entraînés, les huit élèves de l'ENSAE ont dépassé leurs limites physiologiques pour atteindre l'arrivée, courbaturés, saisis de crampes, meurtris par la fatigue, et harassés par plus de 5 heures d'efforts. « *Grâce à ce raid, j'ai pris douloureusement conscience de l'existence de certains muscles que j'ignorais jusqu'ici* » nous a dit Jonathan. Fatigués mais heureux ! Heureux d'avoir fini. Heureux d'avoir participé à cette grande fête du sport. Heureux d'avoir défendu avec fierté les couleurs de l'école.

Convivialité de l'organisation, solidarité entre les équipes, très bon état d'esprit des participants, splendide lieu, soleil ravissant, tout était réuni pour que nous ne retenions que d'excellents souvenirs de cette participation, même si les efforts furent intenses et douloureux sur le moment.

La journée ne fut pas de tout repos : débutant par 3,5 km de canoë où l'on comprend ce que signifie « ramer sans avancer », l'épreuve se poursuivait par les difficiles 30 km de VTT. Et outre les divers problèmes techniques rencontrés (bris de chaîne, dérailleur cassé, problèmes de selle, ...) le terrain accidenté a rendu cette épreuve physiquement très « cassante », et très éprouvante. Seuls la beauté du site et les chemins hésitants entre les arbres permettaient d'oublier un instant la difficulté de l'épreuve. Poser les vélos, se ravitailler, et nous voilà déjà repartis pour les 13 km de la course d'orientation, à la recherche des 7 balises dispersées sur le site. Terrible. Atroce diraient certains : enchaîner ainsi VTT et course à pieds vous tétanise et meurtrit chacun de vos muscles. C'est ici que la galère a vraiment commencé, décuplant de balise en balise ... L'esprit d'équipe irréprochable dont nous avons fait preuve tout au long de la journée nous a permis de continuer à avancer, malgré les douleurs des uns, les crampes des autres, et la fatigue de tous. Dans ces cas-là l'ennemi numéro un est la lassitude qui peut finir par s'instaurer, mais la bonne humeur et

le plaisir d'être ensemble, embarqués sur une même galère, nous permirent de continuer. La course d'orientation achevée, c'est le canoë et les 3,5 km du lac qui recommencèrent ... et que cela fut long ! Que la cadence fut difficile à maintenir, alors que l'impression que vous donne chaque coup de rame est de n'avancer que de quelques millimètres ... Mais aussi quelle joie de franchir la ligne d'arrivée...

« *Elle est quand la prochaine ?* ». Ce fut, paradoxalement, une des toutes premières remarques quelques heures après la fin de l'épreuve, malgré la fatigue et les efforts produits tout au long de la journée. Chacun d'entre nous souhaite revivre cette expérience, ses difficultés, ses moments de galère, ses moments de plaisir, ou encore la joie de franchir la ligne d'arrivée, et de s'étendre, épuisé, sur la pelouse, au soleil, sans force pour se relever ... En refaire une, en étant plus préparé, tant physiquement qu'en terme d'organisation et de matériel, se prouver que l'on peut faire encore mieux, revivre ces moments ou l'adrénaline de la compétition vous fait oublier que l'épreuve est encore longue, connaître à nouveau ces instants où les douleurs physiques deviennent tellement fortes que vous n'avez même plus la force de les ressentir, autant dire que **la prochaine est attendue avec impatience !**

Aude SIXTINE-ROUSSEAU
(Promotion 2005)

Les derniers seront les premiers

En juillet 2003, l'association e-racing regroupant des étudiants de l'ENSAE et l'ENS Cachan a participé pour la deuxième année consécutive au Tour de France à la Voile.

Ils étaient 27 Mumm 30, bateau « officiel » du Tour, à prendre le départ le 28 juin dernier à Dunkerque. En bleu et blanc, celui d'e-racing a couru sous le nom de « Sécurité Routière – ENSAE – ENS C ». Ce sont donc 27 jeunes des deux écoles qui se sont relayés durant un mois de compétition pour naviguer et porter haut les couleurs de leurs sponsors.

Être sur la ligne de départ de cette régates de prestige est déjà une grande victoire. Le challenge suivant est d'arriver à se démarquer de ses concurrents. Et même si l'équipage n'a pas réussi à se faire remarquer sur l'eau, il s'est rattrapé à terre.

©Jean-Marie Liot/TFV03



Et oui, cette année, le vent n'a pas été très favorable à notre équipage. Avant même de commencer ce Tour de France à la Voile 2003, les problèmes techniques et les avaries se sont enchaînés durant les régates en Manche et en Atlantique : panne de l'électronique et casse matérielle en tout genre. La météo n'a pas été non plus de la partie, et l'absence de vent a énormément pénalisé nos marins. En phase avec son sponsor, l'équipage a joué la carte de la sécurité, n'a pris aucun risque sur l'eau et a opté pour jouer le rôle du « bateau balai » durant toute la durée

de l'épreuve.

Mais ne l'oublions pas, les derniers seront les premiers ... premiers, car ils ont réussi à se faire connaître et reconnaître de leurs concurrents par leur persévérance, leur bon esprit et leur bonne humeur.

Premiers sur le village animation du Tour de France à la Voile à accueillir sur leur stand Sécurité Routière les visiteurs, jeunes et moins jeunes. Et l'on peut dire que les animations du stand Sécu ont fait l'unanimité auprès du grand public et qu'elles ont permis d'atti-

rer tout au long des 15 villes étapes, toujours plus de monde.

Et enfin, premiers au village assistance, à organiser des courses d'engins en tout genre, à mettre l'ambiance, à remonter le moral des troupes et à rassembler les équipes « terre » autour d'un apéro.

Si vous demandez à quelqu'un qui a participé au Tour de France à la Voile, s'il devait retenir un équipage, il vous répondra sûrement : Sécu !

Eryck Rebbouh, co-président d'Aegis Media Europe, ENSAE 1979

Depuis le mois de juin 2003, Eryck Rebbouh (Ensaë 1979) est co-président d'Aegis Média Europe, qui chapeaute les activités de conseil aux médias du groupe britannique Aegis sur le continent. Commencé en 1980 à la régie publicitaire de RTL, son parcours de 23 ans dans le monde des médias et du marketing épouse l'évolution d'un secteur sans cesse mouvant et innovant. A travers son expérience, Eryck Rebbouh nous raconte ces mutations, dont il fut l'un des acteurs majeurs avec son duettiste Bruno Kemoun, par leur rôle au sein du groupe Carat. Présent dans 46 pays, avec 4300 personnes dont plus de 700 en France, et 14 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 5e réseau mondial de conseil média, numéro un en Europe avec une part de marché de plus de 25% en France, en Italie, en Allemagne et au Royaume-Uni, Carat est l'un des piliers d'Aegis Média.

Je suis rentré à l'Ensaë en 1976. J'avais fait les classes préparatoires, *sup* et *spé*. J'étais attiré par les mathématiques plutôt que par la physique. D'une part, l'Ecole m'intéressait pour la double formation qu'elle proposait, c'est-à-dire des mathématiques et des cours théoriques de statistique et, d'autre part, une vraie formation d'économiste. A cette époque – je ne sais pas si elle existe toujours – il y avait d'ailleurs, lors du concours d'entrée, une épreuve de culture générale sous forme de grand oral assez original.

Après les classes préparatoires, c'était un vrai changement, un élargissement de l'horizon.

Je garde un très bon souvenir de mes trois années d'école. Les professeurs étaient excellents. J'ai notamment eu la chance d'avoir Monsieur Malinvaud en cours. Au début, Jean-Claude Milleron était le directeur de l'Ecole. Paul Champsaur, l'actuel président de l'Autorité de régulation des

télécommunications, lui a succédé. Le caractère pluridisciplinaire de l'enseignement m'a beaucoup marqué. En particulier, les ouvertures à l'économie, à la sociologie et au marketing. Après les classes préparatoires, c'était un vrai changement, un élargissement de l'horizon.

A la sortie de l'Ecole, le choix a été difficile. Mon premier objectif était de travailler rapidement. Je me suis retrouvé au service statistique de l'UAP. Je n'y suis pas resté longtemps. C'était un univers intéressant mais très spécifique, très hiérarchisé avec un vrai jargon. C'était un monde un peu ancien. Au bout d'un an, on m'a proposé de faire des études d'actuariat et, dès lors, il m'a fallu faire un choix : me lancer dans une carrière dans l'assurance ou me réorienter.

A l'Ecole, j'étais plutôt attiré par le marketing et le *consulting* mais aucune opportunité immédiate et intéressante ne s'est présentée lorsque j'en suis sorti. L'ENSAE ouvrait sur une large palette de carrières : études économiques à

EDF, conjoncture à Paribas, *consulting* en organisation ou Audit chez Arthur Andersen... Par contre, les médias et la pub, c'était un peu un chemin de traverse.

Mais j'avais pu rencontrer à l'UAP le responsable marketing de la société – il avait lancé une campagne qui a marqué l'époque avec son slogan "UAP 22", qui s'appuyait de façon originale sur un *call center*.

J'y ai découvert un univers plastique, avec des possibilités d'avoir rapidement des responsabilités.

Il m'a permis de faire des rencontres dans le monde des agences et des médias où œuvrait déjà mon binôme ENSAE, Pierre Doré. J'ai alors pu rentrer à la régie du groupe RTL en 1980. IP, régie de RTL, disposait de beaucoup de moyens à consacrer au marketing et aux études. J'y ai découvert un univers plastique, avec des possibilités d'avoir rapidement des responsabilités. Pendant

un an et demi, je me suis occupé de concevoir les outils marketing pour valoriser les audiences de la station et façonner de façon attractive son offre publicitaire..

Comme à cette époque, dans le monde de la publicité, tout le monde disait qu'il fallait œuvrer dans une agence de création, j'ai, en 1981, rejoins Béliet Conseil, une agence du groupe Havas qui était alors en pointe et que dirigeait Claude Douce, son fondateur. J'étais responsable média, investi de réelles responsabilités, sans être bridé. C'est là que j'ai rencontré Bruno Kemoun, une vraie rencontre, la découverte de quelque chose de tout nouveau : la possibilité de progresser à deux, en associant nos efforts, plus tard celle de créer notre propre entreprise... Nous avons ainsi fondé ensemble 2010 Média en 1985. C'était le début de notre aventure commune avec Carat. Il nous semblait que le métier de conseil média était très sous-estimé par les agences alors qu'il intéressait de plus en plus les annonceurs. Les agences de création étaient généralement structurées en trois pôles. Un pôle créatif d'abord, qui constituait la vitrine de l'agence.. Venait ensuite le pôle commercial, qui servait d'interlocuteurs aux annonceurs. On y trouvait pas mal de diplômés d'écoles de commerce formés sur le tas. Le dernier pôle, le pôle média, était le moins fondamental. Il avait souvent un rôle cantonné à la logistique. Notre combat au sein de Béliet, puis avec 2010 Média, fut de faire évoluer la relation avec les annonceurs, pour une juste prise en compte de la dimension stratégique et économique du conseil média.

Nous sommes partis de zéro, avec un téléphone pour deux dans une pièce.

Nous avons jugé que les circonstances étaient favorables, avec l'explosion des médias et l'évolution de la fonction marketing chez les annonceurs. L'explosion des médias a commencé en 1981 avec l'ouverture de la bande FM et la multiplica-

tion des réseaux, NRJ, RFM... En faisant entendre un son nouveau, ils ont offert des nouvelles possibilités d'investir. Puis la déréglementation de la télévision, la privatisation de TF1 en 1986, puis la création de Métropole TV. Avec la fin de la pénurie de l'offre publicitaire, la fonction de conseil devenait essentielle. Les annonceurs en ont pris conscience. Leurs attentes dans le domaine de la communication et des médias sont devenues beaucoup plus sophistiquées. Les objectifs pour leurs retours sur investissement d'abord essentiellement quantitatifs ont progressivement intégré de plus en plus de performances qualitatives.

Créer notre propre entreprise de conseil média, avec Bruno Kemoun, nous a semblé praticable ... et grisant. Nous avons donc fait le saut, avec l'appui de Gilbert et Francis Gross, les fondateurs de Carat. Nous sommes partis de zéro, avec un téléphone pour deux dans une pièce. Puis nous avons grandi peu à peu, en gagnant des clients.

Nous avons ensuite fondé Carat TV, première société spécialisée sur ce média en France. Pascal Josèphe, qui avait été patron des programmes à TF1 avant la privatisation nous a rejoint pour inventer Carat TV. Carat TV allait au-delà des activités traditionnelles d'études d'audience et d'analyse des tarifications en proposant pour la première fois des analyses poussées des programmes, et des audiences, ainsi que des études sur les comportements et les attentes des téléspectateurs. Parallèlement, nous avons également développé l'optimisation des plans TV (le principe est de pouvoir adapter une campagne publicitaire aux évolutions des programmes et des tarifs qui surviennent régulièrement entre le moment où l'annonceur prend la décision de réserver une campagne et le moment où elle est diffusée).

Enfin, nous avons développé les autres centres d'expertise spécialisés du groupe Carat : Carat Presse, Carat Radio et Carat Cinéma.



La loi Sapin a été une véritable secousse pour l'entreprise. Il a fallu prendre un virage stratégique

La loi Sapin, votée en 1992, marque une nouvelle étape. Elle a bouleversé le paysage en obligeant les diffuseurs à facturer directement leurs prestations aux annonceurs, sans passer par l'intermédiaire des sociétés d'achat d'espaces. Carat était alors leader en France dans ce domaine. C'était sa principale activité. La loi Sapin a donc été une véritable secousse pour l'entreprise. Il a fallu prendre un virage stratégique, repenser la gestion de l'entreprise, redéfinir son *business model*. J'ai évolué alors, avec Bruno Kemoun, vers le management de Carat France.

Ce fut un moment difficile sur bien des plans mais surtout parce qu'il a fallu réduire les effectifs pour les faire passer de 550 à 300. Mais nous étions le dos au mur, Carat France était le pivot économique du réseau international de Carat. Il fallait dans l'urgence montrer aux banques et aux actionnaires que notre nouveau modèle serait profitable. Ce fut douloureux mais aussi très formateur.

Nous avons ensuite pris en charge le management de Carat France, puis de Carat Europe du sud (France, Italie, Espagne, Portugal, Grèce) et, finalement, de Carat Europe. Dans

tous ces pays, l’univers-métier est le même, la problématique analogue : faire en sorte que la communication créée un avantage compétitif pour les marques et que cela puisse se mesurer par un retour sur investissement. Partout, les média sont à la fois pour les marques une puissance de feu et un moyen de développer une relation unique, un pouvoir d’attraction et une possibilité de relation avec un public ciblé.

SJ- Dans votre parcours, le duo que vous formez avec Bruno Kemoun est assez original. Comment le définiriez vous ? Substituabilité ou complémentarité ?

ER- Je n’avais encore jamais abordé notre relation de cette façon ! Nous avons un fonctionnement, une dialectique qui nous convient à tous les deux. Substituables parce que nous n’avons pas de domaines réservés. Complémentaires parce que, face à un problème, nos approches sont différentes. Dès le début, cela a été un facteur d’irritation pour les autres parce qu’un duo est plus difficile à gérer dans une organisation – on nous a d’ailleurs souvent demandé de nous séparer. Mais c’était aussi un facteur d’intérêt et nous avons essayé de rendre leur confiance à ceux qui y ont cru, je pense notamment à Gilbert Gross. ceux qui y ont cru, je pense notamment à Gilbert Gross

Nous avons la chance de participer à l’élaboration et à la construction de notre métier qui est loin d’être figé.

Dans notre métier, le renouvellement de l’intérêt provient d’abord du perpétuel renouvellement de l’univers dans lequel nous opérons, celui des marques, des média et des consommateurs. Les habitudes des consommateurs changent. L’offre média se renouvelle sans cesse : des magazines se créent, des nouveaux média apparaissent, comme internet. Des nouveaux métiers se développent, comme le *street marketing* (distribution d’échantillons dans la rue), ou l’association des marques aux sports et aux événements culturels. Quand nous créons Carat Culture, c’est une vraie novation sur le marché. Nous

sommes partis du constat qu’il existe un gisement d’événements culturels et que les marques n’y sont pas du tout associées. D’où l’idée de jeter un pont entre les deux univers avec tout le respect dû à la dimension culturelle. Quand nous créons Carat Sport, c’est le même principe.

Le renouvellement de l’intérêt vient aussi de problématiques clients très variées, passant du monde de l’industrie à celui des services ou des campagnes d’intérêt général. Ce sont autant d’occasions de rencontrer et d’échanger avec des responsables de qualité aux profils très différents.

