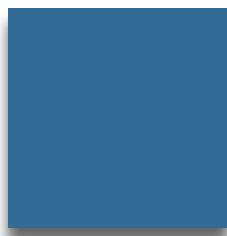


**FOCUS / Gestion active**



# **VARIANCES**

LA REVUE DES ANCIENS DE L'ENSAE

**DOSSIER /**

## **Les métiers du marketing**



# BNP Paribas Assurance recrute

Assurez  
votre réussite !

Acteur majeur sur le marché mondial de l'assurance de personnes, BNP Paribas Assurance conçoit et commercialise via de multiples réseaux de distribution des produits et services en Epargne et Prévoyance individuelles et collectives. BNP Paribas Assurance est présent dans 40 pays et compte plus de 7 000 collaborateurs.



**BNP PARIBAS  
ASSURANCE**

## GESTION D'ACTIFS

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

### Gestionnaire actif - passif Missions >

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

Pour ces postes basés à Rueil Malmaison (92),

BNP Paribas Assurance  
Direction des Ressources Humaines  
4, rue des Frères Caudron  
92858 Rueil Malmaison CEDEX

Merci de postuler directement en ligne sur notre site

[www.assurance.bnpparibas.com](http://www.assurance.bnpparibas.com)

## ACTUARIAT

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

### Actuaires épargne ou prévoyance international Missions >

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

## Volontariat International en Entreprise = VIE

### Missions >

#### Véritable actuaire local :

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

### Actuaires épargne ou prévoyance France Missions >

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



# Transitions...

Les crises sont des périodes de transition. De nouveaux outils sont mis en place, de nouvelles régulations sont discutées... De nombreux anciens sont au cœur de ces transformations sur les marchés financiers, dans le financement de l'économie ou dans les métiers de la gestion active. Dans les autres secteurs, parions que la période à venir demandera encore plus qu'avant les compétences que l'ENSAE développe en matière de compréhension de l'économie et de statistique pour la décision.

La crise modifie aussi l'ensemble des relations aux clients et aux marchés. Le dossier central de ce numéro revient précisément sur les nouvelles facettes du marketing, en pleine réinvention.

L'association des anciens élèves ne faiblit pas, offrant toujours plus de services et d'événements. Cela n'empêche nullement les transitions : la dernière Assemblée Générale a été l'occasion pour Fabrice Wilthien d'annoncer qu'il quittait la présidence de l'association. Au nom de Variances et de tous les lecteurs, merci pour ton action au cours des dix dernières années et pour le soutien que tu continueras à apporter à l'association.

Si une page se tourne, Julien Guitard et la nouvelle équipe ont toujours besoin de l'énergie et des cotisations de tous pour consolider le travail engagé et lancer de nouveaux projets.

Bonne lecture à tous et bonne rentrée,

**Frédéric Gilli (2000)**

Rédacteur en chef

**VARIANCES**  
LA REVUE DES ANCIENS DE L'ENSAE

ISSN 1266-4499-Variances (Malakoff)

Numéro 36 - Septembre 2009

Directeur de publication :  
Julien Guitard (2005)

Rédacteur en chef :  
Frédéric Gilli (2000)

Comité de rédaction :  
Catherine Grandcoing (1979)  
Pierre-Marie Debrouille (1999)  
Jeanne Bachoffer

Conception et réalisation :  
Jeanne Bachoffer  
Sébastien Marsac

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

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

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

**Prochain numéro :**  
Janvier 2010

**Prochain dossier :**  
Retour du protectionnisme ?

**Prochain Focus :**  
La titrisation



# Variances n°36

## Septembre 2009

### L'école

- La promotion 2008 tire son épingle du jeu face à la crise** ..... p.6  
 Elèves de l'ENSAE, **la recherche se distingue** ..... p.9

### L'association

- Compte-rendu de l'Assemblée Générale 2009**  
**de l'association des anciens élèves de l'ENSAE** ..... p.14  
**ParisTech alumni tisse sa toile** ..... p.19

### Tête d'affiche

- Jean-Marc Le Roux** (1986), Directeur Général, Bain & Company ..... p.20

### Dossier

- LES MÉTIERS DU MARKETING** ..... p.25  
**1 - L'optimisation des investissements publicitaires,**  
 un challenge économique toujours plus sophistiqué ..... p.26  
**2 - Analyses multivariées, datamining et marketing**  
 une convergence fertile ..... p.29  
**3 - Le géomarketing décisionnel,**  
 une activité encore marginale mais en fort développement ..... p.33  
**4 - Les techniques qualitatives,**  
 une place essentielle et spécifique au sein des études marketing ..... p.37  
**5 - Les associations professionnelles au service du Marketing,**  
 de ses évolutions et de ses nouveaux défis ..... p.43

### Focus

- LA GESTION ALTERNATIVE** ..... p.49  
**1 - Quel avenir pour la gestion active ?** ..... p.50  
**2 - La gestion immobilière résiste à la crise** ..... p.53  
**3 - Trois questions sur la crise** ..... p.55

### La vie des Chiffres

- Le grand trucage** ..... p.57

### Tribune

- Les départements d'outre-mer,**  
 entre croissance accélérée et problèmes sociaux persistants ..... p.61  
**Dubaï dans la tourmente** ..... p.68

### Les Anciens

- Philippe Gudin de Vallerin** (1989) ..... p.74  
**Carnet** ..... p.76  
**Dans les Rayons** ..... p.77  
**Mobilités** ..... p.81  
**Calendrier** ..... p.86

JUMP IN !\*



Rejoignez un univers où l'innovation constante est au cœur de tous les projets. Fort de plus de 20 ans de présence sur les plus grandes places financières mondiales, Murex a développé une compétence inégalée dans la conception et la mise en œuvre de solutions intégrées couvrant l'intégralité des domaines de risques financiers et répondant aux besoins des plus prestigieuses institutions financières ainsi que d'asset managers, de hedge funds et de trésoreries de grands groupes dans plus de 50 pays.

Rejoignez un univers qui stimule les talents et les potentiels individuels indispensables à la réussite collective, où performance, innovation et expertise côtoient convivialité, émulation et entraide. Murex offre à ses collaborateurs des parcours d'intégration personnalisés, des projets d'envergure, des responsabilités de haut niveau et des perspectives internationales dans un cadre multiculturel.

\*Venez partager votre excellence ! ...[www.murex.com/careers.php](http://www.murex.com/careers.php)



# La promotion 2008 tire son épingle du jeu face à la crise

Julyan Arbel (2008), Assistant de Statistique, ENSAE

*La crise a retardé l'entrée en activité de la promotion 2008, mais les diplômés de l'ENSAE restent très bien rémunérés et ont presque tous trouvé du travail à l'été 2009.*

Au 1<sup>er</sup> janvier 2009, soit 6 mois après leur sortie d'école, les 2/3 de la promotion 2008 se déclarent en activité professionnelle (chiffre identique à la moyenne des grandes écoles). Ce chiffre est en baisse par rapport à la promotion 2007, dont les 4/5 étaient en emploi au bout de six mois. L'insertion sur le marché du travail s'est donc ralentie, à la fois parce que les diplômés ont plus souvent poursuivi leurs études en attendant que le marché se redresse, et parce que le délai d'obtention d'un emploi a augmenté.

## Une insertion plus lente sur le marché du travail, surtout en finance quantitative

Pour les diplômés en activité professionnelle au 1<sup>er</sup> janvier, l'accès au travail a néanmoins été rapide. 89 % d'entre eux ont obtenu leur emploi moins de 2 mois après la sortie de l'école (81 % en moyenne pour les grandes écoles), et deux sur trois avaient déjà signé leur contrat avant leur sortie. De plus, les emplois obtenus sont durables : la proportion de CDI atteint 88 % (80 % en moyenne pour les grandes écoles).

Le taux d'activité des diplômés de la voie finance de marché (FM)<sup>1,2</sup> - dont les débouchés sont *a priori* les plus touchés par la crise - est inférieur à la moyenne de la promotion (58 %). (figures 1, 2 et 3)

Au 1<sup>er</sup> janvier 2009, 8% de la promotion 2008 était à la recherche d'un emploi (13 % en moyenne pour les grandes écoles). Parmi eux, près de trois sur quatre étaient issus de la voie

FM, les autres des voies Actuariat, AMFE, et d'une scolarité à l'étranger.

Toutefois, à l'horizon de l'été 2009, les 3/4 d'entre eux ont trouvé un emploi, ce qui établit le taux d'activité à 73 % et le taux de recherche d'emploi à 2 %. Au sein la promotion 2007, seul 1% d'entre eux était en recherche d'emploi au 1<sup>er</sup> janvier 2009. Globalement, les perspectives ne sont donc pas si négatives.

L'insertion semble plus rapide pour les élèves ayant effectué un stage à temps partiel que pour les élèves ayant effectué un Master 2 recherche. Mais les métiers visés dans ce dernier cas (par exemple ingénieur quantitatif pour les financiers) sont plus compétitifs et plus touchés par la crise.

## Malgré la crise, les salaires restent très élevés

La proportion d'élèves ayant choisi la voie FM n'a jamais été aussi élevée qu'en 2008 (40 % de la promotion). Il n'est donc pas étonnant que la crise, avant tout financière, impacte autant cette promotion. Malgré cela, elle tire bien son épingle du jeu, comme le montre le salaire moyen brut annuel primes comprises des ENSAE 2008, qui s'élève à 46,7 k€<sup>3</sup>. Sachant que 46 % des diplômés 2008 en activité exercent dans le secteur de la finance, où les primes ont souvent été gelées en 2008<sup>4</sup>, ce salaire moyen est tout à fait réconfortant. Il est à la fois bien au dessus de la moyenne des autres grandes écoles (34,9 k€), et en nette progression par rapport aux rémunérations de la promotion 2007 (44 k€).

1 - La troisième année de l'ENSAE comportait en 2008-2009 six voies de spécialisation : Actuariat, Analyse des Marchés et Finance d'Entreprise (AMFE), Finance de Marché (FM), Méthodes Quantitatives et Sciences Sociales (MQSS), Politique et Prévisions Économiques (PPE), Statistique.

2 - L'échantillon des répondants de cette voie est de plus de 50 diplômés.

3 - Les administrateurs, dont les revenus sont fixés par des accords collectifs, ont été écartés des calculs de salaires moyens.

4 - Les primes des financiers sont composées du variable, en moyenne 70 % de son montant hors crise, et des bonus, fonction des performances et bénéfices sur l'année, non distribués dans la plupart des banques fin 2008.

Les salaires sont plus élevés pour les expatriés (62,9 k€ en moyenne) que pour les diplômés restés en France (46,1 k€). 16% des diplômés 2008 en emploi ont ainsi choisi l'étranger, et notamment l'Espagne, la Grande-Bretagne, le Luxembourg, la Suisse, les Etats-Unis, le Canada et la Corée du Sud. Le principal secteur d'embauche des expatriés reste la finance. Les autres diplômés en emploi travaillent pour l'essentiel en Ile-de-France : seuls 7 % exercent en province.

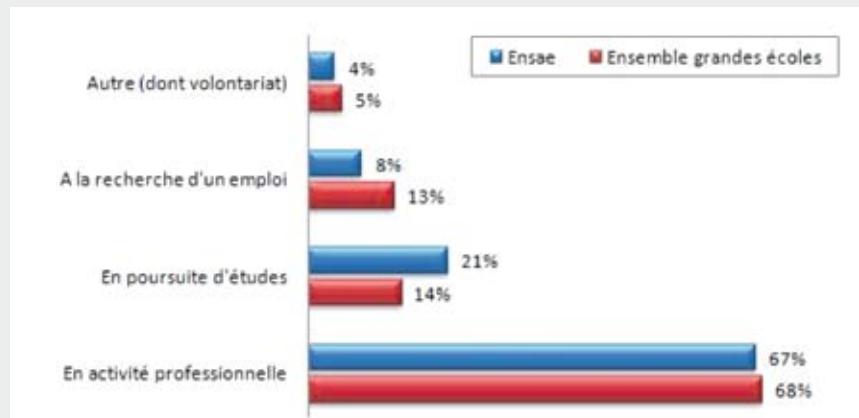
La voie FM conserve le salaire de sortie le plus élevé (54,3 k€), talonnée par la voie PPE (47,6 k€) puis la voie Statistique (45 k€). Le salaire moyen en banques et institutions financières atteint 48,9 k€, contre 40,9 k€ dans le conseil. La différence de salaire hommes/femmes est de 2,4 % hors primes, et de 9,8 % primes comprises. Ceci tient principalement du fait que les hommes sont surreprésentés dans le secteur de la finance.

En dépit du contexte économique difficile, les salaires de la promotion 2007 ont progressé d'environ 5 % sur 1 an.

### Enquête CGE 2009 : méthodologie

L'enquête CGE (Conférence des Grandes Ecoles) organisée tous les ans, interroge de manière exhaustive les diplômés des deux promotions sortantes (soit 2008 et 2007) des grandes écoles françaises. Elle a pour but d'étudier leur insertion sur le marché du travail. La connaissance du parcours des jeunes diplômés est primordiale pour ajuster l'offre de formation de l'école et maintenir son niveau d'excellence. Les taux de réponse de l'enquête atteignent 74 % pour la promotion 2008 et 62 % pour la promotion 2007, soit plus de 110 répondants par promotion. De plus, la répartition des répondants par origine et par voie est proche de celle de la promotion entière. Cette bonne représentativité permet d'extrapoler les résultats à l'ensemble des promotions. Que les répondants en soient remerciés !

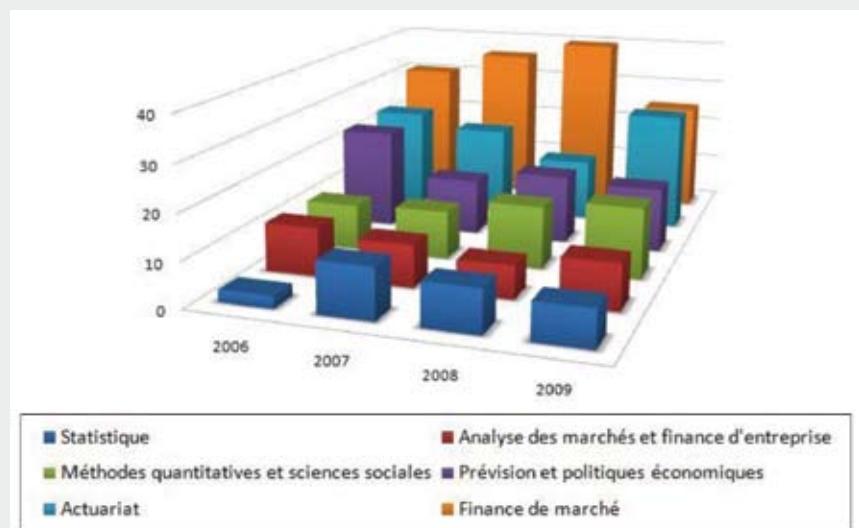
**Figure 1 :**  
Situation professionnelle de la promotion 2008 au 1<sup>er</sup> janvier 2009  
(Enquête CGE © 2009)



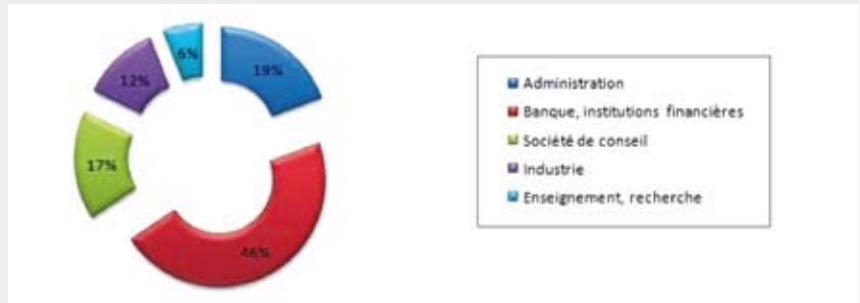
**Figure 2 :**  
Rémunération brute annuelle primes incluses de la promotion 2008 au 1<sup>er</sup> janvier 2009 (Enquête CGE © 2009)



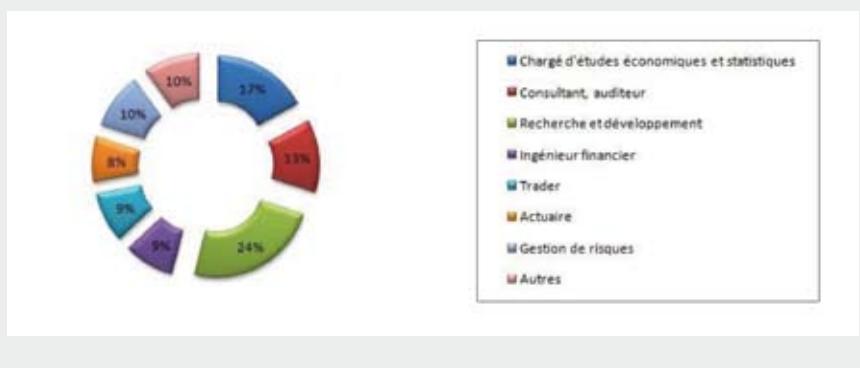
**Figure 3 :**  
Evolution des choix des voies de 3<sup>ème</sup> année (% de la promotion)



**Figure 4 :**  
Secteurs d'activité de la promotion 2008 au premier janvier 2009  
(Enquête CGE © 2009)



**Figure 5 :**  
Fonctions exercées par la promotion 2008 au premier janvier 2009  
(Enquête CGE © 2009)



### Les réactions face à la crise : poursuite d'études et changement de secteur d'activité

Face à la crise économique, les diplômés de la promotion 2008 ont adapté leurs stratégies de carrière.

Par rapport aux années précédentes, nombreux sont ceux qui ont choisi de poursuivre leurs étu-

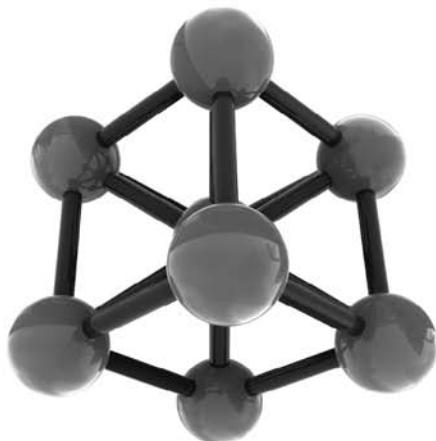
5 - A noter qu'une partie des élèves doit effectuer un stage de fin d'études.

des : 21 % cette année (14 % pour la moyenne des grandes écoles) contre 15 % pour les 2007 à la même époque. Parmi eux, les 2/5 ont débuté une thèse, et la même proportion s'oriente vers un Master 2. Ils choisissent ainsi de mettre à profit une année difficile pour rajouter un diplôme à leur bagage académique. Le cinquième restant réalise un stage, obligatoire dans certains cas<sup>5</sup>.

Les 2008 ont aussi su chercher du travail dans d'autres secteurs que leur voie de spécialisation, notamment ceux de la voie FM. En effet, seuls 70 % des diplômés en emploi issus de cette voie exercent dans une banque ou une autre institution financière (principalement la Société Générale, HSBC, BNP Paribas, Dexia), contre 91% pour la promotion 2007 (qui s'est positionnée sur le marché du travail avant la crise). En contrepartie, ils sont deux fois plus nombreux qu'en 2007 à avoir trouvé un emploi dans le secteur du conseil (Ernst & Young, KPMG). Les autres diplômés en emploi de la filière exercent dans des secteurs variés, par exemple l'assurance (AXA, Paris Ré), l'énergie, les grandes entreprises (EDF, GDF Suez, Total ou La Poste), voire dans l'enseignement.

Les élèves de la promotion 2009 – en 3<sup>ème</sup> année pendant la crise – se démarquent des trois promotions précédentes par leurs choix de spécialisation. Après 3 ans de croissance, la proportion d'élèves en voie FM a chuté de 2/5 en 2008 à 1/4 en 2009. Le report s'est effectué pour une bonne partie sur la voie Actuariat, qui a ainsi explosé en 2009. La voie MQSS, quant à elle, est en constante progression. (figures 4, 5)

La promotion 2007, déjà insérée sur le marché du travail à l'apparition de la crise, a su garder sa place, et la promotion 2008 a su trouver la sienne. Souhaitons à la promotion 2009 de s'insérer aussi bien dans la vie active que ses aînées. ■



## Un problème de neurones?

ou de statistiques ? PASW<sup>®</sup> Statistics 17.0\* est fait pour vous. Téléchargez une version d'évaluation sur [www.spss.com/fr](http://www.spss.com/fr)



Elèves de l'ENSAE,

# La recherche se distingue

Eric Ralaimiadana (1996), en charge de la gestion actif-passif à la CADES

*Chaque année des mémoires traitant du risque dans les domaines de la finance et de l'assurance sont en lice pour remporter le prestigieux prix du risque organisé et offert par SCOR. Ce prix, ouvert en France en 1996 et étendu à plusieurs pays d'Europe et en Amérique du Nord, est destiné à promouvoir la recherche en science actuarielle et en gestion du risque. Il a depuis ses débuts accueilli des travaux présentés par des élèves de l'ENSAE, et couronné nombre d'entre eux.*

C'est avec un plaisir non retenu que nous vous présentons trois mémoires qui ont été récompensés lors de la remise des prix de l'actuariat parrainés par SCOR en décembre 2008. Dans une période de crise de l'économie, et de temps difficiles pour la recherche mathématique à la suite des déboires d'établissements financiers l'été dernier, nous pouvons saluer des travaux remarquables par leur dimension d'innovation et leur application aux questions concrètes de la profession.

Le premier traite de la modélisation des prix des matières premières, et a permis à ses auteurs Louis Margueritte et Jean-Baptiste Nessi de se voir attribuer une mention spéciale du jury. Pour introduire succinctement ce mémoire issu du groupe de travail accueilli par le cabinet Mazars, nous dirons que dans une période d'atterrissement brutal de l'économie, et au vu des fluctuations en montagnes russes qu'ont subi les prix de ces biens réels en l'espace de quelques mois l'année écoulée, ses auteurs nous livrent un judicieux tour d'horizon des fondamentaux, de belle facture et bienvenu.

Le second, aboutissement des travaux de Mathieu Rosenbaum, a été couronné du prix de la thèse. Dans son « Etude de quelques problèmes d'estimation statistique en finance », Mathieu a rassemblé les résultats de ses travaux de recherche en finance statistique. Il s'intéresse notamment à la volatilité des prix d'actifs dans le cadre de modèles à volatilité stochastique et aux questions de microstructure des marchés. Ces thèmes constituent une voie éminente d'innovations et de recherche en mathématique financière et statistique des processus.

Le troisième prix récompense un mémoire co-rédigé par Blaise Bourgeois et un collègue du Centre d'Etudes Actuarielles. Il porte sur la réassurance des risques de longévité et mortalité, par transfert financier du risque à un agent, en décrivant parmi d'autres produits, les « Mortality bonds », qui visent à couvrir le risque de surmortalité. Il vient conforter l'apport de l'ingénierie à la réassurance en ouvrant le champ des possibilités de transfert du risque, en même tant qu'un marché pour de nouveaux produits. Dans un contexte où la démographie devient un enjeu capital pour les équilibres macro-économiques dans les économies « avancées », le thème est bien choisi. ■

# Modélisation des marchés de matières premières, valorisation de ses dérivés

Jean-Baptiste Nessim (2008), actuair chez Mazars actuariat, et Louis Margueritte (2008), inspecteur des finances à l'IGF.

## 1. Modélisation des valeurs énergétiques

La crise énergétique, accentuée par de fortes variations de la demande mondiale entraîne une modification significative de la variation des prix spots et de leurs produits dérivés : futures et forwards, options sur spot et sur future, produits exotiques. Il n'est pas réaliste de modéliser les sous-jacents par un modèle de Black-Scholes à volatilité constante, car l'étude des moments des séries temporelles (logarithmes des rendements) montrent des queues de distribution plus épaisses que dans le cas normal. De plus, les tests statistiques effectués sur les données de prix spot et de contrats futures montrent une propriété importante de retour à la moyenne : les actifs ont tendance à osciller autour d'une valeur moyenne. Par ailleurs, on observe une volatilité plus importante à court terme qu'à long terme, c'est l'effet Samuelson. Enfin, les données du gaz traité sur le marché américain Henry Hub montrent un fort effet de saisonnalité, expliquée par une demande accrue en période hivernale. Il existe deux types de modèles traités :

1. Modèles spot : ils modélisent le prix au comptant du produit physique et le rendement d'opportunité instantané, impliquant ainsi la courbe de prix à terme.
2. Modèles de courbe de prix : ils spécifient directement, dans un cadre HJM, l'évolution de la courbe des prix de contrats à terme.

## 2. Modélisation par modèle spot

Cette classe de modèles consiste à spécifier une famille de processus pour la diffusion du prix spot. Notre étude met en lumière le modèle de Schwartz-Smith, qui décompose le logarithme du prix en deux composantes : une déviation de court terme de dynamique Ornstein-Uhlenbeck avec retour à la moyenne zéro et une déviation de long terme de dynamique normale. Deux extensions sont proposées : la première consiste à ajouter une composante de saisonnalité applicable au cas du gaz, et la seconde une volatilité stochastique en s'inspirant du modèle de Heston. Dans ces deux cas, on obtient des formules fermées pour les futures et les options qui constituent les instruments de base de la couverture. Cette classe de modèles présente l'avantage de modéliser tous les comportements retenus lors des tests statistiques, mais certaines variables sont inobservables.

## 3. Modélisation par modèle de courbe

Ces modèles consistent à spécifier directement l'évolution de la courbe des prix des contrats à terme en prenant comme donnée de marché la courbe des futures aujourd'hui. L'étude reprend un modèle de

courbe à un facteur donnant la dynamique de la courbe, suivant une loi log-normale. La dynamique du prix spot s'en déduit en écrivant que la livraison a lieu immédiatement à l'instant d'évaluation. Nous proposons deux extensions nouvelles qui permettent de prendre en compte l'ensemble de la nappe de volatilité. La première extension résout le problème du smile (volatilité implicite) sur sa dépendance en la maturité. La méthode propose de considérer une volatilité constante par morceaux sur chacun des intervalles bornés par les maturités des contrats futures. La seconde extension prend en compte le skew de volatilité, c'est-à-dire sa dépendance en fonction du strike. Un modèle à logarithme décalé, issu de la précédente extension, permet de prendre en compte cette dépendance monotone.

## 4. Calibration

Un opérateur de marché doit valoriser un produit répondant à des besoins spécifiques d'un investisseur et doit calculer sa couverture pour transférer son risque au marché financier. Pour ce faire, celui-ci doit estimer les paramètres des modèles étudiés et analyser leur stabilité afin de minimiser le coût de sa couverture. Pour chaque type de modèle, nous avons privilégié un mode de calibration. Dans chaque cas, nous étudions la stabilité de l'algorithme puis nous étudions la stabilité des paramètres à chaque date de cotation au regard de la variation des données de marché.

### Méthode quadratique

Elle consiste à comparer les volatilités implicites telles qu'elles sont perçues sur le marché et la volatilité implicite que l'on obtient en inversant la formule de Black-Scholes. Cette méthode peut être instable si le nombre de paramètres est trop important.

### Méthodes par filtre de Kalman

Le principe est de calculer la valeur de l'estimateur des variables d'état, qui sont dans le modèle Schwartz-Smith, les déviations de court et de long terme et de mettre à jour la valeur à chaque nouvel instant de cotation. La comparaison entre cet estimateur et la valeur issue du modèle permet d'écrire un modèle de loi gaussienne dont on peut maximiser la vraisemblance. Cette méthode est théoriquement efficace et permet d'obtenir les valeurs de tous les paramètres. En revanche, elle est lourde en temps de calculs et dépend du codage de l'algorithme d'optimisation final.

### Méthode implicite d'exploitation de la courbe

Cette méthode consiste à exploiter les caractéristiques de certaines courbes générées par le modèle considéré. Dans le cas du modèle de Schwartz-Smith, il s'agit d'exploiter les courbes de contrats à terme ainsi que la structure à terme de la volatilité.

## 5. Conclusions et extensions possibles

Nous suggérons diverses extensions de notre étude. Il s'agirait tout d'abord de calibrer les modèles spot avec saisonnalité et volatilité stochastique inspirée du modèle de Heston. Un travail similaire serait à effectuer avec les modèles de courbe à deux facteurs. Par ailleurs, une étude des stratégies de couverture permettant à un agent de se couvrir au mieux lorsqu'il fait face à un risque spécifique serait envisageable. Il serait utile de s'intéresser à la couverture d'options plus complexes que nous avons valorisées comme les options asiatiques ou bermudéennes. Enfin, il faudrait chercher et élaborer des modèles plus complexes répondant plus fidèlement aux propriétés d'autres commodités ou matières premières comme l'électricité ou l'or.

# Réassurance et technique financière de transfert de risque

## l'exemple du « Mortality bond » : une obligation indexée au risque de (sur)mortalité

Blaise Bourgeois (2001), Responsable des Risques sur les Produits Vie au sein du Group Risk Management chez AXA.

Le risque de mortalité est un risque sous-jacent à de nombreux produits d'assurance qui offrent un capital en cas de décès de l'assuré. Face à un tel risque, le principe de mutualisation ou de chargement du tarif initial sont nécessaires mais insuffisants pour permettre à l'assureur de s'immuniser contre le risque de perte / ruine en cas de pointe de sinistralité.

La mise en place d'un portefeuille viager « delta neutre » qui optimisera l'allocation entre rentes viagères et temporaires décès pourrait offrir une couverture 'naturelle' entre risques de longévité et de mortalité. Cependant, l'asymétrie du bénéfice de la couverture en cas de variations extrêmes de l'espérance de vie ne permet pas à l'assureur de se couvrir convenablement dans le temps. Les limites d'une telle approche sont discutées pour mieux justifier l'intérêt d'une couverture séparée entre ces deux risques viagers. La couverture spécifique du risque de mortalité sur le marché de la réassurance traditionnelle se heurte pour sa part aux limites de capacité des acteurs traditionnels et aux pratiques de ce marché (la réassurance excluant le risque de pandémie). Cette situation a conduit certains (ré)assureurs à trouver des solutions innovantes fondées sur des techniques de transfert de risque. En mutualisant les risques sur une base élargie d'investisseurs, le transfert de risques au marché offre aux assureurs trois avantages principaux : (i) ces techniques permettent d'accéder à des capacités de couverture qui font défaut ou sont trop chères sur le marché de la réassurance traditionnelle ; (ii) en sécurisant un prix fixe sur une durée d'au moins 3 ans, l'assureur peut mieux piloter son résultat et faire face aux éventuels ajustements des cycles tarifaires; (iii) ces techniques de transfert de risque permettent aux assureurs de réduire leur exposition au risque de contrepartie sur les réassureurs.

La démarche de construction du « Mortality bond » émis par AXA en Novembre 2006 permet de mettre en perspective les enjeux comptables, réglementaires et fiscaux du montage. La méthodologie retenue (modèle tendance / fréquence-sévérité) pour mesurer les probabilités d'occurrence et l'espérance de perte moyenne est également analysée.

« A une époque où les risques financiers et d'assurance sont de plus en plus imbriqués et où les parallèles entre produits ou théories se dessinent nettement, l'existence d'un unique principe d'évaluation du prix du risque, assurant la cohérence entre ces deux mondes, apparaît comme une nécessité » (C.M. COSTE, *La Réassurance – approche technique*, chapitre 20). C'est à ce 'principe d'évaluation du prix du risque' que ce mémoire apporte certains éclairages en inférant la distorsion de probabilité implicite (à partir de la transformée de Wang & PH-transform) qui permet d'équilibrer les prix de marché à la probabilité de perte théorique des souches émises à ce jour.

Cette démarche, associée à une réflexion sur la pertinence de la mesure des probabilités de survenance et perte moyenne à travers le prisme de la théorie des valeurs extrêmes, vise à mieux apprécier la valeur relative des opérations de transfert de risque côté émetteurs et côté investisseurs. Elle autorise finalement à s'interroger sur la pertinence de la mesure initiale du risque de surmortalité et la justification des primes de risque demandées à ce jour par les investisseurs pour porter un tel risque d'assurance.

# Etude de quelques problèmes d'estimation statistique en finance

Mathieu Rosenbaum (2004) est professeur chargé de cours à Polytechnique, il a obtenu sa thèse de doctorat à Paris-Est et au CREST en 2007

L'objectif de ce travail est d'apporter des éléments de réponse à des questions de finance de marché sous l'angle de la statistique des processus. On s'impose donc un cadre de travail cohérent avec des faits stylisés de marché : celui d'observations discrètes d'un modèle de diffusion à volatilité stochastique. Dans ce contexte, on répond aux questions de finance statistique suivantes :

- A partir d'observations discrètes de prix, comment estimer la persistance de la volatilité? On considère des modèles dans lesquels la persistance est caractérisée par un paramètre et on donne un estimateur de ce paramètre.
- Comment estimer la volatilité intégrée d'un actif dans les petites échelles ? On se place dans des modèles diffusifs perturbés par du bruit de microstructure, notamment par des erreurs d'arrondi, et on présente des estimateurs de la volatilité intégrée.
- Comment mesurer l'intensité du bruit de microstructure ? On propose un nouvel indice de mesure et on étudie son comportement sur des données de marché et dans des modèles théoriques.

Pour répondre à la première question, on étudie dans la première partie de la thèse le problème de l'estimation de la persistance de la volatilité à partir d'observations discrètes d'un modèle de diffusion sur un intervalle  $[0, T]$ , où  $T$  est un temps objectif fixé. Pour cela, on introduit un mouvement brownien fractionnaire d'indice de Hurst  $H \in [1/2, 1]$  dans la dynamique de la volatilité. On construit une procédure d'estimation du paramètre  $H$  à partir des données haute fréquence de la diffusion. On montre que la précision de notre estimateur est  $n^{-1/(4H+2)}$ , où  $n$  est la fréquence d'observation, et on prouve son optimalité au sens minimax. Ces considérations théoriques sont suivies d'une étude numérique sur données simulées et données financières.

Le second problème est traité dans la deuxième partie de cette thèse. On propose des estimateurs de la volatilité intégrée d'un actif à partir d'observations discrètes à fréquence  $n$  et avec erreur d'arrondi  $\alpha_n$  tendant vers zéro, d'une diffusion sur un intervalle  $[0, T]$ . On montre que la précision de nos estimateurs est  $\text{Max}(\alpha_n, n^{-1/(4H+2)})$  et on obtient par ailleurs des théorèmes centraux limites dans le cas de diffusions homogènes. Cette étude théorique est ici aussi suivie d'une étude numérique sur données simulées et données financières.