Enfin, le métier de la communication est un métier assez jeune. Nous avons donc la chance de participer à l’élaboration et à la construction de notre métier qui est loin d’être figé. C’est une chance inouïe. En 1997, nous avons par exemple souhaité obtenir pour Carat une certification ISO. Il a alors fallu codifier notre métier dans tous ses aspects et définir, d’une certaine manière, les standards de la profession.

Notre univers croise à la fois le scientifique et l’intuitif

Au départ, la publicité était sans doute plutôt un monde de “saltimbanques” formés pour l’essentiel sur le tas. Rien ne valait mieux que l’expérience. Mais les choses ont beaucoup changé. L’importance des diplômés des grandes écoles augmente d’année en année chez Carat et ailleurs. Cela répond à une attente et les grandes écoles et les universités l’ont d’ailleurs compris, ce qui a d’ailleurs facilité cette évolution. Le croisement des cultures est très important dans notre métier puisque notre univers croise à la fois le scientifique - avec ses modèles, ses études, ses prévisions, et l’intuitif, avec les analyses et les recommandations stratégiques. Il existe à la fois un support rationnel fort et une possibilité d’exprimer ses propres convictions. De ce point de vue, c’est une terre d’élection pour les ENSAE, qui sont par formation, des scientifiques de haut niveau avec un esprit ouvert aux dimensions intuitives. C’est du moins comme cela que j’ai vécu la formation de l’Ecole.

Les Anglais ont une relation beaucoup plus mature et adulte avec les clients

Notre maison mère est basée à Londres. Notre groupe est pluri-culturel, d’origine française, avec un holding anglais. C’est un bon poste d’observation des différences de culture qui existent entre les deux rives de la Manche. Les anglosaxons possèdent une très forte culture de la délégation. Un *manager* anglais s’équipe humainement tout de suite. Par rapport aux Latins, il existe ensuite un grand décalage de savoir faire dans le souci de la forme, dans la présentation des documents, cela semble presque génétique chez les Anglo-saxons. Cela s’observe dans l’entreprise à tous les niveaux de responsabilité.

Ce qui frappe aussi, c’est la relation entre la société de service et le client. Peut-être parce que Londres est la Mecque des services, les Anglais ont une relation beaucoup plus mature et adulte avec les clients. Par exemple, dans sa relation de prestataire de service, un Anglais refusera plus spontanément de travailler pour rien si un client souhaitait aller très au-delà des limites strictes de sa demande initiale. Et le client le comprendra et l’acceptera sans difficulté. D’une certaine manière, cela revient à dire que le conseil est une activité dont le statut y est plus reconnu et qu’il y est rémunéré de façon plus juste.

En guise de conclusion, je pense qu’il faudrait renforcer le marketing de l’Ecole. Sa notoriété est trop faible et elle a tendance à trop typer sa formation alors qu’avec le recul, on s’aperçoit qu’elle produit des individus capables d’occuper des postes dans des univers extrêmement divers. L’Ecole n’a pas le rayonnement en terme d’image qu’elle mérite alors que son apport, mêlant le scientifique et l’intuitif, est de plus en plus recherché par les entreprises.

*Propos recueillis par
Stéphane JUGNOT (ENSAE 1998)*

*L'association des anciens élèves
a confié l'édition
et la régie exclusive
de la publicité
de la revue Variances
et de l'annuaire
à la société OFERSOP*

N'hésitez pas à contacter Jean-Michel AMRAM
qui est seul habilité à répondre à votre demande :

Tél.: 01 48 24 93 39

e-mail : jm.amram@ofersop.com

OFERSOP

28, rue des petites-Écuries - 75010 Paris

Fax : 01 45 23 33 58

e-mail : publicite@ofersop.com

L

ondon calling

Vue de Paris, Londres agace. Car si New York ignore que Chicago voudrait la concurrencer, Londres a-t-elle même une rivale en Europe ?

Objet issu de chocs culturels, liant tradition et innovation, attachée à son histoire et à son avenir, à ses chapeaux melon et ses bottes de cuir, Londres se perd, se rénove, se ré-invente et toujours attire. Jadis, la ville noire faisait trembler, parce qu'elle abritait la puissance d'un empire, qui fit tomber d'autres empires, parce qu'y opérait, derrière un rideau de pluie ou de brouillard, dans les replis d'ombre de quelque enfer mal éclairé, un éventreur jamais retrouvé. Mais la ville a survécu à toutes ses plaies, à tous les bombardements, et sans cesse prépare son avenir.

Londres vit de son immigration. Les minorités y ont leur place, pas toujours enviable, et participent à son dynamisme et à sa diversité sociale, donc culinaire ! A la différence de ses consœurs européennes, elle n'a pas vraiment de centre, mais agglomère des villes dans la ville, avec leurs habitudes et leurs autorités locales. Pourtant le samedi soir, les yeux baignant dans la bière, toutes et tous veulent la brosser comme Beckham. Ses espions sauvent le monde en voiture allemande et lisent l'heure sur des montres suisses. Londres est une ville d'Europe depuis longtemps au cœur de l'archipel mondial. Ses habitants sont d'abord de nationalité londonienne.

*Alexandre le Grand voulait faire de Babylone la capitale de son empire. Les guerres firent chuter la Cité trois fois millénaire. Puis la Bible en fit l'emblème de la décadence. Londres, nouvelle Babylone en Europe ?
Yeah Baby, yeah !*

François HADA (ENSAE 1994)



Sommaire Dossier

- **Londres, une ville britannique**
(Olivier BURKART, ENSAE 1989)
.....21
- **Ici Londres**
(François HADA, ENSAE 1994)
.....24
- **Do you speak London ?**
(Benoit RAULY, ENSAE 2000)..
.....26
- **De nouveaux outils de gestion du risque de Crédit**
(Thomas SPITZ, ENSAE 2000).
.....29
- **Entretien avec Arnaud AMSELLEM**
(CESS-MASTERS 1996)
.....32

Londres, une ville britannique ?

Olivier BURKART (ENSAE 1989), *Financial Services Authority*.

Londres, une ville britannique ? Je n'en suis pas sûr. Européenne alors ? J'hésiterais aussi. Une promenade à travers le centre-ville laisse une impression très cosmopolite, et les statistiques le confirment : quelques 300 langues sont parlées par la moitié des minorités britanniques qui sont concentrées dans Londres. L'Asie, l'Afrique, les Amériques et les pays européens, ceux de l'Est inclus, sont tous bien représentés, et la moitié des 28 millions de visiteurs par an afflue du monde entier. Il n'y a rien d'anormal au fait de dîner dans un restaurant indien à côté de deux *businessmen* japonais et suédois en train d'être servi par un Polonais ou un Marocain – le tout *in english* évidemment. A peu près 7 millions de personnes vivent à Londres, dont 25% nées « *overseas* » (donc pas en Grande-Bretagne) – et quelques 20 millions se trouvent à une distance d'une heure et demi en transport. La ville la plus proche en taille et structure de population est probablement New York.

Le traditionnel quartier financier occupe une bonne partie des employés londoniens, mais qu'une petite minorité y vit aussi. C'est dire que le week-end, la *City of London* ressemble à une ville-fantôme - heureusement qu'elle est de loin la plus petite des dix communes du centre. Le charme des « *swinging seventies* » y est encore perceptible et la structure urbaine fait qu'à bien des endroits on a l'impression de se trouver dans une ville de taille moyenne. La plus immédiate et agréable surprise pour quelqu'un venu de Paris est probablement que l'on n'ait pas besoin de craindre de se faire renverser par une voiture en traversant

la rue. Les conducteurs britanniques guettent le moindre mouvement des passants et leurs cèdent très volontiers la route. Et la même attitude prévaut quand une place assise se libère dans le *Tube*, comme on appelle le métro de Londres, - politesse anglaise oblige.

Londres est une mégapole à taille humaine à bien des égards. Et je passe sur la myriade de possibilités pour se divertir – la population relativement jeune, la moitié a entre 16 et 44 ans, fait qu'elles sont pleinement utilisées. Enfin, le savoir-faire culinaire a fait des progrès au point de susciter une méditation de l'économiste Paul Krugman sur « *supply, demand and English food* » (voir son site web). C'est dire que Londres dispose d'un formidable pouvoir d'attraction. Le flux de Français vers Londres a significativement augmenté ces dernières années. Le lycée français Charles de Gaulle, situé à *South Kensington*, un quartier huppé dans la partie ouest du centre-ville, peine, avec ses 3 300 élèves actuels, de faire face à l'afflux croissant du continent. Les Anglais ont-ils eu raison d'avoir craint que le tunnel sous la Manche n'est qu'une invitation aux envahisseurs ?¹ En tout cas, les Français ne sont pas les seuls à arriver.

Après une longue période de déclin jusqu'au début des années 1980, la croissance rapide de la population de la ville depuis les mesures de libéralisation de l'ère Thatcher suscite maintenant des craintes. Le flux d'immigrants rencontre une forte opposition par les habitants établis qui, souhaitant arrêter les projets des promoteurs immobiliers et préserver les espaces verts, s'expriment à travers les votes « *against* » dans les comités commu-

naux de planification. En même temps, des estimations indiquent un manque de 93 000 logements par an à Londres et la région du Sud-Est. Les plans du gouvernement prévoient la construction annuelle de 62 000 logements, mais seulement un peu plus de la moitié ont été construits en 2001.

Dès lors, il n'est guère étonnant que les prix immobiliers ont évolué fortement, que les enfants habitent plus longtemps chez leur parents, le *flat-sharing* est plutôt la règle - et non pas uniquement le fait des *twenty something*, et que les immigrants habitent des lieux qui feraient abhorrer le reste de la population. Les prix immobiliers contribuent de beaucoup à ce que, selon l'enquête annuelle d'UBS, Londres soit la cinquième ville la plus chère au monde (à titre de comparaison, Paris se situe à la 14^{ième} place). Seule une partie des établis est contente. Avec un taux de propriété de logement relativement élevé – l'évolution des prix fait qu'il est, même sur un horizon de quatre ans, plus rentable d'acheter et de rembourser un crédit que de louer -, une part des propriétaires bénéficie de la hausse dans l'immobilier (de près de 20% par ans depuis 1995) et, les Britanniques étant des romantiques de la campagne, saisit la chance pour partir. Un sérieux inconvénient de cette situation sont les salaires du secteur public qui n'ont pas suivi l'évolution générale. Le résultat est que les écoles londoniennes, la police, les pompiers, le *Underground*, et les municipalités peinent à recruter et à retenir leur personnel, et les services publics en souffrent.

L'actuel maire de Londres, Ken Livingstone, a été le premier à être élu directement par les habitants de la ville

depuis que le gouvernement Thatcher avait aboli le *Greater London Council* en 1986 à la tête duquel se trouvait ... le même *Red Ken*. Oui, aussi invraisemblable que cela puisse paraître, Londres n'avait pas de structure de pouvoir d'ensemble efficace pendant quatorze (sic!) ans. Depuis l'an 2000 à la tête de la *Greater London Authority*, un nouveau régime de gouvernance urbaine inspiré des mairies américaines, Livingston fait beaucoup pour accélérer la construction de logements - mais plus de logements pourrait bien signifier une croissance démographique encore plus forte. Avec les conséquences que l'on imagine sur le système de transport dont les problèmes constituent déjà maintenant une des principales préoccupations du maire. Sa ténacité à imposer la *congestion charge*, un forfait prélevé aux automobilistes dans une zone circonscrite du centre de Londres, semble avoir efficacement réduit le fléau des bouchons quotidiens. Elle est aussi la seule source financière, avec celle des parcmètres, que le maire contrôle lui-même.

Il reste l'épineux problème du réaménagement du *Underground* - qui est l'unique dépense à laquelle le maire peut destiner l'argent précieusement collecté, avec, en revanche, un rendement politique certain en cas de réussite. Sans rentrer dans les détails de l'épopée qui se déroule entre la mairie et le gouvernement à ce sujet, il est probable que la rénovation va arriver

Le PIB des 10 premières villes européennes (en Mds \$US)			
1. Londres	236,2	6. Berlin	73,6
2. Paris	131,9	7. Hambourg	67,9
3. Milan	110,5	8. Munich	67,7
4. Madrid	97,7	9. Barcelone	64,3
5. Rome	68,5	10. Stockholm	54,9
Source : Barclays Private Clients, May 2002 report; une évaluation par tête ferait figurer Londres à la même place			

bientôt, même si elle n'est pas pour demain. Après la longue période d'attente c'est un progrès et le flegme britannique contribuera à ce que les choses vont bien se passer. Un autre témoin des effets des anciens blocages politiques est *Canary Wharf*, maintenant l'emblème de la prospérité de Londres dans les anciens *docklands* à l'est de la ville, mais construit, à l'origine, sans structure de transport - et avec, en suivie, la catastrophe que l'on imagine. Ce n'est qu'après l'arrivée du *Tube* que ce quartier, qui ressemble à bien des égards à la Défense parisienne, est devenu le très dynamique deuxième secteur de la finance à côté de la traditionnelle *City*. Ceux qui viennent à Londres pour travailler dans la finance ont une forte chance de s'y retrouver. Ils pourront alors quotidiennement admirer, en sortant de la *Jubilee Line*, la ligne-joyaux du métro londonien, l'immense bouche de sa station de *Underground* conçue par Sir Norman Foster - une cathédrale moderne sous terre. En dépit des problèmes, plus de per-

sonnes que jamais viennent et ... y restent. Comme l'indique la une d'un des derniers numéros du *The Economist*, « *The world is moving to London* ». Les raisons ? Pour faire bref, on peut citer un groupe d'étude de la *London School of Economics*, « Londres est la seule ville en Europe où un travail peut vous faire gagner plus de 1 millions £ par an, et où un immigré illégal peut arriver le matin et avoir un travail l'après-midi ».

Un secteur financier qui ne domine pas que la ville

Dans les années 1990, un chef de gouvernement européen avait prédit que "la *City* de Londres sera menacée de déclin si la Grande-Bretagne ne joigne pas l'Euro". Trois ans et demi après l'introduction de la monnaie unique, la *City* n'a pas uniquement maintenu ses parts de marchés, mais elle a souvent réussi à les étendre. Sa place est suffisamment importante pour que le puissant chancelier du Trésor ait choisi d'inclure un "*City test*" parmi les cinq

Part de marchés financiers internationaux							
En %	RU	RU	EU	Japon	France	Allem.	Autres
	1995	2001					
Prêts bancaires transfrontaliers (mars 2002)	17	19	10	9	6	9	47
CA d'actions étrangères (janvier-août 2002)	61	56	26	-	-	3	15
Trading en devises (avril 2001)	30	31	16	9	3	5	36
CA de dérivées							
- devises (janvier-août 2002)	12	7	32	3	7	13	39
- over the counter (avril 2001)	27	36	18	3	9	13	21
Revenu net de prime (1999)							
- Assurance maritime	24	19	13	14	5	12	37
- Assurance aviation	31	39	23	4	13	3	18
Obligations internationales (2001)							
- marché primaire	60	60	-	-	-	-	-
- marché secondaire	70	70	-	-	-	-	-

critères utilisés pour décider d'une adhésion à l'Euro. Ensemble, les deux quartiers financiers, la *City* et *Canary Wharf*, emploient plus d'un tiers de l'effectif londonien et la petite commune *City* élabore à elle seule 13% du PIB de Londres ce qui correspond à 2,6% du PIB britannique. C'est dire que le secteur financier domine l'économie de la ville – et pas seulement elle. A bien des égards, Londres détient en matière financière la première, ou une des premières places mondiales.

Dans le monde des entreprises, la présence d'étrangers frappe, que ce soit au niveau des établissements ou du personnel. Par exemple, en 2002, sur les 674 établissements de crédit, 490 avaient leur siège social en dehors du pays et 90 autres n'étaient pas en propriété britannique. Le nombre de succursales et filiales de banques étrangères est plus élevé qu'à New York et Paris. Et en dépit d'une tendance dé-

croissante sur la dernière décennie, 52% des actifs bancaires en Grande-Bretagne appartiennent à des banques d'autres pays. Concernant les entreprises françaises, plus de 1450 de leurs filiales se trouvent à Londres, tous secteurs confondus.

Il y a aussi plus de chefs d'entreprise étrangers de premier plan qu'en Allemagne, en France ou aux Etats-Unis. Et cela reste vrai dans une certaine mesure pour le secteur public. J'imagine mal en France autant d'Américains, Espagnols, Canadiens, Brésiliens, Italiens, Français, Allemands faire partie du personnel par exemple des autorités de la surveillance financière, de la concurrence, voire du Trésor qu'en Grande-Bretagne (seul le *Foreign Office* pratique une politique plus restrictive).

Une évolution récente dans le secteur

financier est la perte, pour des raisons de coût, de back offices vers les centres régionaux du Royaume Uni, l'Asie et l'Irlande, et maintenant de façon croissante aussi de fonctions centrales comme la gestion et les affaires juridiques. Ces pertes semblent être compensées dans une certaine mesure par une augmentation des front offices avec le renforcement de la concentration sur les marchés financier européens.

Mais malgré la forte position de Londres, les quelques 350 institutions financières qui récemment répondaient à une enquête de la puissante *Corporation of London*, le gérant les affaires communale de la *City*, n'ont pas hésité à attribuer à Paris la première place pour le cadre de vie et de travail, avant New York, Londres et Frankfurt.



¹ Que ceux qui ont envie de se moquer ne rient pas trop tôt: l'Assemblée Nationale française avait exprimé des craintes d'une nature très similaire au sujet des plans pour le tunnel du Mont-Blanc.

Ici Londres...

François HADA (ENSAE 1994).

Lingt siècles d'Histoire. Londres, ville précoce, était déjà une grande ville il y a plus de 15 siècles, et son port était déjà un lieu de puissance en Europe au temps des rois normands. Mais de quel moule assez grand la ville est-elle sortie ?



Pouvoir économique, Londres est aussi un pouvoir culturel de premier rang, l'un des centres des arts et de la mode les plus créatifs. Elle est aussi la capitale d'une puissance politique de premier plan, le Royaume-Uni, qui siège au Conseil de sécurité de l'ONU, et qui trouve dans le *Commonwealth* qu'elle dirige un formidable débouché pour ses produits.

Reliée au monde par son port, deux aéroports (Heathrow et Gatwick), le

Tunnel sous la Manche et l'Eurostar, c'est l'intégration de Londres dans le réseau mondial qui fait son importance.

London donne le ton

Londres est une ville riche. Le grand Londres a réalisé en 2000 un Produit intérieur brut de 280 milliards d'euros, soit le sixième du PIB national, d'avantage que Portugal, la Grèce ou la Norvège. Le PIB par tête était alors de 33 223 euros, soit presque 2,5 fois la moyenne nationale. Est-ce pour cela que le coût de la vie y est l'un des plus élevés du monde, supérieur à celui de New York ?

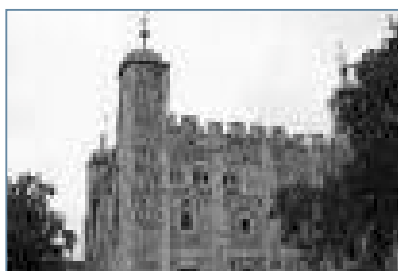
En 2001, le National Statistics recensait 674 280 entreprises dans la région de Londres, soit près d'un cinquième du total britannique. L'économie de la métropole londonienne est largement tournée vers les activités tertiaires, en particulier la banque, la finance et l'assurance. Voilà qui doit résonner doux aux oreilles des Ensaë. Avec en 2002 près de 300 filiales de banques étrangères, Londres est, avec New York et Tokyo, l'un des trois grands pôles financiers mondiaux. Le London Stock Exchange, avec 1 000 milliard d'euros

de capitalisation, est la 3e Bourse du monde.

Jusqu'en 2001, plus de 28 millions de personnes visitaient Londres chaque année, dont la moitié venaient de l'étranger. C'est pourquoi tourisme crée à lui seul 13 Mds euros de richesse annuelle, contribuant à hauteur de 8% du PIB du Grand Londres, et employant environ 275 000 personnes (+20% depuis 1996). Toutefois, les attentats du 11 septembre 2001 et la crise irakienne, ont soumis ce secteur à un fort ralentissement de son activité.

Enfin, l'industrie manufacturière londonienne est encore présente. Elle contribue à plus de 10% au PIB de la métropole et comporte secteurs traditionnels du textile et de l'habillement, secteurs pharmaceutique, optique, informatique et électronique. 16 000 firmes ont créé en 2001 une richesse d'environ 27 Mds euros.

Surtout, Londres fait partie de cette demi-douzaine de villes qui concentrent des activités d'innovation et de commandement internationaux. Elle est sans doute l'une des trois villes globales avec New York et Tokyo, centres du



Quelques sites touristiques



pouvoir économique mondial, places financières incontournables, qui dialoguent avec Wall Street et la Bourse de Tokyo. Ce n'est pas Francfort qui donne le ton en Europe, mais la City de Londres. Londres est le siège d'entreprises de niveau mondial, de banques, d'assurances très puissantes sur la scène financière internationale.

Le facteur migration

Le Grand Londres compte de nos jours une population de plus de 7,2 millions de personnes. Cette population est relativement jeune puisqu'en 2001, 47,4% appartenaient au groupe d'âge des 16 à 44 ans, contre 40% au niveau national, et que les personnes ayant atteint l'âge de la retraite (plus de 65 ans) sont légèrement moins nombreux (14,4%) que pour le Royaume-Uni dans son ensemble (18,4%).

Bien que très attractive, la croissance démographique « naturelle » de Londres est plutôt faible. Malgré cela, la population ville n'a cessé de croître et ceci s'explique par la forte migration. Jadis Ville d'asile politique pour les Européens (huguenots, fidèles de

Napoléon sous la Restauration, les résistants aux nazis...), Londres accueille aujourd'hui nombre de ressortissants du *Commonwealth*. Pour la majorité d'entre eux, les immigrants étrangers sont venus d'Inde, du Pakistan, du Bangladesh et des Caraïbes. A cette population de l'immigration traditionnelle vient s'ajouter des ressortissants de Chine et du Japon.

Comme ailleurs en Europe et notamment France, les autorités britanniques cherchèrent au début des années 1950 dans l'apport d'une main-d'œuvre provenant du Commonwealth à aider au développement de l'économie du royaume. La Grande-Bretagne se tourna d'abord vers les "West Indies", c'est-à-dire vers la Jamaïque et autres anciennes colonies des Caraïbes. Ces premiers immigrants s'installèrent les quartiers du Sud-Ouest de Londres (Brixton, Lambeth). En 2002, le pourcentage des minorités ethniques présentes dans la région était très élevé par rapport à la moyenne nationale (28,4 % contre 7,6 %). Environ 300 langues sont parlées dans la capitale.

L'intégration de ces immigrants se fit au début sans problèmes majeurs, et ces populations récemment arrivées s'organisèrent en communautés. Toutefois, cette atmosphère plutôt calme céda la place à de fortes tensions raciales dans les années 1980, débouchant même sur des émeutes violentes en 1981. Il est vrai que ces quartiers ont été durement frappés par la crise économique des années 80 et sont aujourd'hui marqués par les plus forts taux de chômage.

En effet, si le taux de chômage à Londres a fortement baissé de 1995 à

2001, il reste supérieur à la moyenne britannique : en légère hausse en 2002, il était de 6,5 %, contre 5,2% pour le Royaume-Uni.

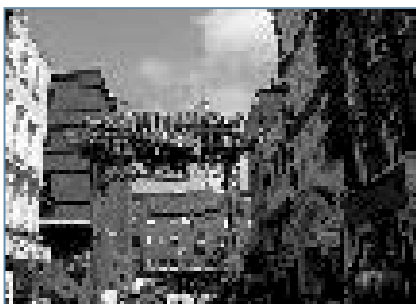
Plus de 3,5 millions de personnes compose la population active du Grand Londres, soit 12,4% de la population active totale britannique. Certes, il est important de noter que le salaire horaire moyen y était en 2002 de 24,5 euros, c'est à dire nettement supérieur à la moyenne nationale (17,8 euros). Toutefois, à l'instar de tout le pays, le salaire des femmes était en 2002 moins élevé que celui des hommes. A Londres, en 2002, une femme gagnait en moyenne 2 013 euros par mois, contre 2 878 euros par mois pour un homme.

En fait, Londres est une des villes les plus inégalitaires du Royaume-Uni. La pauvreté y est l'une des plus fortes de tout le Royaume et touche particulièrement les enfants : 44% des enfants sont pauvres, c'est à dire qu'ils vivent dans un foyer où le revenu se situe sous le seuil de pauvreté (la moitié du revenu médian national).

Long live London...

Les nombreux défis auxquels Londres doit faire face sont loin d'être remportés : en matière de transports ou encore d'application des programmes d'urbanisation, la ville a encore beaucoup à faire. La société londonienne rencontre aussi des difficultés : la complexe intégration des minorités dans cette Babylone moderne en est une illustration. Pourtant, Londres est aussi un exemple réussi à de nombreux égards de cohésion urbaine, en ce sens qu'elle regroupe toutes ces petites "villes dans la ville", qui ont leur identité leur fonctionnement et une certaine autonomie.

Mais si Londres est unique, ce n'est pas seulement par sa configuration, par les phénomènes urbains qu'elle génère, mais aussi par cette aptitude particulière à savoir concilier traditions londoniennes et intégration dans la sphère mondiale. En un mot, l'avenir lui appartient... aussi.



Chinatown



D o you speak London ?

*Benoît RAULY (ENSAE 2000), UBS Warburg.
...ou les tribulations d'un Français dans la City.*

Londres est un sujet à la mode. C'est en effet seulement trois semaines après que The Economist a choisi d'intituler sa page de couverture "The World Comes To London" que s'affiche sur l'écran de mon téléphone un numéro non identifié. Dix minutes après une conversation avec ce mystérieux inconnu - qui s'avérerait n'être autre que le rédacteur en chef de Variances - je m'étais engagé à écrire quelques pages sur les étrangers à Londres et dans la City. Tâche ardue pour quelqu'un dont le dernier exercice d'écriture en Français remonte à quelques lignes rédigées au dos d'une carte postale il y a deux mois, mais sûrement pas impossible pour vivre inconsciemment au cœur du sujet depuis maintenant trois ans.

Je suis en effet tout à la fois l'un des 7,2 millions d'habitants de Londres, l'un des 300 000 Français qui y vivent, ainsi que l'un des 295 000 employés de la City. Aussi bien en proportion de sa population qu'en nombre absolu, Londres voit arriver chaque année un afflux d'étrangers

supérieur à New-York ou Los Angeles: le tunnel sous la Manche, une économie qui a surperformé celle des autres capitales européennes depuis 1993 (4,2% de chômage en Angleterre actuellement), le boom de la City avec la libéralisation des services financiers depuis la fin des années 80 sont autant de raisons qui ont fait de la capitale anglaise un pôle d'attraction, aussi bien pour le banquier américain ou français venu y faire fortune que pour la femme de ménage somalienne ou colombienne en quête d'un emploi. Le gouvernement encourage l'immigration par l'attribution de nombreux permis de travail (137,500 en 2002), spécialement dans les secteurs en forte carence à Londres tels que les infirmières (beaucoup viennent d'Asie du Sud Est), l'informatique (quelle surprise, beaucoup d'Indiens), etc. Au total, en 2001, ce sont 172 000 immigrants qui se sont installés en Grande Bretagne, dont 120 000 dans l'agglomération londonienne. En une décennie, Londres a absorbé 700 000 étrangers.

Bien que très patriotiques et friands de blagues anti-français, les Anglais se montrent très ouverts envers ces envahisseurs, et une banque de la City ou un club de football préféreront employer un étranger au profil idéal mais à l'accent bredouillant qu'un Anglais dont le seul avantage majeur serait sa meilleure maîtrise de la langue. Quand le milliardaire russe Abramovitch décide de s'intéresser au football, c'est à Londres qu'il choisit d'investir ses millions avec le club de

Chelsea (après tout pourquoi pas Paris et le PSG?), voisin du club de Fulham, propriété de Al Fayed, l'Égyptien qui détient également Harrods. Thierry Henry est l'icône du championnat anglais, à la une de tous les magazines et ambassadeur des voitures Renault sur le petit écran; tous les Samedi, c'est avec ses compères Wiltord, Vieira et Pires qu'il met le turbo et sème la panique dans les défenses adverses à Highbury, fief d'Arsenal avec Arsène Wenger, un entraîneur français à la baguette. Si on y ajoute les Dessailly, Gallas et Makelele de Chelsea, ce sont sept des onze titulaires de l'équipe de France de football qui évoluent à Londres et que l'on peut apercevoir le samedi soir dans les clubs à la mode du West End.

Et s'il fallait définir Londres par rapport à Paris, Madrid ou Berlin, c'est bien son caractère cosmopolite et l'importance qui y exerce la City qui en sont les deux grandes caractéristiques majeures tant elles font partie de la vie quotidienne. Jeudi matin, 6h 45: l'alarme stridente de mon réveil me rappelle à la dure réalité à laquelle un rêve trop court m'avait soustrait. Rampant à l'agonie jusqu'à la douche, c'est ? d'heure plus tard que je franchis le pas de la porte, vêtu d'une chemise mal repassée (la casual policy est de règle chez UBS), pour marcher de mon appartement de Chancery Lane, aux abords de la City, vers UBS, plus au centre. Les quelques tours de verre qui surgissent au-dessus des bâtiments historiques du centre financier brillent sous un soleil encore



estival que je ne verrai plus de la journée dans 25 minutes. Car il me faut hâter le pas si je ne veux pas être la dernière victime des règles du "breakfast club" qui sévissent dans mon équipe: tout membre qui s'assoit sur sa chaise après 8h00 GMT (l'horloge de la salle de marches faisant foi) doit payer le petit déjeuner à tous les autres, soit un coût moyen d'environ 30£. Il est 7h54 quand je passe le pas du trading floor actions d'UBS, salle de 700 personnes agglutinées les unes à côté des autres, cachées derrière une moyenne de quatre écrans chacune. Je m'assieds à ma place habituelle, la même depuis trois ans. Seuls mes voisins ont changé, l'équipe de trading de produits exotiques s'étant renouvelée à 70% pendant cette période: départs volontaires ou involontaires, pour d'autres banques, un tour du monde ou les Assedics, j'en suis maintenant le seul français, entouré d'un australien, un irlandais, un américain, une chinoise, un syrien, un indien et cinq anglais. En face de moi, l'équipe de modélisation quantitative, constituée de trois anglais, deux chinois et un irakien. Derrière moi, le desk de structuration/vente, formé de deux hollandais, un irlandais, un suisse, un indien, un américain, un suédois, deux italiens, une espagnole et un citoyen du sultanat de Bahrein: l'équipe française est basée à Paris. Les vendeurs sont déjà au téléphone, les langues et les accents se mélangent au brouhaha des cash traders au milieu du trading floor, dans une cacophonie à laquelle on ne fait plus attention. Installé inconfortablement, le temps de vérifier que l'EUR/USD a repris 1% dans la nuit, de sorte que la journée commence par une perte de 50,000 USD à peine compensée par les gains enregistrés sur le Nikkei, ma ligne sonne. Laurent, un de nos marketers de Hong-Kong, qui veut vérifier quelques prix pour sa présentation à un fonds de pension local; on ne s'est jamais rencontré, mais on se connaît presque après tant de conversations téléphoniques en français. Il fait partie de ces français aventuriers, et après des débuts à la City, a plié bagages direction New-York et Goldman Sachs, avant de compléter son périple par une mutation à Hong-Kong où il a rejoint UBS il y a un an. Trois banques, trois pays en 9 ans, ça fait beaucoup...



C'est au tour de Sundar, le structureur indien, de débarquer à mon desk. Son accent prononcé comprend parfaitement mon incorrigible accent français, et après quelques plaisanteries sur les péripéties américaines en Irak, il s'enquiert du prix qu'il attend désespérément pour le nouveau produit qu'il compte vendre à un fond indépendant basé aux Caymans. Il nous faut nous dépêcher selon lui avant que la Société Générale ne s'empare du trade; pas de panique, tout est toujours urgent avec Sundar. Commencent alors deux heures laborieuses de tâches routinières, dont l'objectif misérable consiste à essayer de trouver où se trouve le bug dans le système de risk management interne Geronimo à la source d'un delta qui n'a aucun sens. Je m'autorise à aller chercher une canette de coca une fois le problème solutionné, rencontrant en face de la machine à café Tone, une norvégienne qui a rejoint UBS en même temps que moi et qui a depuis survécu à cinq vagues de licenciement en fusions-acquisitions. Courte discussion en français qu'elle aime entretenir après son année universitaire à Paris, suivie d'un retour au desk, où m'attend une bonne nouvelle: Phil, mon manager, vient d'envoyer son commentaire hebdomadaire sur le classement à notre Fantasy Football Competition, à laquelle je caracole en tête après le hat trick d'Anelka et les passes décisives de Ryan Giggs à Manchester. Moment de détente privilégié auquel je dois me soustraire

pour me replonger dans quelques prix qu'un reminder Outlook vient de rappeler à mes souvenirs, et qui vont m'occuper jusqu'à 13h, heure de descendre en bas d'UBS jusqu'au Prêt à Manger afin de me réapprovisionner d'un sandwich au brie auquel je décide d'ajouter une mousse au chocolat: après tout, on ne vit qu'une fois. Je pourrais le déguster au soleil, mais autant retourner le manger devant mes écrans, on ne sait jamais ce qui peut arriver, cela ne vaut pas la peine d'être short un put sur sa carrière, laissons cet honneur à George Bush.