On aborde la troisième question dans les deux dernières parties de la thèse. On établit dans la troisième partie une caractérisation simple de certains espaces de régularité: les espaces de Besov. En se basant sur ce résultat, on construit dans la quatrième partie un nouvel indice de bruit de microstructure qui associe à une période de sous échantillonnage donnée une mesure de régularité. Comparé aux autres indices, il semble posséder plusieurs avantages. En particulier, il permet de mettre en évidence des phénomènes originaux comme une certaine forme de régularité additionnelle dans les échelles les plus fines. On montre que ces phénomènes peuvent être partiellement reproduits par des modèles de bruit de microstructure additif ou de diffusion avec erreur d'arrondi.

Néanmoins, une reproduction fidèle semble nécessiter soit une combinaison de deux formes d'erreur, soit une forme sophistiquée d'erreur d'arrondi.

L'Association des Anciens  
Elèves de l'ENSAE :

# Compte-rendu de l'Assemblée Générale 2009

*L'Assemblée générale de l'association s'est tenue au 56<sup>ème</sup> étage de la tour Montparnasse, le 12 juin 2009. La participation a une nouvelle fois été au rendez-vous, ce qui témoigne de l'intérêt que portent les Anciens à cette réunion d'information et d'échanges.*

Fabrice Wilthien, président sortant, a commencé par rappeler que l'association n'a pas été épargnée par les turbulences financières. Malgré cela, nous avons poursuivi nos efforts. L'association a en particulier suivi et accompagné les projets de déménagement de l'ENSAE sur le grand campus de ParisTech, autour de Palaiseau. Cette année fut aussi marquée par l'aboutissement d'un projet et d'une collaboration de longue haleine entre l'association et le réseau des conseillers du commerce extérieur français. Depuis l'année 2005, l'association travaille en effet avec Bruno Durieux (1969), directeur général du Comité national des Conseillers du Commerce extérieur de la France (CNCCEF), à la production et l'analyse d'indicateurs conjoncturels mensuels sur les perspectives d'activité et de croissance des entreprises françaises à l'étranger. Ces travaux ont connu une publicité importante en avril 2009, lors d'une conférence de Bruno Durieux, reprise dans la presse quotidienne nationale.

## Valoriser les parcours des ENSAE

En outre, cette année, l'accent a été particulièrement mis sur la communication. Nous avons tout lieu de nous féliciter du succès recueilli : plus que jamais, l'école est connue des journalistes et des

décideurs des coeurs de métiers de l'école. Nous ne comptons pas nous arrêter en si bon chemin et continuons à nous adresser particulièrement à ces cibles privilégiées. Pour ce faire, l'association s'appuie sur des produits à grande valeur ajoutée, très appréciés, que sont notamment la revue que vous tenez entre les mains, le site internet et l'annuaire des Anciens.

La revue bénéficie d'une large audience : outre les anciens, elle est diffusée à un vaste panel de journalistes et personnalités qualifiées et elle est disponible en lecture sur le site. Variances est un élément clé dans la communication autour de l'école : tant sur le fond que sur la forme, elle contribue à façonner la perception que le monde professionnel a de notre école et plus largement à diffuser les analyses et points de vue des anciens au delà de la seule communauté des ENSAE. Le hors-série carrière a en particulier rencontré un succès notable, tant auprès des anciens élèves que des personnes extérieures : la richesse et la diversité des carrières des anciens, dont peu d'écoles peuvent s'enorgueillir, transparaît nettement dans cette publication.

Les efforts de communication ne se réduisent pas à ce média. L'association communique en effet directement sur son site sur les événements

tournant autour de l'école, de ParisTech de façon générale ou de la vie des anciens. Pour améliorer encore cette diffusion d'informations, le site [www.ensae.org](http://www.ensae.org) a connu au cours de l'année une refonte importante.

## De nouveaux services pour les anciens

En outre, le dynamisme des clubs associés à l'association concourt lui aussi à la réputation de notre école : le développement d'ENSAE Business Angels, la plénitude atteinte par ENSAE Solidaires, ou encore les multiples manifestations du réseau international, pour n'en citer que trois, témoignent de l'activité soutenue des anciens.

Les élèves constituent toujours un canal privilégié d'action de l'association. La cérémonie de remise des diplômes organisée en septembre 2008 a remporté un vif succès, grâce notamment au concours financier de la Société Générale. L'association y a notamment décerné ses désormais attendus « prix du meilleur GT », qui récompensent des travaux très intéressants. Parmi l'ensemble des mémoires examinés, il a été difficile de n'en sélectionner que trois, tant la qualité était au rendez-vous. Au final, le prix a été décerné au travail sur la sinistralité automobile, qui révèle une maîtrise des matières enseignées à l'école dans plusieurs disciplines.

## Cotiser, solidarité en temps de crise

Le président a rappelé que la crise économique affectait les comptes de l'Association des Anciens (cf la présentation du bilan financier), via notamment les recettes publicitaires. Plusieurs options étaient envisageables pour répondre à cette diminution des produits. La communication, au grand regret de certains, a subi les conséquences de ces difficultés : l'Association a dû se séparer de l'attachée de presse qui facilitait la communication. À ce prix, nous pouvons continuer par exemple à diffuser ce numéro de Variances à une audience large. Lors de cette présentation, il a semblé que certains anciens découvraient que l'Association ne dégageait pas chaque année d'excédents importants qui la mettaient durablement à l'abri du besoin. Fabrice Wilthien a tordu le cou à cette idée fausse : l'Association connaît parfois des excédents, mais en 2008 ses charges ont dépassé ses recettes. L'Association a donc plus que jamais besoin des cotisations des Anciens pour poursuivre ses activités dans des conditions satisfaisantes pour tous.



Enfin, le président sortant Fabrice Wilthien a indiqué qu'il ne solliciterait pas de nouveau mandat de président. Les membres de l'association des anciens élèves et en particulier le Conseil ont souhaité exprimer leur gratitude, par l'intermédiaire de Benoit Bellone, pour le travail impressionnant qu'il a mené durant ces années comme trésorier puis président. Fabrice a impulsé et accompagné le développement de nombreuses actions, qu'il serait trop nombreux d'énumérer intégralement. On se contentera donc de citer le site Web de l'Association, dont l'audience ne cesse de croître et qui sert de modèles pour d'autres associations d'anciens élèves, ainsi que l'inclusion de l'ENSAE dans plusieurs grands projets fédérateurs, tels que Manageurs (manageurs.com) dont l'Association est membre fondateur. Fabrice ne s'écartera toutefois pas complètement puisqu'il reste membre du Conseil. Nul ne doute qu'il restera très actif en son sein.

L'organisation de cette Assemblée générale doit beaucoup à la déléguée générale de l'Association, Jeanne Bachoffer, qui a cette année été aidée par Laurence Rébillon. Nous les remercions de leur travail efficace. ■



## Elections au Conseil

A l'issue de l'assemblée générale, ont été élus membres du Conseil pour deux ans :

Sébastien COCHARD

Dominique BEUDIN

Aurélia DALBARADE

Pierre-Marie DEBREUILLE

Catherine GRANDCOING

Yves KRIEFF

Etienne MAROT

Didier NEGIAR

Isaac NJIEMOUN

Eric TAZE-BERNARD

Julien VINTZEL

Sont en cours de mandat :

Franck ARNAUD

Zoubir BENHAMOUCHE

Yoram BOSC-HADDAD

Olivier DE CONIHOUT

Pierre DORE

Sylvestre FREZAL

Frédéric GILLI

Julien GUITARD

Alexis DE ROZIERES

Guillaume SIMON

Fabrice WILTHIEN

## Le Mot du Président



# Chers Anciens,

le 11 juin dernier, vous avez élu un nouveau conseil, que j'aurai le plaisir de présider cette année.

Je tiens tout d'abord à saluer, au nom de l'ensemble du conseil, l'immense travail réalisé pendant les 9 années de présidence de Fabrice Wilthien : de la construction au développement de Paristech et de manageurs.com en passant par la mise en place de nombreux partenariats qui ont permis de développer notre offre événementielle (Petits-déjeuners, Remise des diplômes entre autres)... Surtout, Fabrice a toujours su donner envie de s'impliquer pour l'association.

Fabrice poursuivra son engagement au conseil, pour Manageurs.com et dans les nombreuses collaborations que nous menons avec nos associations sœurs de Paristech Alumni. Toute l'équipe espère poursuivre et développer les nombreux projets et réalisations entrepris durant ces années.

Pour ma part je suis entré au conseil il y a 4 ans, tout d'abord comme animateur d'e-London et de la Commission Internationale puis comme secrétaire général adjoint. Trois grandes lignes guident mon engagement :

- une équipe motivée, efficace et sympathique
- un besoin de lien social et de créativité alors que nous traversons une période exceptionnelle
- la montée en puissance du projet Paristech

Outre pérenniser l'existant, je souhaite orienter mon action dans deux directions :

- la fidélisation : notre action a un coût et ce sont vos cotisations qui les rendent possibles. Les anciens de l'ENSAE cotisent autant sinon plus que les diplômés des autres écoles. Néanmoins nous souhaitons renforcer et régulariser ce lien qui nous unit.
- le développement de Paristech Alumni (PTA) en France et à l'étranger : partie intégrante du nom de l'Ecole depuis l'an dernier, Paristech est la marque que nous devons développer vis-à-vis du monde extérieur, il en va de l'image de notre diplôme et de la visibilité de notre réseau d'anciens. Dans ce contexte, une attention toute particulière sera portée au déménagement et au changement de statut de l'Ecole.

En espérant vous retrouver cette année, que je vous souhaite riche et passionnante,

**Julien Guitard (2005)**

# Rapport financier

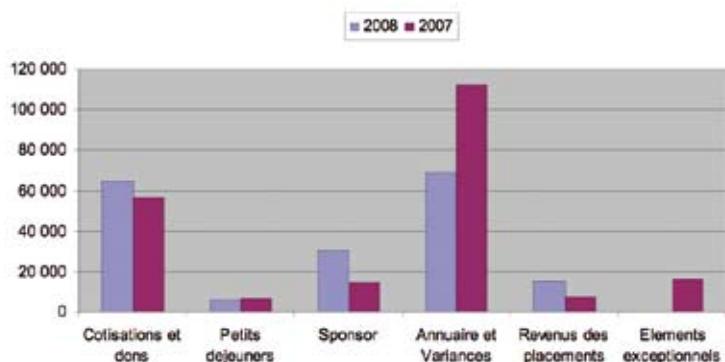
présenté par le trésorier sortant, Alexis de Rozières

L'année 2008 se solde par un résultat économique nettement négatif : -31 k€. Cette baisse s'explique pour 25 k€ par une baisse du résultat net des publications, avec un variances en moins publié par rapport à 2007 et un marché publicitaire tendu. Par ailleurs, notre souhait de maintenir le service aux anciens en assurant un interim lors du congés maternel de notre délégué général a conduit à une majoration de la masse salariale de 20 k€. Ces impacts négatifs ont heureusement pu être compensé pour partie par la mise en place d'un partenariat pour les petits déjeuners.

Il est à noter ici que ces résultats viennent conforter la décision prise en 2007 d'augmenter pour la première fois depuis 5 ans le montant de la cotisation.

Le trésorier présente un budget pour 2009 à l'équilibre. Pour la deuxième année consécutive les comptes sont validés par un expert comptable externe (DFG Finance).

L'Assemblée générale a voté à l'unanimité l'approbation des comptes et le report à nouveau.

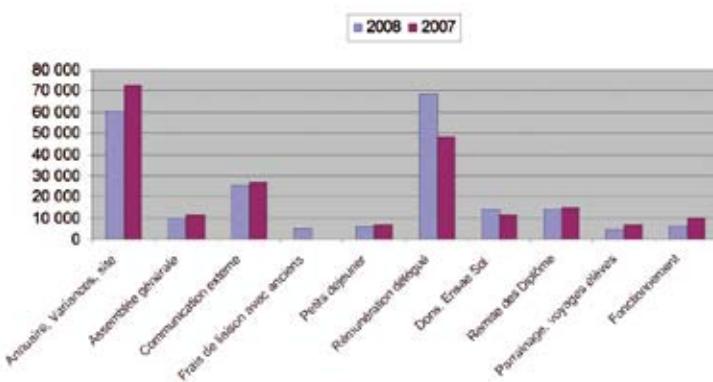


## Produits

- 40 K€ : Recettes publicitaires
- 16 K€ : Produit exceptionnel constaté en 2007
- +15K€ : Nouveau sponsor pour les petits-déjeuners
- +10K€ : Légère progression des cotisations et revenus financiers

## Charges

- Des charges totales en hausse de 5K€
  - +20K€: Forte hausse de la masse salariale (congés maternité et période double de transition)
  - 12K€ : Baisse de charge de communication lié à un Variances de moins paru en 2008/2007
  - Effort réalisé sur les coûts de fonctionnement
- Un montant alloué à la communication vers les anciens et l'organisation de manifestations significatives (AG, Remise des diplômes) maintenu.



# ParisTech Alumni tisse sa toile

Emmanuel Léonard (2007)

Le 27 juillet dernier le groupe ParisTech Alumni (« PTA ») de Dubaï a organisé son troisième événement « happy hour ». Une quarantaine d'anciens des écoles de ParisTech étaient présents au bar de l'Hôtel Westin Mina Seyahi.

Dorénavant tous les événements organisés dans la région par l'une des onze associations d'anciens sont ouvert aux anciens des autres écoles de ParisTech. Ainsi nous avons été conviés aux dîners-débats HEC mensuels (« HEC Majlis ») et à une séance de karting.

Suite au succès de ces premières initiatives, d'autres événements seront prochainement organisés en commun à Dubaï et Abu Dhabi. Une grande conférence et un voyage culturel à Damas en Syrie sont déjà dans les cartons. Les événements du groupe de Dubaï sont annoncés dans la rubrique e-Dubaï du site ensae.org.

Des initiatives similaires sont lancées dans d'autres villes comme à Shanghai, Hong Kong ou San Francisco.

Pour toute information complémentaire veuillez contacter le bureau de PTA du Golfe (gcc@paristech-alumni.org) ou Emmanuel Léonard (emmanuel.leonard@ensae.org), le nouveau responsable de la Commission Internationale de l'AAENSAE. ■





# Jean-Marc Le Roux (1986)

Directeur Général, Bain & Company

**Variances** - Jean-Marc, peux tu nous dire quelles motivations ont guidé tes choix d'études, à l'X dans un premier temps puis ensuite à l'ENSAE ?

Après un parcours classique de baccalauréat scientifique suivi d'une prépa à Saint Louis, j'ai intégré l'X. Et comme mon souhait de devenir ingénieur s'accompagnait d'une forte attirance pour l'économie, j'ai choisi cette option à l'école Polytechnique et suis sorti dans le corps de l'Insee en juin 1984. Je réalisais ainsi un parcours de formations qui devait - comme je le pensais et le souhaitais - me mener naturellement vers la prévision économique.

Je garde de mes deux années d'études à l'ENSAE des sentiments contradictoires : avant tout une très grande satisfaction intellectuelle, l'impression de bénéficier des meilleurs enseignements économiques et statistiques dispensés par un corps enseignant de grande qualité. A vingt ans de distance j'ai toujours autant d'estime pour ce que j'y ai appris et acquis en termes de compétences même si mon quotidien actuel s'est éloigné significativement de ces champs d'activité.

En revanche, dès mon arrivée à l'ENSAE, juste sorti de l'X, j'ai été autant surpris que frustré par une sorte de « manque » dû à l'absence de campus. Les trois années passées sur le campus de l'X m'avaient permis de m'y faire de nombreux amis avec lesquels j'avais partagé des moments de travail mais aussi de détente qui me restent en mémoire et ont fondé des amitiés durables. A l'inverse, une fois les cours finis, l'absence de vie étudiante à partager avec mes condisciples de l'ENSAE, associé à une arrivée des « corpsards »

directement en deuxième année n'a pas facilité notre intégration. C'est pourquoi les projets de création d'un campus à Palaiseau d'ici quelques années me semblent une très bonne idée, cela permettra d'intensifier les processus d'intégration des étudiants de l'ENSAE qui doivent par ailleurs surmonter les difficultés inhérentes à des recrutements aux origines très diverses.

**V** - A la sortie de l'école, t'es tu dirigé vers la prévision économique comme tu souhaitais le faire ?

**JMLR** - Pas du tout ! J'ai rejoint l'Insee en tant qu'administrateur et commencé ma carrière au centre informatique de Paris pour travailler sur le développement de la nouvelle base de la comptabilité nationale française. Ce projet nécessitait la mise en œuvre d'outils de programmation très intéressants et je trouvai finalement dans l'univers informatique de quoi satisfaire toutes mes attentes professionnelles. Deux ans plus tard, je confirmai cette orientation et rejoignis la CGI (Compagnie Générale d'Informatique) dans une de ses divisions spécialisées dans l'industrialisation de productions de logiciels. J'y ai parcouru les différents échelons : ingénieur, puis chef de produit enfin responsable du développement. Ces années m'ont permis d'élargir significativement mon champ d'activité en ajoutant aux compétences techniques informatiques des pratiques marketing et relations clients.

En 1993, IBM rachète la CGI. Je viens de passer cinq ans dans cette entreprise. Mon intérêt pour le commerce et le marketing me pousse à reprendre mes études. Je rejoins le programme MBA de l'INSEAD en 1994 avec l'intention de

## “ la performance de l'entreprise se fonde sur le respect de valeurs humaines fortes ”

retourner un an plus tard dans une entreprise de technologie pour y prendre des responsabilités managériales...

**V - et finalement tu entres chez Bain & Company !**

**JMLR -** En effet, le conseil en management semblait une étape utile avant un retour dans le secteur technologique, pour mettre en pratique les enseignements du MBA.

En 1995, Bain était encore le challenger et j'ai préféré cette culture très entrepreneuriale aux grands noms institutionnels du métier. Une autre différence appréciable était le principe de non spécialisation des consultants (c'est toujours le cas d'ailleurs). Les premières années, j'ai pu ainsi participer à des missions dans des secteurs aussi différents que le nucléaire, la sidérurgie, l'agroalimentaire, les services financiers, la télévision... mais également aborder des problématiques très variées telles que stratégies de croissance, fusions-acquisitions, amélioration de performance, organisation, bref tous les thèmes clés d'une direction générale.

À cette variété de secteurs et de mission s'est ajoutée la variété géographique, puisque pendant mes premières années j'ai vécu la moitié du temps à l'étranger (Canada, Belgique, Grande Bretagne) ce qui a en définitive été très utile pour comprendre l'influence des cultures sur les styles de management et la vie des affaires.

Promu associé en 2001 à l'issue d'une longue mission de fusion dans l'assurance en Belgique, je rentre en France pour y développer le cabinet dans le domaine des fusions-acquisitions d'entreprise et le segment des investisseurs en capital (Private Equity).

**V - 15 ans chez Bain... n'as-tu jamais eu la tentation de rejoindre l'opérationnel dans une entreprise ?**

**JMLR -** De nombreux consultants suivent en effet cette évolution professionnelle : quelques

années dans le conseil puis un départ dans une entreprise pour relever le défi du business quotidien.

Je suis resté consultant plus longtemps que d'autres peut-être parce que je connaissais déjà bien le monde « opérationnel », à la fois dans ses aspects techniques et commerciaux. De plus, lorsqu'on est associé en charge d'une « practice », on fait finalement un métier assez opérationnel pour le cabinet, qui va de la stratégie au commercial, du recrutement au développement d'une équipe.

Evidemment et avant toute chose, je ne serais pas resté si je n'avais pas pris du plaisir à exercer ce métier : j'ai parcouru ainsi avec bonheur les étapes de consultant promu manager puis associé. L'un des attraits de ce métier est son évolution permanente pour arriver à la gratification de passer du statut de consultant à celui de conseiller. Statut certes non officiel, où l'on n'est plus un prestataire de service, mais bien celui qu'on appelle dans certaines circonstances, qu'on écoute pour son avis, qui prend part aux décisions critiques. Participer aux réflexions les plus stratégiques avec le bénéfice de la bonne distance permettant parfois une meilleure créativité, cela signifie souvent être aussi impliqué que son client tout en étant plus libre. C'est dans cette posture particulière que le conseil prend à mes yeux toute sa portée pour nos clients et tout son intérêt pour ceux qui le pratiquent. Et c'est à cela que je me suis consacré depuis 15 ans chez Bain.

**V - 15 ans plus tard, en novembre 2008, tu es coopté par tes pairs, les 23 autres associés du cabinet, pour prendre la direction générale de Bain en France. Quelles sont les grandes orientations qui guident ta stratégie de développement de l'entreprise ?**

**JMLR -** Bain, c'est une grande marque internationale, forte de 4 800 collaborateurs (dont 250 en France) répartis dans 40 bureaux dans le monde. C'est aussi une des trois plus grandes entreprises de conseil de direction générale avec McKinsey et le BCG.

## “ développer la mixité des équipes : une priorité et une démarche active ”

Ma stratégie pour Bain a pour objectif le leadership en France. Elle s'appuie sur 3 grandes priorités stratégiques

1. Investir dans nos consultants toujours plus pour en faire les meilleurs de la profession, et les meilleurs managers pour ceux qui choisiront de rejoindre d'autres entreprises
2. Développer la diversité et notamment la mixité dans les équipes de Bain France, à tous les niveaux hiérarchiques en mettant en place de nouvelles pratiques plus respectueuses de l'articulation vie personnelle - vie professionnelle.
3. Rester la société de conseil la plus attractive pour nos futurs collaborateurs, et gagner la bataille du recrutement

Avant d'être nommé Directeur Général de Bain France, je cumulais avec mon activité de conseil la responsabilité du recrutement du cabinet français. Est-ce dans cette fonction que j'ai conforté ma conviction que les objectifs business ne s'atteignent qu'en développant une gestion volontariste du potentiel humain de l'entreprise à l'aide d'un management fondé sur des valeurs humaines fortes.

Enfin, puisqu'on parle de recrutement, je voulais rappeler que si Bain recrute ses consultants et futurs associés dans de nombreuses grandes écoles d'ingénieurs et de commerce, trois parmi les 24 actuels associés sont diplômés de l'ENSAE (Patrick Béhar, 1991, Christophe Tadie, 1995, et moi même) !

**V - Tu parles de bonnes pratiques à mettre en place, peux tu décrire ce qui est développé par Bain sous ton impulsion ?**

**JMLR -** Depuis plusieurs années, l'une de nos priorités est le développement de la mixité des équipes. Le métier de conseil est un de ceux dans lequel il est facile de « faire sa propre route » sans pour cela avoir besoin à chaque étape de sa carrière de la cooptation de ses pairs, frein sou-

vent dénoncé à la diversité et à la mixité. Aucun numerus clausus n'empêche le développement de son business ; élargir sa clientèle, augmenter son chiffre d'affaires sont des actions concrètes qui permettent de parcourir rapidement les grandes étapes d'une carrière dans le conseil (analyste, consultant, manager, associé). Ce contexte particulier à ce métier rend encore plus légitime l'objectif d'une plus grande mixité des équipes.

Par ailleurs, nous sommes convaincus qu'une démarche active dans ce sens là ne pourra qu'améliorer la performance de notre société et nous avons fait partie des premiers signataires de la Charte de la parentalité en 2008. D'autres actions plus concrètes ont été mises en place et ont vocation à être encore développées : des forums de débats et discussions ouverts à tous pour faciliter l'expression des attentes et l'émergence de solutions pratiques, un service de conciergerie pour faciliter le quotidien des femmes et des hommes de l'entreprise, le télétravail,...

En cohérence avec cette volonté nous sommes très attentifs à la prise en compte des désirs de chacun, hommes et femmes, autant ceux issus du statut de parents que ceux venant d'aspirations personnelles à gérer sa carrière en alternant périodes de fort investissement professionnel et moments de prise de distance et de remise en question. L'opportunité et l'enrichissement personnel lié aux périodes de congé sabbatique sont soulignés : par exemple, le précédent patron de la France a été promu alors qu'il était en congé sabbatique. Il montre ainsi l'exemple à l'ensemble des collaborateurs de Bain.

Enfin, Bain France a participé trois fois au classement des « entreprises où il fait bon vivre » établi par *Great Place to Work Institute* à l'aide des notes attribuées par les collaborateurs. A chaque fois, notre entreprise a pris la première place du classement en France et nous en sommes fiers.

Cette démarche active n'est pas opportuniste au seul service du « politiquement correct ». C'est au contraire un choix stratégique fort et de long terme de notre part pour améliorer les performances de notre entreprise grâce à une utilisation intelligente du potentiel de ses collaborateurs : cette volonté répond à une valeur forte de Bain, celle du défi humain au service de la performance.

**V - Dans le cadre du défi humain au service de la performance que tu soulignes, com-**

ment le Directeur Général de Bain France compte-t-il « optimiser le sien » ?

**JMLR** - C'est une bonne question car il est évident que la tentation est grande de se laisser engloutir dans le feu de l'action.

J'ai 47 ans et mes nouvelles responsabilités m'imposent de savoir faire évoluer mon organisation personnelle. Depuis 15 ans j'ai souvent ressenti, comme tous les collaborateurs des entreprises de conseil, la frustration de ceux qui courrent chaque jour des marathons... au rythme du sprint. Je ne vais évidemment pas ralentir cette course inhérente à l'efficacité de nos métiers au service de clients exigeants et eux-mêmes rapides. Néanmoins je vais essayer d'intercaler quelques arrêts sur images (vacances plus longues, périodes de prise de distance...) pour me permettre de me ressourcer et de trouver dans ces temps alternatifs des occasions de nouvelles créativités, de transmission, d'écoute... qui enrichiront ma vie propre et par là même ma performance de manager.

**V** - Pour finir, quel message souhaitez tu transmettre aux jeunes ENSAE ?

**JMLR** - Tout d'abord une réflexion qui concerne tous les diplômés d'école d'ingénieur, qui le plus souvent, empruntent des filières à la suite des concours des classes préparatoires et passent leurs années d'études à acquérir des compétences techniques sans beaucoup d'exposition au monde des entreprises (peu d'années de césure

## “ le défi humain au service de la performance de l'entreprise ”

contrairement à ce qui se passe dans les écoles de commerce). Ces jeunes ingénieurs arrivent sur le marché du travail au moment des choix d'orientation professionnelle sans s'être suffisamment posé de questions à moyen voire long terme. Je voudrais insister sur l'importance de se projeter dans l'avenir pour ces ingénieurs aux compétences techniques remarquables qui doivent aussi s'interroger sur les managers de demain qu'ils souhaitent devenir.

Une deuxième remarque, qui aura de plus en plus d'importance : privilégier le choix des valeurs de l'entreprise à sa notoriété. Choisir une grande marque lorsque l'on choisit son premier job n'est pas forcément l'option gagnante. Une marque peut éblouir un temps, et voir son aura se ternir très vite à la suite d'un retournement de conjoncture. En revanche une entreprise dont l'activité et l'organisation quotidienne se fondent sur le respect de valeurs humaines fortes offrira à ses collaborateurs de développer leurs potentialités dans un environnement fertile. ■

Propos recueillis par Catherine Grandcoing

**Ciblez vos lecteurs,  
Insérez vos publicités dans**

**VARIANCES**  
LA REVUE DES ANCIENS DE L'ENSAE



**Contact :** jm.amram@fercom.fr

N'hésitez pas à joindre la société FERCOM - Jean-Michel AMRAM au 01 46 28 18 66



## Vous voulez voir plus loin ?

Face à la mutation rapide de l'environnement économique, les entreprises doivent gérer l'incertain en l'évaluant, en l'échangeant ou en l'assurant. Pour ce faire, elles ont recours à des modèles de plus en plus sophistiqués faisant appel aux techniques les plus récentes. Maîtriser les modèles, quantifier les risques, évaluer les engagements long terme sont devenus des nécessités, que l'on soit une société industrielle ou commerciale, un établissement financier, une compagnie d'assurance, un acteur du secteur public ou un groupe international. Actuaires, statisticiens, économistes vous donnent les clés pour calculer l'avenir et ainsi vous aider à réaliser vos potentiels.

[www.ey.com/fr](http://www.ey.com/fr)

### Contacts

Franck Chevalier, Associé - [franck.chevalier@fr.ey.com](mailto:franck.chevalier@fr.ey.com)

Jeff Davies, Associé - [jeff.davies@uk.ey.com](mailto:jeff.davies@uk.ey.com)



**ERNST & YOUNG**  
*La Qualité par principe™*

# les métiers du marketing

[Sommaire](#)

**S**ous la pression de l'internationalisation des marchés et des organisations, de la révolution numérique, de l'informatisation, du développement extraordinaire des bases de données, de la volatilité et la diversité des comportements de consommation, les métiers du marketing ne cessent de se ré-inventer.

Pour cela ils explorent une large palette de savoir-faire, à la lisière des sciences humaines et sociales, nécessitant une grande maîtrise de techniques quantitatives toujours plus sophistiquées.

Plusieurs anciens décrivent leur pratique quotidienne dans ces métiers au confluent des compétences mathématiques et de la réflexion marketing :

Laure Cuoco Debos (2003) optimise les investissements publicitaires des annonceurs à l'aide d'outils sophistiqués de prévision d'achat d'espace.

François Rosset (1990), « analyste dataminer », explore le sens marketing et l'intelligence opérationnelle des informations contenues dans les bases de données.

Olivier Aulliard (1990) révèle la puissance du géomarketing décisionnel pour les activités de distribution et d'optimisation des réseaux.

Yves Krief (1967) franchit « la ligne » du qualitatif et en démontre les apports spécifiques.

Jacqueline Aglietta (1965) rappelle la force et la richesse des réseaux professionnels, lieu fertile de rencontres et d'échanges.

Autant de témoins « heureux et passionnés » de ces fonctions marketing auxquelles les anciens de l'ENSAE apportent des qualités précieuses de rigueur, de synthèse et de vision économique.

**Catherine Grandcoing (1978)**

1

**L'optimisation des investissements publicitaires, un challenge économique toujours plus sophistiqué**

Laure Cuoco Debos (2003)  
p.26

2

**Analyses multivariées, datamining et marketing : une convergence fertile**

François Rosset (1990)  
p.29

3

**Le géomarketing décisionnel, une activité encore marginale mais en fort développement**

Olivier Aulliard (1990)  
p.33

4

**Les techniques qualitatives, une place essentielle et spécifique au sein des études marketing**

Yves Krief (1967)  
p.37

5

**Les associations professionnelles au service du marketing, de ses évolutions et de ses nouveaux défis**

Jacqueline Aglietta (1965)  
p.43

# L'optimisation des investissements publicitaires

## un challenge économique toujours plus sophistiqué

Laure Cuoco Debos (2003),  
Responsable outils médias chez Publicis Groupe Médias

*Laure Cuoco Debos applique ses compétences quantitatives à l'optimisation des investissements publicitaires des annonceurs à l'aide d'outils de prévision et d'achat d'espaces de plus en plus sophistiqués.*

En 2003 après une maîtrise MASS (Mathématiques Appliquées et Sciences Sociales) obtenue à la faculté de Nice, j'arrive à Malakoff pour rejoindre l'ENSAE dont l'enseignement est suffisamment réputé et le prestige du diplôme assez convaincant pour passer des palmiers de la côte d'Azur à la vue plongeante sur le périphérique. Les statistiques me plaisent, mais je ne sais pas encore à quel domaine je souhaite les appliquer et vers quel secteur d'activité je m'orienterai.

Tandis que mes choix de matières se tournent naturellement vers la sociologie, les statistiques exploratoires et l'initiation au marketing, intervient l'étape essentielle de la dernière année : le choix du Groupe de Travail. C'est grâce à Emmanuel Charonnat, ancien élève de l'ENSAI que je découvre ce qui sera rapidement une passion : le monde des médias et du marketing. Emmanuel est alors directeur d'études TV dans une agence médias et souhaite construire un modèle permettant d'optimiser la sélection des chaînes du câble et du satellite dans le cadre d'une campagne publicitaire. C'est avec lui que je signerai mon premier contrat de travail... avant même d'avoir terminé ma dernière année de scolarité.

Mais qu'est ce qu'une agence médias, quelle est sa fonction ? Originellement appelée « centrale d'achat », l'agence médias a un rôle central sur le marché de la communication et du marketing. L'annonceur lui confie le budget de communication de ses différentes marques, ce qui signifie

le plus souvent plusieurs millions d'euros... dont la rentabilité lui tiendra naturellement particulièrement à cœur !

La mission de l'agence médias sera donc d'optimiser la répartition des investissements sur les différentes plates-formes de communication à sa disposition (les médias classiques tels que la télévision, la radio, la presse, internet, le cinéma ou l'affichage mais aussi les opérations spéciales de marketing, le parrainage d'événements ou d'émissions, le marketing viral, le street marketing, les publi-communiqués et j'en passe !).

De très nombreuses études, qu'elles soient consacrées à un média, à un secteur d'activité ou encore à une cible de consommation du produit, permettent d'orienter le « planner » dans l'élaboration de la stratégie publicitaire de son client. Elles l'aident à choisir la plate-forme la plus adaptée à l'annonceur, à sa marque et à ses objectifs de communication.

Une fois cette sélection faite, pour chaque média retenu par le « planner », les études d'audience permettent de disposer d'une analyse fine de la consommation média du segment de population considéré : quelle part d'investissements par média ? Pour chaque média, quels supports privilégier (quels titres de presse, quelles stations de radio, quels écrans de télévision ? ...), dans quel contexte le message doit-il être diffusé, selon quel calendrier, lors de quelle tranche horaire, au

sein de quel contenu rédactionnel... ? Autant de questions auxquelles les départements études des agences médias doivent apporter des réponses. Pour ce faire, de nombreuses études sont imaginées, réalisées, exploitées à l'aide de logiciels permettant de dégager des enseignements opérationnels pour les campagnes publicitaires de nos clients.

### La mission du « planner » d'agence médias

En un mot, la mission du « planner » d'agence médias peut se résumer à « comment toucher le public cible de mon produit au meilleur coût et en lui délivrant le message le plus efficace ? Pour y répondre, données et études disponibles sont très nombreuses, un rêve pour une jeune diplômée de l'ENSAE qui veut faire ses preuves sans avoir de formation préalable particulière en médias ou en marketing ».

Au penchant naturel de tout ancien ENSAE pour les chiffres et les données en tout genre, s'ajoute mon goût personnel prononcé pour le média télévision, institution culturelle et familiale, aussi adorée que décriée, mais toujours consommée sans grande modération (chaque soir près de 8 millions de téléspectateurs regardent le journal télévisé de TF1, pour ne citer que cet exemple...). La télévision, un média dont le marché et le contenu ont beaucoup évolué ces dernières années : la forte progression des abonnements au câble et au satellite, le succès d'audience des chaînes thématiques, l'arrivée et le déploiement rapide de la télévision numérique terrestre (TNT), le développement de la réception par ADSL, ... suscitent des bouleversements significatifs dans les comportements des téléspectateurs qui interrogent, voire déstabilisent les annonceurs, devenus toujours plus friands d'analyses, de décryptages et de prospective sur les opportunités de communication qui s'offriront à eux dans les années à venir.

Enfin, cerise sur le gâteau pour un « planner » d'agence médias, la télévision est le média dont le processus d'achat est le plus sophistiqué et le plus intéressant : à l'écran, au quart d'heure, à la seconde, aux enchères, en « package », etc. Par ailleurs, c'est en télévision que s'investissent les plus importants budgets de communication comme peuvent l'être ceux des annonceurs leaders des secteurs de grande consommation, tels que l'Alimentation, l'Automobile, ou l'Hygiène Beauté. Pour toutes ces raisons, il est facilement compréhensible que les études de prévi-



sion tarifaire ou d'audience jouent un rôle prépondérant... et que les compétences d'anciens ENSAE trouvent dans ces activités un champ d'action aussi large que passionnant.

Pour preuve, ma première mission, qui fut la conception d'un modèle de prévisions d'audiences télévisées et la réalisation d'un logiciel dédié à destination des « planners » opérationnels de l'agence médias dans laquelle je travaillais. Un challenge à la fois informatique et méthodologique, qui m'amènera progressivement vers d'autres missions aussi pédagogiques que techniques : la mise en place à des fins d'analyses de marché d'un outil d'exploitation de la pige publicitaire plurimédias (base de données des insertions publicitaires de tous les annonceurs sur tous les médias, assorties des tarifs et des audiences) ; ou encore le déploiement d'un logiciel d'optimisation des campagnes télévisées (optimisation de la couverture publicitaire d'une campagne publicitaire sous contraintes de répartition du budget par chaîne de télévision et de pression publicitaire par tranche horaire).

Dans ce premier poste de chargée d'études, j'ai également travaillé à la rédaction d'articles d'actualité du média télévisé (analyse des dernières audiences, évolution du paysage publicitaire, stratégies des différents acteurs du marché, en termes de structure des campagnes dans le temps et sur les différents canaux qu'offre la télévision - chaînes nationales hertziennes, télévision numérique terrestre, câble, satellite, etc.).

Enfin, et ce fut intellectuellement très gratifiant pour moi, mon bagage scientifique m'a permis d'accéder rapidement aux divers comités scientifiques et techniques que les instituts d'études or-

gissent avec leurs clients (comme par exemple Médiamétrie), dans lesquels nous débattons de questions méthodologiques... qui me rappellent souvent mes cours de sondages !

Une de mes fonctions fut naturellement de former et d'assister en interne les différents collaborateurs de l'agence sur toutes les problématiques d'analyse de données, de définition d'indicateurs, et plus généralement de mathématiques appliquées.

### Le choix d'une agence médias est directement lié à la sophistication de ses outils de prévision

L'une des clefs du choix par les annonceurs de telle ou telle agence médias réside dans la sophistication plus ou moins pertinente de ses outils de prévisions et d'achats médias. Cette préoccupation stratégique de nos clients m'a permis, en étant directement liée à ces outils, d'être naturellement en première ligne sur les sujets stratégiques de l'entreprise et d'hériter d'une fonction nouvellement créée de « responsable des outils tous médias confondus ».

Cette nouvelle mission a pour moi de multiples intérêts : tout d'abord suivre en mode projet la réalisation d'un outil de sa conception à sa mise en fonctionnement opérationnel (formalisation du besoin des équipes sous la forme d'un cahier des charges, disponibilité et qualité des données, pertinence de la solution proposée, gestion des prestataires, négociation des contrats, validation du produit livré, formation, maintenance, amélioration en continu), mais aussi élargir mon champ initial restreint à la télévision à l'ensemble des médias.

### L'efficacité des investissements transversaux, les stratégies 360°

C'est aujourd'hui cette même fonction que j'occupe dans une agence concurrente. Mais tout en continuant à gérer les nombreux outils qui font le quotidien des acheteurs d'espace publicitaire et des planneurs stratégiques, je travaille sur l'application des techniques de modélisation économétrique à l'optimisation de l'achat d'espaces publicitaires en réponse aux besoins de mesures toujours plus fines et plus exigeantes de nos clients. En effet, une des questions récurrentes que se posent les annonceurs est la mesure

de l'efficacité de l'ensemble des actions mises en place pour stimuler leurs ventes, autrement dit la mesure à 360° de l'efficacité de leurs investissements transversaux. Que l'on évoque la présence en magasin, la promotion, la publicité classique ou la politique de prix, toutes les données sont là pour mesurer l'élasticité de chaque levier marketing et permettre à la marque d'optimiser son retour sur investissement. Vaste champ d'exploration scientifique dans lequel les compétences acquises à l'ENSAE sont sollicitées chaque jour !

Enfin, un des sujets d'avenir du marketing, et plus largement de la relation client, est sans conteste le développement d'Internet, utilisé par les marques et par les médias classiques de plus en plus subtilement, et dont l'efficacité est mesurable directement dans la plupart des cas. Ces prochains mois vont être marqués par le développement des nouvelles mesures d'efficacité sur le Web, en particulier sur ce que l'on appelle les UGC (pour *User Generated Content*) que sont les blogs, forums et autres lieux de discussions au sein desquels les consommateurs partagent maintenant leurs expériences des marques. Encore un champ d'exploration illimitée pour des quantitativistes intéressés par les comportements individuels !

### En guise de conclusion, ...

Je voudrais finir ce texte par un message à destination des jeunes anciens ou des « encore étudiants » de l'école. Les enseignements de l'école sont adaptés à de très nombreux secteurs d'activité, et en particulier à celui du marketing dans lequel les applications de nos compétences sont nombreuses et variées. Il me semble important d'en avoir conscience car peu de matières enseignées à l'école préparent directement à ces « autres » métiers et s'orienter dans ces voies particulières ne peut être que le résultat d'une démarche active de l'élève. Facilement intégrés dans ce secteur d'activité, les ENSAE y progressent très rapidement et se différencient des autres formations sur de nombreux critères : les compétences techniques tout d'abord, mais aussi des qualités de rigueur, de synthèse, une capacité de vision économique globale, etc.

Enfin, et c'est important, de nombreux anciens qui travaillent déjà dans cet univers (et y sont très heureux !) sont prêts à vous aider, n'hésitez pas à les solliciter ! ■

# Le géomarketing décisionnel

## une activité encore marginale mais en fort développement

Olivier AULIARD (1990), directeur scientifique d'ASTEROP

Olivier Auliard présente les multiples applications du géomarketing décisionnel permettant l'optimisation des actions de marketing direct, de la connaissance de zones de chalandise ou encore du maillage d'un réseau de distribution. Les enjeux stratégiques et économiques liés au géomarketing décisionnel en font un secteur d'activité peu sensible aux retournements de conjoncture et promis à un fort développement.

Au-delà d'une conjoncture qui aurait tendance à inciter un nouvel arrivant sur le marché du travail à découvrir des horizons différents des « traditionnels » secteurs des finances et de l'assurance, les métiers du marketing peuvent présenter en eux-mêmes un réel attrait. On y rencontre des problématiques variées, touchant une large palette de savoir-faire, à la lisière des sciences humaines et sociales, et nécessitant souvent une bonne maîtrise des techniques quantitatives telles qu'elles peuvent être enseignées à l'ENSAE.

Mon orientation professionnelle a été dictée par cette triple envie : étudier les ressorts de la société, capitaliser sur un savoir - faire technique et... varier les plaisirs ! Le domaine des études et des sondages (d'abord chez TNS SOFRES puis DEMOSCOPIE) a ainsi été ma première immersion dans l'univers du marketing, qui a duré plus de 10 ans, avant d'y replonger, - après un bref passage sur la bulle Internet -, plus profondément encore peut-être, grâce à ASTEROP, société dont l'activité se concentre sur le géomarketing décisionnel.

Parmi les métiers du marketing, le géomarketing, particulièrement dans sa composante décisionnelle, est probablement une des activités les plus consommatoires de méthodes statistiques sophistiquées et devrait pouvoir constituer un véritable vivier d'opportunités et de carrières pour les étudiants de l'ENSAE.

Comment définir le géomarketing et plus précisément le géomarketing décisionnel ? Avant tout comme un outil d'aide à la décision permettant d'optimiser les stratégies de développement des réseaux, en particulier des réseaux de distribution ou de vente. Sa spécificité tient à l'introduction de la variable géographique et de la dimension locale dans ses analyses.



## **“ Le géomarketing, une des activités les plus consommatoires de méthodes statistiques sophistiquées ”**

D'une manière générale, le géomarketing s'appuie sur trois composantes majeures : la technologie, les données et les méthodes quantitatives.

- la technologie, en ce qu'elle permet non seulement la représentation cartographique de l'information mais aussi, et peut-être surtout, dans sa capacité à accéder, exploiter et diffuser des bases de données toujours plus riches et complexes.
- les données, aussi bien les données officielles ou dérivées que les données internes spécifiques à une enseigne ou à une activité, carburant indispensable à toute analyse marketing.
- les méthodes quantitatives, ayant pour objet d'alimenter la réflexion des décisionnaires grâce à une exploitation optimale des données et des informations disponibles, en estimant notamment les conséquences des différentes évolutions de l'environnement, que ces évolutions soient provoquées ou subies.

### **Le géomarketing, une histoire récente, accélérée par le développement des sources de données et de la technologie**

En toute logique, les débuts du géomarketing sont donc étroitement associés à la fois aux premières diffusions généralisées des données des recensements et, comme pour l'analyse des données et toutes les méthodes quantitatives du marketing, au développement des ressources informatiques et des puissances de calcul. En France - le terme de géomarketing est d'ailleurs une spécificité française, même si cette activité est évidemment présente partout dans le monde - c'est la COREF et Jean-Marie Bourroche, qui en furent les précurseurs dès le milieu des années 80, en développant notamment une offre appelée les géo-types sur la base des résultats du

recensement de 1982. Notons qu'à l'époque, les données étaient diffusées par l'INSEE au niveau géographique le plus fin, à savoir les îlots (pâtés de maisons dont on peut faire le tour sans changer de trottoir, l'équivalent d'un « block » aux États-Unis), avant que la CNIL n'intervienne et ne limite, pour des raisons évidentes de secret statistique, la diffusion de données aux quartiers IRIS (regroupements d'îlots ayant une taille d'environ 2000 habitants) ou à quelques indicateurs très sommaires pour les îlots.

Depuis cette époque de pionniers, le développement du géomarketing a été spectaculaire, au gré des évolutions technologiques et du foisonnement des sources de données : les sources officielles de référence sont ainsi devenues de plus en plus pointues et actualisées, avec la mise à disposition, par exemple, d'informations issues de la Direction Générale des Impôts ou grâce aux efforts de l'INSEE avec le Recensement Permanent par exemple. Parallèlement, les données internes propres aux différents acteurs économiques se sont enrichies et généralisées (développement des programmes de cartes de fidélité, du data-mining, etc.).

Du côté technologique, les SIG (Systèmes d'Information Géographiques), outils exclusifs des premiers pas du géomarketing, mais conçus au départ pour des problématiques de type cadastral ou purement géographiques, et donc peu adaptés aux besoins spécifiques du géomarketing, ont évolué ou ont été remplacés par des outils de nouvelle génération, mieux conçus et pouvant intégrer et exploiter des données de toute nature. A ce virage technologique s'est ajoutée la généralisation des accès en ligne via les browsers (solutions intranet, extranet ou internet) et le développement des solutions de type SAAS, permettant un accès et une diffusion très simplifiés d'un grand nombre de données.

Du point de vue des méthodes quantitatives, si le géomarketing a profité - comme d'autres secteurs - des progrès génériques de la recher-

che dans ce domaine, des travaux universitaires ont également permis de rajeunir les méthodes spécifiques du métier : par exemple, les contributions de Nakashini et Cooper en matière de modèles MCI (Multiplicative Competitive Interaction) ont permis d'améliorer significativement les méthodes de construction des zones de chalandise théoriques des points de vente.

Dans la même logique, les angles d'analyse, qui étaient souvent exclusivement fondés sur l'exploitation de typologies plus ou moins sophistiquées (les débuts du géomarketing ont été associés à la maxime pour le moins réductrice « dis-moi où tu habites, je te dirai qui tu es ») intègrent aujourd'hui des points de vue de plus en plus variés et moins caricaturaux : prise en compte non de la population résidente mais de la population qui travaille ou se déplace, prise en compte de la mobilité, introduction de segmentations plus fines et plus adaptées, etc.

### **Des champs d'application variés, depuis les tâches strictement opérationnelles jusqu'à l'aide à la définition des orientations stratégiques**

Traditionnellement, les deux secteurs les plus consommateurs des approches de géomarketing décisionnel sont, d'une part, la grande distribution, aussi bien alimentaire (hypermarchés, supermarchés, supérettes et hard discount) que généraliste (grandes surfaces spécialisées en bricolage, meubles, culture, sport, etc.), ainsi que les banques et assurances. Mais tous les secteurs d'activité sont ou pourraient être concernés, dans la mesure où ils disposent d'un réseau de points de vente ou de distribution, depuis la distribution de la presse gratuite jusqu'aux réseaux de casinos, en passant par les opérateurs téléphoniques et les loueurs de voiture.

Au sein de ces entreprises, les interlocuteurs sont également multiples, depuis le directeur de magasin qui doit optimiser sa communication locale ou le candidat à l'ouverture d'un commerce de proximité qui souhaite valider l'emplacement qui lui a été proposé, jusqu'au directeur de développement d'un réseau qui cherche à optimiser la performance de ses points de vente ou à la direction générale qui veut établir un plan de développement à horizon de 5 ans.

Concrètement, les problématiques les plus fréquentes qui peuvent être traitées grâce aux techniques du géomarketing sont les suivantes :



- a. Ciblage et marketing direct : pour un directeur de magasin, la distribution de prospectus a longtemps été le principal, sinon l'unique moyen de communiquer localement directement avec ses prospects et clients. L'ouverture de la publicité télévisuelle a certes changé la donne, mais l'aide au choix des quartiers les plus pertinents pour distribuer ses offres promotionnelles reste un enjeu local important.
- b. Validation d'un emplacement : la loi impose à tout créateur d'entreprise, en particulier dans le domaine du commerce, la réalisation préalable d'une étude de marché. Ce cadre légal est encore plus strict dans le cas des franchises (état du marché local dit DIP) ou des surfaces commerciales supérieures à 1 000 m<sup>2</sup> (les CDAC qui ont suivi la mise en place de la LME). Les outils du géomarketing peuvent fournir tous les éléments nécessaires à ces études, en particulier l'environnement concurrentiel, la taille du marché local...
- c. Construction et connaissance des zones de chalandise des points de vente et estimation de leur potentiel : il s'agit ici d'un préalable à toute analyse géomarketing, visant à décrire et à mieux comprendre la zone de chalandise, soit la zone géographique d'où proviennent les clients d'un magasin. Les outils du géomarketing permettent de construire la zone théorique d'un magasin,

## **“ L'optimisation des réseaux est une problématique fondamentale qui le rend peu sensible aux retournements de conjoncture ”**

en tenant compte entre autres de l'accessibilité, de l'attractivité des zones et des enseignes, de la pression concurrentielle. Ces modèles théoriques permettent d'évaluer le potentiel d'un nouveau magasin ou d'un projet, ou encore d'analyser les écarts entre la performance actuelle d'un magasin et son potentiel théorique. Ils permettent également d'estimer l'impact d'une transformation de l'environnement (implantation d'un magasin concurrent, évolutions socio-démographiques, modification de l'infrastructure routière...) sur l'activité des points de vente existants, ou de simuler l'effet d'une transformation (augmentation de surface, déménagement...).

- d. Définition de la vocation du magasin : l'objectif est ici d'adapter l'offre proposée dans un point de vente en fonction de toutes les composantes de son environnement (nature et puissance de la concurrence, profil de la clientèle potentielle, caractéristiques internes du point de vente). Les analyses de géomarketing permettent de fournir tous les éléments d'appréciation des spécificités des points de vente, afin d'adapter individuellement ou par segment de point de vente l'offre aux réalités locales.
- e. Optimisation du maillage du réseau et schéma directeur de développement : déterminer les zones à plus fort potentiel de développement, reconnaître les zones déjà saturées, quantifier les perspectives de développement et les hiérarchiser, identifier localement les emplacements les plus prometteurs, telles sont les problématiques à résoudre en matière d'optimisation du maillage réseau. Dans sa version la plus accomplie, l'élaboration d'un schéma directeur, il s'agit de simuler tous les développements possibles, depuis la création d'un point de vente, le déménagement d'un autre, l'agrandissement ou le changement d'enseigne d'un troisième, en tenant compte des effets

de cannibalisation et en visant à optimiser la création de valeur.

### **Conclusion : une activité encore marginale en fort développement**

Traditionnellement, le marché des outils d'optimisation ou de mesure des investissements dans le domaine du marketing ou de la communication se mesure à l'aune des enjeux auxquels ils sont associés : par exemple, le marché des outils de mesure d'audience des médias est estimé à quelques centièmes ou millièmes des montants des investissements publicitaires.

Si l'on applique cette règle empirique au géomarketing, pour lequel les enjeux en termes de poids des investissements sont gigantesques (à titre d'exemple, il se crée plusieurs centaines de milliers, voire millions de m<sup>2</sup> dans la grande distribution tous les ans en France, le coût d'investissement étant de l'ordre de la dizaine de milliers d'euros par m<sup>2</sup>), les perspectives de développement de cette partie du marketing sont particulièrement prometteuses et fort éloignées de la saturation.

Qui plus est, l'optimisation des réseaux est évidemment une problématique fondamentale aussi bien en phase de développement qu'en phase de contraction, ce qui rend le géomarketing décisionnel finalement assez peu sensible aux retournements de conjoncture.

Aussi, pour les étudiants attirés par un métier à forte technicité, permettant de se confronter à des enjeux hautement stratégiques, mais aussi très ancré dans la réalité (tous les modèles construits sont en effet très rapidement évalués en fonction des résultats du terrain et ne donnent pratiquement aucun droit à l'erreur), les carrières dans le géomarketing décisionnel peuvent constituer une alternative très séduisante. ■

# Analyses multivariées, datamining et marketing

## une convergence fertile

François Rosset (1990), analyste dataminer chez Sociologiciels

François Rosset, analyste dataminer, nous explique la convergence fertile entre les réflexions marketing les plus exigeantes et la richesse des explorations « datamining » appliquées aux bases de données clients. Il souligne par là l'opérationnalité marketing de plus en plus recherchée des compétences statistiques enseignées à l'ENSAE.

**V** - Tu es aujourd'hui spécialisé en analyse des données, comment as tu choisi cette orientation professionnelle à la sortie de l'école ?

**François Rosset** - Sorti en juin 1990 de l'ENSAE, j'avais déjà orienté mes choix professionnels futurs vers l'analyse des données découverte auprès de Gilbert Saporta, spécialiste reconnu en la matière et qui enseignait à l'école. Son cours m'avait donné envie de consacrer à ce domaine mon mémoire de fin d'école et ce fut sur « la discrimination quadratique » que j'exerçai mes premières réflexions...

La chance m'a souri dès ma sortie d'école puisqu'une semaine après avoir quitté Malakoff, je commençai à travailler chez Sociologiciels, recruté par le « grand manitou » des analyses de données qu'est Joseph Lion, président fondateur de cette société. Celui-ci était à l'époque le spécialiste respecté et très en avance de la pratique des analyses des données à des fins de marketing.

**V** - Quelles types d'études réalisais-tu ?

**F.R.** - Les études réalisées chez Sociologiciels étaient directement liées aux interrogations marketing des plus gros annonceurs. Ces derniers développaient très régulièrement d'énormes batteries d'études marketing quantitatives, dont les plus célèbres étaient les U&A, autrement appelées « études usages et attitudes ». Menées sur de gros échantillons (1000 interviews ou plus) et la plupart du temps dans plusieurs pays, elles permettaient de recueillir toutes les données comportementales et attitudinales des consom-

mateurs et prospects des différentes marques d'un secteur d'activité. Les traitements associés à ces études par les instituts se limitaient à des tris croisés classiques et ne permettaient qu'imparfaitement de répondre à certaines interrogations stratégiques que se posaient les directions marketing des annonceurs. Sociologiciels intervenait en complément pour approfondir les enseignements apportés par les données recueillies lors de ces études quantitatives en leur appliquant un certain nombre d'analyses multivariées : des analyses en composantes principales ou canoniques, des typologies, des régressions linéaires ou logistiques...



## “ Il faudra de plus en plus de cerveaux, de mieux en mieux formés, pour savoir exploiter, trouver le sens marketing et l'intelligence opérationnelle des données clients ”

Nos clients étaient (et sont encore !) tous les grands annonceurs du marché de la consommation grand public : Danone, PSA, Renault .... et naturellement des instituts d'études (Ipsos, Repères, Sofres, Secodip...).

**V - Donne nous quelques exemples de traitements réalisés pour des annonceurs de ce type**

**F.R. -** Pour Danone, par exemple, nous avons réalisé, tout d'abord pour le marché français, une typologie mixant les attentes et les comportements déclarés de leurs consommateurs, en intégrant également les actes de consommations mesurés au travers d'un carnet de consommation (une information donc à la fois volumineuse et détaillée). Le but étant de faire ressortir des segments de consommateurs ayant tel ou tel système de valeur et consommant de telle ou telle façon ; ceci afin, bien sûr, de définir des leviers pour mieux « parler » à ces segments clairement identifiés. Danone nous a ensuite demandé de mettre en œuvre cette méthodologie dans pratiquement tous les pays où la marque est implantée, de la Roumanie à la Chine en passant par toute l'Europe occidentale.

De la même manière pour PSA, nous avons développé un système de calcul de la satisfaction clientèle en concession. Ce modèle créé initialement pour les cinq pays de l'Europe occidentale fut ensuite étendu aux pays de l'Est puis à la Chine. Il fait ainsi partie des outils de pilotage du groupe PSA à travers le monde.

Les analyses multivariées apportent une dimension supplémentaire extrêmement opérationnelle à la connaissance fournie par les études quantitatives. De nombreuses directions marketing travaillent dans une grande proximité avec des instituts quantitatifs et des sociétés d'analyses de données dont ils comprennent l'apport stratégique.

que. De ce point de vue, le rapprochement entre base de données et enquête est très prometteur. Par exemple, Le Printemps nous a confié la réalisation de la segmentation stratégique de ses clientes « cartées ». Nous avions à notre disposition toute la base de leurs consommations au cours de trois années, ainsi qu'un questionnaire administré auprès d'un échantillon d'entre elles (ce qui a posé le problème supplémentaire et classique d'échantillonnage : jusqu'où sur-pondérer les clientes les plus fidèles, les plus consommatrices...), afin de recueillir une information qualitative sur leurs goûts, leurs attentes vis à vis du Printemps (la marque mais aussi l'offre magasins, l'agencement des rayons ...). Nous avons pu ainsi réaliser une segmentation très fine qui s'appuie à la fois sur la consommation réelle (fréquence, récence, appétence pour les promotions...) et sur les attentes exprimées. Il nous a ensuite fallu nous assurer que cette segmentation pouvait être recréée avec les seules variables de la base de données, afin de la maintenir sans apport extérieur par la suite.

**V - Aujourd'hui, à l'heure du numérique et de l'augmentation quasi illimitée des bases de données, quels développements métiers peut-on observer et anticiper ?**

**F.R. -** Tout d'abord, l'augmentation de la capacité de stockage et de traitement des données permet d'anticiper sans risque d'erreur un très fort développement des analyses de données, rassemblées aujourd'hui sous le nom de datamining. Ce secteur d'activité est de manière évidente un domaine dans lequel les emplois et les besoins en « matière grise » vont se multiplier à court terme. Les machines peuvent faire des miracles dans le traitement « illimité » des chiffres, mais il faudra toujours des cerveaux, de plus en plus nombreux et de plus en plus formés, pour savoir exploiter, trouver le sens marketing et l'intelligence opérationnelle de ces informations.

C'est dans cette convergence entre les compétences statistiques de certains et les connaissances marketing des autres qu'un dialogue doit être possible et se développer : les scientifiques, issus le plus souvent d'écoles d'ingénieurs, doivent savoir « penser marketing » quand les marketers, formés en écoles de commerce, doivent comprendre la richesse des traitements statistiques pour pouvoir les imaginer et en exprimer le besoin. Cela demande souvent de la part de chacun d'entrer dans le registre de l'autre, de le comprendre, voire de faire de la pédagogie sur son domaine de compétence. C'est une des fa-

cettes de mon métier : rendre naturels le besoin et l'utilisation des analyses de données auprès des marketeurs. Pour cela nous nous appliquons à rendre très opérationnels les résultats des analyses que nous développons pour nos clients en pénétrant leurs problématiques métiers.

**V - Comment cette évolution s'est traduite chez Sociologiciels par exemple ?**

**F.R. -** De manière très naturelle, Sociologiciels, fondée par un spécialiste historique des analyses de données a été rachetée en 1998 par deux « quantitatifs », Jacques Paget venu de l'institut BVA et Christian Delom, ancien directeur de l'institut Panel, tous deux très au fait des interrogations marketing de leurs clients. Sous leur impulsion la société a développé sa clientèle d'annonceurs et son image d'acteur incontournable du marché des traitements de données.

Au début des années 2000, le développement des énormes bases de données clients et la multiplication des politiques CRM (politique de gestion de la relation client) ont justifié l'émergence d'un département dédié aux études de datamining dans lequel je travaille. Aujourd'hui le chiffre d'affaires de Sociologiciels se répartit équitablement entre les études classiques (traitements des données issues d'études quantitatives réalisées par sondages) et les traitements data-mining (exploration, traitements analytiques et prédictifs des données des bases clients).

Quelques exemples pour illustrer cette activité de datamining :

**1.** La prévision : nous travaillons à mettre au point un modèle de prévision des paniers repas d'une grande chaîne de restauration rapide, à partir de l'historique des consommations recueillies via les tickets de caisse, pour prédire l'agencement des menus qui connaîtront le plus de succès.

**2.** Le géomarketing : nous réalisons pour un gestionnaire de centres de loisirs l'implantation optimale de ses prochains centres. Cela veut dire proposer des lieux tels qu'il n'y aura pas de cannibalisation avec les centres existants, et une densité de population suffisante (eu égard à ce que l'on sait des populations demandeuses de ce service) pour en assurer la viabilité. Ce type de modélisation fait appel à toute l'information fournie en France par l'Insee au travers de la base IRIS, et aux équivalents disponibles en Europe.



**3.** Les problématiques de scoring : modéliser le « churn », c'est-à-dire l'attrition, là encore mesuré uniquement au travers des bases de données (transactions et caractéristiques clients), dans des domaines comme la téléphonie, l'acheminement du courrier (en BtoB comme en BtoC...)

**4.** La création de segmentations à potentiel pour la grande distribution, c'est-à-dire cibler, à partir des tickets de caisse, les clients qui peuvent le plus « progresser » dans leurs dépenses. Cela permet de piloter de façon très précise les politiques de fidélisation. Ce type d'analyse est amené à se développer de façon très intense dans la relation client sur le web, où les possibilités de « traçabilité » des comportements sont très fortes (il est en effet possible de descendre jusqu'à l'analyse des log en ayant recours à des outils de Text Mining). Chaque fois, l'idée est la même : utiliser des analyses complexes afin de fournir des règles de gestion « clef en main » qui vont abonder des outils de reporting et de pilotage.

**V - Aujourd'hui à quels nouveaux développements travailles tu ?**

**F.R. -** Notre ambition quotidienne est d'accroître chaque jour un peu plus la sophistication des traitements que nous réalisons pour nos clients. C'est évidemment la condition pour demeurer un acteur reconnu, crédible, du marché, voire, l'acteur incontournable car le plus qualifié pour résoudre des problématiques difficiles faisant

## “ Les scientifiques doivent savoir « penser marketing » ”

appel à des compétences théoriques de haut niveau. Pour satisfaire cette ambition, il nous arrive parfois de faire appel à des théoriciens (professeurs d'université, chercheurs de renom) qui nous accompagnent dans des développements innovants.

Une réalisation dont nous sommes fiers fut, en 2008, pour Médiamétrie, Audipresse et Affimétrie la fusion des bases de données d'audience des cinq grands médias (la presse, la télévision, la radio, l'internet et la publicité extérieure). L'enjeu statistique était de créer une seule base de données à partir de cinq sources indépendantes aux méthodologies très différentes (mesures audimétriques pour la télévision et l'internet, déclaratives pour la radio et la presse, probabilisées pour l'affichage). Le but opérationnel était de pouvoir disposer de mesures d'audience « cross-media », autrement dit de créer un nouvel échantillon qui permettrait de reconstituer les comportements simultanés de consommation des cinq médias (pour savoir, à un moment t, que lit, écoute, surfe, regarde un même individu ?). Cette audience « multiple » représente plusieurs centaines de points de mesure. Il était donc inenvisageable de passer par des modèles supervisés ; c'est-à-dire de bâtir un modèle de prévision de la fréquence de lecture de tel titre de presse, telle chaîne de télévision ou de telle radio, dans son échantillon, et de l'appliquer aux autres bases disponibles. Cela eût signifié plusieurs centaines de modèles différents à mettre en oeuvre, et une probabilité presque nulle de retrouver les déuplications entre toutes ces variables prédictes. Nous avons donc créé un modèle de jumelage, qui d'une source à l'autre soit à même de dire : tel individu est le clone de tel ou tels autres individus. Non pas re-création de variables mais détection de la similarité entre observations. La fusion de fichiers est un domaine encore neuf. Les outils de contrôle habituels (apprentissage, test, validation...) ne sont pas opérants, la taille de l'échantillon joue un rôle très particulier dans la qualité du résultat. Les outils de mesure de la similarité

ne sont pas ceux auxquels on fait appel au jour le jour en statistique fréquentiste. On se rapproche là des problèmes de « pattern recognition » qui sont posés en imagerie ou en génomique.

D'une façon générale, le fait de travailler sur des bases de plus en plus volumineuses (et souvent exhaustives quant à la population étudiée) et historisées nous amène à adapter des outils venus d'autres horizons. Nous sommes par exemple amenés à utiliser des modèles de survie (Cox...) afin de comprendre et anticiper l'abandonnisme des clients. Nous faisons de plus en plus appel à des modèles non linéaires en apprentissage supervisé, comme les réseaux bayésiens, SVM (« support vector machine »), les réseaux de neurone, les algorithmes génétiques, le boosting... voire des combinaisons de ces différentes techniques. Sachant que chacune d'entre elles nécessite le « fine tuning » relativement complexe d'un nombre important de paramètres.

De manière plus générale, les sociétés de traitements de données comme Sociologiciels avancent dans le sens d'une collaboration étroite voire quotidienne avec leurs clients sur l'exploitation de leurs bases de données clients. C'est dans un dialogue constant que scientifiques et marketeurs optimisent ce qu'ils font des données clients dont ils disposent. Jusqu'à, pourquoi pas, voir les bases de données clients, abritées, gérées et exploitées de manière externalisée directement dans les sociétés de traitements.

**V :** *Enfin en guise de conclusion, que dirais tu aux étudiants de l'école qui réfléchissent à leur futur professionnel ?*

**F.R. -** Disons que le traitement de données dans le marketing n'est pas une « science molle » ; qu'il faut, pour le mener à bien, maîtriser des sujets qui vont de l'échantillonnage à la modélisation en passant par les tests ; qu'il faut également demeurer curieux car pour peu que l'on se tienne au courant de ce que produit la communauté scientifique, on s'aperçoit que nombre d'outils correspondent aux problèmes que nous nous posons, sachant que l'intérêt (voire le charme) de l'exercice est de trouver la combinaison optimale entre plusieurs méthodes afin de répondre à la question posée. Et si j'exprime les fantasmes auxquels nous pouvons penser parfois, me vient à l'esprit naturellement celui d'un département de recherche opérationnelle pour offrir aux décisions marketing de nos clients toute la richesse que permet d'envisager la sophistication théorique à notre disposition ! ■

# Les techniques qualitatives

## une place essentielle et spécifique au sein des études marketing

Yves Krief (1967), Président fondateur de SORGEM

Yves Krief, ENSAE devenu « qualitativiste » décrit avec talent le champ des techniques qualitatives qui, au même titre que les méthodologies quantitatives, offrent à la réflexion marketing un apport spécifique : des méthodes de recueil de données puisées aux sources des sciences humaines, des techniques d'interprétation en profondeur fondées sur des structures théoriques, des résultats opérationnels et structurants.

**V - Tu es le Président fondateur de SORGEM, société d'études marketing qualitatives, un parcours atypique pour un ENSAE ?**

**Yves Krief -** En 1967, date de ma sortie de l'école, et un an presque jour pour jour avant le mois de Mai 68 qui allait faire basculer l'ancien monde, je lisais « Le Monde » du jour sur un des bancs qui rythmaient le trottoir du Quai Branly. L'ENSAE en effet était installée pour la dernière année là où se tiendra, bien longtemps après, le Musée de Arts Premiers.

Ce fut ainsi que, par hasard, je répondis à une petite annonce qui demandait un statisticien pour réaliser des enquêtes d'opinions et des études marketing.

En vérité, j'ai toujours cherché la dérive. Je m'explique : j'appartenais à un milieu familial où il fallait impérativement être médecin ou ingénieur. Comment en sortir en sauvant les apparences ? Ingénieur, d'accord, mais ingénieur économiste, ingénieur statisticien ! Plus, bien sûr, un cursus de troisième cycle d'économie à Assas.

Entré dans le monde des études marketing, je n'en suis pas sorti, mais la dérive a continué. Deux ans chez Havas Conseil dans un cabinet d'études intégré à une agence de pub, puis deux ans encore à l'Agence Grey, et je me suis lancé en créant, avec quelques associés, une société d'études marketing, que nous avons baptisée SORGEM. C'était au temps où l'on apprenait le métier en le faisant. Et tant qu'à apprendre

un nouveau métier, autant que cela soit quelque chose qui me convenait.

C'est ainsi que je suis devenu spécialiste des études marketing, plus précisément, voire paradoxalement pour un ancien ENSAE, des études qualitatives, discipline professionnelle dont les fondements sont plutôt constitués à partir des sciences humaines.