13h30, mauvais chiffre américain publié, temps pour moi d'appeler Pistol Pete, mon trader swap préféré, jamais avare en plaisanteries sur la supériorité de la Grèce, son pays d'origine, à la France, sur les sujets les plus farfelus, pour payer floating sur un swap en dollars: la croissance américaine n'a pas l'air aussi robuste que prévue et la courbe des taux est trop pentue, autant essayer d'en tirer profit avec plus de succès que l'EUR/USD. Passe Jaap, l'un des deux structureurs hollandais, qui vient annoncer à notre desk sa démission, direction la BNP après six années de loyaux services. Il a l'air tout heureux, il a dû négocier un bon bonus garanti. Retour aux choses sérieuses avec Camilla qui me demande de passer sur son desk pour discuter du prix que je lui ai envoyé dans la matinée, et dont elle veut modifier le payout; ça ne m'arrange pas, il va encore falloir aller demander aux Quants de modifier leur modèle et s'assurer que c'est cohérent.

Déjà 17h, la salle commence à se vider, malheureusement pas pour mon desk qui peut se permettre d'arriver après 7h le matin mais qui est toujours le dernier à vider les lieux. Temps pour moi de répondre à un email de QI de poulet, mon compère de l'ENSAE, de retour à Paris après ses vacances en Corse, tout en répondant au téléphone à Mathieu, qui travaille à 200m d'UBS chez Lehman Brothers et qui m'appelle comme tous les jours à la même heure pour me dire qu'il en a marre des dérivés de crédit. Il est temps de me plonger dans la lecture passionnante des termsheets de Sundar, il faut que je me dépêche si je veux sortir avant huit heures afin de

repasser à l'appartement retrouver mon colocataire allemand Boris de Goldman Sachs: j'ai promis de l'accompagner prendre quelques verres à Attica pour la soirée branchée du Jeudi soir. Je ne sais pas si j'en aurai la force, mais d'un autre côté, je suis habitué à la fatigue et ça ne va pas me tuer. Passage au supermarché pour y acheter un plat indien que je n'aurai plus qu'à mettre dans le four; la caissière est voilée au point que je ne n'aperçois que ses yeux, de même sont ses collègues, il doit falloir un passeport pakistanais pour être embauché au Sainsbury de Chancery Lane...

Dîner rapide, métro jusqu'à Oxford Street avec Boris, nous passons le Cerbere d'Attica sans difficultés autres que le paiement de 15£, ce n'est pas grave, je ne m'en souviendrai plus après deux Gin Tonics. On sirote le premier accoudé au bar, la musique plutôt R&B, il faut souffrir pour être à la mode. La piste commence à se remplir. A la table d'en face, deux ravissantes jeunes filles, elles ont l'air souriantes, nous allons nous présenter. Deux jeunes avocates de la City, l'une est originaire de Singapour, l'autre de Géorgie et cette dernière apprend le français à ses heures perdues, c'est parfait, nous allons rester un peu plus longtemps que prévu, mais il va falloir un miracle pour ne pas être de cor-

vée de breakfast demain matin...

Si certaines de mes journées ou nuits londoniennes ne sont pas aussi agitées, il n'en reste pas moins que la City, mini ville de 300 000 banquiers gérée par une police indépendante, est un imperium in imperio où se succèdent ruelles centenaires et bureaux en verres dernières créations de l'architecte Foster. Abritant 481 banques étrangères, attirées par des conditions fiscales et une population active attrayantes, c'est le théâtre quotidien d'une activité débordante, à travers laquelle s'échangent 637 milliards de USD de devises tous les jours (32,3% du volume FX, devant New York), et 36% du volume d'OTC derivatives, où sont gérés 2,555 milliards de USD, et où sont décidées toutes les fusions d'Europe. La City change, et s'adapte très vite à un monde financier en constante mutation: elle se vide de ses activités de back office à cause de pressions sur les coûts (la Deutsche Bank vient d'en délocaliser la majorité en Inde, nouvel eldorado pour ces activités financières annexes, tandis qu'UBS y fait développer une grande partie de ses activités informatiques), alors qu'elle concentre de plus en plus l'activité front office en nombre de traders, asset managers et banquiers d'affaires (le Crédit Lyonnais et UBS ont rapatriés toutes leurs activités de trading dérivés actions de Francfort à

Londres), de sorte que Londres est plus que jamais le centre financier européen. Et tout cela dans une ville où l'on parle plus de 300 langues et dialectes et où cohabitent plus de 30 nationalités de plus de 10 000 représentants. On entend plus parler français sur les trottoirs de South Kensington en bordure de Hyde Park qu'autour du boulevard Saint Michel à Paris, on peut fumer le narguilé à Edgware Road, apprendre le chinois à Chinatown et je ne me rappelle pas de la dernière fois où j'ai rencontré un serveur anglais. Certes le coût de la vie y est cher, le métro ne fonctionne pas bien (mais il est très rare de le voir en grève...), les gens y arrivent et en repartent trop vite parfois, l'hiver y est sombre, les banques de la City peuvent vous licencier en cinq minutes, et il est parfois difficile de respirer dans cette jungle urbaine qui inspirerait Berthold Brecht; mais forte de sa prospérité, Londres sait aussi présenter un visage humain, on y vit comme dans un village parfois, la City n'a plus de rivale en Europe, et sa mosaïque d'étrangers des quatre coins du globe en font une ville qui se définit plus que jamais par un cosmopolitisme qui la rend très séductrice. On aime ou on déteste, mais c'est avant tout une aventure que je ne peux que conseiller aux ENSAE qui n'y sont pas encore.

D e nouveaux outils de gestion du risque de Crédit

Thomas SPITZ (ENSAE 2000),
Head of Credit Derivatives Trading, Crédit Agricole Indosuez.

Le risque de crédit peut se définir comme le risque de perte consécutif à un événement de crédit. Selon cette définition, on trouve deux grandes classes de risque de crédit :

- Le risque de défaut d'une contrepartie (qui se traduit par l'incapacité de l'emprunteur à faire face à ses engagements). Par ailleurs, l'occurrence du défaut induit un risque lié au taux de recouvrement de la créance (le pourcentage de la valeur au pair remboursée au créancier).
- Le risque de dépréciation de la qualité de signature d'une entité (qui se traduit par un accroissement du risque lié aux opérations effectuées avec cette entité et donc par une détérioration de la valeur des instruments de crédits de cette entité).

Ces risques sont présents aussi bien dans le cadre des activités de prêts traditionnels (prêts bancaires, dettes obligataires) que dans celui des opérations dérivées toujours plus nombreuses (un swap de taux par exemple effectué avec une contrepartie en défaut nécessitera son remplacement au Marked to Market – valeur de marché de l'opération – en cas de défaut de la contrepartie).

La tarification du risque de crédit s'est en outre pendant longtemps effectuée de manière très hétérogène d'un marché à l'autre : L'appétit des investisseurs pour une signature dictait le *pricing* d'une nouvelle émission obligataire. Souvent considéré comme un produit d'appel, l'octroi et le prix de prêts bancaires à une société étaient (et restent encore) largement dictés par

des considérations relationnelles avec ses banques (et le désir de celles-ci de se voir octroyer des mandats pour des opérations plus rémunératrices – fusions et acquisitions, émissions de nouvelles obligations etc...) ; ceci entraînant une sous-tarification du risque de crédit associé. Quant au risque de contrepartie il n'est la plupart du temps pas pris en compte si ce n'est par l'octroi de limites d'expositions sur les produits dérivés pour chaque contrepartie.

Cette inefficience du marché du crédit étant renforcée par le manque de liquidité de la plupart des produits de crédit. La conséquence de cette inefficience et de ce manque de liquidité du marché du crédit a été jusqu'à la fin des années 90 une gestion rudimentaire du risque de crédit par les différents intervenants. Pour les banques cela s'est traduit par une gestion traditionnelle et parfois insuffisante de leurs encours crédit (les premiers textes réglementaires publiés par le Comité de Bale en 1988 avec le fameux ratio Cooke illustrent les méthodes rudimentaires de gestion du risque de crédit a contrario des risques de taux et de changes). Dans le même temps les investisseurs institutionnels (assureurs, fonds etc...) n'avaient à leurs dispositions que le marché obligataire comme source d'investissement dans le crédit (émissions *corporate*, souvent illiquides et concentrées sur certains émetteurs/secteurs).

L'apparition et le développement des dérivés de crédit depuis le milieu des années 90 et plus particulièrement de-

puis trois ans pour les produits structurés et exotiques a complètement transformé la gestion et la perception du risque de crédit : Du *Credit Default Swap*, permettant le transfert synthétique (ie sans transfert d'actifs) du risque de crédit d'une société au *Synthetic Collateralised Debt Obligations* (CDO, produits synthétiques répliquant la performance d'un portefeuille de risque de crédit) les dérivés de crédits ont permis de (re)penser la gestion du risque de crédit.

Les dérivés de crédit au cœur de la mutation du métier bancaire

Les crises successives, l'apparition de contraintes nouvelles (réglementaires, économiques et actionnariales) et l'émergence des dérivés de crédit ont amené à une nécessité de rentabiliser les lignes de crédit des banques et d'en optimiser l'allocation.

Schématiquement, la gestion du risque de crédit peut s'effectuer de la manière suivante :

- Une approche *bottom-up* qui recense les expositions de la banque, estime chaque probabilité de défaut individuelle ainsi que la fonction de perte du portefeuille dans son ensemble (cf. graphique 1) ;
- Un *pricing* ajusté au risque de chaque crédit et de son impact sur le portefeuille global ;
- Une approche *top-down* qui alloue les limites crédits aux différentes lignes métiers en prenant en compte la rentabilité économique de celles-ci.

Le *portfolio manager* a dès lors la possi-

bilité de piloter les expositions de la banque à travers des outils de mesure adéquats. Ainsi, la notion de Capital Economique Marginal (CEM) permet, par exemple, de comparer la rentabilité économique de nouvelles opérations. Une analyse en terme de CEM doit faire apparaître des effets de diversification (cf. graphique 2) et de concentration (un nouveau crédit accordé à une entité sur laquelle la banque a déjà une exposition importante doit requérir un capital plus important). Ce type d'approche dite RAROC (*Risk Adjusted Return on Capital*, méthode de tarification du risque de crédit dont le principe est de mettre en regard de chaque transaction un montant en capital économique suffisant) prend tout son sens dès lors que l'on dispose d'outils suffisamment sophistiqués pour gérer, couvrir et diversifier le risque de crédit

Les dérivés de crédit permettent de réaliser les opérations (de couverture, de diversification) améliorant le profil économique (ou réglementaire) du portefeuille. Par exemple à travers des CDS le *portfolio manager* peut couvrir les surexpositions de son portefeuille ou au contraire prendre une exposition sur des entités sous représentées (pas de relation commerciale) afin d'en améliorer la diversité ; les deux opérations peuvent être réalisées simultanément (*credit switch*) entre deux banques ayant des portefeuilles de clients très différents. A travers une opération de *synthetic CDO* le portfolio manager peut couvrir un montant important de risques (plusieurs milliards d'Euros de nominal) et bénéficier de prix attractifs en proposant aux investisseurs un portefeuille diversifié (cf. graphique 3). On parle de *Balance Sheet CDO*.

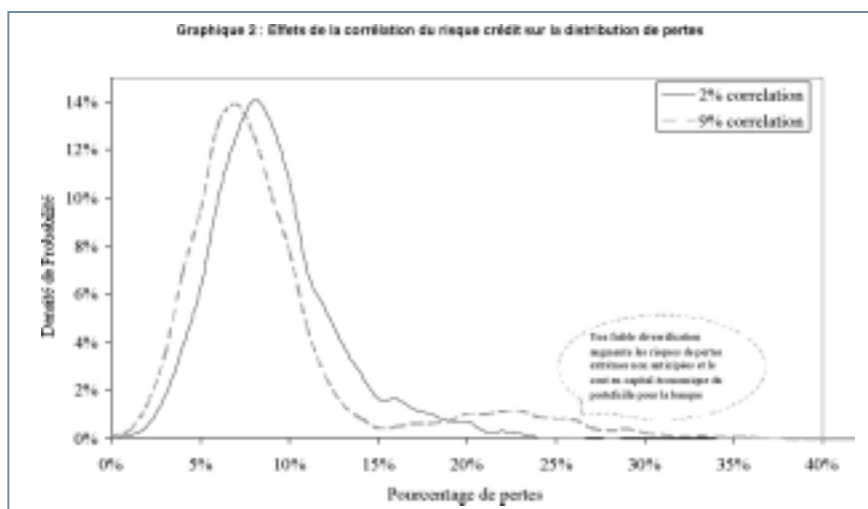
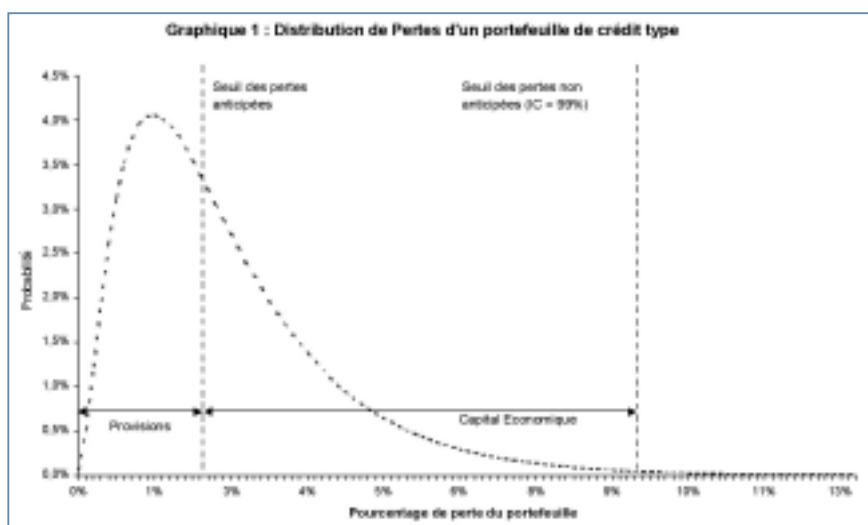
De nouveaux produits d'investissements

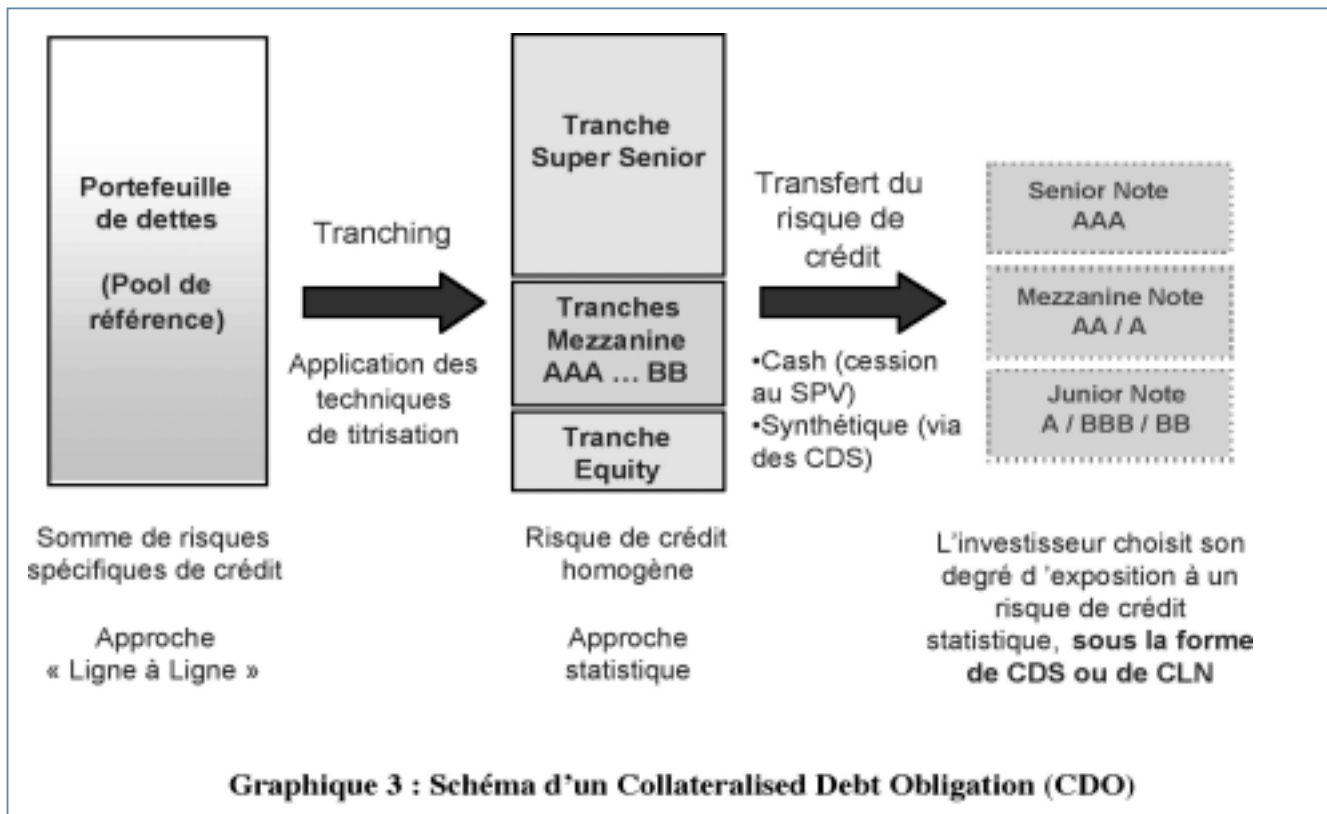
Outre la gestion bancaire du risque de crédit, les dérivés de crédit transforment actuellement les stratégies d'investissement des investisseurs institutionnels. Alors que la gestion traditionnelle du *Buy and Hold* (acheter un titre et le détenir jusqu'à maturité) a montré ses limites durant les crises successives de 1998 et 2000/2002, les CDS proposent aux investisseurs d'étendre leur gamme d'investissement : Tout d'abord en leur permettant d'accéder à des signatures n'ayant jamais émis de dettes sur le marché obligataire augmentant ainsi la diversification de leurs portefeuilles ; également en facilitant la prise de positions *shorts* (il est traditionnellement très difficile de *shorter* une obligation alors que l'achat de protection avec un CDS est très simple à effectuer) ; enfin en augmentant la liquidité sur le marché du crédit, les CDS ont facilité des gestions plus dynamiques du risque crédit.