Je suis encore aujourd'hui à la tête de SORGEM, société d'études très spécialisée, qui a pour clients les plus grandes marques françaises à vocation internationale (L'Oréal, Renault, Pernod-Ricard, Vuitton, etc.).

Cela peut paraître un parcours un peu atypique pour un ENSAE mais dès l'école, j'étais intéressé par cet éclectisme de bon aloi qui construit des esprits curieux, ouverts et polyvalents ; je le dois probablement, en partie au moins, aux quelques grands esprits qui y enseignaient : Michel Rock, Edmond Malinvaud, Maurice Allais, Pierre Bourdieu, Raymond Barre, ... j'en oublie...

**V - Peux tu nous décrire le métier des études qualitatives et les principales disciplines qui ont inspiré les techniques qualitatives de collecte des données ?**

**Y.K. -** Sans entrer trop avant dans la description du métier qui est le mien, ce qui serait évidemment beaucoup trop fastidieux, et qu'on trouvera dans de nombreux ouvrages, je préfère insister sur deux aspects des études qualitatives qui per-

## “ Un problème qui relève de déterminations complexes sera d'abord pris en compte par une méthodologie qualitative, avant de se demander s'il est quantifiable ”

mettent de mieux comprendre leur place spécifique en complément des études quantitatives : la collecte des données et les différentes formes de recueil de l'information.

L'arrière plan intellectuel dans lequel le « quali » puise ses méthodologies de recueil de données regroupe la non directivité, le projectif, la dynamique des groupes, l'éthnologie, la sémiotique.

### - La non directivité

Elle consiste à s'abstenir de toute pression, de toute direction à donner (dans l'interview ou le groupe), ceci à partir d'une consigne de départ très générale. Le sujet garde ainsi une autonomie complète du processus de la réponse et de la représentation du problème. L'enquêteur adopte une attitude d'empathie, de non jugement, de soutien à l'expression, de clarification. Il intervient par des reformulations et présente une attitude de « compréhension bienveillante ».

Cette méthode, issue de la clinique, a été initiée par l'américain Carl Rogers et appliquée aux études de « motivations » par Ernest Dichter. Elle reste néanmoins un modèle assez peu utilisé dans sa forme canonique. Les entretiens individuels sont en pratique organisés de manière semi-structurée, c'est-à-dire qu'un certain nombre de thèmes sont nécessairement abordés mais les relances se font dans les règles de la non-directivité. L'interview individuelle, aussi bien que la réunion de groupe, doit respecter le principe de non-directivité.

### - Le projectif

La nécessité d'obtenir des réponses sensibles, vécues, et non leur masque rationnel, a amené les cabinets d'études à développer des interrogations indirectes, les techniques projectives. Celles-ci sont utilisées surtout dans les groupes et marginalement dans les interviews individuelles.

Elles sont constituées soit de projections proprement dites (projeter dans la réponse ses émotions, ses sentiments ; exemple : vous interrogez le concepteur de cette publicité, que lui dites-vous ?) ; soit de questions déplacées vers un autre sujet (métaphore : si la marque était un monument, un acteur de cinéma ; métonymie : le conte qui parle de la marque...). L'hypothèse est que les sujets répondent de manière plus spontanée, donc plus sincère, s'ils ne connaissent pas le sens précis de la question, et que le symbolique ne peut être atteint que par des questions elles-mêmes symboliques.

### - La dynamique des groupes restreints

La dynamique des groupes restreints n'a retenu l'attention des chercheurs que de manière récente : c'est même l'un des rares champs de recherche propre au 20<sup>ème</sup> siècle dans le domaine des sciences humaines (l'observation de la psychologie des individus et celle des sociétés, de même que le souci de déchiffrer le sens derrière le perceptible immédiat sont beaucoup plus anciens).

L'idée centrale, c'est qu'un groupe restreint (5/6 à 10/15 personnes) constitue un « tout » différent de la somme de ses parties. Son fonctionnement est régi par des lois spécifiques : le groupe est porteur d'une énergie qui lui est propre et qui modifie les états de conscience, avec notamment pour effet de lever la résistance au changement.

### - L'éthnologie

Cette discipline, née au 18<sup>ème</sup> siècle, raconte l'histoire de l'évolution d'une pensée qui s'est dégagée progressivement de l'*ethnos* jusqu'à s'appliquer aux sociétés industrielles, pour déboucher sur une discipline de déchiffrage du sens caractérisée par un émerveillement du regard posé sur les sociétés humaines en tentant de « structurer » la compréhension du symbolique (ex : les mythes) et les conduites les plus quotidiennes (ex : les pratiques alimentaires).

De cette pensée sont nées les procédures qui en découlent : enquêtes de longue durée avec observation participante, prise en compte réflexive de la subjectivité de l'observateur (en interaction avec l'observé) dans l'interprétation.

### - La sémiotique

La sémiotique porte sur des discours sociaux le plus souvent saisis sur des documents (publicités, packagings, articles de presse, etc.) et se

distingue donc des recherches les plus courantes fondées sur l'analyse du discours de personnes interviewées. On questionne non des personnes mais des documents.

Elle a pour objet de décrire et de mettre en système les éléments (les « signes », les « marqueurs ») qui donnent sens à un message. Par conséquent il s'agit d'analyser le message émis et non pas le message restitué par son destinataire (comme c'est le cas dans les autres approches qualitatives). Elle se pratique donc « en chambre » et non sur le terrain.

Exhaustive et systématique, l'analyse sémiologique prend en considération le niveau sémantique (lexique, thèmes abordés, etc.), les niveaux rhétoriques et syntaxiques (éléments formels, codes, partis pris photographiques, mises en page, etc.), et le niveau énonciatif (construction de l'émetteur, du destinataire, de la relation, de la représentation du monde, etc.).

La sémiologie permet de comprendre comment on comprend car elle relie une production de sens à des marqueurs précis. Une analyse sémiologique peut avec profit être articulée avec une phase d'étude de la réception (en groupe ou en entretiens individuels) dont la vocation sera de contrôler comment les discours émis sont effectivement reçus : cette double approche constitue un outil d'interprétation particulièrement puissant.

**V - Ces disciplines sont appliquées sur des informations recueillies à l'aide de techniques spécifiques aux études qualitatives, quelles sont-elles ?**

**Y.K. -** Les techniques les plus fréquentes de la recherche qualitative sont la discussion de groupe et l'entretien individuel, parfois efficacement précédés par l'analyse sémiotique comme indiqué précédemment.

- Il s'agit de comprendre comment un problème se pose, de découvrir les enjeux et les risques d'un projet, de modéliser la réalité à étudier et d'apporter une information susceptible d'inspirer une stratégie innovante. C'est pourquoi l'exploration qualitative est en amont de la recherche de réponses à des questions qui ont été posées : l'investigation porte sur les questions plus encore que sur les réponses. Il s'agit de comprendre les logiques de pensée, de dégager les lignes de force qui organisent une *terra incognita*, de

modéliser un univers dont la maîtrise nous échappait jusque là. Quand c'est possible, mais ça ne l'est pas toujours, on quantifie les résultats apportés par le quali.

- Les principales méthodes de recueil de l'information sont les entretiens individuels (non-directifs centrés et semi-directifs approfondis) et les groupes projectifs.
- L'analyse du matériau recueilli (« le contenu ») est une analyse interprétative, qui, selon les cas, peut s'appuyer sur divers modèles. Citons brièvement le recours aux théories psychanalytique, sémiotique, structuraliste, ou encore systémique.
- L'enquêteur (l'animateur de groupes, l'ethnographe, le spécialiste de l'entretien approfondi, le sémioticien, l'historien, etc.) est apprécié pour son esprit d'initiative, pour son aptitude à s'adapter à une réalité imprévisible, pour sa culture, pour sa clairvoyance, pour la droiture de ses interprétations. C'est un défricheur.

**V - Comment choisit-on les personnes que l'on va « interroger » en entretien individuel ou dans les groupes qualitatifs ?**

**Y.K. -** Ce sont les règles de l'échantillonnage par types qui s'appliquent. Contrairement à l'échantillonnage représentatif d'une population donnée (utilisée en quantitatif), l'échantillonnage par types consiste à observer séparément, dans une population globale, des sous-groupes homogènes. Le but étant de les comparer afin d'en saisir les spécificités.

Les types sont définis sous l'angle du problème posé : « jeunes » versus « vieux » ; hommes versus femmes ; consommateurs d'une marque versus non consommateurs ; anciens abonnés à un service versus nouveaux abonnés ; etc.

**“ Comprendre comment un problème se pose et apporter une information susceptible d'inspirer une stratégie innovante ”**

Une règle importante (et souvent difficile à accepter pour les « marketeurs » obsédés de représentativité des échantillons !) : chacun des différents types doit être représenté par un nombre suffisant d'individus pour permettre la mise en évidence de ses caractéristiques essentielles (chaque sous-échantillon doit être *saturé*, ce qui signifie que l'apport d'un nouvel individu n'est pas significativement informatif).

Le nombre de personnes interrogées cesse de dépendre de la fréquence du type dans la population parente. La règle (quantitative) de proportionnalité disparaît : on interrogera par exemple 15 hommes et 15 femmes à propos de whisky, même si les femmes sont moins nombreuses que les hommes parmi les consommateurs de ce produit. Dans un tel contexte on devine aisément l'irréalisme de certaines exigences, hélas assez fréquentes : construire un groupe de 8 personnes dont 4 préfèrent la marque à étudier, 2 le leader du marché et les 2 autres, chacune, un challenger « bien » choisi !

**V - Groupe, interview individuelle, peux tu nous décrire ces différentes techniques ?**

- L'interview individuelle

Sous sa forme canonique « en profondeur », l'interview individuelle obéit au principe de non-directivité, l'interviewé étant invité à produire un discours libre de toute contrainte de questionnement, mais avec une simple « consigne de départ ».

Cette forme d'interview peut être aménagée en fonction du problème marketing posé, et se présentera fréquemment en semi-structurée : le guide d'entretien tient alors lieu de canevas afin que tous les thèmes prévus soient abordés, les relances de l'enquêteur restant non-directives jusqu'à épuisement de chaque thème. Cette technique est recommandée pour construire des typologies qualitatives et permet une grande finesse d'interprétation.

L'interview individuelle a l'énorme avantage de faire surgir à la conscience claire des pensées, des attitudes, des opinions que l'interviewé ne savait pas qu'il avait. C'est une méthode riche d'enseignements, mais devenue minoritaire (par rapport au groupe), en raison de son coût et de son délai de réalisation.

- Le focus groupe

**“ les études qualitatives mettent à jour des fonctionnements irrationnels impossible à quantifier ”**

Si le groupe est court (2 heures à 2,5 heures, parfois 1,5 heure), il sera essentiellement exploratoire, avec une dynamique réduite permettant à chacun de s'exprimer à son tour et de se comporter en interaction sociale avec les autres participants. On fera ainsi émerger, par échange d'arguments, une solution au problème marketing posé, jusqu'à, si possible, une mise en accord des participants. Bâti sur un questionnement relativement directif, le

focus groupe favorise l'observation des interactions sociales.

- Le groupe projectif

Plus long (3 à 5 heures) et plus délicat à mener, le groupe projectif construit un état fusionnel dans le cadre d'une dynamique de groupe. Un groupe projectif doit commencer par l'établissement du *contrat de parole* entre l'animateur et les interviewés puis déboucher rapidement sur un mode de discussion « projectif » : la qualité du matériel recueilli va dépendre en grande partie de la constitution « en un seul sujet » des 7 à 9 participants au groupe et de la richesse des échanges entre ces participants (c'est la dynamique de groupe).

Dans le groupe projectif, on va s'efforcer de casser la rationalité en faisant produire de manière la plus spontanée possible un discours libéré de tout raisonnement, en demandant des métaphores, des glissements de sens, des « pulsions verbales ». Le groupe projectif est particulièrement indiqué pour l'exploration de l'imaginaire ou du symbolique lié à une marque, un produit, un concept de communication.

### - Les techniques d'observation

L'observation des comportements fait partie des moyens de recueil de l'information. Filmées, photographiées, notées, ces techniques d'observation procèdent de l'ethnographie : l'observation peut porter sur l'achat en point de vente (shoppers...), les gestes de préparation (en cuisine par exemple), les gestuels de consommation (alcool, maquillage...), ou encore le parcours de pages consultées sur un site web. Mais comme telles, ces informations doivent être relayées par de l'interprétation, car en eux-mêmes, les comportements sont dépourvus de sens.

La bonne méthode consiste à observer puis interroger sur leur propre comportement les personnes observées (sous la forme filmée ou photographiée, ce comportement peut être injecté comme stimulus) ; ensuite à analyser et interpréter le tout, et notamment les écarts entre comportements et commentaires sur les comportements.

Aussi, affirmer que mieux vaut voir faire les gens plutôt que leur demander ce qu'ils font, procède d'une cécité méthodologique qui prétend que les faits observés parlent d'eux-mêmes. Pour bien nous faire comprendre, imaginons que nous filmions une ménagère - disons chinoise - qui cuisine un plat pour sa famille. Croit-on vraiment qu'on pourrait tirer du seul comportement une quelconque conclusion opérationnelle sans interpréter les gestes de cette personne, sans poser la moindre question ? La distance culturelle est ici un révélateur méthodologique : cette distance est un principe dans les études parce qu'elle est une condition de l'objectivité, ce « *regard éloigné* » selon le mot de Claude Lévi-Strauss.

**V - Peux tu nous dire selon quelles complémentarités agissent les études qualitatives et les études quantitatives ?**

**Y.K. -** L'opposition quali/quantitati est un vieux débat aujourd'hui apaisé, chacune des disciplines ayant trouvé sa place.

Un problème posé dont on a conscience qu'il est mal défini dans ses dimensions (à quel imaginaire social renvoie le téléphone mobile ?), ou qu'il relève de déterminations complexes (pourquoi les femmes utilisent-elles des tampons plutôt que des serviettes périodiques ?), sera d'abord pris en compte par une méthodologie qualitative, bien avant de se demander s'il est ensuite quantifiable.

Si donc le problème à résoudre est exploratoire, on sera amené à choisir une méthodologie qualitative. Celle-ci n'est pas uniquement limitée à la recherche des éléments aptes à préparer une phase quantitative ultérieure.

En effet, l'approche qualitative peut avoir pour objet une description (comment fonctionne un packaging, un film publicitaire, comment structurer un imaginaire de marque ?) mais aussi une décision (quel contenu de communication puis-je donner à ma campagne publicitaire ?).

Dans la plupart des cas marketing posés aux cabinets d'études, la réponse quali ou quanti sera simple ; personne aujourd'hui ne tentera de construire des hypothèses exploratoires avec du quantitatif ou de mesurer une opinion avec du qualitatif.

Dans certains cas cependant, le débat reste ouvert, le choix étant plus d'ordre épistémologique que méthodologique :

- Certains avancent qu'aucune décision ne doit être prise (au moins sur le principe) sans une quantification qui minimisera le risque de la décision ; ils craignent aussi une « sur-interprétation » de l'analyste qui ferait la part belle à la subjectivité.
- Les tenants d'un qualitatif de décision (vs simplement « exploratoire » ou « préparatoire ») estiment que certains résultats sont inquantifiables : comment quantifier la structure de signification d'un packaging, une culture d'entreprise ou une causalité de système ? Grâce à leur fonction heuristique et structurante, les études qualitatives mettent à jour des fonctionnements irrationnels qu'il n'est pas possible de quantifier à l'aide d'un questionnaire qui recueille des déclarations exprimées dans un état de conscience rationnel.

Comme certaines questions marketing posées peuvent être traitées par les deux approches, on tranchera en choisissant soit des réponses chiffrées fortement et nécessairement objectivées, soit des analyses spéculatives accompagnées de fragments de discours qui donnent lieu à une compréhension sensible.

Bref, ce sont deux attitudes qui sont défendues à travers soit le modèle empirique, soit le modèle compréhensif.

**V - Pour conclure, quelles sont les principales tendances significantes que tu observes dans le monde des études marketing ?**

**Y.K. -** Le développement des études marketing vise à surmonter une contradiction : permettre à l'entreprise d'être en prise directe avec son marché à un moment où cette connaissance devient à la fois plus nécessaire et plus difficile : en effet, la taille et la complexité croissante des organisations industrielles étirent, jusqu'à la rupture, la distance entre l'entreprise et son marché. Des intermédiaires, sans cesse plus nombreux et plus puissants (centrales d'achats, distributeurs, grossistes) viennent faire écran entre l'entreprise et son marché final. Parallèlement, l'extension géographique des activités de l'entreprise la conduit à s'adresser à des consommateurs physiquement et culturellement de plus en plus lointains.

Aujourd'hui, un basculement des études est en train de s'opérer : si l'espace/temps s'est rétréci pour les utilisateurs d'études dans un marché

mondialisé, il devient possible d'élaborer des stratégies de niches, celles-ci étant néanmoins de gros marchés dès lors qu'elles se conçoivent à l'échelle globale.

D'autre part, les nouvelles technologies au service de l'information changent la donne : internet met massivement à disposition des outils de recueil des données (et en particulier les Access Panels en ligne) qui permettent de travailler, pour un coût raisonnable, sur des échantillons gigantesques avec des moyens de diffusion des résultats d'études fiables et quasi instantanés. Enfin, si internet impacte principalement les études quantitatives, le quali n'est pas en reste : groupes asynchrones, observation de forums, etc.

Devant l'industrialisation du quanti, le quali restera-t-il une activité artisanale ?

Voilà donc les nouveaux défis qui s'installent et qui ne manqueront pas de bouleverser la pratique des études marketing et les entreprises qui assurent cette fonction. ■

### Tableau comparatif des méthodes de recueil dans le qualitatif

	Groupe projectif	Interviews individuelles en profondeur	Focus groupes
Situation d'interview	Dynamique de groupe État fusionnel	Interaction interviewer/interviewé	Interaction sociale
Nature du recueil	Éclatement non narratif et recueil de sentiments et d'imagerie	Profondeur personnelle expérientielle, intime	Processus explicite de mise en accord Consensus
Niveau de conscience	Pré-conscient	Accès progressif à la conscience	Hyper-conscience
Rapport au stimulus	Sensibilité, affects	Impact sur sa propre vie + compréhension en profondeur	Résultats rationnels
Mémoire impliquée	Mémoire épisodique pas d'articulations logiques / a-narratif	Mémoire épisodique mais rapportée à la singularité propre de l'individu	Mémoire sémantique Ce qu'il est "normal" de comprendre
Biais possibles	Basculement dans le positif ou le négatif	Multiplicité des "lectures" = difficulté possible de la recommandation	Survalorisation des éléments socialement acceptables

# Les associations professionnelles au service du Marketing, de ses évolutions et de ses nouveaux défis

Jacqueline Aglietta (1965), Vice Présidente de l'ADETEM

Jacqueline Aglietta décrit l'évolution des métiers du marketing au cours des dernières décennies et révèle ainsi leur sophistication actuelle entre révolution numérique, développement des mega bases de données, mondialisation et diversification des comportements consommateurs. Elle insiste sur l'aide qu'apportent les associations professionnelles qui, par leurs actions et leurs réseaux, soutiennent les « marketeurs » dans leur activité quotidienne et leurs réflexions stratégiques.

**V** - Diplômée de l'ENSAE en 1965, de quelles manières as-tu accompagné l'évolution des métiers du marketing au cours de tes expériences professionnelles ?

**Jacqueline Aglietta** - A la Sofrès, puis à BVA, mon travail a consisté à aider les entreprises à connaître leurs marchés et la segmentation de leur clientèle à l'aide de toute une palette d'études marketing quantitatives. Puis à la tête de Médiamétrie, la société de mesure de l'audience des médias, je me suis trouvée au cœur des stratégies marketing des annonceurs et plus particulièrement de l'optimisation de leurs choix d'investissements publicitaires.

**V** - En tant que Vice Présidente d'une association au service du marketing, quel regard portes tu sur l'évolution de ces métiers, apparus il y a moins de 60 ans ?

**J.A.** - Le marketing est une discipline scientifique qui est née dans les années 30 aux Etats-Unis et, dans les années 50 en France, autrement dit en pleine période de reconstruction et de développement de la consommation de masse (après la crise de 29 aux USA, après la deuxième guerre mondiale en France). Les entreprises ont alors pris la mesure de la nécessité d'une approche quantifiée d'analyses de leurs marchés et des attentes de leurs consommateurs afin de développer leurs ventes.

5

## “ la fonction marketing doit évoluer et se ré-inventer profondément, sans rupture ”

C'est durant ces années que les premières grandes sociétés spécialisées d'études de marché voient le jour : Nielsen aux Etats Unis, l'IFOP, Stafco, la Seced en France, ainsi que les premiers panels de consommateurs et de détaillants et les premières enquêtes média. C'est aussi dans les années 50 que naissent les associations professionnelles du marketing : l'AMA en 1937 aux Etats-Unis, Esomar en 1948 au niveau européen, l'ADETEM en France en 1954.

Depuis ces années là, le marketing n'a pas cessé d'évoluer au fil des années : en France,

1. Dans les années 60, au point culminant des Trente Glorieuses, la consommation est reine : les premiers hypermarchés apparaissent, les premières publicités télévisées aussi. Simultanément, les premières analyses de données sont utilisées pour améliorer l'efficacité opérationnelle des études de marché, ainsi que les premiers marchés tests de lancement de produit, et le début du médiaplanning pour les agences de communication.

2. Les années 70 correspondent à l'arrivée du consumérisme et à la montée de l'individualisme. Les marques doivent affirmer leur positionnement, la tendance est au marketing de la différenciation. Dans les études, les méthodes d'analyse se sophistiquent : analyse factorielle, mappings, modèles de lancement de produits, premiers observatoires des styles de vie.
3. Les années 80 sont les années de la déréglementation. Le marketing se développe tous azimuts : marketing des services, marketing téléphonique, marketing international, marketing direct, etc. Parallèlement, dans les entreprises, le marketing se diffuse dans les différentes unités opérationnelles.
4. Les années 90 et les suivantes sonnent l'avènement de la révolution numérique et de ses conséquences : développement des réseaux, de l'Internet, de la téléphonie mobile, des NTIC. Cela va de pair avec une personnalisation de l'offre produit, la croissance du commerce électronique, du hors média mais aussi l'arrivée du low cost. Dans les entreprises, la priorité est donnée au marketing opérationnel et au R.O.I. rapide.

## “ Une diffusion de l'esprit et des méthodes marketing dans toutes les composantes de l'entreprise ”

**V** - Aujourd'hui le marketing semble confronté à de nouveaux défis, tant structurels que conjoncturels...

**J.A. -** En effet, le marketing est aujourd'hui confronté à de nouveaux défis. De nombreuses raisons expliquent cela, notamment la révolution numérique, l'informatisation, le développement extraordinaire des bases de données, la volatilité et la grande diversité des comportements des consommateurs, l'internationalisation des marchés et des organisations.

Ces raisons sont aussi nombreuses que bouleversantes pour la fonction marketing qui doit évoluer et se ré-inventer profondément, sans rupture. Des modifications structurelles, organisationnelles mais aussi fonctionnelles imposent

à la fonction marketing et à ses praticiens une capacité d'adaptation et d'innovation toujours en éveil.

On constate par exemple que les effectifs des directions marketing de certains grands groupes ont plutôt diminué ces dernières années. Il ne faut pas pour autant en déduire que les préoccupations marketing de ces groupes sont moindres. Bien au contraire, cette tendance traduit une diffusion de l'esprit et des méthodes marketing dans toutes les composantes des entreprises. Elle correspond également à une série de décisions organisationnelles et économiques dont :

- l'externalisation de fonctions telles que les relations presse, une partie des études marketing ou la gestion de bases de données, dans une logique de réduction de coût,
- la réorganisation européenne ou mondiale des départements marketing visant à une économie d'échelle,
- le transfert de fonctions marketing centrales vers des unités opérationnelles, voire vers des départements commerciaux,
- le développement CRM (« Customer Relationship Management » ou « Gestion de la Relation Client ») qui, selon les structures, peut être rattaché au marketing, au commercial ou à la direction générale.

Dans un tel contexte, et malgré des apparences parfois trompeuses, la valeur ajoutée des responsables marketing est croissante, notamment dans le domaine de l'information stratégique et de l'innovation.

**V** - Tu soulignes l'impact de décisions organisationnelles à visée économique, que dire des effets sur la fonction marketing de la complexité fonctionnelle des entreprises dont la taille augmente en se mondialisant ?

La fonction marketing, notamment dans les grands groupes, doit désormais savoir gérer l'importance et la complexité croissante des informations et des acteurs. Cette complexité provient essentiellement de trois tendances actuelles :

- La complexité croissante des marchés et des organisations.

L'internationalisation des marchés et la généralisation des projets transversaux dans les en-

entreprises intensifient la complexité des actions marketing.

Les responsables marketing des grandes entreprises sont régulièrement confrontés à des défis tels que faire adopter une segmentation marketing à plusieurs dizaines de pays, lancer une nouvelle gamme dans le monde ou mettre en place un CRM impactant la plupart des fonctions de l'entreprise.

Des projets de ce type nécessitent de la part des dirigeants marketing un savoir faire dépassant largement les techniques spécifiques de la fonction. Les compétences à mobiliser sont, en effet, liées au pilotage de projets complexes et à la conduite du changement.

- La croissance des volumes de données recueillies automatiquement.

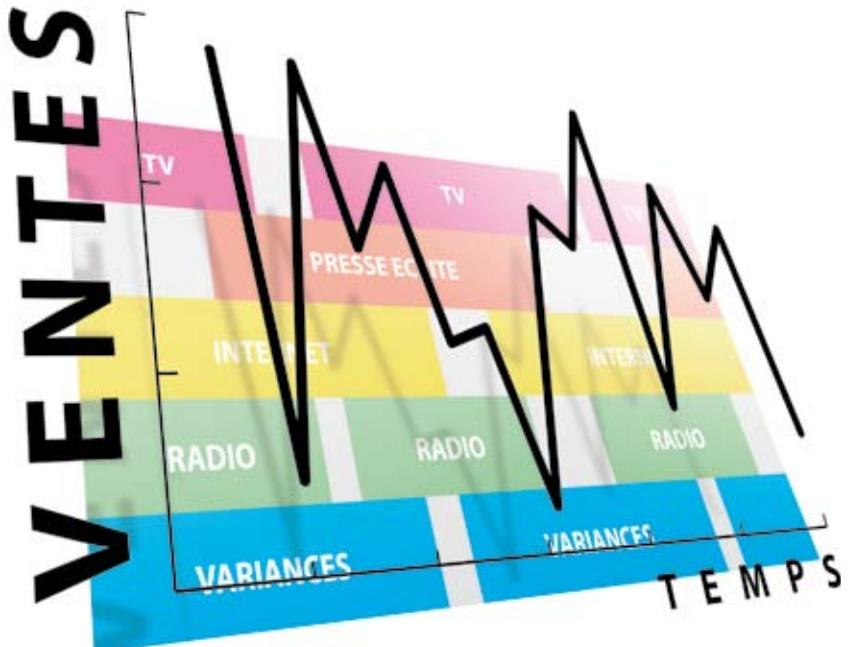
L'automatisation et l'informatisation de la plupart des processus de gestion fournissent un réservoir gigantesque d'informations pouvant enrichir les analyses marketing.

Il en est ainsi par exemple

- des nombreux paramètres d'appels téléphoniques ou de connexion Internet enregistrés par les opérateurs de télécommunications,
- des achats dont la trace enrichit les cartes de fidélité proposées par les grands distributeurs,
- des ventes de produits pharmaceutiques recueillies sur les terminaux de vente d'un panel de pharmacies et permettant de suivre les parts de marchés des laboratoires dans différentes classes thérapeutiques.

Parallèlement, le nombre grandissant de capteurs utilisés dans la vie courante ou à des fins d'étude marketing offre des perspectives de recherche nouvelles ; à titre d'exemple citons :

- le remplacement progressif des codes barres par des puces émettrices (RFID ou Radio Frequency Identification) qui modifie le recueil de données de consommation,
- la multiplication des dispositifs de géolocalisation utilisés dans des systèmes de paiement ou de sécurité permettant de mieux intégrer la mobilité dans les approches marketing,



- le « eye tracking » (suivi des mouvements oculaires) facilitant le choix d'emplacement de messages sur une affiche ou une page d'écran Internet et, demain, le « neuromarketing » pour mesurer l'impact d'une communication par l'excitation de zones du cerveau de consommateurs grâce à des techniques de type IRM.

- L'émergence des « analyses 360° du consommateur »

Le consommateur dispose aujourd'hui d'une multitude de points de contacts et de dialogues (points de ventes, téléphone mobile, Internet, courrier, médias traditionnels, ...) avec les entreprises ou avec d'autres consommateurs (les blogs notamment où les opinions de clients pèsent prochainement autant que les messages émis par les marques ...) conduisant les marques à concevoir des politiques « multi canal ».

Cette mutation nécessite une nouvelle appréhension des marchés et des consommateurs, multipliant les angles d'investigation, dite « analyse 360° ».

Toutes ces évolutions nécessitent des compétences statistiques nouvelles que les consultants d'instituts d'études et les responsables marketing d'entreprise doivent impérativement développer dans l'avenir.

Nous pensons qu'il y a là aujourd'hui et pour les années à venir un champ important de recherche et un potentiel de débouchés pour les diplômés en statistique de haut niveau, comme ceux que forme l'ENSAE.

**V - Quel rôle de soutien peuvent jouer les associations professionnelles dans ce contexte ? Peux-tu nous parler plus particulièrement de l'ADETEM dont tu es la Vice Présidente ?**

**J.A. -** Les associations professionnelles du marketing ont vu leur rôle s'affirmer et s'étendre d'année en année en même temps que le marketing développait ses domaines d'intervention et se complexifiait.

Un exemple emblématique, l'ADETEM, l'Association Nationale du Marketing compte aujourd'hui 1250 membres issus de tous les métiers du Marketing.

Si je suis devenue membre active de cette association, je le dois à Jean Paul Aimetti qui l'a présidée pendant 7 ans et a beaucoup développé les actions d'accompagnement des directeurs marketing au moment où ces métiers étaient en pleine révolution. Cela exigeait de redéfinir les structures et le fonctionnement de l'organisation. Sous son impulsion, l'ADETEM a structuré ses actions selon plusieurs axes :

**1.** L'organisation d'échanges entre professionnels du marketing pour garantir aux adhérents un accès privilégié à un réseau, des possibilités de benchmark personnel, mais aussi des opportunités business.

**2.** La veille, l'information sur les innovations et les perspectives des métiers du marketing, les méthodes, les marchés et leur environnement mais aussi sur les événements et l'actualité du marketing.

**3.** Permettre aux adhérents d'actualiser et/ou d'acquérir des connaissances, de gagner du temps dans leur recherche d'informations,

d'avoir accès à une information objective et indépendante et surtout à des pistes de réflexion.

**4.** La définition de référentiel français sur les pratiques du marketing au sein des entreprises et des organisations tout en assurant une vision « plurielle » du métier afin de valoriser l'image du marketing et de permettre à ses membres d'adhérer à une charte de pratiques éthiques du marketing.

Ainsi l'ADETEM compte aujourd'hui trois grands pôles d'activité :

- les échanges professionnels : les clubs (quelques 20 groupes de travail qui se réunissent régulièrement autour de thématiques propres et offrent à chacun des possibilités de benchmark), les colloques et les séminaires (la Journée Nationale des études, la Nuit du marketing ...)
- la documentation
- les publications : la Revue Française du Marketing, le Guide Internet des Sources d'Information Marketing, Marketing à la Une, l'Annuaire du Marketing, ...

Pour conclure, je voudrais souligner qu'à l'heure où les défis s'amoncellent et où l'environnement est difficile à déchiffrer, où il n'y a plus vraiment de « vérités institutionnelles », les associations professionnelles sont plus que jamais nécessaires pour apporter des repères, favoriser les échanges d'expériences entre professionnels, et faire découvrir de nouveaux chemins.

Si elles n'existaient pas, il faudrait les inventer ! Si ce n'est déjà fait, rejoignez les. ■



## Variances change...

**mais accueille toujours vos contributions !**

Variances vous ouvre ses colonnes : [variances@ensae.org](mailto:variances@ensae.org)



# l'Assurance Maladie

## Caisse Nationale

**Acteur majeur du système de santé**, l'Assurance Maladie est une entreprise de service public dont les activités sont portées par un réseau d'organismes implantés partout en France, piloté et coordonné par la Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAMTS).

Avec environ **2000 collaborateurs**, cette tête de réseau définit les orientations, les principes et les objectifs visant à « **soigner mieux en dépensant mieux** ».

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

### Rejoindre la CNAMTS, c'est...

- Participer à une **mission d'utilité sociale**, dont la vocation est de permettre à tous un accès solidaire aux soins tout en maîtrisant les dépenses,
- Prendre part à des **projets d'envergure** au champ d'action unique, puisqu'il contribue à assurer la santé de 4 personnes sur 5 en France,
- Travailler sur les plus **importantes bases de données informationnelles** en santé européennes, avec un système d'information en perpétuel développement,
- Evoluer au sein d'**équipes pluridisciplinaires** (médecins, statisticiens, économistes, juristes).

### Des opportunités à partager...

Que ce soit au sein de la Direction dédiée à la conception de la politique de **gestion du risque** (au niveau des assurés et de l'offre de soins), ou de la Direction dédiée à l'élaboration de la **stratégie de la CNAMTS**, les opportunités dans le domaine Statistique sont nombreuses...

### Etre Statisticien à la CNAMTS : une fonction de veille et d'aide à la décision

- Contribuer à la production et la diffusion de données statistiques,
- Procéder au traitement et à l'analyse des données à partir d'une méthodologie adaptée,
- Effectuer des préconisations,
- Réaliser et présenter des études statistiques,
- Fournir des outils informatiques et de reporting,
- Développer une vision prospective du système de soins,
- Découvrir des opportunités de développement de nouveaux services et offres de soins.

**Offrez-vous  
un véritable tremplin  
dans la vie active !**

Envoyez-nous votre candidature spontanée par mail à :

[recrutement@cnamts.fr](mailto:recrutement@cnamts.fr)

ou par courrier au :

**50, av. du Pr. André Lemierre  
75986 Paris Cedex 20.**

Vous pouvez aussi répondre à une de nos offres d'emploi sur notre site :

[www.lassurance-maladie-recrute.com](http://www.lassurance-maladie-recrute.com)



**En 2009,  
AXA recrute en France  
plus de 2 000  
personnes.**

PUBLICIS CORP. - crédit photo : Getty Images

## **Jeunes diplômés**

**Découvrez la diversité de nos opportunités**  
dans des domaines comme l'actuariat, les statistiques, la finance, l'audit...

**Rejoignez un groupe leader, qui par son énergie d'innover a su gagner la confiance de 80 millions de clients et de 210 000 collaborateurs et distributeurs à travers le monde.**

Pour plus d'infos, rendez-vous sur :

**[www.cARRIERES.axa.fr](http://www.cARRIERES.axa.fr)**

**réinventons / notre métier**



# La gestion active, temps de crise ?

**L**a Gestion Active fascinait par sa capacité à produire des rendements importants. Dans un contexte perturbé où la défiance envers les institutions financières est permanente et où les performances ne sont plus toujours au rendez-vous, la Gestion Active ne peut plus se permettre une opacité, se cachant derrière une sophistication présumée, comme cela pouvait être le cas du fait de ses bonnes performances.

Le corpus d'articles et le lexique que nous vous présentons, visent à mieux comprendre les concepts et les défis qui attendent ce secteur. Transparence, intelligence, innovation, originalité, seront des passages obligés pour une industrie dont la caractéristique est d'avoir dû en permanence se réinventer (Yves Choueifaty). Pour illustrer que la Gestion Active a plus d'une facette, nous vous présentons un entretien avec Dominique Bonin sur une activité peu connue des anciens ENSAE : l'immobilier. Quant aux structures (qui seront amenées à évoluer, étant intrinsèquement liées à la régulation qui s'opérera et aux décisions politiques) leur avenir est abordé dans l'interview de David Thesmar. Bonne lecture.

**Guillaume Simon (2005)**

## Sommaire

### 1

#### **Quel avenir pour la gestion active ?**

Entretien avec Yves Choueifaty (1992)  
p.50

### 2

#### **La gestion immobilière résiste à la crise**

Entretien avec Dominique Bonin (1998)  
p.53

### 3

#### **Trois questions sur la crise**

David Thesmar (1997),  
professeur de Finance à HEC  
p.55

# Quel avenir pour la gestion active ?

entretien avec Yves Choueifaty (1992),  
président de TOBAM (ex Lehman Brothers Asset Management France)

**Variances** - Quelle est ta lecture des récents événements dans le monde de la gestion active ?

**Yves Choueifaty** - Tout d'abord nous sortons d'une période de bulle, une bulle multiforme. Nous avions connu des bulles dans le secteur de l'immobilier, des télécommunications, pour les sociétés financières américaines. Là nous sortons d'une bulle dans le domaine des sociétés de gestion, en particulier pour la gestion alternative.

Et qu'est-ce qu'une bulle? Il s'agit d'une période où il y a beaucoup de levier, beaucoup d'endettement. Et dans la période récente, le niveau d'endettement et de fonds propres engagés était trop haut compte tenu des performances dégagées, ce qui justifie son éclatement.

**V** - Quels sont les prochains défis de la gestion active ?

**Y.C.** - L'univers de l'*asset management* dans un an sera très différent de ce qu'il était il y a encore un an. Certaines questions fondamentales vont se poser. Des questions essentielles comme : qu'est-ce que l'*asset management*? Est-ce l'art de placer de l'argent ou l'art de spéculer? Quelle est sa fonction première? Est-ce de générer de l'*alpha*, ou alors de donner accès à d'autres classes d'actifs, donc de fournir du *beta*?

Schématiquement, on décompose les rendements d'un portefeuille comme la somme d'un *alpha* et d'une composante égale à un *beta* multiplicatif des rendements d'un portefeuille de marché. L'*alpha* s'apparente à une performance pure, une valeur ajoutée, idiosyncratique, potentiellement révélatrice sur les performances du gérant. Le *beta* quantifie donc l'exposition au marché ou à une certaine classe d'actif. Mais l'un et l'autre sont tributaires de l'indice ou *benchmark* utilisé. Son choix et son évaluation sont cruciaux pour l'interprétation.

Je donne souvent l'exemple suivant : il y a quarante ans aux Etats-Unis, on gérait des actions américaines. Un jour, un *asset manager* est allé chercher des actions d'autres pays, notamment européennes. Cette personne a fourni de la performance à ses clients non pas en générant de l'*alpha*, mais en collectant une prime de risque de nature différente. C'est aussi une des caractéristiques de la période récente, bon nombre d'investisseurs pensaient accéder à de l'*alpha* mais étaient en fait exposés à un *beta* moins lisible, moins visible.

**V** - On peut donc être alternatif sans outil spéculatif toxique ?

**Y.C.** - Il y a plusieurs manières d'accéder à la prime de risque sur le marché action, sans avoir recours à la vente à découvert. On peut tenter d'acheter un indice de référence en essayant de générer de la performance autour de cet indice. Mais nous sommes alors tributaires de l'incertitude suivante : l'indice est-il bien calculé? Beaucoup d'efforts ont été fournis pour calculer et dégager l'*alpha*, mais la majorité de la volatilité et du rendement d'un portefeuille vient plutôt de son exposition au marché.

Depuis longtemps, une technique de gestion a consisté à gérer dynamiquement la sensibilité du portefeuille en optimisant le *market timing*, la gestion de l'exposition, etc. Désormais beaucoup de recherche se concentre sur la non efficience des marchés et sur l'amélioration du calcul des indices et des *benchmarks*. Les indices non pondérés de la capitalisation gagnent en popularité, l'approche *anti-benchmark* se focalise sur l'aspect diversification. On tente d'accéder à un *benchmark* plus proche de la frontière efficiente. Il ne s'agit pas d'aller vers la gestion indicelle, mais de se demander si le *beta* est bon, bien calculé.

**V** - L'activité est-elle définitivement affectée ou peut-on penser que tout peut reprendre ?

**Y.C. -** Une des clés de la reprise sera le retour à la transparence. C'est d'une part le cas vis-à-vis des frais : on ne peut plus imaginer de structure de frais trop gourmande pour des performances qui ne les justifient pas. D'autre part, la place des paradis fiscaux dans l'espace médiatique est trop forte pour occulter un débat sur le sujet. Ce sont les sociétés de gestion qui offriront le plus de transparence qui recevront le plus de bénéfices lors de la reprise des affaires.

Rappelons qu'initialement, la gestion *alternative* regroupait tout ce qui n'était justement pas classique. Désormais, il faudra aller chercher la prime de risque là où elle est, mais de manière transparente et claire car les investisseurs vont redemander où et comment travaille leur argent (l'utilisation des *catastrophic bonds* pourra être un exemple). On a récemment vu des *success stories* de plusieurs années balayées en quelques semaines. Si l'activité reprend, cela ne sera pas pour faire la même chose.

Finalement, les clients ont des droits et, ces dernières années, dans le monde de la gestion alternative, l'offre faisait la loi. Il y a fort à parier que la demande et la considération qu'on lui porte, va reprendre de l'importance. La balance sera plus équilibrée et le client devra être mieux pris en compte sur certains sujets : rémunération et frais de gestion, liquidité de ses actifs, transparence de l'investissement, plus grande liberté pour le rachat de ses contrats, etc.

**V - Vers quel type de structures va-t-on aboutir ? La vue d'*asset manager* diversifiés adossés aux grandes banques, laissant la prise de risque à des structures plus petites est-elle pertinente ?**

**Y.C. -** Effectivement, les grands acteurs (c'est-à-dire des sociétés de gestion gérant plus de 300 ou 500 milliards) ont tout à gagner s'ils misent sur leur distribution. Il vaut peut-être mieux savoir sous-traiter que de chercher à être le meilleur dans tous les compartiments du métier et dans tous les secteurs. Il est envisageable d'avoir des niches d'excellence, mais il est très dur de tenter de tout faire et de tout traiter soi-même. Dans cette optique, les canaux de distribution des produits pourront-ils absorber toute offre nouvelle ? Y en a-t-il surtout besoin, y a-t-il une demande à ce niveau ? La prise de risque ne doit pas non plus être délaissée, car moins il y a d'analystes, et plus les analystes sont puissants. Plus il y a de gestion indicielle, et moins les gérants indiciels ont de chance d'être des leaders.

L'important pour de très grands acteurs, est d'abord d'avoir un *back-office* irréprochable. Même chose en ce qui concerne l'exécution des ordres et des transactions. Il se peut qu'un jour nous soyons même en architecture ouverte, non pas à la demande du client, mais par le fonctionnement de l'offre elle-même. Dans un contexte concurrentiel, les fonds vont être exigeants envers le réseau de distribution, qui réciprocement attendra d'eux une performance haute pour que leur diffusion soit pertinente. Ainsi, pour les plus grands intervenants, avoir un *asset manager* « maison » n'est pas forcément nécessaire, ce qui compte c'est la distribution. Il faudra bien entendu toujours avoir des expertises maison : en allocation d'actifs, sur la liquidité, la fabrication de fonds de fonds, une expertise en structuration.

Mais l'important sera la manière de distribuer des produits auprès du plus grand nombre, et c'est là le rôle du réseau, c'est aussi d'éduquer la clientèle et le plus grand nombre. La première étape est le compte sur livret, les comptes rémunérés. Une seconde est l'assurance vie en euros. Une troisième serait les produits structurés simples, mais pas ceux que l'on peut croiser d'ordinaire. Ceux-là sont organisés pour qu'il n'y ait jamais de surperformance. La sophistication qu'ils sous-tendent n'est qu'un atout marketing qui trouble le message et perd le client. Il faudrait commercialiser des produits structurés lisibles et avec une vraie valeur ajoutée pour le client particulier. Les dernières étapes seraient l'investissement direct dans les fonds de fonds.

**V - Quels seront les profils recherchés ? Les ENSAE ont-ils leur carte à jouer ?**

**Y.C. -** Je suis assez optimiste sur ce point. A court terme, il est certain que le contexte est difficile. Mais à moyen terme, les choses sont différentes. N'oublions pas que nous parlons d'une industrie qui a été riche et qui l'est encore. Malgré une certains frilosité actuelle, il n'y a pas eu d'investissement technologique massif, car il n'y en a pas eu besoin contrairement à d'autres industries. Beaucoup de sociétés de gestion (et pas forcément les plus mauvaises) n'ont que peu ou pas changé depuis une trentaine d'années.

Il est probable que l'on se dirige vers plus de technicité et une spécialisation des tâches plus poussée, que ce soit en allocation d'actifs ou en *market timing*. L'ENSAE est un endroit où l'on trouve de bons professionnels, rigoureux et reconnus. Et l'*asset management* est une activité où nous aurons toujours besoin de vrais techniciens. ■

## Un petit lexique en Asset Management...

Guillaume Simon (2005)

**Alpha – Beta :** Ces deux notions sont concomitantes. Dans un modèle de régression simple des rendements d'un fonds ou portefeuille sur un indice (ou *benchmark*) de marché, l'*alpha* est le coefficient constant et le *beta* le coefficient de l'indice. Il est évident qu'ils dépendent donc tous deux de l'indice choisi pour leur calcul. Par extension sémantique, l'*alpha* représente en fait la propension d'un gérant à créer de la valeur ajoutée ou de la performance « pure », alors que le *beta* quantifie l'exposition au marché.

**Funds of Funds (FoF) / Fonds de Fonds :** Fonds investissant dans d'autres fonds. Il s'agit d'une diversification à un niveau plus élevé que les fonds de type mono-stratégie.

**Gate :** Il s'agit de la possibilité pour un gérant, lors d'une phase de retrait d'actifs de la part d'un investisseur, de limiter ce retrait à une partie seulement pour éviter une fuite massive d'actifs. Cette capacité dépend des caractéristiques même du fonds (voir aussi *Lock-Up*).

**High-Watermark :** C'est la valeur maximale atteinte au cours de son passé par la valeur nette d'un fonds. Bien souvent, les frais de performances ne sont alors re-prélevés que lorsque la valeur nette re-dépasse ce plus haut.

**Leverage / Levier :** C'est le niveau d'endettement. Tablant sur certains arbitrages ou pariant sur certaines stratégies qu'ils espèrent ou pensent profitables, l'*asset manager* peut emprunter massivement pour augmenter le rendement de son investissement.

**Lock-Up :** L'action de rentrer ou de sortir d'un fonds n'est pas anodine. A l'entrée, les actifs sont souvent bloqués pendant une période incompressible (c'est le principe du *Lock-Up*). De même lorsque l'investisseur décide de retirer ses actifs, ce retrait n'est jamais immédiat ou total (voir aussi *Gate*).

**Long - Short :** Stratégie de type action. Etre *long* consiste à être acheteur, être *short* (ou *court*) à vendre à découvert.

**Mutual Fund :** Fonds d'investissement collectif. Ils diffèrent fondamentalement des *Hedge Funds* par leur régulation, par nature plus stricte qui exige plus de transparence.

**Real Estate :** Catégorie des stratégies de la gestion alternative en lien avec les investissements immobiliers.

**Single-Strategy / Mono-Stratégie :** Ces fonds investissent dans une seule stratégie (long-short, arbitrage de crédit, arbitrage sur convertibles...). Les fonds multi-stratégies mêlent comme leur nom l'indique, plusieurs stratégies en même temps.

# La gestion immobilière résiste à la crise

entretien avec Dominique Bonin (1998),  
Président et Associé de Cleaveland Asset Management

2

*A priori, le lien entre l'immobilier et l'ENSAE n'est pas une évidence. Si la gestion alternative évoque souvent au profane des modèles mathématiques compliqués sur des actifs virtuels, le Real Estate est une division de certains asset managers qui se consacre à la gestion immobilière. Quelles sont les spécificités induites par ce type de gestion ? Peut-elle constituer un refuge lorsque les marchés actions plongent ?*

**Variances** - Dominique Bonin, quelles sont les particularités de Cleaveland AM ?

**Dominique Bonin** - Tout d'abord, Cleaveland ne se contente pas de faire de la gestion immobilière, et notre approche est quelque peu différente de nos concurrents. Contrairement à un Hedge Fund de *Real Estate* classique, qui monterait son propre fonds, nous effectuons de la gestion pour compte de tiers : nous n'avons pas de fonds *Cleaveland*. Nous agissons et gérons pour des fonds internationaux par exemple, souhaitant avoir un point d'appui local en Europe sans pour autant y implémenter une plateforme et monter une équipe. Une autre partie de notre clientèle est formée de clients privés très fortunés souhaitant déléguer la gestion de leur patrimoine, tout en gardant une certaine proximité avec leur investissement. En tout nous gérons environ 500 millions d'euros d'actifs immobiliers.

**V** - Quelle diversification offre le *Real Estate* par rapport à une autre classe d'actifs ?

**DB** - Certains fonds de sociétés immobilières cotées ont pu exister par le passé, mais il n'a pas été flagrant que ces fonds offraient une réelle diversification. Ce que beaucoup de gens vendaient, à savoir « l'immobilier, classe d'actifs décorrélée des marchés », s'est révélé inefficace, et cette corrélation existante a même eu tendance à s'amplifier ces dernières années. Ce que *Cleaveland* tente de proposer, c'est de chercher cette décorrélation par un investissement direct : nous ne passons pas par des sociétés cotées.

Un exemple simple pour comprendre notre démarche est le suivant. Si un particulier cherche à acheter un studio pour le louer, il doit rentrer en contact avec une agence immobilière, une banque, un entrepreneur pour faire des travaux, etc. C'est toute cette procédure que *Cleaveland* reproduit, bien entendu sur des classes et des types d'actifs différents, et dans des proportions qui ne sont pas comparables (plusieurs dizaines d'immeubles pour certaines transactions). Nous répondons à des appels d'offres, étudions les financements, signons des promesses de vente, mandatons des administrateurs de biens, etc. Nous cherchons à planifier les locations, faire les travaux, vendre les lots au bon moment, pour valoriser le patrimoine de nos investisseurs.

**V** - As-tu des modèles pour tes investissements ?

**DB** - Absolument. Pas pour le choix de tel ou tel appartement à acheter, mais nous élaborons bien entendu des *business plan* pour le montage financier global. Nous réactualisons régulièrement ce modèle tous les trois mois environ, et le modifions en fonction des événements et des évolutions du patrimoine. Les paramètres que nous cherchons à optimiser sont bien sûr, le taux de rendement interne de l'opération et le profit absolu.

**V** - La matérialisation des transactions (comparativement à une transaction sur des actions ou des options) change-t-elle fondamentalement l'approche que l'on peut avoir d'un investissement important ?

**DB** - A mes yeux, l'immobilier est le seul domaine où il est possible de créer de la valeur à partir de rien. Les banquiers sont rassurés par la réalité des murs. Mais vide, abandonné ou inoccupé, le béton peut coûter cher! Cela peut paraître irrationnel, mais les banques sont prêtes à prêter des montants très importants, car le réel rassure.

Cependant, la liquidité reste faible. Les produits immobiliers ne sont pas liquides. Les sociétés immobilières cotées ont choisi ce statut essentiellement pour des raisons fiscales. Mais à partir du moment où une liquidité existe, c'est là où la décorrélation peut disparaître. C'est l'impossibilité de disposer à la vente ou à l'achat d'un bien donné à l'instant  $t$  qui permet d'être décorrélé des marchés. Avec une possibilité de vente immédiate, le marché immobilier se serait écroulé. Actuellement, le marché est complètement grippé, une vente peut prendre jusqu'à un an. Sur un marché action, proposer un prix de vente ou d'achat permet d'observer la réaction du marché. Ce n'est pas le cas dans le domaine immobilier. Proposer un prix inadéquat sur un appel d'offre peut écorner la réputation d'un acteur du marché. L'acte de vente ou d'achat implique une notion d'image. C'est un marché qui laisse transpirer beaucoup d'information, ce qui est un frein à l'obtention rapide d'un prix de marché. De plus, les propriétaires immobiliers sont contraints par les expertises (longues, coûteuses, mais obligatoires). La problématique de liquidité est donc différente.

**V** - Comment classifier les investisseurs ? Regardent-ils plutôt le loyer ou la plus-value?

**DB** - Les « *core investors* » sont les plus prudents : ils se tournent vers des immeubles de bon standing, avec peu de rendement, mais sans risque. Ils acceptent des taux de rendement d'opération faible, et les loyers payés constituent l'essentiel du profit (60 % environ). A l'opposé, les investisseurs dits *opportunistes* cherchent des opérations courtes (entre un et quatre ans) pour créer une réelle valeur ajoutée. Dans cette optique, les loyers représentent environ 20 % au maximum.

**V** - Existe-t-il plusieurs strates de marché, qui évoluent avec plus ou moins d'indépendance ? Les évolutions sont-elles plus lisses ou moins sujettes à la conjoncture pour les grands immeubles ?

**DB** - Je ne pense pas. Les actifs les plus gros souffrent plutôt plus. Pour les particuliers, les évènements et les aléas de la vie font que les éléments de la stratégie immobilière vont changer. Sur de l'immobilier commercial de taille significative, on est dans une logique de type économique, donc directement liée à la conjoncture. On s'attend alors à plus de rationalité. Ce qui explique qu'une crise peut impacter plus directement l'immobilier institutionnel, car pour les particuliers, les décisions ne relèvent pas uniquement de choix économiques.

**V** - Dans le marasme actuel, es-tu optimiste pour l'activité ?

**DB** - Je suis pessimiste concernant le segment, probablement pour au moins deux ans, et optimiste pour nous ! Nous avons l'an dernier eu un nombre de transactions très limité car à chaque opportunité, nous estimions que les prix proposés étaient bien trop élevés et qu'ils ne devaient pas occasionner la signature de la transaction. Ces choix rationnels se sont avérés justifiés et nous permettent aujourd'hui d'attirer de nouveaux partenaires. Nous avons déjà recruté quatre collaborateurs en quatre mois, alors que beaucoup licencient.

**V** - Y a-t-il besoin d'une formation spécifique pour faire de l'immobilier ?

**DB** - Le contenu des enseignements de l'ENSAE n'a pas de mise en œuvre directe en immobilier ! Par contre, avoir été capable de suivre la formation ENSAE garantit de pouvoir appréhender les enjeux de ce secteur. Suivre ce type d'études apporte réactivité et vivacité d'esprit, permet d'apporter une vision (financière) des choses différente de celle des personnes issues du droit par exemple. Modéliser l'impact économique d'une décision peut caractériser l'apport que des ENSAE pourraient avoir dans une telle profession. ■

# Trois questions sur la crise

David Thesmar (1997), professeur de Finance à HEC, meilleur jeune économiste de France en 2007

*Plus de rendement passe par plus de risque. Toutefois, faute d'incitations suffisantes, ni le management des mastodontes bancaires, ni les régulateurs, ni les clients n'ont su s'adapter. Les transformations pérennes de la gestion active, qu'il s'agisse du système de régulation, des attentes des marchés comme de la structure industrielle du secteur seront donc plus qualitatives que quantitatives.*

**Variances** - Recherchant les causes de la crise, peut-on considérer que le management de certaines institutions a été dépassé par la sophistication de certains produits ?

**David Thesmar** - Il n'y a pas que le management qu'il faut pointer du doigt. Les clients ont-ils été eux-mêmes capables de comprendre dans quoi ils investissaient ? L'affaire Madoff est un bon exemple, tout comme l'engouement des banquiers pour les *CDO* « super seniors ». Les responsabilités de la clientèle (institutionnelle notamment) sont aussi à prendre en compte.

Tout un chacun peut comprendre que plus de rendement passe par plus de risque. Mais pourquoi en effet, le management (comme les clients) ne s'est-il pas posé davantage de questions ? Un autre souci est celui de la gouvernance de mastodontes bancaires formés après des années de fusions et acquisitions sans rationalisation. Dans certaines de ces grosses banques, les départements de *Fixed Income* étaient poussés à augmenter leurs profits à tout prix, parfois sous le radar du contrôle des risques.

Les responsabilités sont donc partagées. Le régulateur a aussi laissé passer bon nombre de choses hors bilan (ce qu'il aurait pu faire relativement facilement), n'a pas suivi d'assez près les innovations financières récentes (ce qui est bien moins évident). Il faut donc plus penser les choses en termes d'incitation (et d'incitation à comprendre) et de gouvernance, qu'en termes de capacité de compréhension ou d'avidité.

**V** - Quelles seront les structures pérennes pour l'avenir ? Le futur de l'asset management est-il encore concevable dans le giron des grandes banques ? Devront-elles insister sur la force de leur réseau de distribution ?

**D.T.** - Je ne crois pas qu'il sera aisés pour les banques, dans un futur proche, de diffuser des produits de type *Hedge Fund* aux clients particuliers. Elles se désengageront peut-être même des activités sophistiquées de *Hedge Fund* ou de *trading* pour compte propre.

Les bureaux de *trading* pour compte propres possèdent en fait un désavantage concurrentiel énorme par rapport à d'autres plus petites structures : il leur est moins facile de s'engager auprès de leurs gérants avec un degré de finesse suffisant. Les frais de performance, les *lockups*, les *high watermarks*, etc., toutes ces caractéristiques propres aux *Hedge Funds* n'existent presque pas dans les salles de marchés. On peut prendre l'exemple du secteur pharmaceutique : difficile d'inciter un salarié à innover. En revanche, lui confier la création d'une start-up qui sera propriétaire du brevet est un moyen pour l'entreprise de s'engager à rémunérer très cher l'innovation. On est là encore dans le domaine de l'incitatif, des conditions pour permettre l'innovation et les banques ne sont pas à même de le proposer.

L'activité mono-stratégie (et même multi-stratégie du reste) ne devrait donc plus se trouver dans les banques. L'activité de type Fonds de Fonds pourra encore être présente en lien avec le *Private Banking*... et encore. Du point de vue des clients, l'affaire Madoff met en péril le modèle des fonds de fonds dont un grand nombre n'ont pas su éviter d'investir dans le plus grand schéma pyramidal du vingtième siècle.

**V** - On voit souvent la source des performances des *Hedge Funds* dans leur possibilité de faire « ce qu'ils veulent ». L'absence de contraintes est-elle la seule voie vers la performance ? Plus de régulation, est-ce vraiment nécessaire ?

3

**D.T. -** La vraie question qui va se poser est celle de la solidité du passif des *Hedge Funds*. Schématiquement, ils ont récemment été obligés de vendre presque tout, et assez vite à partir de septembre 2008, dans la débâcle. Les gérants regardent alors de plus en plus du côté des fonds de type *closed-end*, c'est-à-dire des fonds qui ne remboursent pas eux-mêmes leurs investisseurs, mais cotés donc échangeables. Le problème est que ces fonds connaissent bien sûr des décotes importantes (ont sait qu'elles sont de l'ordre de 20-30% chez les *mutual funds*).

D'un côté, les clients ont toujours du mal à accepter l'éventualité que leurs investissements soient bloqués. Pour les gérants, cela reste toujours nécessaire : ils ne se veulent pas gérants de fonds mutuels. Ces deux tendances continueront donc à s'opposer.

Quant à la régulation, oui, elle est nécessaire, mais il faut plus de régulation en qualité et non en quantité. Réguler les *Hedge Funds* n'est pas prioritaire, mais mieux réguler les banques, c'est impératif. Les banques ne peuvent plus se permettre de passer des engagements hors bi-

lan, trop peu liquides ou à court terme. Des limites fortes doivent être imposées sur la gestion de leur risque de liquidité et leurs engagements de courte maturité sur le marché interbancaire. En ce qui concerne les *Hedge Funds*, on pourrait penser à une régulation des plus gros, ceux susceptibles (selon un critère de taille, du fonds ou des positions) d'engendrer un risque systémique. Mais leur régulation devrait naturellement venir indirectement via les marchés (par exemple si les dérivés de crédit ne sont plus échangés de gré à gré mais sur des marchés organisés).

Tout dépendra de la volonté politique, notamment sur le plan international. De ce point de vue, les échéances des prochaines rencontres du G20 seront déterminantes. En même temps que les questions de « tuyauterie » financière, le sujet de la fiscalité s'invitera aux débats, via notamment la question des paradis fiscaux. Les clients voudront de la transparence et vont donner une prime aux *Hedge Funds* localisés en zone « réglementée », et les pouvoirs publics auront besoin d'affichage politique, pour ne pas laisser porter au contribuable le poids des crises sans prélever aux spéculateurs le fruit de leurs paris plus ou moins risqués. ■



#### MESSAGE AUX ÉTUDIANTS DE L'ENSAE

En rejoignant la Banque de France, vous participerez en tant qu'économiste ou statisticien à l'analyse de la conjoncture et des évolutions économiques monétaires et financières de la France et de la zone euro ainsi qu'à des missions de contrôle des banques ou de recherche en finance.

Votre formation de haut niveau vous ouvre l'accès à une grande variété de métiers au sein de notre institution et notre politique de mobilité interne vous assurera une carrière riche, aux opportunités nombreuses.

- Vous voulez en savoir plus sur la Banque de France et sa politique de recrutement,
- Vous souhaitez rejoindre des équipes professionnelles et motivées, exercer des métiers favorisant la prise de responsabilités, participer à des projets et activités en coopération au sein de l'eurosyndème,
- Vous recherchez un emploi,
- Vous êtes intéressé(e) par un stage,

**Nous répondons à vos attentes sur le nouveau site de Recrutement de la Banque de France**



#### Agenda

Le 21 octobre 2009 nous irons à votre rencontre sur le forum Trium, Porte de Versailles

# Le grand trucage ?

René Padieu (1962), Inspecteur général honoraire de l'Insee,  
Président de la commission de déontologie de la Société française de statistique

*Pouvoir d'achat, chômage, pauvreté, éducation, délinquance... autant de sujets que la statistique ne peut aborder sans être soupçonnée d'être manipulée par les pouvoirs en place. Ce livre nous en fournit de nombreuses illustrations tirées de l'actualité récente. Incisif et très bien renseigné, il ne parvient pas à échapper à la critique du procès à charge.*

A lire.

Toutes sortes de menées tendent à fausser l'image que la statistique doit donner des réalités économiques et sociales. Cela est grave et voici donc un livre fort utile car il expose diverses carences et dévoiements. Un livre aussi qui se veut pédagogique, avec des explications techniques, historiques et sémantiques qui aident à comprendre ce qui est en cause.

Cela dit, tout en recommandant la lecture, je devrai être assez critique, car j'en regrette la manière et le style. C'est un livre militant, écrit par des personnes qui, par-delà leur réelle compétence, sont engagées : de sorte qu'elles font mal le départ entre le constat factuel des entorses à la bonne pratique et le procès aux options des responsables. Ceci brouille la critique et l'affaiblit : les auteurs des dévoiements en cause auront beau jeu de dire que la critique émane de gens qui ne partagent pas leur orientation politique, qu'elle est donc tendancieuse et qu'on peut alors l'ignorer.

Après la revue des divers chapitres du livre, une seconde partie énoncera quelques critiques.

Les carences ou interventions critiquables sont examinées dans sept domaines de la statistique publique.

## 1. Le pouvoir d'achat.

La question du pouvoir d'achat est devenue d'actualité lorsqu'à l'occasion du passage à l'euro, en 2001, les Français ont eu le sentiment que les prix augmentaient sensiblement plus que ce que l'indice de l'Insee montrait. Puis, en 2004, Michel-Edouard Leclerc contestait les mesures de l'Insee, mettant en avant une notion de « dé-

penses contraintes ». Nicolas Sarkozy, ministre de l'économie, avait accusé la grande distribution d'avoir augmenté ses prix ; et, durant la campagne présidentielle, il revenait sur la question du pouvoir d'achat, dénigrant à son tour, l'indice de l'Insee. (Le livre ne relève pas que sa principale rivale n'était pas en reste sur ce point.) C'est là aussi qu'il lançait son slogan « travailler plus pour gagner plus », qui avait au moins le mérite de réintroduire le revenu, à côté des prix, dans la problématique du pouvoir d'achat.

En fait, par-delà ces récupérations politiques, l'analyse du pouvoir d'achat est un problème auquel le système statistique est confronté depuis des années. A bon droit, l'ouvrage montre la complexité de la notion et de sa mesure. Il reconnaît que, à la différence des autres chapitres, il est difficile ici de mettre en évidence une manipulation gouvernementale pour fausser la statistique. L'Insee n'est allé qu'avec retard au-delà des mesures traditionnelles globales et l'écart entre celles-ci et la réalité ressentie s'explique en partie par une évolution différentielle de prix ainsi que de revenus selon les catégories de population (notamment par déciles de niveau de vie) Autrement dit, l'évolution des inégalités aurait été minimisée.

## 2. Les chiffres de l'emploi et du chômage

Le nombre de chômeurs était estimé chaque année par l'enquête emploi de l'Insee, qui permet de saisir les critères définissant le chômage selon la convention du Bureau international du travail. Une seconde mesure est publiée chaque mois à partir des fichiers de l'ANPE, mais elle répond à des critères administratifs qui ne sont

Lorraine Data,  
Le grand truquage,  
comment le gouvernement  
manipule les statistiques,  
La Découverte



pas ceux du BIT. Un certain parallélisme, néanmoins, permettait depuis des années l'actualisation mensuelle du chiffre annuel de l'Insee au moyen de la série de l'ANPE. Ce parallélisme est toutefois compromis si les dispositions réglementaires et la gestion de l'ANPE varient. Or, le gouvernement a souvent modifié ces règles : ne serait-ce que pour infléchir la statistique publiée. C'est en particulier ce qui a eu lieu en 2006. Les deux séries ont alors fortement divergé. Opportunément, à la veille des élections présidentielles, le taux de chômage actualisé d'après l'ANPE avait baissé de plus d'un point en un an. Le calage annuel par l'enquête emploi devait intervenir en mars 2007 (les élections étant en mai), mais l'Insee s'apercevait que son enquête, loin de confirmer la baisse signalée par l'ANPE, donnait un niveau de chômage assez élevé. Craignant un défaut technique, l'Institut décidait de surseoir à la publication du nouveau chiffre.

On pouvait suspecter que cet ajournement résultait d'une injonction ministérielle occulte. La direction de l'Insee avait bien entendu démenti cette allégation – sans convaincre tout le monde – et les moins critiques observaient que, même fondée, cette décision dans le contexte préélectoral était au mieux une maladresse insigne. Ils auraient préféré que l'institut publie son résultat, tout en le disant techniquement douteux, plutôt que de le supprimer purement et simplement, sapant gravement sa réputation et laissant le champ libre à la statistique notoirement manipulée de l'ANPE. Le livre s'y attarde peu mais

décrit en revanche longuement les techniques conduisant à biaiser le décompte de l'ANPE et il relève ces modifications « administratives », y compris le changement des responsables de plusieurs institutions, à une action délibérée pour diminuer le nombre de chômeurs annoncés : la minoration du taux de chômage aurait été d'environ un point. Le CNIS chargeait un groupe de travail d'examiner la nature des statistiques en cause, leur portée et leur publication. Mais, lui coupant l'herbe sous les pieds, le gouvernement demandait entre temps aux inspections générales des finances et des affaires sociales un rapport, dont l'Insee adoptait les recommandations avec une curieuse précipitation. Le livre dit bien que ledit groupe de travail a recommandé une meilleure richesse des indicateurs mesurant les diverses dimensions du chômage, mais ne mentionne pas que ce groupe a obstinément refusé d'examiner les conditions d'intervention des tutelles politiques dans la conception et la parution des statistiques.

Dorénavant, le chômage est officiellement mesuré trimestriellement par la seule enquête emploi, sans couplage avec la statistique de l'ANPE. Celle-ci a le statut d'une statistique de gestion. En principe du moins : car sa parution mensuelle lui conserve la faveur des politiques et des médias. Les conventions de mesure ont aussi été alignées sur ce que pratiquait Eurostat, modification qui a pour effet d'abaisser d'environ un point le taux de chômage : ce qui l'amène, par pur hasard, au niveau affiché par la statistique ANPE un an plus tôt... Un petit graphique malicieux le montre de façon très claire.

### 3. Les heures supplémentaires

« Travailler plus pour gagner plus » : une loi (dite TEPA) détaxait les heures supplémentaires à partir d'octobre 2007. Pour en évaluer l'effet, il fallait comparer le nombre d'heures avant et après cette date. Il y avait peu de suivi statistique antérieur, si ce n'est une question de l'enquête trimestrielle du ministère du travail (dite ACEMO) dont on pense qu'elle sous-estimait chroniquement la réalité. Les estimations éclairant le débat de la loi ont tenté de corriger ce biais, mais restaient incertaines. Il n'y a pas eu d'étude statistique cohérente pour mesurer l'effet de la loi. Pour sa communication, le gouvernement fait appel à diverses sources qui ne sont guère comparables (dont, source nouvelle, les demandes d'exonération à l'Urssaf). Il s'agit donc moins d'une action pour fausser les statistiques, que d'un maniement tendancieux des quelques données disponibles. Pour autant qu'on

puisse s'en rendre compte, le développement des heures supplémentaires a été bien moins net que ce qu'on essaie de faire croire (il est vrai aussi que la crise est venue perturber les choses en restreignant le recours aux heures supplémentaires).