De plus, les dérivés de crédit ont permis de développer sur le marché du crédit des produits structurés comme on en trouve sur les marchés actions par exemple. Il est ainsi possible de construire des produits dont le profil de risque est très *leveragé* (les *First to Default*) ou au contraire très dilué (une tranche d'un CDO synthétique).

Un *First-to-Default* est un produit dans lequel l'investisseur prend une exposition sur un panier de noms mais ne s'expose qu'au premier défaut. Le levier apporté par une telle structure permet à l'investisseur de choisir des noms de bonne qualité (*Investment Grade*) et de recevoir en échange une prime élevée (un multiple de la prime de risque moyenne du portefeuille). La prime payée dépend des sous-jacents choisis, de leur nombre et de la corrélation de défauts entre eux (plus la corrélation est faible plus la prime sera élevée).

Le marché des CDOs a lui aussi connu de nombreuses évolutions depuis les premiers *Balance Sheet CDO* qui servaient aux banques à couvrir leurs expositions. Les CDO d'arbitrage consti-





tuent une catégorie en forte croissance. Ces produits permettent d'exploiter pleinement la différence entre probabilités historiques et implicites de défaut d'un emprunteur : la probabilité implicite de défaut (celle déduite du *spread* de crédit de marché) peut être 3 à 6 fois supérieure à la probabilité historique (celle résultant d'études statistiques sur les données historiques de défaut et utilisée par les agences de notation). Ainsi, une tranche de *CDO* dont la notation est fonction de la probabilité historique paiera un *spread* fonction de la probabilité implicite de défaut : le rendement offert par la tranche sera donc supérieur au rendement des investissements crédit classiques de *rating* équivalent.

Les *CDOs* d'arbitrage les plus traités sur le marché sont adossés à un portefeuille de référence constitué d'obligations et prêts *Investment Grade* ou *High Yield*. La liquidité et la profondeur du marché des CDS a favorisé la création de nouveaux modèles de *pricing* : il est désormais possible de proposer à l'investisseur une tranche de *CDO* d'arbitrage sur mesure répondant parfaitement à ses objectifs de

gestion (auparavant, il était nécessaire d'adosser entièrement le risque de crédit de l'actif du *CDO* en plaçant toutes les tranches). Dans ce cas, l'investisseur a une totale liberté de choix des crédits du portefeuille sous-jacent et de la subordination de la tranche, en fonction de ses contraintes risque/rentabilité.

Par ailleurs, on assiste actuellement à l'émergence d'une nouvelle génération de *CDOs* d'arbitrages adossés à des *Asset-Backed Securities* (pour profiter d'un effet de levier sur des actifs très stables) ou à des tranches de *CDOs* synthétiques d'arbitrage (pour obtenir un effet de levier encore plus important, on parle de *CDOs* de *CDOs*).

Enfin les méthodes de gestion de ces produits se développent, le portefeuille de référence pouvant être : statique, « *Lightly-managed* » (quelques substitutions possibles, dans le cadre d'une gestion défensive du portefeuille de référence), « *Fully-managed* » (gestion active des crédits sous-jacents par un *Asset Manager*, dans le respect de critères prédéfinis).

Conclusion

L'essor des dérivés de crédit s'observe dans la croissance de la volumétrie de ces produits. De moins de 500 millions de dollars en 1998 les montants étaient estimés à 2 300 milliards en 2002. D'un produit essentiellement interbancaire on est passé à un instrument de gestion est d'investissement utilisé par la plupart des acteurs du marché du crédit tels que les assureurs et réassureurs et les fonds et *Hedge Funds* qui bénéficient de nouveaux produits d'investissement aux profils de risques diversifiés.

Dans le même temps, la plupart des régulateurs étudient l'impact de ces nouveaux produits sur leurs marchés respectifs en s'inquiétant parfois du manque de transparence du marché du crédit. En effet il reste de vastes champs d'études sur ce marché encore jeune. En particulier, les problématiques de modélisation et de couverture des produits exotiques de crédit sont encore en phase de recherche et le développement de produits hybrides (crédit/taux, crédit/action...) promet de belles heures à la recherche financière.

E

ntretien avec Arnaud AMSELLEM, (CESS 1996), State Street Global Advisors

Variances : quelles sont les raisons qui t'ont poussé à t'expatrier à Londres ?

Arnaud Amsellem : Les raisons qui m'ont poussé à aller travailler à l'étranger sont multiples mais je pense que le mélange de curiosité et d'opportunités en Grande Bretagne ont fait basculer le choix en faveur de l'expatriation. En 2000, j'avais déjà travaillé plus de trois ans dans la finance en France et l'idée de faire une tentative à l'étranger commençait doucement à faire son chemin dans mon esprit.

Durant le printemps 2000, j'ai eu deux propositions intéressantes. L'une pour un poste de trader pour compte propre dans une société de bourse à Paris, l'autre en tant que gérant quantitatif dans une grande société de gestion américaine à Londres (State Street Global Advisors).

D'un côté, en tant que trader, j'avais toute liberté de mettre en place les idées qui me passaient par l'esprit et une rémunération potentiellement très élevée mais j'étais tenu au secret le plus absolu : j'aurai donc eu très peu de contact avec le monde extérieur. De l'autre, la rémunération et l'indépendance était moindres mais il s'agissait d'un des leaders mondiaux de la gestion (avec des encours en conséquence). Ce qui signifiait l'accès à toute l'information que je désirais, des outils quantitatifs avancés, un environnement professionnel international et j'avais l'occasion de tenter ma chan-

ce à l'étranger. Bref, de quoi apprendre pendant encore plusieurs années.

J'avoue avoir hésité pendant plus d'une semaine, d'autant que dans le cas d'une expatriation les facteurs personnels jouent un rôle prépondérant. Même si le poste à Paris était professionnellement plus risqué, il était également plus stable personnellement : pas de coupure avec les amies et la famille, pas de déménagement et pas de coût d'apprentissage dans un environnement inconnu.

A Londres, en revanche, il fallait tout reconstruire dans une ville où je ne connaissais quasiment personne et j'étais embauché par une entreprise américaine en contrat local : le retour en France était donc difficile dès le départ. Au bout d'une semaine de réflexion et d'après conversations avec mon épouse, nous avons fini par décider de partir. L'opportunité était bien réelle et elle ne se représenterait peut être jamais. Il fallait donc saisir sa chance...

V. : Comment s'est passée ton installation à Londres ?

A.A. : Je dois reconnaître que l'installation en Grande-Bretagne n'a pas été aisée. Outre la barrière de la langue, les formalités administratives sont nombreuses et la conduite à gauche vous rappelle à tout instant que la France est de l'autre côté de la Manche. Je vis à Londres depuis plus de trois ans maintenant et je ne me sens véritablement chez moi que

depuis l'année dernière. Les raisons peuvent paraître étranges, vu de l'extérieur, mais la vie en Grande-Bretagne est radicalement différente de la vie en France.

Tout d'abord, Londres est un mélange culturel extrêmement varié. Dans le métro, il n'est pas rare de voir son voisin de gauche lire un journal allemand, celui de droite des documents en espagnol, d'entendre une conversation en japonais à l'autre bout du wagon et de percevoir non loin de là un fort accent américain. Cette diversité se retrouve à tous les niveaux et surtout dans la « city » où la proportion d'étrangers dépasse de très loin la moyenne nationale.

Chez State Street, cette logique est poussée à l'extrême dans la mesure où il n'y a pas d'anglais dans l'équipe dont je fais partie. La responsable est norvégienne, deux autres gérants sont américains, l'assistant de gestion est écossais (ne lui dites jamais qu'il est anglais...) et je suis français. Cette disparité crée un heureux mélange et nourrit des discussions sans fin sur les avantages et inconvénients de vivre dans tel ou tel pays.

D'un point de vue professionnel ce « melting pot » culturel crée une grande disparité dans l'approche des problématiques de marché. Sans vouloir faire de généralisation facile, je dirai que les anglo-saxons ont une approche extrêmement pragmatique : tout peut s'analyser en terme de rapport coût sur profit. Les français eux, et notamment ceux

issues des grandes écoles d'ingénieurs, tendent à théoriser les problèmes ce qui dans la « city » est une qualité particulièrement recherchée. Au global, cela crée une grande complémentarité et permet de répondre aux besoins d'un éventail de clients très hétéroclite.

V. : Quels sont les avantages et inconvénients de la ville dans la capitale britannique ?

A.A. : Il serait injuste de parler de la capitale britannique sans mentionner certains aspects négatifs qui font que la vie londonienne est très différente de la vie à Paris. Au palmarès des inconvénients, je classerai la cherté des loyers en premier. L'éventail des prix est vaste mais la moyenne est environ deux à trois fois plus élevée qu'à Paris. Le comble est, que pour ce prix, la qualité est généralement déplorable. La réalité est très éloignée de l'image d'Épinal de la petite maison victorienne en briques rouges avec la bouteille de lait déposée aux aurores par le « milkman ». Dans le centre de Londres, les maisons victoriennes sont pour la plupart divisées en petits appartements mal insonorisés et le « milkman » ne passe plus depuis plusieurs années pour des raisons de rentabilité. N'importe quel français ayant passé quelques temps à Londres a toujours de nombreuses anecdotes croustillantes à ce propos.

En ce qui concerne les transports, la situation n'est guère meilleure. Le réseau ferroviaire est vétuste, les retards innombrables et la sécurité douteuse. Le problème a deux origines distinctes. D'une part, la privatisation du réseau qui répartit la gestion de l'ensemble sur plusieurs centaines de sociétés qui elles même utilisent des sous-traitants, et d'autre part le manque d'investissement chronique depuis plusieurs décennies. Une rénovation complète du réseau est un sujet qui revient régulièrement à la une des journaux, notamment suite aux accidents (Paddington, Potters Bar...), mais rapidement la rationalité écono-

mique reprend le dessus. Le coût de remise à neuf dépasse de très loin la capacité de financement du gouvernement et la situation ne justifie pas une augmentation d'impôt (du moins dans une logique anglo saxonne).

Au chapitre des problèmes insolubles, la médecine mérite également une mention spéciale. Le « National Health Service » (NHS) est réputé comme une des institutions les plus inadaptées du pays. Se faire opérer d'une apendicite bénigne relève de l'exploit et l'expérience dissuade en général d'essayer à nouveau. Ironiquement, il est possible de se faire opérer par le même médecin mais à titre privé cette fois, et dans ce cas là, le traitement accordé est beaucoup plus proche de ce que l'on connaît en France. Bien évidemment, l'addition est beaucoup plus élevée et entièrement à la charge du patient ou de l'assurance à laquelle il souscrit. Là aussi, le manque de soutien gouvernemental a abouti à une médecine à deux vitesses, dans laquelle seule une fraction de la population bénéficie d'un traitement décent. Le NHS est dans un tel état de délabrement que pour certaines opérations délicates, les patients sont envoyés en France, en Allemagne ou encore en Grèce pour bénéficier de traitements appropriés.

V. : cette ville offre sans doute aussi des avantages ?

A.A. : Je ne voudrais pas laisser les lecteurs sur une note aussi négative. Les problèmes mentionnés ci-dessus sont bien réels mais la capitale anglaise recèle également d'innombrables trésors. La vie culturelle y est extrêmement active. Il y a un vaste choix de musées et les grandes tournées européennes démarrent en général de Londres. Je crois en trois ans avoir visités bon nombre d'entre eux à raison de deux ou trois par mois et je suis loin de les avoir tous vus. Mais l'aspect qui me fascine le plus dans la culture britannique est... Le Pub.

Au cours de mes premiers mois à Londres, je ne comprenais pas l'engouement des anglais pour cette ins-

titution vieille de plus d'un millénaire. En effet, quel est l'intérêt, d'aller s'agglutiner dans un endroit qui en général est sombre, surpeuplé après cinq heures de l'après-midi et à l'odeur parfois repoussante (un mélange de cigarette, de bière et de cuisine) pour consommer de la bière que je n'affectionne pas particulièrement. Ceci était en quelques mots l'image négative que j'avais du pub, jusqu'à ce que j'y sois invité un soir, après le bureau, par mes collègues de travail.

Si dans leur vie professionnelle les anglais peuvent paraître froids et distants, ils deviennent, une fois au Pub, l'exact opposé. Je crois avoir appris sur mon entreprise et mes collègues plus en une soirée au pub que pendant mes premières semaines à Londres. Depuis ce jour, j'y retourne beaucoup plus volontiers, et même si le cadre ne me plaît toujours pas, j'ai beaucoup appris sur la façon de vivre, d'appréhender les choses et notamment l'incroyable détachement dont les anglais font preuve face aux problèmes quotidiens.

V. : au total, conseilles-tu cette destination ?

A.A. : Jusqu'à présent, mon expérience en Grande-Bretagne a été très positive.

Et bien que la qualité de vie soit moins bonne qu'en France, il faut admettre que, pour quelqu'un attiré par l'expatriation, les compensations sont nombreuses. Dresser une liste est inutile mais l'expérience professionnelle et l'ouverture culturelle sont bien évidemment les principaux facteurs.

En conclusion, je conseillerai à quiconque, attiré un tant soit peu par l'expatriation, de tenter l'expérience de la Grande-Bretagne : ça ne sera bientôt plus qu'à deux heures et demi de Paris en Eurostar (enfin, si pas de retard !!!) et les opportunités professionnelles sont très nombreuses.

*Propos recueillis par
François HADA (ENSAE 1994)*

C'est avoir raison qu'avoir tort très tôt

Voici le deuxième volet de notre série d'articles consacrée à "l'ethnographie des stats". Après la Russie, c'est à la Corée que ce numéro se consacre.

L y a trente cinq ans la République de Corée¹ avait un PNB par tête voisin de ceux de la Tunisie et de la Côte d'Ivoire. Ce pays exceptionnellement démuné en ressources naturelles est maintenant plus riche que bien des pays d'Europe. Dire qu'un pays se développe parce que ses habitants travaillent, c'est dire que l'opium endort parce qu'il possède une vertu dormitive. Pourquoi et comment travaillent-ils ? Ce n'est pas en lisant la suite que vous le saurez. Ils faisaient tout mal.

S'il est vrai qu'un statisticien est heureux avec la tête dans un four et les pieds dans la glace, parce que sa température moyenne est correcte, alors la Corée est un paradis de statisticien : moins vingt en hiver, plus quarante en été. Dans Séoul, horreur urbanistique plantant d'affreux immeubles au milieu d'amas de maisons cornues, les salariés perdaient plusieurs heures par jour dans des autobus puants et polluants. La construction des deux premières lignes de métro éventrait les avenues au petit bonheur car ils ne savaient pas prévoir les flux de trafic ni les pôles de demande ; en 1990 ils ne savaient toujours pas, mais ils s'en faisaient une culture : une experte française ayant trouvé 20% d'écart entre le flux du matin et celui du soir, ils l'autorisèrent à rentrer à Paris sur le champ et à ne plus jamais revenir. De toute façon, nous devons localiser la cinquième ligne alors qu'ils étaient déjà occupés à la construire. Cette ligne, qui devait relier le village olympique à l'aéroport, a été inaugurée longtemps après les jeux olympiques et juste après le déplacement de l'aéroport. Elle a un trafic quotidien qui la rentabilise pleinement.

Trop vite et en vrac

Un industriel français leur avait sous-traité la fabrication des meubles à la mode de l'époque : des fauteuils en plastique gon-

ce qu'il lui était interdit d'importer un article concurrent. Quand un échantillon gratuit d'eau fut livré aux consommateurs (dont moi) c'était un désastre : l'eau sentait le plastique à vomir.



flables. Quand il reçut la marchandise, patatras : c'était pas cher, mais tous les fauteuils se dégonflaient en quelques minutes. Un ami américain qui fabriquait et livrait de l'eau filtrée à domicile (à Séoul) leur fit fabriquer des récipients de plastique. L'entreprise annonça instantanément un prix (ridiculement bas) et un délai de livraison (ridiculement court). Le lendemain, le patron téléphonait : après réflexion, il voulait dix pour cent et deux semaines de plus. L'américain accepta. Un mois plus tard, avec le prototype, l'industriel coréen présentait un devis révisé à la hausse et un programme de production allongé. L'américain accepta encore, par-

Seule comptait l'apparence. Les premières voitures de Hyundai, qui concurrence maintenant Peugeot et Renault en France, s'appelaient Pony. Il était entendu que l'embrayage d'origine durait six mois à condition qu'on le traitât délicatement. Il y avait à Séoul la plus haute antenne de télévision du monde, plus haute que la tour Eiffel. Elle mesurait cinquante mètres de haut, mais elle était située sur une montagne haute de trois cent mètres.

Dans ses publicités, Daewoo (qui faillit racheter Thomson Multimedia en 1996) se gaussait des occidentaux qui travaillent de neuf à six ; chez eux, on travaillait de six (heures de matin) à neuf (heures du soir).

Oui, mais les mauvais esprits (comme moi) changeaient d'étage par l'escalier et devaient enjamber les cols-blancs qui se cachaient là pour boire du café et médire des consultants étrangers. Comme je savais me servir de l'unique plan des autobus de Séoul, contrairement à eux, ils croyaient que je comprenais ce qu'ils disaient. Je les terrifiais.

Ils avaient, et je suppose qu'ils ont encore, les meilleurs cols-bleus du monde ; mais leurs cols-blancs sont depuis toujours parfaitement nuls. La bureaucratie était effarante : il fallait deux mois et dix-huit documents notariés pour immatriculer une voiture. Le préposé vérifiait les documents dans un ordre immuable et s'arrêtait dès qu'il avait trouvé un vice. Il fallait donc parfaire les documents un par un, moyennant une démarche à chaque fois. Quand le quatrième document était enfin correct, le premier était devenu caduc ; il fallait repartir de zéro !

C'était le petit personnel qui sauvait tout, quand tout le monde sait bien que ce sont les classes moyennes et les cols-blancs qui développent un pays. Nos dessinateurs faisaient des heures supplémentaires non-payées pour finir avant la date prévue, sachant qu'ils seraient licenciés sur l'heure, sans préavis ni indemnité. Il y avait une logique : ayant travaillé avec des étrangers, ce qui n'était pas courant du tout, ils trouveraient en quelques jours un nouvel emploi avec une grosse augmentation.

Capitalistes mais pas libéraux du tout

Ils ne savaient pas compter. Ayant appris à l'école l'usage du boulier, au lieu du calcul mental, ils pouvaient retrancher deux mille de vingt mille et trouver dix-sept mille neuf cent quatre vingt dix sept parce que leur doigt avait glissé. Il leur fallait un boulier pour multiplier par dix. Ils avaient une excuse (qu'ils n'ont jamais pensé à me donner, il a fallu que je la trouve tout seul) : ils écrivent les nombres comme nous, en groupant les chiffres par paquets de trois, mais leur numération comporte une monosyllabe pour les chiffres, dix, cent, mille et dix mille. Un million n'est pas mille fois mille mais cent fois dix mille. Il était impératif de savoir compter en coréen, et en chinois car ils ont deux numérations différentes pour l'ordinal et le cardinal ; quand ils annonçaient seize, ce-

la pouvait signifier seize, soixante ou six cent. Comment voulez vous planifier une économie dans un flou statistique pareil ?

Ils étaient nuls en prévision parce que l'avenir était pour eux une décision exogène, absolument pas un résultat endogène. Un exemple typique : il y avait soixante dix mille voitures dans ce pays de trente millions d'habitants. Toutes roulaient naturellement sans jamais s'arrêter. Quand le gouvernement autorisait un contingent de voitures, le trafic routier augmentait dans la même proportion que la flotte exactement. Prévoir la croissance du trafic était donc une lubie d'étrangers, en particulier de la Banque Mondiale qui ne supportait pas nos taux de croissance à deux chiffres. Nos prévisions à vingt ans furent dépassées en cinq ans.

Ils me soumirent un jour (pour plaire à la BIRD) leurs prévisions de trafic aérien : l'élasticité sur le PNB, dont le taux de croissance à deux chiffres était évidemment une donnée coulée dans le bronze, dépassait deux. La corrélation dépassait largement 90%. Le rapport était dactylographié, mais la présence de six chiffres après la virgule me fit tousser : ils ne pouvaient pas avoir calculé ça avec un boulier, contrairement à ce qu'ils affirmaient. En mettant en doute leur compétence en informatique, je leur fis proclamer la vérité : ils avaient fourré des séries statistiques en vrac dans un ordinateur géant (un CDC comme il y en avait un ou deux en France, pas plus) et avaient exécuté un programme (on n'appelait pas encore ça un logiciel) américain du dernier cri, donc inattaquable. J'eus la grossièreté de tracer le nuage de points sur le papier : c'était une courbe logistique superbe, avec une asymptote horizontale évidente et très proche. Je leur fis remarquer qu'une élasticité supérieure à un ne peut pas durer, sinon le transport aérien devient la seule activité économique du pays. Je leur fis aussi observer que j'étais là pour développer le réseau routier ; dans un pays où la plus grande distance est inférieure à 500 km, le transport aérien n'existe que parce que les routes et les chemins de fer sont sous-développés. Rien n'y fit : la projection, c'était leurs chiffres et rien d'autre.

Dans un genre voisin, ils demandèrent à la Banque Asiatique de leur financer une autoroute entre Séoul et son port maritime Incheon. Les experts de la Banque en



question vinrent sur place et objectèrent qu'une autoroute, loin de la saturation, existait déjà. Pas de problème : l'autoroute existante étant à péage, il suffirait de tarifier la nouvelle en-dessous pour rafler le trafic en totalité. Un français sema la consternation dans le débat en rappelant que la première autoroute avait été financée par la Banque Asiatique et que le crédit n'était pas encore remboursé.

Toujours dans le genre autoritaire, ils négligeaient de procéder à des appels d'offres internationaux pour les travaux financés par la BIRD (alors que c'est obligatoire). Une entreprise française ayant, dans un moment d'égarement, exprimé son intérêt pour les constructions d'ouvrages d'art en Corée, on nous demanda de lui faire savoir, poliment mais fermement, que jamais aucune entreprise étrangère n'avait construit ni ne construirait en Corée. Mais, diront les naïfs, l'absence de concurrence fait monter les prix ! Erreur : le gouvernement convoquait les entreprises et distribuait les cartes. Ensuite, les entreprises soumettaient leurs prix. Le gouvernement les réduisait de 20%, enlevait les marges pour imprévus et signalait pour ce qui restait, pas un rond de plus. Certaines, rentrées la queue basse du Moyen Orient, capotèrent en cours de chantier. Les autres peignaient littéralement la route sur le terrain naturel, pour économiser les fondations.

Comment le développement vient aux hommes

Il leur restait, dans cet environnement ultradirigiste, une étonnante capacité d'adaptation. Il y a trente ans, Lucky fabriquait du dentifrice et Goldstar des ventilateurs. Ils se marièrent et firent beaucoup de micro-ordinateurs. Nous nous sommes tous fait prendre à ce piège : après avoir bien dîné dans un restaurant, nous voulions le faire connaître à nos amis. Las... une semaine plus tard, le restaurant flambant neuf était devenu un magasin de chaussures ou un garage.



L'adaptabilité, l'acceptation de n'importe quel effort pourvu que le résultat soit positif et rapide, ce sont probablement les clés du succès économique. Révisons.

Le premier pays riche fut certainement la Hollande, qui tenait la part du lion dans un commerce international minuscule mais à fortes marges bénéficiaires. Ensuite vint l'Angleterre, je devrais dire la Grande Bretagne car les écossais étaient les vrais maîtres de la technologie. Il y avait place dans le monde pour une seule usine et la GB était prête à prendre cette place. Les autres européens suivirent : Belgique, France, Allemagne, Italie du nord, etc. à mesure que les échanges produisaient de la demande solvable. Puis vint le Japon, qui ne se gêna pas pour embaucher des consultants anglais à prix d'or et les renvoyer chez eux après leur avoir pompé le cerveau.

Il ne faut pas l'oublier : le vrai miracle japonais date du dernier tiers du dix-neuvième siècle, quand un pays même pas médiéval (l'usage des armes à feu était proscrit par les shogun Tokugawa depuis plus de deux siècles) est devenu industriel et performant en trente ans : en 1905, il se permit d'écraser la flotte russe, une des plus puissantes d'Europe, à Tsushima. Après la deuxième guerre mondiale, le sud de la Corée était

exclusivement agricole, et pas particulièrement performant ; il ne pouvait même pas nourrir le supplément de population qui quitta le paradis Stalinien du nord après la guerre. Le colonisateur japonais avait réquisitionné la main d'œuvre pendant près de cinquante ans, et l'avait emportée chez lui, d'où une industrie locale sous-développée.

Il y eut, pendant nos Trente Glorieuses, les Quatre Dragons : Hong Kong, Singapour, Taïwan et Corée. Ils se sont enrichis en nous vendant ce qu'ils avaient : de la main d'œuvre qualifiée et pas chère. Ils ont eu la bonne inspiration de réinvestir sur place les bénéfices. Les dragons suivants sont connus : Thaïlande et Malaisie. Pour la place de troisième dans ce second peloton, les Philippines ont candidaté mais échoué : c'est un pays latin, sans conteste celui où j'ai été le plus heureux, mais incurablement bordélique. L'Indonésie a aussi candidaté, avec beaucoup d'atouts ; Djakarta est une ville merveilleuse qui me rappelle Séoul il y a trente ans : quand on y retourne après un an d'absence, il faut racheter un plan de la ville. Les gratte-ciels de l'année précédente sont devenus des masures à côté de leurs nouveaux voisins. Mais l'Indonésie a des problèmes ethniques et politiques insurmontables : une grande partie de son territoire considère

les Javanais comme des colonisateurs car Djakarta se les est appropriés au départ des hollandais, au mépris de toute histoire, comme l'Algérie s'est approprié le Sahara au départ des français.

Pour se développer, un pays doit emprunter sans vergogne aux autres. Le Japon a ainsi emprunté les ingénieurs britanniques il y a cent trente ans, puis il les a remerciés. Dans les années 1950, Nissan a embauché un ingénieur américain et acheté les plans de la Morris Minor (anglaise) pour créer une automobile « japonaise » qui gagna le Tour d'Australie à sa première sortie. Dans les années 1970-80, les coréens ont d'abord interdit l'importation de logiciels étrangers, puis ils ont levé l'interdiction pour développer une industrie florissante du piratage. Ils ont embauché un bureau d'études français pour d'abord dessiner des routes, puis pour cornaquer des bureaux coréens dessinant des routes, puis pour s'associer à ces bureaux, puis pour être leur sous-traitant... maintenant, ils se passent totalement des français.

Il n'y a pas de production de richesse consommable sans association de capital et de travail. Une hache de pierre est un capital. Mais le capital n'est rien d'autre que du travail épargné (le travail de fabrication de la hache). Pour développer un pays, il faut donc travailler énormément.

On sait ce qu'il faut faire, mais peut-on reprocher à un peuple de trouver que le prix du développement est trop élevé ? L'autoroute de Séoul à Pusan est l'équivalent de Paris-Lyon. Elle a été construite en dix mois. Les paysans ont été réquisitionnés à la trique, sans salaire aucun, pour réaliser des terrassements qui les couperaient de leurs rizières. Vers Taegu, un monument rappelle que 112 ouvriers moururent sur le chantier. Eh oui, le développement est à ce prix. Les coréens qui ont accepté le prix et qui ont survécu recueillent maintenant les fruits de leurs efforts, satisfaction que les constructeurs de Notre Dame de Paris n'ont pas eue (même pas leurs petits-enfants !) Mais franchement, peut-on reprocher aux autres de préférer l'aide extérieure, ou le chantage à la bombe atomique (comme la Corée du nord) ?

Pierre MORICHAU (ENSAE 1967)

¹ du Sud, naturellement, celle qui a un « bureau de l'administration des provinces du nord » dans un petit immeuble discret du centre-ville.

pub

D e l'ENSAE à Scrabblorama

Nous avons continué notre découverte des parcours professionnels atypiques des anciens de l'ENSAE avec Jacques LACHKAR (ENSAE 1977), Président de la Fédération Francophone de Scrabble et Rédacteur en chef de la revue "Scrabblorama".

Jacques, tu fais partie de la promotion 1977 de l'ENSAE et tu réponds aujourd'hui à nos questions parce qu'en quelque sorte, tu es devenu une exception « culturelle » de cette Ecole qui engendre plutôt des cadres supérieurs statisticiens et économistes. C'était d'ailleurs ton cas pour ton début de parcours professionnel à EDF, avant que tu ne deviennes à plein temps le Président de la Fédération Francophone de Scrabble. Ce bref portrait rappelé, j'aimerais savoir ce qui t'a motivé pour entrer à l'ENSAE ?

A la fin de mes études secondaires, je n'avais pas d'idée précise de ce que je souhaitais faire. Je me suis retrouvé "naturellement" en maths sup... parce que j'étais bon en maths, alors qu'en fait je préférais plutôt les matières littéraires. Je n'aimais pas du tout la physique ni la chimie, en revanche j'avais toujours été attiré par les statistiques, le maniement des chiffres. C'est donc assez naturellement que, parmi les concours, j'ai sélectionné l'ENSAE qui, incontestablement, était l'école collant le mieux avec mes goûts. Ayant eu la chance d'y être reçu, je n'ai pas hésité longtemps à y entrer.

As-tu trouvé ce que tu cherchais ou ce qui t'intéressait en matière de connaissances et d'ouverture scientifique et humaniste à l'ENSAE ?

Etudier dans une Grande Ecole telle que l'ENSAE permet bien sûr d'acquérir des connaissances dans de nombreux domaines. Cependant, j'ai tou-

jours été persuadé, et aujourd'hui plus que jamais, que cet aspect est loin d'être le plus important. En effet, les connaissances techniques nécessaires dans la vie professionnelle s'acquièrent le plus souvent "sur le tas". Un exemple évident, l'informatique : à l'époque de mon passage à l'école, cette matière était embryonnaire et très secondaire. Pourtant elle s'est vite révélée indispensable dans le travail, bien plus que certains cours théoriques dispensés à l'école.

En revanche, plus que les connaissances elles-mêmes, le passage dans une Grande Ecole doit apporter une ouverture d'esprit sur le monde, une capacité à apprendre et à comprendre dans les domaines les plus divers, une faculté d'adaptation, une bonne approche des relations humaines. Dans tous ces domaines, je n'ai pas à me plaindre de mon passage à l'ENSAE.

Est-ce que ta passion ou ton « hobby » pour le Scrabble était déjà présent lorsque tu étudiais à l'ENSAE ? Si oui, pouvais-tu concilier tes études et tes parties de Scrabble ? Avais-tu des camarades de l'ENSAE joueurs aussi ?