#### 4. La pauvreté

Le Commissaire « aux solidarités actives » s'est targué de réduire la pauvreté d'un tiers en 5 ans. Formule qui, au vrai, ne veut pas dire grand-chose... On ne saurait lui donner un sens qu'au prix de conventions de chiffrage. Parmi celles-ci, celle le plus établie consiste à estimer la proportion de la population ayant un revenu inférieur à 60% du revenu médian. C'est là une notion de pauvreté relative (c'est-à-dire en fait, d'inégalité) par opposition à un repérage absolu (accès à un ensemble de biens considérés nécessaires). Or, l'indicateur de pauvreté relative habituel présente une grande inertie : actuellement autour de 12 à 13 %. Pour satisfaire à la réduction promise, il faut alors substituer une autre notion. En l'occurrence, on invente un indicateur encore non-répertorié : le pourcentage au-dessous d'un seuil « ancré dans le temps ». Il s'agit bien du seuil à 60% de la médiane, à la date initiale, que l'on fera toutefois évoluer non avec la médiane mais avec le niveau des prix. Les niveaux de vie (absolus) s'améliorant sans cesse, l'indicateur en question baisse mécaniquement : il a baissé de 40% durant les cinq années antérieures et donc l'objectif de baisser d'un tiers durant les cinq ans à venir paraît devoir être atteint indépendamment de la politique gouvernementale... Les statisticiens ne subissent ici aucun sévice ; la manipulation est toute rhétorique.

#### 5. L'éducation

Comme les autres chapitres, celui-ci se concentre sur les années de l'actuel gouvernement. L'éducation est un des domaines où existe depuis longtemps un système statistique très développé, avec notamment une fonction d'évaluation. C'est aussi un domaine politiquement sensible (et budgétairement coûteux), où les ministres successifs sont allés chacun de sa réforme, laissant des sédimentations compliquées. Le nouveau gouvernement n'y fait pas faute, qui annonce des réformes drastiques, au nom de la liberté et de l'efficacité. Les auteurs suggèrent que, pour accompagner une telle politique, il faut que la communication ministérielle ne soit pas brouillée par des informations et jugements discordants. Il en ressort que, dans un premier temps, ne pouvant refondre un système d'évaluation lourd, c'est sur ses productions que

porte l'effort de maîtrise : nombre de résultats et analyses jusqu'alors régulièrement publiés sont bloqués par le cabinet du ministre. Non qu'elles soient censurées : mais « il faut que le cabinet ait eu le temps de les lire » ... Ensuite, les auteurs exposent que les investigations qui devraient éclairer et évaluer les trois axes d'intervention annoncés (la démographie, les élèves en difficulté et la mixité sociale) ne sont pas mises en place de façon correcte : l'augmentation de la natalité, depuis quelques années, fait attendre un surcroit d'élèves dans le primaire ; des enquêtes nouvelles sur les acquis en CE1 et CM2 ne seraient pas comparables aux précédentes ; la « base élèves » qui devrait permettre un suivi statistique des élèves a été allégée de certaines variables importantes sous la pression d'associations qui y voyaient une atteinte à l'intimité.

#### 6. L'immigration

Diverses statistiques existaient, établies sans cohérence par des administrations différentes, lorsqu'un ministère de l'immigration a été créé en 2007. Celui-ci devait établir des indicateurs pour mesurer les diverses actions qu'il avait à mener et, pour cela, se dota d'un service statistique. Toutefois, ceci eut pour conséquence immédiate d'interrompre ce qui se faisait auparavant. Dans un premier temps, ne subsiste qu'un rapport de ce ministère, présentant bien sûr les choses sous un angle favorable. Il comporte des indicateurs, mais qui n'ont aucun lien avec ce qui préexistait. Un suivi temporel n'est possible ni pour le passé, ni lorsque le ministre change. Les quelques chiffres diffusés ne sont guère éclairants.

#### 7. La délinquance

La délinquance était mesurée, traditionnellement, par l'activité de la justice et, plus récemment par celle de la police. C'est donc une mesure à la fois très partielle et qui reflète tout autant la détermination des dirigeants et des services.<sup>1</sup> Dans ces conditions, les interprétations, gouvernementales ou autres, ne cernent aucune réalité déterminable sans même qu'il y ait à parler de « trucage ».

Les faits évoqués sont graves. Aussi souhaiterait-on que leur dénonciation soit plus solidement argumentée. C'est un réquisitoire plutôt qu'une démonstration.

##### 1. Un ciblage à courte vue

Les faits reprochés ont l'air d'apparaître, ou presque, avec les gouvernements actuels. Qu'il y ait eu

<sup>1</sup> - Une autre mesure existe : des enquêtes "de victimisation" auprès de la population. Mais, autre de ne pas saisir les délit sans victimes (fraude fiscale, infractions routières, immigration clandestine, etc.) elles observent une délinquance ressentie, subjective.

## “ une dénonciation à argumenter plus solidement ”

une aggravation est possible ; mais pour l'affirmer, il aurait fallu dire ce qui se passait avant et en quoi les atteintes sont aujourd'hui plus aiguës. Certes, il y a quelques références au passé, mais au total assez peu et curieusement convoquées : schématiquement tantôt on vous dit « tel fait est sans précédent et c'est donc scandaleux », tantôt « ça ne date pas d'aujourd'hui et c'est donc grave ». Comme si l'ancienneté ou la nouveauté ne s'adressaient qu'à l'émotion du lecteur. On a l'impression que, même s'il y avait des antécédents, on est maintenant en présence d'un complot organisé. Ceci précisément donne prise à l'idée que la critique émane d'opposants, qu'elle est *ad hominem* plutôt qu'objective.

Or l'histoire statistique est riche en épisodes et même en crises ouvertes comparables à ce qu'on évoque ici (notamment à propos des prix, du chômage, de la délinquance, ...). La tutelle politique est toujours tentée de gauchir ou censurer les résultats qui ne vont pas dans son sens. Du reste, les autres acteurs (entreprises, syndicats, etc.), qui ne disposent pas des mêmes moyens de pression, ne se font pas faute de crier à la manipulation lorsque c'est à eux que les résultats ne plaisent pas. Des interventions ont toujours été tentées, avec plus ou moins de succès selon la capacité d'indépendance des statisticiens. Ce qui en revanche semble ici nouveau, c'est le dénigrement de l'appareil statistique par les plus hautes autorités d'un Etat populaire. Il faut dénoncer ces errements pour eux-mêmes, sans les rattacher à tel ou tel contexte.

### 2. Un amalgame de fautes d'ordre différent

*Le grand trucage* mêle des reproches adressés à l'appareil statistique, à l'idéologie qui canalise la demande sociale et aux tutelles. L'idiologie (motifs et histoire) de ces différentes perversions ou carences n'est pas la même et n'appelle pas les mêmes remèdes. Ici, ce sont de réelles difficultés conceptuelles ; là, un biais de la demande sociale ; ailleurs, le manque de moyens ou l'intérêt orienté des statisticiens ; et, dessus tout cela bien sûr, les interventions ministérielles d'une part, la rouerie politique d'autre part. Tout ne relève pas du *trucage*. Sous ce titre, l'ouvrage est dominé par la dénonciation d'une politique délibérée du gouver-

nement, ce que contredit la nécessité d'évoquer toute une sociologie d'occultation et aussi de ne pas accuser les collègues tout en évoquant leur passivité. Autrement dit, les torts sont partagés.

### 3. Une posture partisane

Malgré le soin à expliquer concepts et méthodes, les faits sont évoqués plus que documentés. Et, sont choisis ceux qui vont dans le sens de la thèse soutenue, selon le procédé du « *modus ponens* »<sup>2</sup>. La plupart des références donnent avec précision l'auteur et la date de déclarations ministérielles, qui illustrent les intentions des tutelles politiques. Mais les documents que l'on dit avoir été bloqués par une autorité ne sont en général pas précisément décrits, ni la date de leur blocage. Parfois, on en appelle à une note syndicale : on imagine que ceux qui l'ont écrite étaient bien renseignés, mais cela garde le statut d'une affirmation.

Par exemple, le chapitre sur le chômage démarre en affirmant que tout procède du choix de ce thème de campagne par Dominique de Villepin. L'auteur paraît vraiment bien renseigné ! Or, quel besoin a-t-on de le savoir : quand ce serait vrai, qu'est-ce que cela change ? Ce qui importe est de voir ce qui a été fait de répréhensible quel qu'en soit le but : pour condamner un voleur de voiture, on ne se soucie pas de là où il voulait aller avec.

Le tout est construit dans un style ironique ou scandalisé, sur un fond de « théorie du complot ». Pour contenter un lecteur déjà convaincu, il suffit d'avoir l'air de savoir et de stigmatiser l'adversaire. Mais on n'a pas là le démontage factuel qu'on attendrait d'une critique bien menée. La parole n'est pas donnée à la défense. Tout criminel y a droit, notamment lorsqu'il a comploté contre l'Etat : et c'est bien ce dont ici l'on accuse nos ministres.

Au total, le sujet est grave, les manquements évoqués sont sans doute réels et préoccupants pour la vérité et la démocratie. Dans son principe, ce livre est bienvenu et mérite d'être lu pour alerter sur ce qu'il signale. Mais il ne concourt pas vraiment à combattre ce qu'il dénonce.

Dans le même temps, une Autorité de la statistique publique vient d'être créée<sup>3</sup>, chargée de veiller à l'indépendance de celle-ci. Voilà la matière à laquelle on attend qu'elle s'attaque. Il faudra aussi, pour cela, qu'elle fasse la preuve de sa propre indépendance. Elle devra enquêter « à charge et à décharge » sur tous les errements signalés et assurer son crédit en montrant qu'elle n'est ni hostile ni complaisante. ■

2 - Procédé qui consiste à retenir ce qui va dans le sens de la conclusion, par opposition au *modus tollens*, consistant à opposer tout ce qui peut contredire cette conclusion afin de voir si elle résiste..

3 - Dans cette perspective, la Société française de statistique avait organisé, en décembre 2008, un séminaire sur l'indépendance. Les actes sont sur <http://www.sfds.asso.fr/ressource.php?fct=ddoc&i=354>.

# Les départements d'outre-mer

## entre croissance accélérée et problèmes sociaux persistants

Vincent Hecquet (1991)

*De novembre 2008 à la fin du premier trimestre 2009, de violents conflits sociaux ont secoué tour à tour chacun des quatre départements d'outre-mer (DOM), le plus intense de ces mouvements ayant touché la Guadeloupe pendant 44 jours, de fin janvier à début mars. Ces événements ont rappelé de manière dramatique la persistance d'importants problèmes sociaux outre-mer, au premier rang desquels le chômage. La revitalisation des villes d'outre-mer est également prioritaire pour le développement de l'emploi tertiaire, les équilibres sociaux et la préservation de l'environnement.*

Les DOM sont habituellement assez méconnus en métropole, du fait de leur éloignement et de leur population réduite. A eux quatre réunis, ils ne comptent que 1,8 millions d'habitants, soit 2,8 % de la population de métropole. Pour le grand public comme pour nombre de décideurs, ils apparaissent souvent comme de petites économies marquées par le chômage, dépendantes de l'emploi public, des transferts et des importations en provenance de la métropole. Ces économies sont couramment évoquées à travers une série de déséquilibres, au premier rang desquels le chômage. De fait, celui-ci est dans chacun des DOM, environ trois fois plus élevé qu'en métropole : à mi 2008, le chômage touchait ainsi 22 % des actifs en Guadeloupe ainsi qu'en Martinique et en Guyane et 24,5 % à La Réunion, à comparer à 7,4 % en métropole. Si la gravité du chômage outre-mer est incontestable, les raisons généralement invoquées pour l'expliquer sont souvent entachées d'erreur. L'économiste Jean-David Naudet a bien formulé l'écueil auquel se heurtent fréquemment les représentations des économies d'outre-mer à partir de leurs déséquilibres : « Ces déséquilibres sont réels. Mais ils peuvent être trompeurs lorsqu'ils conduisent au diagnostic d'économies rentières et passi-

ves. La réalité est bien différente et sans doute moins connues. Depuis une vingtaine d'années, les DOM sont les champions de la croissance française »<sup>1</sup>.

### Chômage élevé, mais aussi croissance économique et rattrapage des niveaux de vie

Des niveaux records de chômage... mais aussi de croissance et de créations d'emplois !

Pour la croissance de leur PIB à long terme, les quatre DOM sont en effet très au-dessus de la moyenne nationale. De 1993 à 2006, le PIB a progressé en termes réels de 2,2 % par an en moyenne nationale. La croissance s'élève à 4,4 % par an à La Réunion, 3,9 % en Guyane, 3,5 % en Guadeloupe et 2,8 % à la Martinique. Le PIB par habitant progresse de 2,7 % par an à La Réunion, 2,4 % en Martinique, 2,1 % en Guadeloupe contre 1,6 % en métropole. Les progrès ont été les spectaculaires en Guadeloupe : le PIB par habitant qui ne dépassait pas 37 % du niveau national en 1994 en représentait 60 % en 2005.

<sup>1</sup> - La lettre des économistes de l'AFD, n°12-mars 2006, cité en bibliographie



Le dynamisme des économies d'outre-mer se lit également sur tous les autres indicateurs économiques : les créations d'entreprise sont plus nombreuses qu'en moyenne, qu'on les ramène au parc des unités existantes ou au nombre d'habitants. Certes, ce dynamisme est contrebalancé à La Réunion par une forte mortalité des unités créées. Toutefois, dans les trois autres DOM, la survie des entreprises créées atteint ou dépasse la moyenne nationale. Surtout, les départements d'outre-mer ont des rythmes de création d'emplois exceptionnels. De 1982 à 2006, le nombre d'emplois s'est accru de 19 % en métropole, tandis qu'il bondissait de 68 % outre-mer. La progression de l'emploi est de 45 % à la Martinique, 53 % en Guadeloupe, 88 % à La Réunion et culmine à 113 % en Guyane ! Ce rythme plus élevé des créations d'emploi s'observe également, à un degré moindre, sur les années 1999 à 2006.

#### Croissance et transition démographique

La coexistence d'un chômage élevé et d'intenses créations d'emplois tient en premier lieu à l'équation démographique. Du fait de leur fécondité passée, les DOM doivent depuis les années 1960 intégrer sur leurs marchés du travail des arrivées d'adultes exceptionnellement nombreuses. Depuis 1950, la population des DOM s'est accrue quatre fois plus vite que celle de la métropole. Les Antilles et La Réunion ont certes connu une transition démographique particulièrement rapide. En 2007, l'indice conjoncturel de fécondité était descendu à environ 2 enfants par femme aux Antilles comme en métropole et à 2,4 à La Réunion. Toutefois, dans les années 1960, alors

qu'il était de 2,5 enfants par femme en métropole, il s'élevait encore à 5,7 enfants par femme aux Antilles, à 6,7 à La Réunion. De 1982 à 2006, le nombre d'actifs a augmenté de 22 % en métropole, mais de 73 % outre-mer. La progression est de 38 % d'actifs en Martinique, 62 % en Guadeloupe, 91 % à La Réunion et jusqu'à 151 % en Guyane. Dans ce contexte d'expansion démographique, le chômage marque fortement le paysage économique et social des DOM depuis plus de 30 ans. En 1975, tandis qu'il commençait sa progression en métropole<sup>2</sup>, son taux était déjà de l'ordre de 20 % aux Antilles et à la Réunion et de 10 % en Guyane. Ces difficultés sont partagées par les pays voisins des DOM. Dans des contextes très différents de protection sociale mais sous l'effet également d'une forte expansion démographique, les pays des Caraïbes ou l'Île Maurice subissent également un chômage élevé au niveau mondial<sup>3</sup>.

Par son expansion démographique record, la Guyane constitue un cas distinct des trois autres départements. Sa population a été multiplié par 8 depuis 1950. Les immigrés en forment 29 % en 2005. L'indice conjoncturel de fécondité s'élève à 3,9 enfants par femme, dépasse celui de tous les pays voisins, et ne montre aucun signe de diminution depuis quinze ans. L'exceptionnelle croissance de la population guyanaise limite les effets de l'expansion économique, la Guyane ne suivant pas le rattrapage des trois départements et enregistrant même une régression de nombreux indicateurs sociaux (cf. *supra*). Une situation analogue se pose dans la collectivité départementale de Mayotte, qui deviendra le cinquième DOM d'ici 2011. Mayotte compte 186 000 habitants en 2007. Sa population a augmenté de 26 000 habitants en cinq ans (3 % par an), soit un taux à peine inférieur à celui de la croissance démographique guyanaise (4 % par an).

#### Montée du tertiaire et rapprochement des structures productives

La forte croissance économique de l'outre-mer tient aux rapides mutations des tissus productifs et aux gains de productivité qui en résultent. Les structures économiques des DOM et celles de la métropole se sont fortement rapprochées, avec le recul de l'agriculture et de l'industrie et l'essor généralisé des activités tertiaires. En 1970, l'agriculture représentait 14 % de la valeur ajoutée pour les DOM contre 8 % en métropole ; désormais, les écarts sont bien plus ténus, l'agriculture pesant partout un poids très faible :

2 - Passant de 2,8 % en 1974 à 4 % en 1975

3 - En 2007, le chômage touche 5,9 % des actifs en moyenne mondiale, mais 7,9 % à la Barbade, 10 % en Jamaïque, 8,5 % à l'Île Maurice (BIT, base LABORSTA). Ces taux sont difficilement comparables à ceux des DOM ou des pays développés : dans la Caraïbe, seule la Barbade possède un régime d'indemnisation du chômage.

3,2 % dans les DOM, 2,6 % en métropole. De même, la part de l'industrie était en 1970 de 10 % dans les DOM, près de trois fois moins qu'en métropole ; l'écart est désormais plus faible, 7,5 % dans les DOM et 16 % en métropole. Symétriquement, le tertiaire marchand tient partout une place prépondérante, représentant 30 % de la valeur ajoutée en Guyane, la moitié dans les autres DOM et 52 % en métropole. Le tertiaire non marchand est plus représenté dans les DOM qu'en moyenne : un tiers environ de la valeur ajoutée aux Antilles, 37 % à la Réunion et 42 % en Guyane contre 30 % en métropole. La convergence des économies d'outre-mer et le poids plus élevé des activités non marchandes apparaissent également en termes d'emploi (graphique 1). Il y a une trentaine d'années, les DOM étaient beaucoup plus orientés que la métropole vers l'agriculture et les services publics. Les structures sont désormais bien plus proches, en dépit d'un poids plus élevé de la sphère publique outre-mer. L'ensemble des trois fonctions publiques regroupe 36 % des salariés outre-mer contre 23 % en métropole. La proportion varie entre un tiers en Guadeloupe, 36 % à La Réunion, 38 % en Martinique et 42 % en Guyane. Plusieurs facteurs économiques et sociaux se conjuguent pour expliquer l'importance de la sphère publique outre-mer. Le développement du secteur privé est pénalisé car l'industrie et les grands groupes de services n'y trouvent pas des marchés suffisants et subissent les surcoûts. La jeunesse de la population et sa croissance démographique génèrent des besoins d'enseignants, particulièrement en Guyane. Surtout, le poids plus fort du public s'explique par un effet de seuil. Avec moins de 1 % de la population française, chacun des DOM héberge plusieurs services de l'État et collectivités locales, installations universitaires, centre hospitalier et autres équipements qui doivent être présents.

Ces mutations peuvent se lire comme une modernisation des économies des DOM qui s'apparentent désormais fortement à celle de la métropole, bien loin de leurs spécialisations traditionnelles : par exemple, alors que la Guadeloupe est le département d'outre-mer le plus touristique, le tourisme ne représente que 5,5 % de la valeur ajoutée régionale. En Guyane, la convergence de l'économie s'observe à travers la moindre dépendance à l'égard du Centre-spatial : de manière directe, indirecte ou induite, le centre spatial est source de 18% du PIB et de 11 % des emplois, son poids dans l'économie ayant diminué de l'ordre de 10 points en dix ans.

### Les mécanismes d'une croissance à compétitivité réduite

La forte croissance des économies d'outre-mer doit également être reliée au soutien continu de la métropole. Le taux de transfert des administrations publiques<sup>4</sup> est demeuré globalement stable jusqu'aux années 1990, représentant 35 % du PIB pour la Guadeloupe et la Martinique et dépassant 40 % pour la Guyane et la Réunion. Cependant, dans les années 1990, l'accélération de la croissance locale a entraîné une baisse relative de ce taux de transfert. Il était depuis les années 2000, d'environ 27 % en Guadeloupe, 24 % en Martinique et 32 % à la Réunion.

L'efficacité du mode de croissance d'outre-mer a été bien analysée par plusieurs experts qui ont parlé d'« économies sous serre ». Selon ce modèle explicatif, les économies des DOM subissent plusieurs surcoûts et handicaps (coûts élevés de transport, stockage, manque d'économie d'échelle...), que compensent des dispositifs de soutien et de protection contre la concurrence (défiscalisation, octroi de mer, aides publiques...). Ces économies sont donc peu compétitives et relativement abritées, mais une croissance effective et une véritable création de richesse parviennent bien à s'instaurer. En particulier, les hauts niveaux d'investissement, les salaires et transferts stimulent la production locale. Une limite du processus réside toutefois en ce que le développement se fait quelque peu de façon isolée et que la dynamique ne semble pas acquise si le cadre de soutien était remis en cause. L'étroitesse du tissu industriel local et le manque de compétitivité génèrent un très fort déficit du commerce des biens, qui atteignait en 2004 25 % du PIB en Guadeloupe et 24 % en Martinique. Si l'on considère les tendances des années 1990, la stabilité des transferts publics et un certain repli des importations au profit de la production locale peuvent se lire comme les indices d'un développement plus endogène. Si l'on considère leurs niveaux, l'ampleur des transferts publics et celle du déficit commercial montrent combien est nécessaire la solidarité de la métropole.

### Le rattrapage des niveaux de vie

Cette forte croissance et les transferts de la métropole ont permis une convergence des revenus d'activité et des niveaux de vie. Désormais aux

4 - Ces transferts sont mesurés comme le solde entre les dépenses de l'État et de la Sécurité sociale sur un territoire et les recettes de ces administrations collectées localement.

Antilles et à La Réunion, le revenu disponible brut par habitant représente selon les années entre les 2/3 et 70 % du niveau national, contre moins de 40 % dans les années 1970. En 2005, le revenu disponible brut par habitant s'élevait en Guadeloupe à 1053 euros par mois, soit 73 % du niveau de la France de province, et 82 % de celui du Nord-Pas-de-Calais.

En Guyane également, le PIB par habitant et le revenu par habitant progressent, les conditions de vie s'améliorent comme l'attestent de manière concrète l'allongement de l'espérance de vie ou le meilleur équipement des logements. Dans ce département à l'expansion démographique exceptionnelle, le développement rencontre toutefois deux limites. Tout d'abord, l'écart s'accroît vis à vis du reste du pays. Alors que le revenu disponible par habitant dépassait celui des autres DOM et atteignait 75 % du niveau de la métropole en 1975, il leur est désormais bien inférieur et ne représente plus que 53 % du niveau métropolitain. Cet écart du revenu par habitant peut certes être relativisé en raison de la jeunesse de la population guyanaise, qui compte 45 % de moins de vingt ans contre 25 % en métropole. Toutefois, des reculs sont possibles à court terme. Entre 1999 et 2005, la part des sans diplôme s'est accrue dans l'ensemble des actifs, celle des maisons sans électricité est passée de 10 % à 13 %.

### La persistance de graves problèmes sociaux

#### Un large recours aux minimas sociaux

Dans chacun des quatre DOM, le chômage élevé génère un large recours aux minimas sociaux. Alors qu'en métropole 3 % de la population est couverte par le RMI à fin 2008 (y compris les conjoints et enfants à charge), la proportion est de 14 % aux Antilles ou en Guyane et de 21 % à la Réunion. Cette diffusion des minima sociaux tient également au très grand nombre de familles monoparentales, qui selon les DOM sont deux à trois fois plus répandues qu'en métropole. L'effet du chômage comme celui des structures familiales sont déterminants : toutes choses égales par ailleurs, le nombre d'allocataires du RMI outre-mer baisserait de 25 % si le taux de chômage descendait au niveau de la métropole ; la baisse serait de 20 % avec les mêmes structures familiales qu'en métropole<sup>5</sup>. Une troisième raison qui explique l'importance des

minimas sociaux outre-mer est l'ampleur du chômage de longue et de très longue durée, qui conduit à une indemnisation des chômeurs par le RMI plutôt que par les allocations chômage. En 2007, selon l'enquête Emploi, la part de demandeurs d'emploi depuis plus d'un an était de 85 % en Guadeloupe, 82 % en Martinique, 78 % en Guyane et 70 % à La Réunion. En métropole, elle était de 40 %. La diffusion des minimas sociaux outre-mer résulte ainsi de facteurs objectifs de pauvreté (privation d'emploi, familles mono-parentales) mais aussi des modalités de traitement du chômage en fonction de sa durée. Aux Antilles et à la Réunion, l'écart avec la métropole est quelque peu atténué si l'on raisonne, non plus en termes de minima sociaux, mais à travers un taux de pauvreté défini selon les méthodes robustes préconisées au niveau international. Alors qu'en métropole 13 % des personnes vivent dans un ménage à bas revenu, la proportion est de 15 % à La Réunion et de 20 % aux Antilles<sup>6</sup>. Toutefois, avec 35 % de personnes vivant dans un ménage à bas revenu, la Guyane continue à se distinguer nettement de toutes les autres régions de métropole comme des trois autres DOM.

#### Un retard persistant des niveaux de formation

Un autre défi important de l'outre-mer est le retard persistant des niveaux de formation. Parmi les personnes d'âge actif, 41,5 % sont dépourvues de tout diplôme dans les DOM en 2005, soit près de trois fois plus qu'en métropole (16 %). La proportion est de 32 % en Martinique, 37 % en Guadeloupe, 46 % à la Réunion et culmine à 54 % en Guyane. L'écart est extrêmement marqué vis-à-vis de chacune des vingt-deux régions métropolitaines : la Picardie et la Corse, où les sans diplôme sont les plus représentés, n'en ont qu'à hauteur de 21 % et 22 % de leurs actifs. Ces résultats sont dus uniquement à la formation initiale, les intenses migrations entre les DOM et la métropole n'ayant qu'un impact marginal sur les niveaux de formation des actifs. A la Réunion et plus encore en Guyane, les taux d'accès au bac restent très inférieurs à la moyenne nationale. En 2006, le taux de bacheliers par génération est de 64,6 % en métropole, 63,4 % en Martinique, 59,4 % en Guadeloupe mais de seulement 51,9 % à La Réunion et 37 % en Guyane. Aux Antilles, les jeunes filles obtiennent selon les années autant voire plus souvent le baccalauréat qu'en moyenne nationale, et l'échec scolaire des garçons est seul responsable de la persistance des écarts avec la métropole.

5 - Rapport 2005-2006 de l'observatoire national de la pauvreté, cité en bibliographie.

6 - Un individu (ou un ménage) est considéré comme pauvre lorsqu'il vit dans un ménage dont le niveau de vie est inférieur au seuil de pauvreté. L'Insee comme Eurostat définit ce seuil par rapport à la distribution du niveau de vie de l'ensemble des niveaux de vie (60 % de la médiane des niveaux de vie). Voir Insee 2009, *Les inégalités aux Antilles Guyane dix ans d'évolution et Economie de la Réunion n°134*.

## Déclin des villes et menaces sur l'environnement

Du point de vue de l'équilibre de leur territoire, les DOM commencent juste à être concernés par les difficultés de leur espace rural. De 1999 à 2006, la zone d'emploi du nord de la Martinique a vu pour la première fois sa population diminuer (-5 % en sept ans) sous l'effet du déficit migratoire. La population des petites îles de l'archipel guadeloupéen ne fléchit encore que faiblement (La Désirade, Marie-Galante) ou la baisse ne touche que des effectifs très réduits (Terre-de-Bas dans l'archipel des Saintes).

Bien plus graves pour l'outre-mer sont les difficultés du tissu urbain et le déclin des villes. Dans chacun des quatre DOM, la commune centre des agglomérations principales enregistre un déficit migratoire. Certes, du fait de l'excédent naturel, la population a encore augmenté de 1999 à 2006 à Basse-Terre, Cayenne, Saint-Denis de La Réunion. Il n'en reste pas moins que ces déficits migratoires sont nettement plus accusés que pour des villes de taille comparable en métropole. Aux Antilles, la population de Fort de France a baissé de 4 % depuis 1999. Surtout, Pointe-à-Pitre a perdu 16 % d'habitants de 1999 à 2006, après une baisse de 20 % entre 1990 et 1999. Ces évolutions traduisent sur le plan territorial une aggravation de la segmentation sociale et génèrent un cercle cumulatif de concentration des populations défavorisées en ville, départ des classes moyennes, hausse des impôts locaux, rétrécissement de la base fiscale, difficultés financières des collectivités locales...<sup>6</sup> Dans chaque DOM, l'étalement pavillonnaire pose de nombreux problèmes : mitage des espaces naturels, constructions illégales<sup>7</sup>, congestion des routes, pression sur les terres agricoles et l'immobilier d'entreprise... Ces tendances accentuent la dégradation de l'environnement, dont plusieurs rapport récents ont souligné à la fois la richesse exceptionnelle et l'ampleur des menaces. L'outre-mer français contient par exemple plus d'espèces endémiques que toute l'Europe continentale. Toutefois, parmi les 25 pays ou territoires ayant subi depuis 400 ans le plus grand nombre d'extinctions d'espèces, on dénombre six départements ou collectivités d'outre-mer (dont la Guadeloupe, la Martinique et La Réunion). En Guyane, la pollution des cours d'eau par l'orpailage clandestin soulève en outre de graves problèmes d'environnement et de santé.



## Le besoin de nouveaux relais de l'emploi

En liaison avec les difficultés des villes, les quatre départements présentent un déficit d'emplois pour nombre de « fonctions urbaines », c'est à dire les commerces et services qui participent habituellement au rayonnement des villes : commerce de détail, services aux particuliers, activités financières, immobilier... En Guyane, l'ensemble de ces activités est moins représenté que dans chacune des 25 autres régions françaises, ne représentant que 16% des emplois contre 20 % en moyenne. Aux Antilles, le développement du tourisme s'est fait principalement autour d'hôtels « pieds dans l'eau » et en dissociation des villes, ce qui atténue les effets d'entrainement économique et isole les touristes des habitants<sup>8</sup>. Par exemple, la Guadeloupe est la première région pour la densité d'emplois dans les hôtels avec restaurant ; elle est aussi la dernière ou l'avant dernière région pour les emplois dans les cafés et débits de boissons, transports urbains de voyageurs, cinémas, les musées et la gestion du patrimoine culturel...

Depuis le début des années 2000, les perspectives de la main d'œuvre sont un peu plus favorables à une diminution du chômage. De 1999 à 2006, dans chacun des quatre DOM, l'emploi a progressé plus vite que la population active, permettant un reflux du chômage. Aux Antilles, le nombre d'actifs augmente désormais moins vite qu'en mé-

6 - A Pointe-à-Pitre, 54 % des familles sont de type monoparentales, contre 14 % en moyenne nationale ; 46 % de la population est couverte par les minima sociaux contre 14 % en moyenne.

7 - Selon la DIREN, 30 % des maisons individuelles aux Antilles sont construites sans permis.

8 - Dans les pays voisins de la Caraïbe, le développement du tourisme pose des problèmes analogues, documentés par plusieurs rapports ; voir Banque Mondiale, *A time to choose, Caribbean development in the 21st century*, 2005.

## Une croissance plus vive outre-mer

### Sélection d'indicateurs économiques DOM et France

en %	Guadeloupe	Guyane	Martinique	La Réunion	France
croissance du PIB 2007	2,6%	4,1	0,9	4,4	2,2
croissance du PIB 2006	2,1	6,4	2,8	4	2,2
croissance annuelle du PIB 1993-2005	3,6	3,7	2,8	4,5	2,2
taux de création d'entreprise 2007	11,2	13,1	11,4	16,5	11
survie à 5 ans des entreprises créées en 2002	58,1	52,4	51,9	46,2	51,9

Source : Insee

## Sauf en Guyane, rattrapage de la productivité et du revenu par habitant

### PIB et revenu par habitant vis à vis de la moyenne nationale

		Guadeloupe	Martinique	Guyane	Réunion	France
1970*	PIB par hab.	26,5%	31,5%	75,1%	28,9%	100,0%
	RDB par hab.	34,2%	40,3%	84,0%	36,9%	100,0%
1994	PIB par hab.	37,4%	50,4%	44,8%	42,7%	100,0%
	RDB par hab.	52,9%	63,0%	49,6%	54,8%	100,0%
2005	PIB par hab.	60,4%	66,0%	46,9%	55,6%	100,0%
	RDB par hab.	70,5%	67,4%	52,7%	69,4%	100,0%

\* 1975 pour la Guyane

Source : Insee

## Une précarité encore importante, particulièrement en Guyane

### Sélection d'indicateurs démographiques et sociaux DOM et France

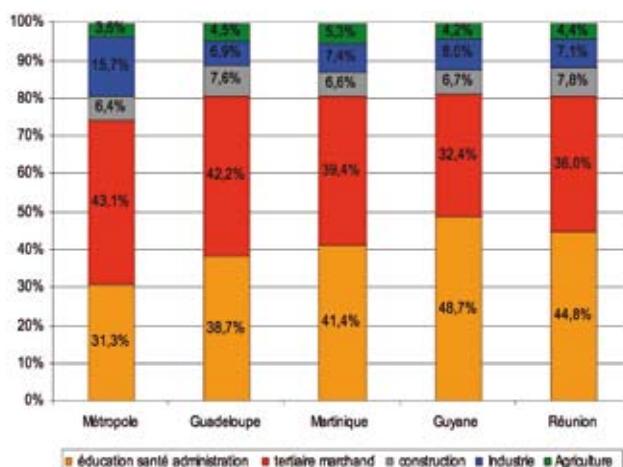
	Guadeloupe	Guyane	Martinique	La Réunion	France
Population légale (2006)	407 719	208 171	403 820	791 321	63 253 568
naiss. du DOM vivant en métropole (2006)	113 700	22 100	113 900	105 600	/
indice conjoncturel de fécondité (2007)	2,2	4	2	2,4	2 *
part des moins de 20 ans (2006)	31%	45%	29%	35%	25%
espérance de vie H / F (2007)	75 / 82	72 / 79	76 / 82	72 / 80	77 / 84 *
taux de chômage (mi 2008)	22%	21,8	22,4	24,5	7,4
sorties sans qualification (2007)	8,4%	23,7%	7,7%	11,7%	5,6%
bacheliers par génération H/F (2006)	50 / 69	32 / 43	53 / 74	44 / 60	59 / 70
part des familles monoparentales (2006)	23%	25%	24%	20%	9%
part de la population couverte par le RMI (2008)	14%	14%	14%	21%	3%
part des personnes dans un foyer à bas revenu (2006)	19,8%	35,5%	20,5%	14,8%	13,0%

\* métropole

Source : Insee, Ined (fécondité, espérance de vie), Drees (RMI), DEPP (sorties sans qualification, accès au bac)

## Des structures d'emplois désormais assez proches de la métropole

Structure des emplois 2006



Source : Insee, Recensement de la population 1975 et cumul 2004 à 2007

tropole ; en Guyane et La Réunion, il continue de progresser rapidement, mais moins vite que dans les années 1990 et surtout 1980. Plus encore qu'en métropole, la croissance économique ne pourra suffire néanmoins à assurer le plein emploi outre-mer. L'ampleur du chômage de longue durée et le retard des niveaux de formation sont porteurs de risques d'une exclusion durable d'une partie des chômeurs. Le regain des villes d'outre-mer apparaît également comme un autre chantier prioritaire au regard des enjeux de création d'emploi, cohésion sociale et préservation de l'environnement. ■

## Chronologie

### Novembre 2008 :

grève et blocages en Guyane pour une baisse des prix du carburant, obtenue par un protocole d'accord signé le 4 décembre.