Eh bien non ! En fait, à l'époque, j'ignorais jusqu'à l'existence d'une fédération et du Scrabble de compétition (du reste, la Fédération Française de Scrabble a été créée en 1974, l'année de mon entrée à l'école !). Comme beaucoup, je n'imaginais même pas que le Scrabble pouvait être un véritable sport de l'esprit, n'y ayant joué qu'en famille pour occuper les dimanches pluvieux... précisément l'image réductrice et poussiéreuse que

nous nous acharnons à combattre aujourd'hui !

Je jouais plutôt au bridge, et d'ailleurs nous avions constitué à l'école une bonne équipe de quelques vrais amis, passionnés par ce jeu auquel nous consacrons de nombreuses heures quotidiennes. L'occasion pour moi d'adresser ici un clin d'œil amical à Bernard, Gilles, BX, JP et quelques autres ! Après tout, une heure de bridge vaut tous les travaux pratiques de statistiques du monde... Cette équipe est restée soudée quelques années et nous a menés jusqu'à un titre de Champions de France par quatre, catégorie Espérance.

Notre promotion, parfois qualifiée de rebelle en raison de multiples conflits avec l'Administration de l'Ecole, a privilégié la vie associative (Bureau et journal des élèves - à l'époque c'était le Corrélateur -, activités diverses) au détriment de certains cours jugés plus ou moins abstrus. Mais je reste convaincu que nous étions dans le vrai et que nous sommes sortis de l'ENSAE avec la tête bien faite plutôt que bien pleine.

Mais j'y pense, quelles qualités ou connaissances minimales faut-il pour être un spécialiste de Scrabble comme toi ? Quelle sorte d'apprentissage ou d'expérience est-il nécessaire d'acquérir pour cela ?

Je ne me considère pas comme un spécialiste de Scrabble. J'ai découvert ce jeu sous sa forme compétition (qui élimine la part de chance due aux tirages plus ou moins favorables) par hasard : je suis un jour allé disputer

un tournoi de bridge au club PLM à Paris et, en fait, il y avait ce jour-là Scrabble et non bridge. Je suis resté, j'ai trouvé le jeu intéressant et l'ambiance sympathique... et j'ai continué... c'était il y a vingt ans !

J'ai acquis un bon niveau de jeu, accédant en quelques années à la première série (représentant le premier pour-cent dans le classement des joueurs), sans toutefois prétendre au titre de champion. D'une part, je me suis rapidement investi dans l'organisation et l'arbitrage de compétitions, difficilement compatible avec la pratique du jeu au plus haut niveau. D'autre part, je n'ai jamais été prêt à investir le temps nécessaire pour atteindre le sommet : bien qu'aimant la compétition, je suis resté un peu trop dilettante.

Outre un indispensable don à la base (vision de la grille, sens combinatoire...) et des qualités comparables à celles requises par toute discipline sportive - faculté de concentration, extrême rapidité d'esprit, endurance -, le champion doit être capable très rapidement de former, retrouver et placer les mots. Autrement dit, il doit assimiler le vocabulaire à la perfection. Et, qu'il utilise pour cela l'ouvrage de référence lui-même (l'Officiel du Scrabble, dictionnaire édité par Larousse) ou un produit dérivé (logiciel d'entraînement, ouvrage répertoriant les anagrammes, etc.), il doit s'entraîner encore et encore pour être toujours au "top-niveau". Tout compétiteur sort d'un tournoi "vidé" nerveusement et, réellement, la dénomination de "sport" de l'esprit n'a rien d'usurpé lorsqu'on parle de Scrabble. Les meilleurs joueurs sont des scientifiques et non pas des littéraires, comme on l'imagine souvent. Profil type du champion : homme, formation scientifique, moins de 30 ans. Les élèves ou anciens élèves de Grandes Ecoles comme l'ENSAE brillent souvent au plus haut niveau. Mon club parisien compte d'ailleurs trois autres anciens ENSAE de diverses promotions, dont son président, tous aujourd'hui classés en première série !

Cela dit, on peut devenir un excellent joueur à condition d'utiliser au mieux son propre vocabulaire, sans apprendre le dictionnaire. Cela ne permet certainement pas d'être cham-



pion du monde, mais toutefois de briller dans les compétitions.

Qu'est-ce que tu aimes dans ce jeu ? Faut-il une culture exceptionnelle pour y réussir ? Pourrais-tu définir ce qu'apporte la pratique du Scrabble à un joueur et ce qu'elle t'a apporté ?

Il ne faut pas une culture exceptionnelle pour réussir au Scrabble, mais il faut aimer les mots, et aimer jouer avec les mots. S'amuser de relever des anagrammes comme PARISIEN/ASPIRINE, SOIGNEUR/GUERISON ou de savoir que IVROGNE+N donne VIGNERON. Aimer passer des heures à chercher les mots qu'on peut former à partir de tirages de lettres. Je parle ici de mots courants et non pas d'un vocabulaire de professionnel. Demandez autour de vous quel mot on peut former avec les huit lettres DEILOSTU ou quelle est l'anagramme de REFOUTAIS : celui qui trouvera rapidement SOLITUDE ou AUTREFOIS pourrait bien avoir un bon potentiel de scrabbleur !

La pratique du Scrabble peut apporter beaucoup, selon les âges et les attentes des joueurs. Au niveau scolaire,

le Scrabble est utilisé comme support pédagogique pour apprendre le vocabulaire, la grammaire, les conjugaisons, mais aussi développer la concentration, les facultés combinatoires, le calcul mental, etc. Près de 300 clubs scolaires, dans le primaire et au collège, sont animés en France par des enseignants convaincus de l'intérêt de cette discipline. Des championnats scolaires et même des championnats du monde (francophones), juniors et cadets, récompensent les éléments les plus brillants.

A l'autre extrémité de la pyramide des âges, le Scrabble en club a une fonction sociale évidente : arme pour lutter contre la solitude, sa pratique permet également d'entretenir ses neurones.

A tous les âges enfin, il permet aux amateurs de mots de satisfaire une soif de compétition dans une atmosphère qui a toujours su rester conviviale et chaleureuse. Et, croyez-moi, cet appétit peut aussi bien se retrouver chez les poussins (moins de 10 ans) que chez les "diamants" (plus de 70 ans) ! Pour ma part, j'aime bien la compétition, mais, surtout, j'ai trouvé dans mon club et au-delà une seconde fa-

mille, et en tout cas des amis qui, j'en suis sûr aujourd'hui, seront toujours présents. En un mot, une passionnante expérience de relations humaines.

Maintenant comment vois-tu ton passage à l'ENSAE ? Etait-ce enrichissant, ennuyeux ou passionnant ? L'Ecole a-t-elle été utile à ton ascension dans l'univers du Scrabble et si oui comment ?

Je n'ai jamais regretté mon passage à l'ENSAE, bien au contraire y sont associés nombre de merveilleux souvenirs, et ces trois années ont réellement été heureuses. Incontestablement, mon activité au sein du BDE de l'époque, et aussi mon poste de rédacteur en chef du Corrélateur, étaient prémonitoires de ce qu'est ma vie professionnelle aujourd'hui.

Peux-tu nous parler de tes années studieuses à EDF ? Sur quel(s) projet(s) travaillais-tu ? Bien que tu aies ensuite opté pour un autre chemin, es-tu heureux d'avoir eu cette expérience professionnelle ? Notamment car tu as pu y valoriser tes années de l'ENSAE ? Sincèrement, je n'ai pas grand-chose de passionnant à raconter sur mon boulot à EDF. J'y ai principalement exercé des fonctions dans le domaine des prévisions économiques à moyen et long terme. Seule une petite partie des études faites à l'ENSAE m'a été utile en la matière. Je dois reconnaître que mon intérêt, réel au début, a peu à peu faibli à mesure que, d'une part,

je commençais à douter de l'utilité pratique du travail en question et que, d'autre part, je m'investissais de plus en plus dans le Scrabble. Je suis devenu président de la Fédération Française de Scrabble en 1986 (fonction bénévole puisqu'il s'agit d'une association), huit ans après le début de ma vie professionnelle à EDF et j'ai mené les deux de pair pendant plusieurs années. A la fédé, je pouvais au quotidien apprécier l'impact concret du travail accompli. Pas à EDF. Qu'on me comprenne bien : je n'ai rien à reprocher à cette belle entreprise publique. Simplement, ce n'était pas ma voie et j'ai fini par en prendre conscience.

Et maintenant, quels sont tes projets pour l'avenir ? Toujours dans des activités culturelles et ludiques comme le Scrabble ? As-tu retrouvé ou retrouves-tu périodiquement d'anciens élèves de l'ENSAE, également joueurs de Scrabble ?

Je travaille à temps plein pour le Scrabble depuis maintenant huit ans. Aujourd'hui, je suis président de la Fédération Internationale Francophone, et rédacteur en chef du mensuel Scrabblorama. Rencontrer des scrabbleurs de tous pays, des personnes de toutes origines, de tous âges, de toutes professions, mais aussi organiser des festivals ou des championnats est réellement ce que j'aime. La Rochelle en 2001, Montréal en 2002, Liège cette année, Marrakech

en 2004 sont autant d'occasions de retrouver des amis de toute la Francophonie. J'ai la chance de faire un boulot que j'aime, dans un cadre que j'aime, de travailler avec de vrais amis qui partagent cette même passion. La fédération française compte près de 1000 clubs et plus de 15000 licenciés (trois fois plus qu'il y a quinze ans), de nombreuses compétitions sont organisées chaque week-end. Tout cela crée une vie foisonnante et diverse que je ne peux pas vous décrire ici en détail... mais, si vous souhaitez en savoir plus, allez jeter un coup d'œil sur notre site Internet (www.ff-sc.asso.fr) et n'hésitez pas, pourquoi pas, à franchir la porte d'un club ! J'en profite pour lancer un appel : notre fédé manque cruellement de sponsors pour ses épreuves, ou d'annonceurs pour sa revue. Si, par leurs fonctions professionnelles, des anciens de l'ENSAE sont en mesure de nous apporter une aide en la matière, qu'ils n'hésitent pas à me contacter ! Vous l'aurez compris : je n'envisage pas de changer de voie, même si le travail en milieu associatif est loin d'offrir les mêmes salaires que ceux auxquels peuvent prétendre la majorité des anciens de mon époque. La qualité de vie n'a pas de prix. Et cela ne m'empêche pas de retrouver parfois, trop rarement, d'anciens amis de l'époque ENSAE, même s'ils ne jouent pas au Scrabble !

Propos recueillis par Hugo HANNE (ENSAE 1992)

pub

Mobilité

Jean-Michel Quellec, 43 ans, ENSAE 1992

est nommé chef du Centre national Informatique de l'Insee à Nantes (CNIN). Titulaire d'une maîtrise d'économétrie, administrateur de l'Insee, il a débuté sa carrière à l'Insee en 1984 en tant qu'analyste. Il était chef du service études et diffusion à la direction régionale pays de la Loire de l'Insee depuis 1988.

Bernard Brunhes, 63 ans, ENSAE 1963

est élu président de France Initiative Réseau, premier réseau associatif d'aide à la création d'entreprises. Il succède à Roger-Louis Cazalet. Ancien élève de l'Ecole polytechnique, diplômé de l'IEP de Paris (Sciences-Po), ancien conseiller pour les affaires sociales de Pierre Mauroy, alors Premier ministre, il a ensuite présidé, de 1983 à 1986, le directoire de Caisse des Dépôts Développements (C3D). En 1987, il a fondé Bernard Brunhes Consultants, spécialisé dans le conseil en management des ressources humaines, ingénierie sociale et développement territorial, dont il est aujourd'hui président du conseil de surveillance.

Gérard Lang, 53 ans, ENSAE 1971

Jusqu'ici chef de la division environnement juridique de la statistique de

l'Insee, il est nommé chef-adjoint du département chargé de la coordination du système statistique public. Michel Isnard le remplace dans ses précédentes fonctions.

Michel Isnard, 45 ans, ENSAE 1983

Polytechnicien et administrateur de l'Insee, Michel Isnard était adjoint au maître d'ouvrage du programme de rénovation du recensement de la population avant de devenir chef de la division environnement juridique de la statistique de l'Insee.

Gérard Amable, 49 ans, ENSAE 1976

prend en charge la DRH de Swiss Life France. Il était auparavant DRH d'Europe Assistance France. Après avoir commencé sa carrière au ministère du Travail en 1978, il intègre, en 1991, la Banque Scalbert Dupont à Lille au poste de directeur du département des relations sociales. Nommé directeur des ressources humaines de La Mondiale (assurance-vie) en 1993, Gérard Amable exerçait la même fonction au sein d'Europ Assistance France depuis 2000.

Laurent Arthaud, ENSAE 1986

représentant du Leem (syndicat des entreprises du médicament), a été élu pré-

sident de l'Organisation nationale interprofessionnelle des bio-industries, Organibio. Il succède à Alain Jouquey. Fondé en 1984, Organibio regroupe les associations professionnelles et les industriels des secteurs concernés par les biotechnologies : médicament, agroalimentaire, semences et protection des cultures. Laurent Arthaud, ancien élève de l'Ecole polytechnique, a débuté sa carrière au ministère des Finances, à l'Insee, puis à la Direction de la prévision. Ancien conseiller technique au cabinet de Michel Giraud, alors ministre du Travail, puis conseiller technique d'Alain Juppé à Matignon chargé du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, il a rejoint Rhône-Poulenc en 1997. Laurent Arthaud est actuellement vice-président d'Aventis, en charge des activités de capital-risque.

Rémi Bourrette, 33 ans, ENSAE 1993

est nommé à la tête de la direction des risques de marché et de modèle du CCF, nouvellement créée. Diplômé de l'Ecole polytechnique, il a commencé sa carrière au Crédit Lyonnais USA en 1993. Il est entré au CCF en 1995. En 1998, il devient chargé de mission auprès du président de HSBC CCF Asset Management Group.

Patrick Ballarin, ENSAE 1988

Chargé de mission auprès de la présidence, il s'occupera de la mise sur le

marché de résultats d'audience télévision issus du Médiamat auprès de nouveaux clients (producteurs audiovisuels, analystes financiers, détenteurs de droits sportifs...). Ingénieur Ensae, il était directeur associé de Réservoir Prod.

Elisabeth Cunin, 41 ans, ENSAE 1985

X-Ensae, IEP Paris, elle succède à Philippe Cardon au poste de PDG d'André SA, filiale du groupe André. Elle a été auparavant chef de projet chez Mc Kinsey, directeur général DIA France chez Promodès, directeur logistique et achats chez Parfums Christian Dior et directeur ventures chez Etam.

Denis Guyard, 38 ans, ENSAE 1988

est nommé directeur central épargne patrimoine de MMA. Diplômé de l'IAF, il est devenu, en 1996, directeur général de Barclays Vie, en charge du développement de l'activité vie de ce réseau bancaire. Denis Guyard avait ensuite été nommé, en 1998, président du directoire de Suravenir, compagnie d'assurance-vie du Crédit Mutuel Arkéa.

Thomas Béhar, 34 ans, ENSAE 1995

est nommé directeur du pilotage et du contrôle de gestion de CNP Assurances. Ancien élève de l'Ecole polytechnique, diplômé de l'IAF, il

est entré à la Caisse des Dépôts et Consignations en 1999 comme responsable du suivi stratégique assurance et retraite. Il était, depuis avril 2002, chargé de mission auprès du directeur des partenariats et du développement commercial de la CNP.

Christine Chambaz, 35 ans, ENSAE 1990

est nommée chef de la division applications et projets pour les statistiques sociales de l'INSEE. Elle était chef du bureau études structurelles et évaluations à la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (Drees) au ministère des Affaires sociales.

Thomas Saunier, 36 ans, ENSAE 1993

a rejoint le GPA en qualité d'attaché de direction générale, chargé de la direction technique et de la direction de la planification, de la comptabilité et du contrôle de gestion. A ce titre, il entre au comité exécutif du groupe Generali en France. X-Ensae, IAF, associé-cofondateur du site asurway.com, il était directeur du pilotage et du contrôle de gestion de la CNP.

Pierre Durif, 63 ans, ENSAE 1964

a été nommé membre du directoire de Gestrim. Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, il est depuis 1998 chargé de la stratégie de développement de Gestrim.

François Jaclot, 54 ans, ENSAE 1973

administrateur directeur général du groupe Suez, jusqu'en février 2003, est nommé directeur financier du brasseur belge Interbrew. Il sera notamment responsable de toutes les fonctions clefs de la finance ainsi que des relations avec les investisseurs et sera impliqué dans les activités de fusions-acquisitions. Diplômé de l'IEP de Paris, ancien élève de l'ENA, inspecteur des finances, ancien directeur général adjoint chargé des finances et des affaires juridiques de Lafarge, il est entré comme directeur général adjoint à la Compagnie Financière de Suez en 1996, un an avant la fusion avec la Lyonnaise des Eaux.