### 20 janvier 2009 :

grève générale en Guadeloupe

### 5 février :

grève générale en Martinique

### 4 mars :

signature d'un protocole d'accord en Guadeloupe

### 5 mars : manifestation et grève à La Réunion

### 14 mars :

signature d'un protocole d'accord en Martinique

### 29 mars :

référendum à Mayotte sur la départementalisation à partir de 2011. Le oui l'emporte avec 95% des suffrages

### 31 mars :

signature à La Réunion d'un protocole sur la baisse de prix de plusieurs produits de consommation courante

### 15 avril :

lancement des états généraux de l'outre-mer

### 26 juin :

annonce par le Président de la République d'un référendum sur l'autonomie en Martinique

## Pour en savoir plus...

### Publications de l'Insee

Cet article est une synthèse d'analyses et de résultats statistiques gratuitement disponibles sur les sites des directions régionales de l'Insee Antilles-Guyane, de l'Insee Réunion ou d'autres partenaires. On citera plus particulièrement :

- *Les inégalités aux Antilles-Guyane, dix ans d'évolution*, juillet 2009.
- *AntianEco* n°68, spécial Emploi, Chômage, Formation, août 2007
- *Economie de La Réunion*, n°134, spécial diagnostic de la pauvreté à La Réunion, avril 2009.
- *Economie de La Réunion*, n°133, dossier Les entreprises de La Réunion, décembre 2008.
- *Mayotte Infos* n°39, « La croissance démographique reste dynamique », avril 2009.

### Publications CEROM

En 2003, a été créée l'association CEROM (Comptes Économiques rapides pour l'Outre-mer), qui regroupe sept institutions : l'Insee, l'Agence Française de Développement (AFD), l'Institut d'Emission d'Outre-Mer (IEDOM), l'Institut d'Emission des Départements d'Outre-Mer (IEOM), l'Institut de Statistique de Polynésie française (ISPF), le Service du Plan et de la Prévision Economique de Polynésie française (SPPE), l'Institut de la Statistique et des Etudes Economiques de Nouvelle-Calédonie (ISEE). L'association CEROM vise trois objectifs :

- établir chaque année des données macro-économiques sur les économies d'outre-mer au cours de l'année précédente (« comptes rapides » en N de l'année N-1) ;
- modéliser l'évolution récente des économies d'outre-mer ;
- publier des analyses macro-économiques ou thématiques sur les économies d'outre-mer.

L'association CEROM a publié cinq dossiers sur les DOM, disponibles sur les sites Internet des partenaires :

- *Guyane, un développement sous contrainte*, 2008
- *L'économie martiniquaise au passage de l'an 2000 : une trajectoire vertueuse ?*, 2005
- *Guadeloupe : une économie en déficit...d'image ?*, 2004
- *Chômage, productivité et politique d'emploi à La Réunion, une double transition presque réussie*, 2004
- *Emergence de nouveaux moteurs de croissance : Le rattrapage économique réunionnais expliqué 1993-2002*, 2004.

### Autres publications

- Agence française de développement, « Les DOM, fausses idées et vrais problèmes », *La lettre des économistes de l'AFD*, n°12-mars 2006.
- Drees, Etudes et résultats, n°693 : Le nombre d'allocataires du RMI au 31 mars 2009, juin 2009.
- *Rapport d'information fait au nom de la mission commune d'information sur la situation des départements d'outre-mer*, rapport n°519 du Sénat, Doligné dir., juillet 2009.
- Gargominy O dir. *Biodiversité et conservation dans les collectivités françaises d'outre mer*, UICN, Muséum national d'Histoire naturelle, 2003.

# Dubaï dans la tourmente ?

Eliès Chitour (1998)

*Il y a peu, Dubaï incarnait les perspectives de croissance rapide associée à la mondialisation. La cité-Etat a surfé sur un modèle de croissance spécifique qui est aujourd’hui remis en question par les évolutions de la situation économique et financière internationale. Retour en deux temps sur cette cité-Etat originale, au cœur des battements actuels du monde économique. Premier volet : Une phase de croissance exceptionnelle au cours de la dernière décennie.*

Après une décennie de croissance très rapide, Dubaï est aujourd’hui fortement affectée par la crise, qui présente trois caractéristiques essentielles : un endettement très élevé et à la structure de court terme défavorable, plusieurs centaines de milliards de dollars de projets immobiliers à l’arrêt provoquant un ralentissement très fort de la croissance accompagnés de vagues de licenciements massifs et enfin des inquiétudes sur la pérennité de nombreuses sociétés publiques ayant joué un rôle clé pour le développement de la ville au cours des dernières années.

La sortie de crise s’annonce lente et douloureuse car le gouvernement doit résoudre des problèmes difficiles : le premier problème, très aigu à court terme, est de faire face au service d’une dette qui représente entre 150 et 200 % du PIB. Le second problème est d’apurer la situation dans le secteur de l’immobilier sans grever les banques, les finances publiques et la croissance pour les dix prochaines années. Enfin, le troisième problème est d’inventer un nouveau modèle de développement reposant sur un niveau de dette moins élevé du fait du tarissement des sources de financement.

Les solutions mises en œuvre actuellement sont encore timides et essentiellement centrées sur le court terme comme le desserrement de la contrainte de la dette pour les années 2009 et 2010, la combinaison d’injection d’argent frais pour financer les projets immobiliers les plus

avancés et le gel d’une petite partie des projets futurs et enfin les premières mesures de restructuration et consolidation des entreprises liées au gouvernement. Pour pouvoir faire face à l’ampleur des défis, le gouvernement devra certainement revoir sa vision de la cité-Etat et approfondir les restructurations économiques et sociales.

Sur le plan économique, l’accent est mis sur une accélération de la croissance et la poursuite de la diversification de l’économie hors hydrocarbures, avec un rôle majeur dévolu à des entreprises publiques et parapubliques détenues par le gouvernement. La diversification est rendue nécessaire et urgente car Dubaï ne possède que 4% des réserves en pétrole et gaz des Emirats Arabes Unis et ne peut assoir son développement sur cette ressource, contrairement à son voisin Abu Dhabi par exemple. Le plan stratégique prévoit une diversification articulé principalement autour des services, avec la sélection de six secteurs prioritaires : l’immobilier / la construction, le tourisme, le transport, la logistique, le commerce international et la finance. Cette déclinaison sectorielle repose sur l’exploitation et l’optimisation des avantages dus à la localisation géographique centrale de Dubaï au sein du Moyen-Orient mais aussi entre l’Europe, l’Asie et, dans un moindre mesure, l’Afrique. Dubaï projette de devenir un hub captant les flux de capitaux, de marchandises, de ressources humaines et d’entreprises (les sièges régionaux d’entreprises), à la manière de Singapour pour le Sud-est asiatique.

## Une conjoncture très favorable dont Dubaï a su tirer parti

Pour mener à bien le développement de ces six secteurs, le gouvernement de Dubaï adopte une véritable politique industrielle, mélange de création de zones franches gérées par des sociétés parapubliques en charge de leur aménagement afin de canaliser les investissements privés et de politique plus volontariste dans certains domaines où les investissements et la réalisation sont confiés à trois puissants holdings, Dubai World, Dubaï Holding et Dubaï Investment Corporation.

L'originalité du modèle de Dubaï réside dans la création et dans une certaine mesure la mise en concurrence d'une myriade de sociétés publiques et parapubliques de production ou de services sous l'égide de ces trois holdings (près de 150 sociétés chapeautées par Dubaï Holding ou 50 pour Dubai World en 2008), à une époque où les investissements publics ne sont pas en vogue. La mission de ces holdings est de réaliser la diversification et le développement de l'économie de Dubaï voulue par le gouvernement. Ces holdings fonctionnent selon trois caractéristiques qui se révèlent efficaces à court terme:

- La stratégie et le financement sont centralisés au niveau de la holding de tête ou de sous-holdings qui bénéficient de l'appui multiforme du gouvernement, particulièrement crucial pour le démarrage de l'activité (terrains cédés gratuitement, facilitations administratives, garantie gouvernementale implicite pour lever des fonds, présence de ministres au sein de leur conseil d'administration) ;
- L'exécution est progressivement décentralisée au niveau d'entreprises filiales parfois créées pour mettre en œuvre un seul projet et qui fonctionnent comme des entreprises privées ; outre les objectifs et le financement qui proviennent de la compagnie mère, ces entreprises sont largement soutenues par leur holding dans le recrutement de cadres étrangers qualifiés, le recours aux cabinets de conseil ou la mise en place de procédures aux normes internationales en matière de *reporting* financier et comptable ou de gestion de la performance ;
- La troisième caractéristique est la mise en concurrence des trois grands holdings encouragées à investir dans les mêmes secteurs d'activité (immobilier, hôtellerie et in-



## “ Un bilan globalement positif mais des déséquilibres qui s’accumulent, masqués par la forte croissance économique ”

dustries de loisirs, fonds d’investissements, banque, commerce de détail, transport, gestion de zones franches) voire de plusieurs sociétés au sein d’une même holding pour maintenir une émulation à même de faire émerger des champions à vocation régionale voire internationale.

Au cours de la période allant de 2000 à 2008, une vingtaine de *clusters* économiques, principalement en zone franche, sont créés, couvrant bien plus de secteurs que ceux énoncés dans le plan stratégique. Ils serviront d’aimants pour les investissements privés, notamment les IDE.

La mise en œuvre du plan stratégique de Dubaï au cours des années 2000 – 2008 va bénéficier de conditions extrêmement favorables au niveau international en termes de financement et de ‘géopolitique’ :

Sur le plan des financements, les différentes entités économiques de Dubaï (holdings, entreprises d’infrastructures) vont pouvoir lever auprès des banques internationales et sur les marchés de capitaux des fonds abondants et bon marché, avec une simple garantie étatique implicite.

Sur le plan géopolitique, Dubaï va bénéficier également de la conjoncture internationale, avec la formidable montée des prix des hydrocarbures qui provoque un transfert massif de capitaux dans les pays du Golfe dont les investisseurs recherchent des opportunités dans la région à la suite du 11 septembre 2001 et des difficultés et réticences à placer leur argent en Europe et aux Etats-Unis.

Dubaï profite également de la passivité de ses voisins en prenant le rôle de centre d’affaires régional laissé vacant jusque-là

### D’indéniables succès économiques

De 2000 à 2008, Dubaï connaît ainsi une réussite indéniable en termes de croissance et de diversification de la structure de l’économie: ainsi, le PIB de Dubaï passe de 17 milliards de dollars en 2000 à 57 milliards de dollars en 2008, soit un taux annuel de croissance réelle de 16%, un des plus élevés au monde, tout en réduisant la part des hydrocarbures dans l’économie de 10 à 3%. Cette croissance très rapide se traduit aussi par la création de plus de 130,000 entreprises à Dubaï contre 50,000 en 2000, une population active qui croît fortement, avec en particulier une large population d’expatriés qui passe de 600,000 à 1,6 millions de personnes sur la période (chiffre officiel, certainement en deçà de la réalité), représentant 90% de la population totale de Dubaï, avec une triple nouveauté, conforme aux objectifs du gouvernement: l’arrivée d’une proportion de près de 30% de cadres qualifiés dans les flux migratoires de 2005 à 2008 de toutes origines, arabe, iranienne, indienne et européenne. Une installation plus durable à Dubaï avec leur famille du fait de conditions favorables de vie et de travail, comme l’attestent leurs investissements dans l’immobilier (également motivés par les gains spéculatifs il est vrai). Enfin, un changement d’attitude de cette population expatriée dont la propension à consommer sur place est beaucoup plus forte qu’auparavant.

Dubaï devient aussi une destination touristique prisée, notamment pour les habitants du Golfe, mais aussi d’Inde, de Russie et d’Europe. Elle tire partie de l’image de métropole emblématique du vingt et unième siècle que confère ses projets immobiliers et d’infrastructures géants et ses premières réalisations largement médiatisées à travers le monde (îles artificielles en forme de palmiers ou de mappemonde, piste de ski dans le désert, hôtels luxueux, plus haut bâtiment au monde, etc). En 2008, plus de 6 millions de touristes visitent la ville (contre 2,8 millions en 2000) et les hôtels affichent un taux moyen d’occupation de 90%, très largement supérieurs aux normes de l’industrie. Le pari de l’hôtellerie de luxe semble aussi payer avec un revenu moyen par chambre en progression constante entre 2000 et 2008. Suite à la multiplication des projets hôteliers, le parc d’hôtels passe de 265 unités en 2000 à 340 en 2008, les nouveaux hôtels étant presque tous des 4 ou 5 étoiles et le nombre de chambres augmente de 20,000 à 34,000 unités durant la même période.

En termes de réussites sur le plan microéconomique, Dubaï voit se constituer des pôles de compétitivité de haut niveau et l'émergence de champions dans certains secteurs aux ambitions internationales: les principaux pôles de compétitivité se constituent dans le commerce international, le transport et la logistique, la finance et, dans une moindre mesure, les médias et les services informatiques.

Dans le commerce international, le port de Jebel Ali géré par DP World devient le 3<sup>ème</sup> port de containers au monde après Hong Kong et Singapour avec 10 millions de containers en 2008 contre 2 millions en 2000, tandis que la zone industrielle et de logistique de JAFZA, attenante au port, regroupe 6 500 entreprises ;

En matière de transport, l'aéroport de Dubaï, en 2008, accueille 37 millions de passagers (6<sup>ème</sup> aéroport au monde pour le trafic international), 1,8 millions de tonnes de fret (11<sup>ème</sup> aéroport au monde pour le fret) et sa zone franche regroupe 1,500 entreprises dans divers secteurs d'activité ;

Plus étonnant encore, en 2008, la place financière du DIFC regroupe déjà en moins de quatre ans 14000 employés dans les métiers de la finance, de l'assurance et des services annexes et multiplie les investissements pour atteindre rapidement les 60 000 professionnels. Elle attire toutes les grandes banques internationales, notamment grâce à une régulation calquée sur Londres et New York, et une qualité d'infrastructures et de prestations sans équivalent dans la région. Les innovations financières se multiplient avec la création du Dubaï Stock exchange en 2004 qui cote des titres du monde entier, généralement en dollars, sans restriction sur la participation étrangère et avec l'ambition affichée de réaliser 10 ou 15 introductions en Bourse chaque année, le Dubaï Mercantile Exchange qui compte prendre des parts de marché importantes dans la cotation des produits pétroliers à l'échelle mondiale.

dans une moindre mesure, Dubaï Media City et Dubaï Internet City attirent une cinquantaine de grandes chaînes de télévision et journaux régionaux et internationaux ainsi que les sièges régionaux de 200 sociétés d'informatique et de télécommunications comme Cisco, Ericsson, Nokia, Oracle ou Microsoft.

Symboles du succès local, certaines entreprises de Dubaï entrent durant cette période dans les classements internationaux :

- la compagnie Emirates transporte 23 millions de passagers avec une flotte de 130 avions en 2008, devenant la 5<sup>ème</sup> compagnie au monde, et devient un véritable groupe avec une quinzaine de sociétés (gestion d'aéroport, *catering*, restauration, formation, hôtellerie, sécurité)
- DP World devient la 4<sup>ème</sup> compagnie au monde en terme de gestion portuaire, avec la propriété ou la concession de 43 ports sur tous les continents ;
- la société Dubal, cinquième société mondiale dans la production d'aluminium avec 800 000 tonnes commence à se déployer à l'international ;
- dans une moindre mesure, la société immobilière Emaar réalise un chiffre d'affaires de 15 milliards de dollars en 2008 et annonce un portefeuille de projets de plus de 60 milliards de dollars à l'étranger, principalement dans le bassin méditerranéen et le sous-continent indien. Elle, tout en se diversifiant vers la construction et la gestion d'hôtels, d'hôpitaux, d'écoles et de *malls*, ces centres commerciaux géants qui fleurissent à Dubaï et dans le reste de la région.

## Des déséquilibres masqués par la croissance

Cette croissance très rapide et ces investissements massifs pour diversifier l'économie ont malheureusement contribué à l'émergence de trois déséquilibres, très similaires aux phénomènes connus ailleurs dans le monde durant la même période: une bulle immobilière, une surchauffe économique et un endettement très important.

La diversification de l'économie hors des hydrocarbures va créer une autre dépendance vis-à-vis du secteur de l'immobilier qui voit se former une bulle énorme, notamment à partir de 2005 et qui représente au total près de 40% du PIB en 2008 et plus de 50% des emplois dans la ville. Après l'ouverture du marché de l'immobilier aux investisseurs internationaux en 2002 et la relative réussite des premiers grands travaux au début de la décennie 2000, Dubaï apparaît comme une des destinations les plus sûres pour la spéculation financière et immobilière mondiale. La demande est alors alimentée par l'arrivée massive de nouveaux résidents dans la ville, des investisseurs locaux et régionaux attirés par la hausse

rapide des prix et la facilité de financement bancaire et par l'afflux de capitaux du monde entier, profitant de la liberté de transfert de capitaux et d'un cadre réglementaire très souple en matière de vente sur plans.

Le gouvernement voit l'occasion d'accélérer la mise en œuvre de son plan stratégique et les entreprises publiques et parapubliques qui contrôlent l'offre projettent de couvrir progressivement la totalité des 7 000 kilomètres carrés de l'Emirat et même au-delà en l'espace de quelques années : les projets pharaoniques s'emballent à partir de 2004 et 2005 avec, par exemple, des annonces de nouveaux projets qui atteint les montants vertigineux de 150 milliards de dollars en 2007 et de 160 milliards de dollars en 2008, soit plus de trois fois le PIB total de la ville et des investissements de l'ordre de 40 à 50 milliards de dollars, alimentés par une hausse continue et accélérée des prix de l'immobilier pour répondre à une demande qui paraît illimitée.

Dès 2006, la bande littorale de 60 kilomètres de long sur une dizaine de kilomètres de large est entièrement allouée à des projets immobiliers, avec des projets complémentaires qui s'étendent sur la mer pour étendre la longueur des côtes de plus de 1 000 kilomètres. Après 2006, les projets de développement annoncés achèvent de couvrir une bande de 60 kilomètres de long et de 10 à 20 kilomètres de large à l'intérieur des terres. Dans ce contexte d'euphorie, le plan stratégique de la ville est constamment révisé à la hausse, confiant dans le principe de l'offre qui crée sa propre demande : les projections en termes de nombre d'habitants passe de 2,5 à 6 ou 8 millions de personnes en 2015, dont 1 à 2 millions annoncés sur les îles artificielles, le nombre projeté de touristes atteint les 15 millions d'habitants, justifiant le lancement de 7 parcs d'attraction géants et de 50 hôtels de luxe supplémentaires pour 60,000 chambres, soit le double de la capacité existante.

Avec les investissements colossaux réalisés entre 2005 et 2008, l'économie de Dubaï connaît une surchauffe, très laborieusement gérée par les autorités fédérales et locales : l'inflation annuelle devient incontrôlée à 15-20%, conjonction de différents facteurs : la hausse des prix annuelle de 50% dans l'immobilier qui représente un tiers de l'indice des prix à Dubaï (elle-même accentuée par une hausse incontrôlable des coûts des matériaux de construction comme le ciment, l'acier ou de leurs intrants comme le fuel), une hausse généralisée des matières premières et des produits alimentaires dans le monde, une infla-

tion importée due à la baisse du dollar qui renchérit tous les biens importés (le dirham émirati ayant une parité fixe avec le dollar) et pour finir, une hausse généralisée des salaires. Face à cette montée de l'inflation, les mesures gouvernementales en matière de plafonnement des loyers, de contrôle des prix des matériaux de construction ou de certaines denrées alimentaires restent largement inopérantes et n'empêchent pas une érosion de la compétitivité de Dubaï, même à l'échelle régionale, se traduisant par des délocalisations de sociétés dans d'autres villes de la région (Doha au Qatar, Manama à Bahreïn).

Enfin, au cours de la période 2000 – 2008, une énorme dette s'accumule pour financer les investissements très lourds et pas toujours économiquement justifiés, notamment dans l'immobilier, principalement au niveau du Gouvernement mais aussi, dans une moindre mesure, au niveau des particuliers et des entreprises privées: pour financer le boom économique, notamment dans les holdings actifs dans le secteur immobilier et les infrastructures, le niveau d'endettement public de Dubaï, passe de quasiment zéro à environ 90 – 100 milliards de dollars entre 2000 et 2008, soit des niveaux de l'ordre de 150 – 200% du PIB. Pour les particuliers et les entreprises privées, les encours de crédits s'emballent comme l'attestent les chiffres de la Banque Centrale (établis au niveau de l'ensemble des EAU, mais avec une majorité pour Dubaï) : les crédits immobiliers accordés généreusement par les banques aux résidents de Dubaï attirés par les perspectives de gains dans l'immobilier passent de 17 milliards de dirhams à fin 2005 à 50 milliards de dirhams à fin 2007 pour atteindre 116 milliards de dirhams à fin septembre 2008. De même, les crédits divers aux particuliers et aux entreprises (dont une partie significative finance la spéculation boursière, les crédits à la consommation ou les cartes de crédit ou les investissements des entreprises dans la construction) passent de 257 milliards de dirhams à fin 2005 à 400 milliards à fin 2007 puis 589 milliards à fin septembre 2008. Dans les deux cas, les taux de croissance des prêts sont sans commune mesure avec la croissance économique réelle.

### Des retards importants dans le plan de développement

De 2000 à 2008, Dubaï a connu également des retards sensibles dans la mise en place de certains aspects importants de sa politique économique et de son infrastructure sociale, qui



pénalisent sa compétitivité future. En matière économique, les investissements directs étrangers restent faibles en dehors des zones franches dans les secteurs productifs comme l'industrie du fait d'une loi fédérale sur la propriété étrangère défavorable qui limite la part des étrangers à moins de 51% et certains projets de clusters se transforment en purs projets immobiliers, sans création de valeur-ajoutée à l'économie de Dubaï en termes d'investissements productifs ou de type de savoir-faire attiré. La justice commerciale rendue dans des tribunaux non réformés ne fonctionne pas aux normes internationales, ce qui se traduit par un recours systématique aux décisions d'arbitrage pour le respect des contrats et les nombreux litiges autour des droits de propriété et des pactes d'actionnaires. Les règles comptables ne sont ni unifiées ni transparentes et l'appareil statistique n'est pas digne du niveau de développement économique du pays. Enfin, la centrale des risques bancaire créée en 2006 progresse très lentement alors même que le crédit augmente considérablement (seulement quatre organismes financiers sur les cinquante que compte Dubaï ont communiqué leur information, ce qui représente moins de 10% des particuliers et encore moins d'entreprises).

Les retards sont encore plus flagrants dans les secteurs sociaux comme l'éducation et la santé. Dans le secteur public, de la responsabilité des autorités fédérales, auxquels ont recours gratuitement les Emiratis, les prestations sont de piètre qualité. Dans le secteur privé auquel ont recours les expatriés, l'absence d'une véritable régulation des tarifs et de la qualité par le Gouvernement conduit à des prestations à la fois chères et inférieures aux standards internationaux : ainsi, les frais annuels en école primaire peuvent atteindre les 30 000 dollars alors que les formations de troisième cycle comme l'enseignement de la médecine sont quasiment absentes des universités. Dans le domaine de la santé, il faut attendre 2007 pour qu'une autorité de régulation, la *Dubai Healthcare Authority*, soit créée la et son plan stratégique sur cinq années, qui devait être dévoilé au premier semestre 2009 n'est toujours pas publié. ■

**à suivre :** *la sortie de crise s'annonce longue et difficile*

# Philippe Gudin de Vallerin (1989)

*Créatif le soir aux théâtre des Blancs Manteaux et sous directeur dans la journée à Bercy : un grand écart familier pour Philippe Gudin de Vallerin (1989), un Ancien qui ne s'est jamais contenté des chiffres pour nourrir sa vie. Il nous présente son activité d'acteur de théâtre Les deux pieds dans le bonheur et des projets et des mots plein la tête.*

**Variances** - *Tu as fêté au printemps la 200ème représentation de la pièce Les deux pieds dans le bonheur, quels souvenirs as tu gardé de la première représentation ?*

**Philippe Gudin de Vallerin** - Lorsque nous avons joué pour la première fois cette pièce en octobre 2007 à la Grande Comédie pour une représentation unique, nous donnions corps à un projet qui germait depuis plusieurs années. Erwin Zirmi et Géraldine Therre avaient écrit ce texte quelques années auparavant. Lorsqu'ils me l'ont fait lire, j'ai tout de suite été enthousiaste, mais je n'imaginais pas qu'un tel chemin pourrait être parcouru ! Le jour de la première, j'étais mort de trac parce que je ne savais pas encore quel serait l'accueil du public et parce que je me demandais s'il y aurait d'autres représentations après. Nous avions travaillé en amont pendant deux ans (choix des comédiens et d'un metteur en scène, premières lectures, recherche d'une salle,...) et nous touchions au but. Mais tout pouvait s'arrêter le lendemain !

**Variances** - *Cette aventure créative est-elle la première ?*

**P.GDV** - Oui et non. J'ai commencé le théâtre pendant mes études, à l'X puis à l'ENSAE. Lorsque j'étais à l'ENSAE, je suivais en parallèle des cours d'art dramatique au Conservatoire national de Meudon. Puis pendant mes premières

années d'expérience professionnelle à l'INSEE et à la Direction de la Prévision, j'ai joué régulièrement dans une compagnie amateur en marge du conservatoire. Tout s'est arrêté quand je suis parti travailler à Londres et ce n'est que 10 ans plus tard, en 2003, que j'ai interrompu ma carrière d'économiste pour quelque temps pour entrer au cours Florent.

J'ai alors créé une compagnie professionnelle et j'ai produit plusieurs pièces qui ont été jouées au festival d'Avignon et en province.

Puis, parallèlement à la reprise de mon métier d'économiste (d'abord à mi-temps), j'ai eu quelques expériences assez intéressantes au cinéma. J'ai notamment eu la chance de passer plus d'une semaine avec Michel Serrault sur le tournage de son dernier film dans lequel j'avais un rôle assez important. J'ai eu aussi des petits rôles dans quelques films ainsi qu'à la télé !

Malgré tout, l'expérience « Les Deux Pieds dans le Bonheur » est une première, car il s'agit d'un création, que c'est la première fois qu'une des pièces que je produis est programmée dans un théâtre parisien et que ce projet a pris une ampleur très importante.

**Variances** - *Quelle est ta fonction au sein de la DGTPE ?*

**P.GDV** - Je suis sous directeur des prévisions macroéconomiques<sup>1</sup>. Je dirige une sous direction d'une trentaine de personnes, principalement des économistes. Notre tâche est d'assurer un suivi de la conjoncture française et internationale, de réaliser les prévisions macroéconomiques du gouvernement qui sous tendent notamment les hypothèses budgétaires, et d'apporter un éclairage macroéconomique aux questions traitées par la Direction Générale du trésor et de la Politique Économique.

**Variances** - Existe-t-il deux Philippe ou ces activités se nourrissent-elles réciproquement ?

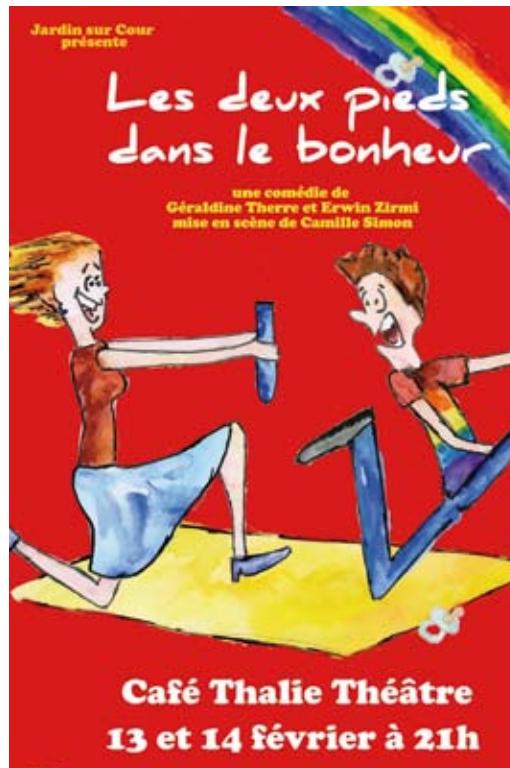
**P.GDV** - Fort heureusement je ne souffre pas d'un dédoublement de personnalité ! Je suis le même au bureau et au théâtre ! Il m'est arrivé à plusieurs reprises au cours de mon activité d'acteur (au théâtre ou au cinéma) de me servir de mon autre métier et des expériences qu'il a pu m'apporter.

**Variances** - Comment t'es-tu préparé au rôle que tu joues aux Blancs Manteaux ? Ton interprétation apporte-t-elle des accents particuliers ?

**P.GDV** - Erwin Zirmi, l'un des co-auteurs de la pièce, savait que j'en serai l'interprète : j'ai la chance de jouer un rôle qui a été écrit pour moi ! C'est rare ! Forcément, comme on est dans la comédie, mon personnage est un peu caricaturé. Mais on retrouve un peu de moi dans Normand (le personnage). J'y retrouve notamment tous mes petits défauts et mes petites manies : il déteste le conflit, il est un peu maniaque, naïf aussi... Bien sûr, lorsque j'interprète Normand, je me sens très loin de moi, mais je peux puiser dans ma « boîte à outil » personnelle tout naturellement et me nourrir des certaines situations vécues. C'est très amusant et très stimulant.

**Variances** - Te considères-tu comme amateur ou professionnel ?

**P.GDV** - Etant producteur, c'est moi qui suis le titulaire de la licence d'entrepreneur du spectacle : je suis en quelque sorte le chef d'entreprise. En outre, je ne suis pas le seul dans la troupe à avoir un autre métier : Erwin l'auteur, est professeur dans l'enseignement supérieur. La seule chose qui nous distingue clairement des autres, c'est que nous ne sommes pas payés pour jouer ! Mais pour tous, nous sommes des comédiens à part entière, en plus d'être auteur pour lui et



De : Géraldine Therre , Erwin Zirmi

Avec Bénédicte Bailby ou Laurence Bussone, Lucie Rossignol ou Laure Mathurier , Erwin Zirmi ou Samuel Perche, Philippe de Vallerin ou Stéphane Malassenet,

Mise en scène : Camille Simon

producteur pour moi. Donc pour répondre à ta question, je dirais « professionnel » !

**Variances** - Elle est maintenant en tournée, mais pour quelles raisons faut-il absolument aller voir la pièce ?

**P.GDV** - En ces temps économiques difficiles, rien de tel qu'une bonne comédie pour oublier les soucis ! D'ailleurs, les théâtres étaient pleins dans les années 1930 !

Je dirais que c'est une comédie très moderne. L'un de mes collègues de Bercy qui est venu voir une des premières représentations a trouvé une expression pour qualifier le genre : c'est un « vau-deville bobo du XXIe siècle » ! Je crois que cela résume bien le genre ! On y retrouve des personnages que l'on a tous rencontré au moins une fois dans notre vie : ce sont des caricatures mais ils sont sincères, drôles, attachants même !

**Variances** - Quelle est la prochaine pièce dans laquelle nous pourrons venir te voir ?

**P.GDV** - Dans un genre très différent : « La Double Inconstance » de Marivaux, que nous avons joué en province en 2007 et que nous reprendrons à partir du printemps 2010. Et vers fin 2010, une deuxième pièce d'Erwin et Géraldine en cours d'écriture... Mais je ne sais encore rien à ce sujet, les auteurs sont très secrets... ■

<sup>1</sup> - Depuis cet entretien, Philippe a été nommé chef du service des politiques macroéconomiques et des affaires européennes, en remplacement de Claire Waysand

# Carnet

## Naissances



### **Julie MILLET (2001)**

C'est avec un immense plaisir que nous vous annoncions la naissance de Louna le 18 mars 2009.

### **Mélanie SIMON-POUDRET (2006)**

Mélanie SIMON-POUDRET (2006) et Benjamin POUDRET (2006) ont la joie de nous faire part de la naissance de leur fils Lucas, né le 10 avril 2009. Il mesurait 50 cm et pesait 3,470 kg.

## Mariages

### **Julyan ARBEL (2008)**

Julyan Arbel (2008) est heureux de vous faire part de son mariage avec Christelle Billet

### **Fabrice Wilthien (1998)**

Fabrice Wilthien (1998) est heureux de vous faire part de son mariage avec Perrine Paquet le 31 juillet 2009 à Toulon dans le Var.

Le Conseil des Anciens leur souhaite de nombreuses années de bonheur.

### **Hélène Lagabrielle (2011)**

Hélène Lagabrielle (2011) et Flavien Soual ont la joie de vous annoncer leur mariage, célébré le 29 août 2009 en la maison forte de Montagnieu (Isère).



### **Julyan Arbel (2008)**

Julyan Arbel (2008) est heureux de vous faire part de son mariage avec Christelle Billet

### **Fabrice Wilthien (1998)**

Fabrice Wilthien (1998) est heureux de vous faire part de son mariage avec Perrine Paquet le 31 juillet 2009 à Toulon dans le Var.

Le Conseil des Anciens leur souhaite de nombreuses années de bonheur.

### **Hélène Lagabrielle (2011)**

Hélène Lagabrielle (2011) et Flavien Soual ont la joie de vous annoncer leur mariage, célébré le 29 août 2009 en la maison forte de Montagnieu (Isère).



### **Hélène Lagabrielle (2011)**

Hélène Lagabrielle (2011) et Flavien Soual ont la joie de vous annoncer leur mariage, célébré le 29 août 2009 en la maison forte de Montagnieu (Isère).

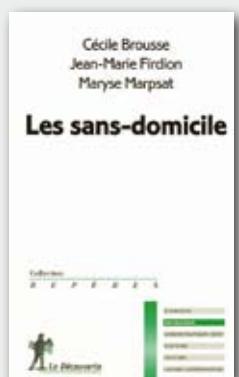


# Dans les rayons

## Les sans-domicile

Maryse Marpsat (1981), Cécile Brousse (1992), Jean-Marie Firidion

Depuis les années 1990, la question des personnes sans domicile est revenue au premier plan des préoccupations sociales, scientifiques et politiques. Pourtant, bien des préjugés et des incompréhensions subsistent. Cet ouvrage tente de répondre aux interrogations suivantes : comment définir les sans-domicile ? Dans un contexte où les difficultés de logement et d'emploi se sont accrues, quelles sont les personnes les plus touchées par cette forme de privation de logement ? Entre assistance et répression, comment se sont construites les politiques spécifiques en direction des sans-domicile ? En quoi consiste le rôle des associations ? Enfin, la situation française est-elle particulière ? En quoi diffère-t-elle de celle des pays européens ou d'autres pays développés ?



## Crise et rénovation de la finance

Michel Aglietta (1964) et Sandra Rigot

La crise a mis un terme à un régime de crédit à tout-va, fondé sur le laissez-faire des autorités de régulation de la finance, sur l'irresponsabilité des intermédiaires de marché et sur la passivité des investisseurs institutionnels.

Bien loin d'avoir été efficace dans l'allocation du capital, la finance a capté une rente gigantesque sur l'économie et a nourri des déséquilibres insoutenables.

Une profonde réorganisation de la finance est désormais à l'ordre du jour.

Ce livre dessine les contours d'une telle réforme : instaurer des règles de comportement et des principes de gouvernance capables de réintroduire une responsabilité sociale dans le système bancaire ; mais surtout établir des contre-pouvoirs.

Cette refondation commande que les investisseurs financiers (fonds de pension, compagnies d'assurances, fonds souverains, etc.), fassent prévaloir, au sein des entreprises dont ils sont actionnaires, des stratégies de long terme et mettent en œuvre des moyens de contrôle des risques susceptibles de discipliner et de stabiliser les marchés financiers.



## Dérèglements

Pierre Ghigliazza (1978)



Le passé présent du futur. Double je. Tic Toc. Corpuscules. Mais vous êtes encore jeune ! Le cimetièrerie des apparences ... Voici dix nouvelles percutantes qui auscultent l'âme humaine et en révèlent certains travers et tourments.

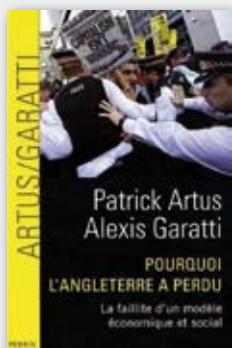
Ces brefs récits abordent avec humour noir et dérision les turbulences de la vie affective de personnages auxquels nous pourrions nous identifier et poussent à l'extrême caricature des situations banales de notre quotidien.

L'auteur, qui termine une longue carrière professionnelle en tant que spécialiste des statistiques nationales et régionales, entretiendrait-il dans ce recueil de nouvelles une étrange relation entre l'interprétation des chiffres "baromètre" de l'économie et les troublants "dérèglements" psychiques qu'il nous livre ?

Pour en savoir plus : <http://www.thebookedition.com>

## Pourquoi l'Angleterre a perdu : La faillite d'un modèle économique et social

Patrick Artus (1975) et Alexis Garatti



Le Royaume-Uni a longtemps été donné comme exemple : faible taux de chômage, facilité à créer des entreprises, croissance forte et élévation du niveau de vie moyen. Mais qu'en est-il vraiment ? Certes, l'économie est très flexible : elle n'est freinée ni par une intensité capitaliste trop forte (comme dans les « vieilles industries »), ni par des règles contraignantes (sociales, du marché du travail...). Elle peut à tout instant se reconvertis dans les activités les plus rentables. Elle accepte librement l'immigration, les capitaux étrangers et est donc très différente des économies de la zone euro, plus immobiles, plus capitalistiques, plus fermées vis-à-vis du reste du monde. Mais les inconvénients de ce modèle sont massifs : la performance du marché du travail est médiocre (quand on tient compte en particulier du chômage déguisé en disabled), les retraites fondent, le système de santé s'effondre, les inégalités de revenu sont considérables. Les gouvernements travaillistes n'ont modifié qu'à la marge le modèle légué par Margaret Thatcher, et Gordon Brown, le coupable désigné de la faillite anglaise, est en réalité le syndic d'une économie « monoproduit » sinistrée. Voilà comment un modèle unique au monde se trouve aujourd'hui en échec.

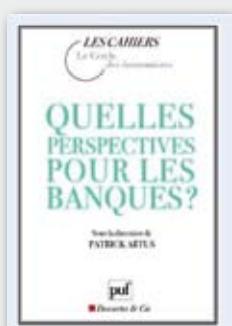
## Quelles perspectives pour les banques ?

Patrick Artus (1975)

Quelle place, quelles nouvelles régulations pour le système bancaire dans l'économie d'après-crise ?

Répondre à ces questions implique de faire le point sur le rôle qu'ont joué les banques et la finance au sens large ces dernières années. On trouvera donc dans ce Cahier une analyse approfondie des nombreuses défaillances qui ont engendré une crise systémique de liquidité et de confiance, puis une crise économique mondiale qui n'est pas comparable à celles qui l'ont précédé.

Les défis auxquels sont confrontés aujourd'hui les banques, les assurances et les marchés financiers posent des questions plus difficiles et plus controversées. Un consensus se dégage cependant autour de quelques principes : nécessité pour les banques de réapprendre leur métier de base qui consiste à transformer des ressources à court terme en emplois à long terme mieux évaluer les risques sans agraver les difficultés des entreprises les plus fragiles introduire de nouvelles réglementations sans tomber dans la surrégulation mieux maîtriser, dans la perspective ouverte par le G20, les sources d'instabilité financière au niveau mondial.



## Vingt Propositions pour Réformer le Capitalisme

Gaël Giraud (1992) et Cécile Renouard

Jusqu'à quand ? C'est ce que chacun se demande au vu de la tempête économique et financière que nous traversons.

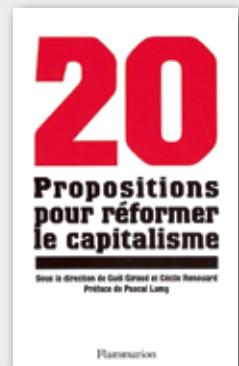
Jusqu'où ? Quand on voit l'état du système bancaire, les difficultés que rencontrent les entreprises et les inquiétudes légitimes sur l'emploi et les conditions de vie...

Et après ? Comment prendre la mesure d'un monde en pleine mutation avec son fardeau d'inégalités ? Peut-on réformer le capitalisme de façon à le mettre au service d'un développement social durable ?

Pour répondre à ces questions, Gaël Giraud et Cécile Renouard ont réuni une équipe d'experts des marchés financiers et de la finance d'entreprise, mais aussi des philosophes, des économistes, des mathématiciens. Leurs 20 Propositions veulent susciter le débat à partir de réformes concrètes : faut-il interdire la titrisation ou supprimer les dérivés de crédit ? Comment revaloriser le salariat ? Quel rôle jouent les normes comptables dans la débâcle actuelle ? Peut-on imaginer des formes d'impôt transnationales adaptées à la mondialisation ? Faut-il remettre en cause l'indépendance de la Banque centrale européenne ?

Loin des incantations anticapitalistes, ces 20 Propositions tentent d'apporter des éléments de réponse réalistes, esquissant les contours d'un capitalisme « vert », équitable et pluraliste. Elles ont aussi vocation à être discutées, mises à l'épreuve, enrichies.

<http://www.20propositions.com/>



## La banque mondiale

Jean-Pierre Cling (1982)

La Banque mondiale a été créée à l'issue de la Seconde Guerre mondiale pour financer les pays en développement. Elle exerce aujourd'hui une influence déterminante dans la définition et la mise en œuvre des politiques de développement. De ce fait, quiconque s'intéresse aux grandes problématiques actuelles du développement a besoin de connaître les principaux éléments de l'activité de cette institution internationale. L'objectif de cet ouvrage est de répondre aux principales questions que l'on se pose au sujet de la Banque mondiale : à quoi sert-elle et quelles sont ses principales missions ? Comment en est-elle arrivée à couvrir un champ aussi large ? Quelles sont les chances de succès des politiques de lutte contre la pauvreté et des Objectifs du Millénaire pour le développement ? Comment la recherche menée par la Banque mondiale contribue-t-elle à son leadership en matière de développement ? Enfin, comment résoudre la crise de légitimité actuelle ?



## L'Allemagne, un modèle pour la France ?

Patrick Artus (1975) et Lionel Fontagné

Depuis plus d'un siècle maintenant, le modèle industriel allemand fait rêver la France. Et au milieu de cette décennie, la formidable progression des exportations de nos voisins d'outre-Rhin contrastant avec la soudaine stagnation des nôtres n'a pas manqué de provoquer ici une bouffée d'envie en même temps qu'une vague d'interrogations. Comment expliquer une telle différence entre des pays par ailleurs si proches par leurs niveaux de développement ? Faut-il en chercher la raison dans l'insuffisance des réformes apportées à notre marché du travail, dans la faiblesse du tissu de nos moyennes entreprises... ou doit-on y voir, plus profondément, la trace d'une incapacité ancienne et qui ne serait toujours qu'imparfaitement surmontée à prendre collectivement l'échange international au sérieux ?

Ce sont ces questions qu'explorent les auteurs de ce Cahier, qui s'attachent aux similitudes et divergences de la France et de l'Allemagne au niveau économique, commercial ou industriel.



## Est-il trop tard pour sauver l'Amérique ?

Patrick Artus (1975) et Marie-Paule Virard

L'installation de Barack Obama à la Maison-Blanche coïncide avec une remise en cause sans précédent du « modèle » américain. L'économie d'endettement issue des années 1980 n'a pas résisté au choc de la crise financière et les États-Unis doivent désormais faire face à l'affaiblissement de leur puissance économique, industrielle et financière, à l'étiollement de leur leadership mondial et au doute d'une société fragilisée par le creusement des inégalités.

Dans cet essai vif et documenté, Patrick Artus et Marie-Paule Virard expliquent les causes de ce déclin, ainsi que ses conséquences économiques, financières, voire géopolitiques, pour les États-Unis comme pour l'ensemble du monde. Ils montrent pourquoi, en dépit d'un leadership incontestable dans les nouvelles technologies, leur économie crée moins de richesses et se révèle de plus en plus inégalitaire. D'où la fuite en avant dans l'endettement, facteur clé de la grande crise de 2007-2008. Entre récession et facture du sauvetage du système bancaire, la situation des finances publiques va donc continuer à se dégrader. Et la dette extérieure continuer à augmenter, ce qui rendra les États-Unis toujours plus dépendants de pays prêteurs – avec la Chine au premier rang –, de plus en plus tentés d'affirmer leur supériorité.

Est-il trop tard pour sauver l'Amérique ? Un affrontement États-Unis/Chine est-il inéluctable ? Le pire n'est jamais sûr, mais le défi que doit relever Obama est immense. Il ne concerne pas seulement l'avenir de l'Amérique mais celui du monde entier. L'intérêt majeur de ce livre est de donner au lecteur toutes les clés pour comprendre ces enjeux.

## Penser l'après-crise : Tout est à reconstruire !

Jean-Pierre Pagé (1962)

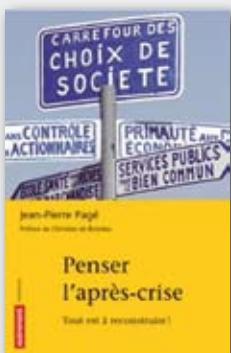
Non, la crise que nous vivons n'est pas une simple affaire conjoncturelle. Notre monde aborde aujourd'hui une phase critique de son histoire, conduisant à une rupture dont les désordres écologiques, les crises financière et alimentaire et le creusement des inégalités sont des indices forts. Le défi auquel nous sommes confrontés exige désormais davantage qu'une régulation douce du processus de globalisation ou une adaptation du capitalisme. Cette grave crise systémique ne trouvera pas sa solution sans un changement profond de paradigme redonnant leur place à la solidarité et à la redistribution des ressources. Dans cet ouvrage concis et engagé, Jean-Pierre Pagé décrit comment le système économique mondial en est arrivé aux dérives qu'on lui connaît sous l'influence de la pensée néolibérale et comment cette dernière a fait oublier l'importance d'un projet de société. Il passe ensuite à l'action, énumérant les pistes d'une régénération possible. Sur les décombres d'une société dynamitée par une mondialisation capitaliste effrénée, il s'agit de reconstruire les fondements d'un fonctionnement harmonieux et équitable, projet dans lequel l'Europe devra jouer un rôle crucial. Une analyse limpide, une réflexion indispensable sur la manière de concevoir l'avenir de notre monde.

Economiste, Jean-Pierre Pagé (1962) étaye sa vision et sa conviction sur les leçons qu'il tire de son expérience dans la haute administration et de sa fréquentation des grandes organisations internationales. Christian de Boissieu, le préfacier, est président du Conseil d'analyse économique et processus à l'université de Paris 1 (Panthéon Sorbonne).

## Consommation et modes de vie en France

Nicolas Herpin et Daniel Verger

Deux des meilleurs spécialistes de la question établissent un bilan rigoureux et accessible des études et recherches sur les grandes tendances et les évolutions de la consommation en France.



# Mobilités

## Roland LESCURE (1992)

Roland Lescure est nommé premier vice-président et chef des placements de la Caisse de dépôt et placement du Québec.

ENSAE 1992, formé à l'Ecole Polytechnique et à la London School of Economics and Political Science, Roland Lescure a commencé sa carrière en gestion d'actifs à la Caisse des Dépôts et Consignations de France.

Il occupe actuellement les fonctions de directeur des gestions de Groupama Asset Management, une des plus importantes sociétés de gestion de France

Dans ce nouveau poste, il sera responsable de la stratégie de placement de la Caisse, de la répartition de l'actif du portefeuille global et de la recherche soutenant les activités d'investissement. Il supervisera également les investissements sur les marchés liquides (actions, titres à revenu fixe, devises et produits de base) et assumera un rôle-conseil clé en matière de placements privés et immobiliers. Il entrera en fonction cet automne.

Source : newswire.ca

## Matthieu GROUËS (1993)



Matthieu Grouës est nommé directeur des gestions institutionnelles de Lazard Frères.

Matthieu Grouës, trente-huit ans, ENSAE 1993, a débuté comme ingénieur financier et responsable obligataire des portefeuilles d'assurance-vie de Groupama AM avant de rejoindre en 2002 Lazard Frères Gestion qui le nomme alors responsable de la stratégie et de l'allocation d'actifs, des fonctions qu'il conserve dans son poste nouvellement créé de directeur des gestions institutionnelles.

Source : LesEchos.fr

## Antoine FRACHOT (1989)



Antoine FRACHOT est nommé directeur du Genes.

Antoine FRACHOT, 44 ans, est diplômé de l'École Polytechnique et ENSAE 1989.

Il débute sa carrière en 1989 comme assistant de statistique et de finance à l'ENSAE. À partir de 1992, il devient économiste à la Banque de France. En 1994, il rejoint Crédit Agricole Lazard Financial Products comme ingénieur financier. Il intègre ensuite la direction de la Prévision au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie comme chef du bureau des Opérations Financières. À partir de 1998, il est successivement directeur du Groupe de Recherche Opérationnelle au Crédit Lyonnais puis au Crédit Agricole. En 2004, il devient directeur des Risques de Sofinco. Depuis 2007, il était à la tête de la direction des Risques du Groupe Caisse d'Épargne.

Antoine FRACHOT est également enseignant à l'École Polytechnique et à l'ENSAE.

Source : Insee

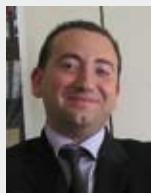
## Sabine SCHIMEL (1989)

Sabine Schimel devient responsable du département participations, métiers et développement de la Caisse des Dépôts.

Sabine Schimel, quarante-cinq ans, ancienne élève de l'Ecole polytechnique et ENSAE 1989, intègre en 1993 le groupe Caisse des Dépôts et sa filiale CNP Assurances. Nommée en 1996 directeur de l'actuariat central, et en 2000 directeur du Centre de partenariats établissements financiers, puis responsable du pôle collectif, elle était, depuis 2004, directeur du pilotage de la performance des filiales internationales de CNP Assurances.

Source : LesEchos.fr

## Mohamed Fadhel LAKHOUA (1994)



Fadhel LAKHOUA est nommé directeur des affaires financières et de la surveillance des marchés de gros de la Commission de Régulation de l'Energie (CRE).

Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et ENSAE 1994, Fadhel LAKHOUA démarre sa carrière en 1994 à la Caisse des dépôts et consignations en tant qu'économiste. Il intègre IXIS Asset Management Group en 2001 puis la Caisse nationale des caisses d'épargne en 2004 sur des fonctions de planification stratégique et de croissance externe. Il rejoint finalement la CRE en 2005 en tant que directeur financier.

Source : [enviro2b.com](http://enviro2b.com)

## Benoit COEURE (1992)



Benoit Coeuré devient directeur à la Direction générale du Trésor et de la politique économique (DGTPE).

Benoit Coeuré, quarante ans, licencié en japonais, ancien élève de l'Ecole polytechnique et ENSAE 1992, a été conseiller économique du directeur du Trésor Jean Lemierre puis Jean-Pierre Jouyet, de 1997 à 2002 avant de devenir directeur général adjoint puis directeur général de l'Agence France Trésor. Il était, depuis l'an dernier, chef du service des affaires multilatérales et du développement de la Direction générale du Trésor et de la politique économique (DGTPE).

Source : [LesEchos.fr](http://LesEchos.fr)

## Hélène EYSSARTIER (1992)

Hélène Eyssartier est nommée directrice des ressources humaines au secrétariat général du ministère de l'Ecologie.

Hélène Eyssartier, quarante-deux ans, ancienne élève de l'Ecole polytechnique et ENSAE 1992, diplômée de l'IEP Paris, a exercé à l'Insee, puis a rejoint la direction du Budget. Devenue en 1998 chef du bureau vieillesse, régimes spéciaux, pensions de l'Etat et assimilés, puis du bureau recettes, exécution budgétaire, suivi de l'Union économique et monétaire et questions internationales, elle est nommée en 2003 sous-directeur de l'action extérieure de l'Etat, de l'aide publique au développement, de l'agriculture, de l'écologie et du développement durable. Elle était, depuis trois ans, sous-directeur des transports et de la politique des territoires.

Source : [LesEchos.fr](http://LesEchos.fr)

## Claire PLATEAU (1981)

Claire Plateau est nommée chef adjoint du département répertoires, infrastructures et statistiques structurelles (DRISS) de l'Insee.

Claire Plateau, cinquante-trois ans, ancienne élève de l'Ecole polytechnique et ENSAE 1981, titulaire d'un DEA d'économie monétaire, rejoint en 2000 le Service des études et des statistiques industrielles (Sessi) en tant que responsable des études sur la modélisation. Devenue en 2003 chef du bureau des synthèses sur le logement et l'immobilier à la sous-direction de la construction au ministère des Transports, elle était depuis trois ans chef de la division agriculture à la direction des statistiques d'entreprises de l'Insee.

Source : [LesEchos.fr](http://LesEchos.fr)

## Eric DUBOIS (1987)



Eric Dubois est nommé directeur des études et des synthèses économiques de l'Insee.

Eric Dubois, quarante-six ans, ancien élève de l'Ecole polytechnique et ENSAE 1987, rejoint l'Insee en 1995 en tant que chef de la division croissance et politiques macroéconomiques. Deux ans plus tard, il devient chef du bureau de la politique économique au ministère de l'Economie et en 1998 sous-directeur de la prévision et des études financières à la direction de la sécurité sociale du ministère de l'Emploi. Nommé en 2002 sous-directeur des prévisions macroéconomiques au Trésor et de la politique économique au ministère, il était, depuis trois ans, chef du département de la conjoncture de l'Insee.

Source : [LesEchos.fr](http://LesEchos.fr)

## Patrick BEHAR (1991)



Patrick Béhar prend la direction du pôle « Médias » au niveau européen chez Bain & Company.

Patrick Béhar, 41 ans, MBA Stanford (96), ENSAE 1991 et membre de l'Institut des Actuaires Français est nommé Partner chez Bain & Company pour y diriger le pôle « Médias » au niveau européen.

Patrick Béhar travaille depuis plus de quinze ans pour l'ensemble des grands acteurs européens et mondiaux du monde des Médias et de l'Entertainment, et notamment les diffuseurs de télévision, les producteurs de contenus, la presse magazine et professionnelle, les « majors » de la musique, et les nouveaux médias. Patrick Béhar a mené des projets de stratégie de croissance, de développement d'audiences, et de croissance des revenus publicitaires. Il a travaillé en Europe, aux États-Unis et au Moyen Orient. Il était précédemment associé et responsable du bureau de Paris au sein du cabinet Booz & Co. Patrick Béhar devient également Partner ainsi qu'associé au niveau mondial.

Source : Mass Media

## Olivier LECLER (1992)



Olivier Lecler est nommé directeur des opérations de GIMS, pôle de gestions d'actifs et des services aux investisseurs de Société Générale.

Olivier Lecler, quarante et un ans, ancien élève de l'Ecole polytechnique et ENSAE 1992, débute à l'Insee. En 1996, il intègre Société Générale en tant que responsable d'études stratégiques et se voit confier en 1999 le poste de directeur financier et du développement de la filiale Fimatax, aujourd'hui Boursorama, dont il devient en 2003 directeur général adjoint. En 2006, il rejoint SGAM, d'abord comme directeur finance et opérations, puis comme adjoint du directeur général adjoint fonctions supports. Il occupait, depuis un an, les fonctions de directeur délégué de SGAM et de directeur général de SGAM AI.

Source : LesEchos.fr

## Valérie ALBOUY (2001)



Valérie Albouy est nommée chef de la division Études sociales au sein de l'unité des études démographiques et sociales de la direction des Statistiques démographiques et sociales.

Valérie Albouy, 36 ans, est ENSAE 2001.

Elle débute sa carrière d'administratrice en 2001 à l'Insee en tant que chargée d'études à la division Études sociales sur le thème de la redistribution. Entre 2004 et 2007, elle est chargée d'études à la division Redistribution et politiques sociales.

Depuis 2007, elle occupait le poste d'adjointe au bureau Santé et Comptes Sociaux à la direction générale du Trésor et de la politique économique (DGTEP).

Source : Insee

## Aurélien DAUBAIRE (2002)



Aurélien Daubaire est nommé chef de la division Communication externe au sein du département Insee Info Service à la direction générale de l'Insee.

Aurélien Daubaire, 31 ans, est diplômé de l'École Polytechnique et ENSAE 2002. Il est également titulaire d'un DEA « Analyse et politique économiques » de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS). Il débute sa carrière en 2002 à la Direction générale de l'Insee comme chef de la section « Consommation des ménages » puis de la section « Synthèse des comptes de biens et services » au sein de la division des Comptes nationaux trimestriels. À partir de 2005, il occupe le poste de chef du service Études et Diffusion à la direction régionale Nord-Pas-de-Calais.

Depuis 2008, il était directeur régional adjoint de l'Insee dans le Nord-Pas-de-Calais.

Source : Insee

## Benoit OTTENWAEITER (1979)



Benoit Ottenwaelter est nommé Directeur des Risques du Groupe Société Générale. Il devient membre du Comité exécutif.

Benoit, né en 1954, est diplômé de l'Ecole Polytechnique et ENSAE 1979. Il a commencé sa carrière dans le groupe Société Générale en 1988 comme responsable de back office au sein de la direction des marchés de capitaux à Paris. En 1990, il rejoint Société Strauss Turnbull à Londres en tant que responsable administratif et financier, puis responsable des dérivés actions. Revenu en 1994 à Paris il devient responsable du change et de la trésorerie, puis Directeur des marchés de taux, change et matières premières. En 2004, il est nommé Directeur délégué à la direction des entreprises et institutions financières et devient membre du Comité exécutif de SG CIB et du Comité de direction de Société Générale. Depuis janvier 2007, il était co-directeur de la division grandes entreprises, institutions financières et conseil.

Source : Société Générale

## Norbert BONTEMPS (1989)



Norbert Bontemps prend la présidence du comité maladie/ accidents de la FFSA.

Agé de 43 ans, ENSAE 1989 et membre de l'institut des Actuaires Français, il a débuté sa carrière en 1990 à la GMF.

Il intègre en 1993 le Gan. En 1997, il rejoint la filiale de bancassurance Serenis. En 2001, il intègre la direction métier Assurance Santé Individuelle de Groupama . Depuis 2007, il est responsable de la direction Assurance Santé Individuelle de Groupama SA.

Norbert Bontemps succèdera également à Alexis Lehmann en tant que président de l'association Assureurs Prévention Santé.

Source : Riskassur-hebdo.com

## Gaëlle OLIVIER-TRIOMPHE (1995)

Gaëlle Olivier est nommée directrice de la communication et du développement durable d'AXA.

Gaëlle Olivier, trente-huit ans, ancienne élève de l'Ecole polytechnique et ENSAE 1995, membre de l'Institut des actuaires, entre chez AXA en 1998. Elle occupe diverses fonctions chez AXA Investment Managers, puis au siège en tant que secrétaire du conseil de surveillance et du directoire. Il y a cinq ans, elle part au Japon afin de prendre en charge la direction des opérations d'investissement, puis la direction de la stratégie et de l'audit.

Source : LesEchos.fr

## François CLANCHE (1994)

François Clanché est nommé chef du département de la démographie de l'Insee.

François Clanché, quarante-trois ans, ENSAE 1994, titulaire d'un DEA de sociologie et d'une agrégation de sciences sociales, débute en 1994 à la Direction des statistiques démographiques et sociales (DSDS) de l'Insee. Devenu en 2000 chef de la division enquêtes et études démographiques, il était, depuis 2004, directeur régional de l'Insee en Provence-Alpes-Côte d'Azur.

## Didier JANCI (1990)

Didier Janci est nommé responsable du département stratégie, économie et développement durable de la Caisse des Dépôts.

Didier Janci, quarante-trois ans, ancien élève de l'Ecole polytechnique et ENSAE 1990, commence sa carrière dès 1990 à la Direction de la prévision du ministère de l'Economie. Devenu en 1996 chef du bureau marchés émergents, il occupe ensuite successivement les postes de chef de la mission économique de Singapour, de directeur général adjoint d'Ubi-france et de chef de la mission économique de San Francisco. Il était depuis l'an dernier adjoint au directeur des finances et de la stratégie de la Caisse des Dépôts.

Source : LesEchos.fr

## Jérôme CONTAMINE (1981)



Jérôme Contamine est nommé vice-président exécutif et directeur financier de Sanofi-Aventis.

Jérôme Contamine, 51 ans, ENSAE 1981, passe donc de l'environnement à la pharmacie, il effectue en quelque sorte un retour aux sources : après l'X, l'ENSAE, l'Ena et la Cour des comptes, le natif de Neuilly avait en effet débuté chez Elf, d'où naquit Sanofi sous la houlette de René Sautier. Il y aura réalisé un beau parcours, en France et à l'international, jusqu'au rapprochement avec Total où, en 1999, il fut chargé de réorganiser la nouvelle entité fusionnée TotalFinaElf. Il aura passé huit ans ensuite chez Veolia, où il prit une part active à la montée en puissance du groupe. Chez Sanofi-Aventis, c'est aussi un important chantier qui attend ce père de quatre enfants. Jérôme devient dans ce nouveau poste numéro deux de Sanofi-Aventis.

Source : [LeFigaro.fr](http://LeFigaro.fr)

## Vincent HECQUET (1991)



Vincent Hecquet est nommé chef de la division Profilage et traitement des grandes unités à l'Insee.

Agé de quarante-deux ans, Vincent Hecquet est administrateur de l'Insee. ENSAE 1991, il est également titulaire d'un DEA en Economie et Politique Economique de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (DELTA - EHESS) et d'une maîtrise de Lettres Modernes.

Vincent Hecquet a commencé sa carrière comme chargé d'études à la Direction des Statistiques d'Entreprises de l'Insee entre 1994 et 1998. De 1998 à 2000, il a été économiste international à la Banque de France. De 2000 à 2004, il a dirigé les études de l'Insee en Picardie avant de devenir chef du service Etudes Diffusion de l'Insee aux Antilles-Guyane de 2004 à 2008. Depuis septembre 2008, Vincent était chef de la section Energie, Construction et Biens Intermédiaires à la Direction des Statistiques d'Entreprises de l'Insee.

## Marion REICH (1991)

Marion Reich est nommée directrice des ressources humaines de Sony Music Entertainment France.

Marion Reich, 39 ans, ENSAE 1991, est titulaire d'un DESS marketing de Paris-Dauphine (1992).

Elle a commencé sa carrière chez Binta en tant que consultante. De 1995 à 1999 elle était chargée d'études au département des ressources humaines du Crédit du Nord. Elle est devenue à partir de 1999 et jusqu'en 2004 chargée d'études puis responsable études sociales et paie chez Sejer (anciennement VUEF et HER). De 2004 à 2008, elle a pris la tête de la Direction des ressources humaines de Sejer.

Dans son nouveau poste, elle devient également membre du comité exécutif de Sony.

Source : [andrhr.fr](http://andrhr.fr)

## Frédéric LOUAT (1989)



Frédéric Louat a été nommé Directeur de la Souscription (Chief Underwriting Officer) du groupe Zurich Financial Services (Zurich) pour l'activité non-vie en Asie.

Frédéric, ENSAE 1989, a rejoint le groupe Zurich en juin 2000 pour créer l'activité «Assurance du risque de crédit» au sein du groupe s'occupant des Marchés Emergents. Il a été successivement Directeur mondial de cette activité puis, depuis 2006, Directeur régional pour l'Asie/Pacifique de l'activité d'assurance du risque politique et du risque de crédit.

Frédéric a commencé sa carrière au département de la recherche économique de la Banque Mondiale. De 1991 à 2000, il travailla à la Société Générale à Paris, comme responsable du département du groupe d'analyse du Risque Pays, puis comme vice-président au sein du département en charge des financements structurels sur matières premières.

Frédéric est basé à Hong Kong depuis août 2007.

# Calendrier

**24 septembre**

**Remise des diplômes de la promotion 2009**

au Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi.

**01 octobre**

**Petit-Déjeuner avec Gilles Michel (1979),**

Directeur général du Fonds Stratégique d'Investissement

**01 octobre**

**Dîner de promo de la promotion 1984,**

au restaurant La Grille Montorgueil,  
50, rue Montorgueil Paris 2<sup>ème</sup>  
à 20 heures.

**PROMOS**

**2004, 1999, 1989, 1979**

**Pensez à fêter vos  
5, 10, 20 ou 30 ans !**

**L'association des Anciens peut vous aider,  
contactez notre déléguée générale !**

**01 41 17 58 38 - [info@ensae.org](mailto:info@ensae.org)**



**CDC Infrastructure :**

- est une filiale de la Caisse des dépôts ;
- investit à long terme dans les grandes infrastructures de transport, d'énergie, de télécoms et d'environnement ;
- participe à toutes les transactions importantes portant sur des actifs greenfield ou brownfield ;
- renforce son équipe de professionnels en recrutant des directeurs et des chargés d'investissements.

**Adressez vos cv à : CDC Infrastructure**

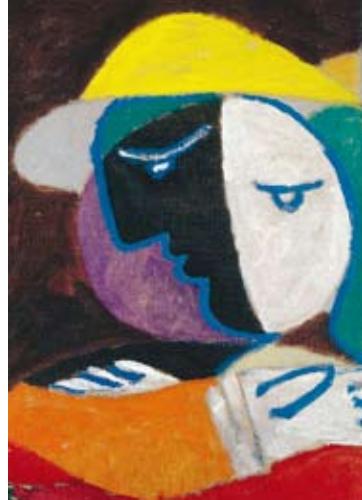
**Jean Bensaïd (1989), [jean.bensaïd@caissedesdepots.fr](mailto:jean.bensaïd@caissedesdepots.fr)**

**Carine Sanchez, [carine.sanchez@caissedesdepots.fr](mailto:carine.sanchez@caissedesdepots.fr)**



# 10 cm<sup>2</sup>

c'est sûr, votre entreprise va se distinguer



# Sophis recrute têtes bien faites



**V**ous êtes ingénieur de formation. Vous recherchez, loin des schémas tout tracés, une entreprise où l'audace, le non-conformisme, l'ouverture sur l'international sont des valeurs-clés. Sophis va vous intéresser. Acteur majeur du marché des logiciels pour les produits dérivés (sur actions, crédit, matières premières, taux, hybrides...), Sophis poursuit

son développement rapide dans les grandes capitales financières. Pour soutenir cette croissance, Sophis recrute.

Ingénieur, vous intégrez notre département Recherche et Développement pour concevoir des logiciels financiers innovants, de très haute technicité. Consultant, vous participez au plus haut niveau à des projets d'intégration

complexes et de grande envergure, de l'avant-vente à l'après-vente. Réactif, avec une grande capacité d'adaptation, maîtrisant l'anglais, vous avez de fortes compétences en mathématiques appliquées ou en développement et un intérêt prononcé pour les marchés financiers.

Bienvenue chez Sophis.

Découvrez les carrières Sophis sur : [www.sophis.net](http://www.sophis.net).

Merci d'adresser votre candidature sous la référence **MAG** à [drh@sophis.net](mailto:drh@sophis.net)  
ou à Sophis - Ressources Humaines - 24-26 Place de la Madeleine - 75008 Paris