Christophe Tadié, 32 ans, ENSAE 1995

devient partner au bureau de Paris de la division MERCER OLIVER WYMAN de Mercer Management Consulting spécialisée dans le conseil en stratégie et en gestion de risques dédié aux institutions financières. INA Grignon, il conduit depuis 1999 des missions pour le compte de grands groupes bancaires au sein de Mercer Management Consulting.

Carnet

Naissances

Etienne LEHMANN, (ENSAE 1995)

Joséphine sa grande soeur, Emmanuelle sa mère et Etienne LEHMANN sont heureux de vous annoncer la naissance de Valentine LEHMANN le 11 septembre 2003 à 15h48.

A sa naissance, Valentine pesait 3kg 555 et mesurait 49,5 cm

Elie HÉRIARD DUBREUIL, (ENSAE 2000)

Elie et Sophie Hériard Dubreuil sont heureux de vous annoncer la naissance de Luc, le 14 juillet 2003.

Thomas KAUFFMANN, (ENSAE 1999)

Nous avons le bonheur de vous annoncer la naissance de notre fille Louise, le 11 avril 2003.

Mariage

Dominique GRIBOT, (ENSAE 1996)

Nous avons la joie de vous faire part du mariage de Dominique Gribot (ENSAE 1996) et Damien Carroz le 19 juillet 2003.

pub

Publications

Tous ces ouvrages peuvent être commandés en ligne sur le site Internet de l'ASTEC : www.ensae.org, rubrique Publications.

SPH : Lecture critique par Sébastien Petithuguenin, (ENSAE 2001).

La fin des départements

C'est à un parcours peu exotique et pourtant passionnant que le livre de Laurent Loeitz nous convie. En effet, quoi de plus banal qu'une étude qui se propose pour objet principal les 95 départements de métropole, et quoi de plus rébarbatif qu'une analyse de la structure administrative dans laquelle s'enchâssent ces derniers.

La thèse de l'auteur est pourtant rafraîchissante dans ce parcours du combattant annoncé, et elle s'exprime dès les premières lignes de l'ouvrage : il est possible de renouveler la démocratie locale, de créer les conditions d'une efficience accrue des services publics et de mettre en œuvre des synergies renouvelées entre la ville et la campagne ... à condition de mettre en exergue deux échelons principaux dans le fonctionnement politico-administratif de la France : la région et le pays.

Si l'itinéraire peut paraître aride de prime abord, il n'en est rien lorsque l'on se plonge dans cet ouvrage rythmé et dense où l'on cerne immédiatement une réelle recherche pédagogique. C'est dans une exploration quasi « archéologique » de notre pays et de sa structure administrative que l'on se trouve embarqué, une histoire complexe tiraillée entre des courants contraires que sont centralisation du pouvoir et volonté de déconcentration et de responsabilisation des acteurs locaux. L'espace géopolitique français n'est pas uniforme, on s'en doutait, mais Loeitz nous amène à en comprendre à la fois la dimension histo-

rique – chaque échelon a une histoire qui déborde largement la simple efficacité de la structure dont il est maillon – mais aussi le caractère polarisé de celui-ci.

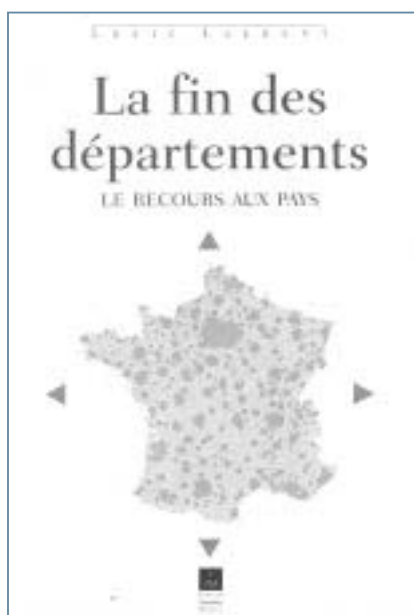
Au final, la démonstration de Loeitz paraît plus nuancée que le titre de l'ouvrage ne pouvait le laisser deviner. Si la pertinence d'un échelon plus petit que celui du département semble bien prendre tout son sens et si la nécessité de créer des solidarités organiques entre villes et campagnes sont solidement démontrées, on reste dans le domaine de la prospective pour ce que serait un arrondissement budgétairement autonome et capable de gérer l'ensemble des services publics de proximité.

La réflexion a le mérite d'être décoif-

fante et de nous mener bien au-delà des lénifiants constats qui veulent que la France soit un pays engourdi incapable de gérer sa transition vers un fédéralisme forcément moderne. J'en veux pour exemple l'analyse au second degré que mène Loeitz du cumul des mandats, mal politique nécessaire qui permet de surmonter l'incroyable enchevêtrement des niveaux de responsabilités dans la démocratie et d'obtenir une cohérence des politiques locales, ou encore les mises en perspective éclairantes des tentatives avortées de distribuer le pouvoir aux assemblées locales, toujours reprises en main par le pouvoir central, que ce soit au travers de systèmes d'élection incapables de fonder la légitimité ou de lois aux décrets d'application incertains.

On voit se dessiner au fur et à mesure de cet ouvrage un programme politique de réforme, qui pourrait rapprocher la république du citoyen, et dont on se demande juste si le bien-fondé ne risque pas d'achopper sur la pierre aigüe du manque de volonté politique. Et si la révolution du 21^e siècle était régionale ?

Sph



◀ **Loiez LAURENT**
(ENSAE 1964),
Presses
universitaires
de Rennes,
collection
Espaces et
territoires.

L'anarchie bureaucratique

Le travail d'Alain Blum et de Martine Mespoulets est avant tout une somme historique extrêmement détaillée concernant l'histoire de l'administration statistique soviétique des années 20 aux années 40. Ce parcours complet retrace avec précision les évolutions qu'a connues cette administration ainsi que ses interactions avec le pouvoir, de plus en plus dominant, de ses dirigeants politiques – et Staline au premier plan.

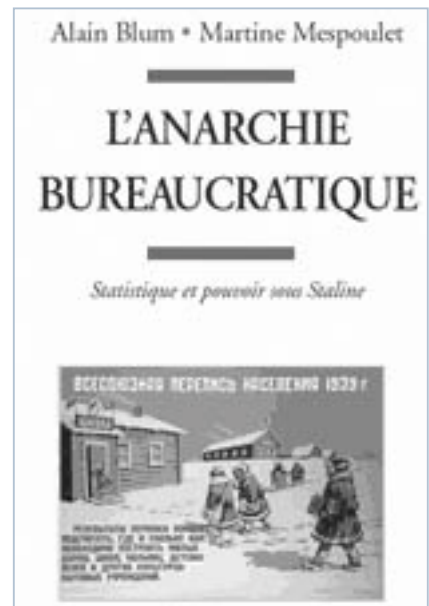
Si le propos de l'ouvrage déborde son cadre de monographie, c'est qu'il embrasse plus large en se proposant d'analyser l'histoire de l'administration statistique russe non comme une entité homogène inféodée ou opposée au pouvoir central, mais bien plutôt comme une structure complexe, traversée de contradictions et d'espaces d'autonomie. Les mutations envisagées ne sont pas seulement celles du pouvoir interne à la structure administrative. Ce sont aussi les conceptions et les catégories d'analyse que déploient les statisticiens russes qui sont revisitées, dans leur interaction avec l'idéologie officielle d'une société sans classe.

C'est aussi tout le mérite de cet ouvrage que d'explorer les stratégies

**Alain BLUM (ENSAE 1983) et ►
Martine MESPOULET,**
Editions La découverte.

« micro-historiques » des acteurs que sont les statisticiens confrontés au divorce croissant entre leurs méthodes d'analyse et les catégories et résultats proclamés par les dirigeants. Au travers d'un certain nombre de portraits, brossés souvent avec talent, les auteurs restituent un peu du quotidien de ces personnes confrontées à une domination politique de type totalitaire. Dans un régime qui se veut scientifique et basé sur des estimations quantitatives permettant des choix économiques, le rôle de la statistique d'état est crucial et explique l'enjeu important et le contrôle qui sont associés aux produits du travail de l'administration centrale de statistique.

Plus généralement, le livre de Blum et Mespoulets mérite le détour car il permet d'envisager une approche historique enfin décomplexée des phénomènes totalitaires. Sans délivrer de jugements ontologiques sur la nature du régime communiste, ce livre montre bien quelles sont les stratégies de résistance et de soumission qui ont pu se mettre en place au niveau des membres



de l'appareil statistique et permet d'expliquer les conditions qui ont rendu possible la fraude statistique à grande échelle qui caractérise le régime stalinien. C'est certainement en suivant cette voie combinant approche micro et macro historiques que l'on pourra comprendre comment peuvent fonctionner des appareils d'oppression à grande échelle sans que les membres exécutants ne soient tous des fanatiques.

Sph

La régulation du marché européen des assurances

Plus que toute autre activité économique, l'assurance est soumise à un ensemble de dispositions et de contrôles publics dont l'objet est de maintenir l'équilibre entre les intérêts des entreprises, ceux des assurés, et l'intérêt général, contribuant ainsi au fonctionnement harmonieux du marché de l'assurance. Cet ouvrage expose, sous un angle essentiellement juridique et pratique, la manière dont cette régulation est organisée par le droit communautaire. Il réunit et met en perspective des sujets habituellement dispersés : la libéralisation et la déréglementation des marchés, la politique de la concurrence, le contrôle des entreprises d'assurance et la



comptabilité spécifique à cette activité, et, pour finir, la politique de protection des consommateurs. Ce livre vise deux publics. Il s'adresse tout d'abord à des professionnels de l'assurance souhaitant connaître les fondements communautaires des réglementations s'appliquant à leur secteur. Il est également destiné aux étudiants qui se destinent aux métiers de l'assurance et qui sont désireux d'appréhender la structure et la logique de ces réglementations.

◀ **Bertrand LABILLOY (ENSAE 1993),**
Economica.

L'enlèvement d'Europe

Pierre-Marie DEBREUILLE (ENSAE 1999), membre de Génération République, www.republicain.net.

Qu'il est dur d'être pro-européen de nos jours ! Je ne pense pas être le seul à ne plus comprendre où l'Europe va, et pourquoi elle y va. L'appétit de paix au sortir de la guerre de 40 était le moteur de la construction européenne. Celle-ci a été lancée dans un contexte de lutte idéologique avec le communisme soviétique. Est-ce qu'en l'absence d'ennemis potentiels, les pays européens ne savent plus comment penser leur avenir commun ? Et, quand l'urgence devient de combattre les excès de la mondialisation néo-libérale ou bien de participer à la mise en place d'un ordre international multi-polaire, l'Europe est muette. Ou impuissante. Ou divisée.

En attendant, les décisions prises depuis 40 ans dans un certain flou démocratique produisent des effets gigantesques dans la vie des Européens. Et leur sentiment d'impuissance, en grandissant, se transforme en scepticisme.

J'ai lu le projet de constitution préparé par la Convention Européenne. Malgré ses 300 pages, il ne changera rien.

Il ne changera rien au primat du libéralisme sur toute autre forme de projet de société. « L'Union offre à ses citoyens un espace de liberté, de sécurité et de justice sans frontières intérieures, et un marché unique où la concurrence est libre et non faussée » (Partie I Titre 1 Article 3-2). L'Europe est confirmée comme étant, avant tout, un « super » marché.

Il ne changera rien à l'immobilisme

économique. Les dogmes des traités précédents sont reconduits in extenso dans le nouveau texte : indépendance de la Banque Centrale avec pour seul objectif la maîtrise de l'inflation, primat de la concurrence sur toute autre forme d'allocation des ressources, limitation du recours aux politiques publiques et sociales. Cet ensemble de règles n'est compatible qu'avec un modèle de société ultra-libéral. Or, régulièrement, les peuples européens lors des consultations nationales, expriment, au contraire, leur attachement à leur pacte social. Combien de temps la politique préconisée à Bruxelles s'affranchira des réalités économiques que sont les aspirations des électeurs ?

Il ne changera rien au nanisme diplomatique. Toute initiative commune à plusieurs pays mais non décidée à l'unanimité est prohibée. Adieu l'axe Paris-Berlin ! A l'inverse, L'OTAN, bien que n'étant pas uniquement composée de pays européens, est consacrée comme partie constitutive de l'identité de l'UE. Par ce biais, les Etats-Unis ont un droit de veto sur la politique étrangère et de défense européenne.

Il ne changera rien à la misère du projet politique. La coopération sur les enjeux de long terme sont traités pour la bonne forme en fin de texte : 3 pages sur l'environnement, 2 sur la santé, 2 sur l'éducation.

Résorbera-t-il le déficit démocratique ? D'ores et déjà le choix d'un traité constitutionnel comme support de pro-

position et de débat laisse planer le doute sur les nouvelles pratiques européennes en la matière. Il s'agit plutôt de feindre la démocratie pour légitimer un système qui en a, jusqu'ici, cruellement manqué.

La forme et le volume du document ne permettent pas de tirer une vision claire de l'Europe qu'il implique. Le texte est un mélange de déclarations humanistes avec qui tout le monde est d'accord et d'articles techniques très précis que les seuls spécialistes peuvent interpréter. Les premières permettent d'éviter que le projet ne soit réfuté en bloc et les seconds peuvent être amendés sans que l'existence ou l'allure générale du traité ne soient remis en cause. Le débat démocratique lors d'un éventuel référendum aura, par conséquent, du mal à se mettre en place. Est-il souhaité ? L'expérience de la Suède où les électeurs étaient interrogés sur une problématique limpide « pour ou contre la monnaie unique » doit effrayer plus d'un conventionnel. Par conséquent, après quelques modifications apportées au texte initial, le débat risque de se réduire à la question simpliste : « Stop ou encore ? ».

Espérons que le chantage à la catastrophe ne fonctionnera plus cette fois-ci. Rappelons nous le traité de Maastricht. L'argument de la nécessité d'avancer a été, pour beaucoup d'électeurs français, déterminant pour un « oui » qui n'a triomphé que de justesse. Mais c'est justement les efforts consentis jusqu'ici par les euro-

péens qui devraient nous épargner, cette fois-ci, ce type de pressions. L'EURO, par exemple, est désormais une réalité, qui pérennise la construction européenne. Nous avons maintenant le temps de décider ensemble de notre destin.

Aujourd'hui, entre ceux qui pensent que la France n'existe plus que par ses régions et qu'il faut abandonner toute souveraineté à l'Europe et les nostalgiques qui pensent que notre pays peut tout faire tout seul, il faut proposer une alternative à la construction européenne. Ses bases ? Pour principe fondateur : la coopération et non la concurrence. Pour mode de décision : le débat démocratique et non la propagande. Pour objectif social : la promotion des acquis sociaux des nations et non la logique du moins-disant.

Mais, en attendant, il faudra s'opposer au kidnapping de l'ambition européenne que constitue le projet constitutionnel de la Convention.





Si vous trouvez injuste que ce soit
eux qui paient, nous pouvons vous
aider à leur ouvrir un autre avenir.

Une famille disloquée, la violence, le chômage...
Les enfants n'ont rien choisi, rien décidé de leur vie.
Mais à coup sûr ce sont eux qui paient.

La Fondation de France peut vous aider à leur
donner une nouvelle chance.

Institution de droit privé, indépendante et reconnue
d'utilité publique, la Fondation de France est unique par
le champ étendu de ses interventions.

Solidarité, Santé, mais aussi Environnement et
Culture, chaque jour, partout où la société a besoin de
générosité, la Fondation de France agit ou aide à agir.

Grâce à leurs dons, legs ou donations, 460 000
donateurs lui permettent de mener ses actions.

La Fondation de France offre aussi à toute personne
ou entreprise la possibilité de créer sa propre fondation.
360 fondations se sont ainsi développées sous son égide.

Elle soutient plus de 3 000 associations qui inter-
viennent auprès de tous ceux qui nécessitent une aide.

Lutter contre la souffrance et l'injustice. Déceler
tôt les problèmes, prévenir, agir plutôt que réagir. Le
savoir-faire de la Fondation de France
peut vous aider à aider.

**Appelez la Fondation de France
au 01 44 21 31 91**

**FONDATION
DE
FRANCE**

FONDATION DE FRANCE, NOUS AIDONS TOUS CEUX QUI VEULENT AIDER.

pub

pub

pub
3eme de couv

pub
4eme de couv