

ESSEC

BUSINESS SCHOOL
PARIS-SINGAPORE



Mercredi 17 décembre 2008
9 h – 18 h

FORUM ESSEC INTERDISCIPLINAIRE

« QUESTIONNER LA CRISE »

Conférence de lancement

“Pour un Leadership responsable en temps de crise”

ESSEC Campus
Cergy, Paris La Défense & Singapour

*

Wednesday December 17, 2008
9.00 – 18.00

ESSEC INTERDISCIPLINARY SEMINAR

“QUESTIONING THE CRISIS”

Kick-Off Conference

“For a Responsible Leadership at a Time of Crisis”

ESSEC Campus
Cergy, Paris La Défense & Singapore

RESUMES DES INTERVENTIONS *ABSTRACTS*

9 H ACCUEIL – WELCOME

PROF. ALAIN PEKAR LEMPEREUR

Une crise multiforme qui appelle un questionnement interdisciplinaire

La crise actuelle est multiforme. Crise de confiance et de gouvernance, elle a pour effet immédiat une dépréciation de la valeur économique, mais remet aussi au cœur de l'analyse les valeurs en général, fondement de la société et de sa prospérité. La crise est financière, économique, immobilière, comptable, sociale ; elle est marquée par une instabilité des marchés et des cours, avec des effets de balanciers sur les matières premières, les devises, les produits alimentaires, etc. ; elle s'accompagne d'une remise en question des régimes d'incitations des dirigeants ; se caractérise par des interventions massives de l'état, avec un appel fort à la régulation et à la subvention, qui tranchent déjà par rapport aux approches de laisser-faire économiques dominant les dernières décennies. Aucun principe ni domaine ne semble devoir échapper aujourd'hui au questionnement ; la crise pose un défi tous azimuts où l'analyse fragmentaire, « disciplinaire » ne suffira pas. Il faut donc mobiliser le concours des chercheurs de différents domaines de la gestion, voire au-delà, pour répondre à chacune des dimensions de la crise. Le questionnement interdisciplinaire engagé doit porter sur le passé des explications, le présent des conséquences et le futur possible des remèdes. Il devra aussi porter sur la pertinence de l'enseignement actuel de la gestion pour le temps de crise et son dépassement pour s'interroger sur une nouvelle forme de responsabilité des dirigeants.

9 H 15 PREMIERE TABLE RONDE – UNE CRISE DE CONFIANCE

FIRST ROUND TABLE – A CRISIS OF TRUST

Facilitation

- PROF. CHRISTIAN KOENIG

De Singapour – In Singapore

- PROF. LAURENT BIBARD
- PROF. JOËL LE BON
- PROF. FRANÇOISE REY

PROF. CHRISTIAN KOENIG

The crisis as seen from Asia

The original impact of what was known as the “subprime crisis” was often presented in Asia as affecting primarily Western countries. Events have proved “decoupling” wrong, and it appears that the situation of Western financial markets and economies do have a global reach. Financial markets all over Asia have plunged and countries have entered either a recession or a considerable slow-down, even though it is generally expected that Asia will be less affected than the rest of the world. In a general context of “Asian renaissance”, we will explore some of the unique aspects of some major Asian economies as well as their inherent fragilities.

PROF. LAURENT BIBARD
Savoir entendre de nouveau

La violence de la crise financière est directement le résultat d'un court-termisme alimenté par le désir (de gain) et la peur (de perte) à la fois des plus riches et des plus démunis. Il est de la responsabilité de toutes et tous de libérer l'espace d'une cupidité moindre ou contrôlée, pour laisser la place nécessaire à l'expression vivante des talents de tous. La structuration du collectif mondial en riches et pauvres est le pendant direct de l'oubli de l'écoute au sens fort – savoir entendre l'encore inaudible, voir l'invisible, et toucher l'intangible. Il faut réapprendre à se mettre à disposition des signes de ceux qui sont aussi oubliés que le fondement ultime des choses.

Autrement dit, la plus haute attention à la nature des choses revient à la plus haute attention à ceux que la richesse des uns fait oublier à tous, les plus pauvres, victimes en particulier de l'aveuglement financier du court terme.

PROF. JOËL LE BON
**Stimuler ses ventes sans simuler ses performances financières :
Enjeux du crédit client, enjeux marketing et crise d'enjeux**

Si le crédit client représente l'un des actifs financiers les plus importants des entreprises, il reste également l'un des plus risqués, car lié aux paiements des clients non encore encaissés. Or, l'actuelle crise plonge les entreprises dans une double contradiction tant financière que marketing, et nécessitera une réflexion plus que stratégique au regard des délais de paiement. En effet, si la présente situation économique implique que les entreprises parviennent à accélérer les délais de paiement des clients, elle les immergera également dans l'ambiguïté de chercher à pérenniser leur stratégie commerciale intimement liée aux facilités de paiement pouvant être accordés aux clients, eux-mêmes confrontés à de propres difficultés financières. Cette problématique conciliant et opposant des enjeux aussi bien marketing que financiers sera analysée au regard des effets démultipliateurs de la crise.

PROF. FRANÇOISE REY

10 H 15 DEUXIEME TABLE RONDE – UNE CRISE DE GOUVERNANCE ***SECOND ROUND TABLE – A CRISIS OF GOVERNANCE***

Facilitation

- PROF. MARIE-LAURE DJELIC

De Cergy – In Cergy

- PROF. OLIVIER DE TISSOT
- PROF. STOYAN SGOUREV

PROF. MARIE-LAURE DJELIC
La mondialisation et le défi de sa gouvernance

La crise que nous vivons aujourd'hui est une crise aux dimensions multiples – à la fois une crise financière, une crise économique, sans aucun doute aussi une crise de valeur au potentiel beaucoup plus systémique et en tout état de cause certainement une crise de Gouvernance. La question de la gouvernance de fait peut se retrouver à plusieurs niveaux d'analyse – gouvernance des individus, gouvernance des firmes et plus spécifiquement des corporations, gouvernance politique (mais aussi du politique) au niveau national et enfin gouvernance de l'action économique lorsqu'elle acquiert une dimension trans-nationale.

C'est sur cette dimension précise que porte mon intervention. Et l'argument s'inscrit en complément, bien sûr, d'autres angles d'attaque sur le sujet. Anthony Giddens parlait en 2000 de « Runaway world » pour décrire la période que nous vivions alors de mondialisation rapide et a priori irrésistible. L'image suggère un monde qui serait comme un train sans conducteur, sans aiguilleur – un TGV plutôt qu'un TER. Une telle image permettrait assez facilement, de fait, d'expliquer le dérailage récent dans sa violence et son ampleur.

Mais est-ce le cas vraiment ? La mondialisation a-t-elle été, est-elle un processus hors de tout contrôle ? On peut aisément montrer que ce n'est pas le cas. Certes, la mondialisation ou plus exactement la trans-nationalisation de l'activité économique génère de véritables défis de gouvernance. Pour faire simple, l'Etat-nation et ses pouvoirs législatifs et coercitifs ne sont plus suffisants. Nous avons donc vu émerger, de plus en plus clairement sur les quinze dernières années, un certain nombre d'initiatives et d'espaces de Gouvernance Trans-nationale ayant pour objectif et ambition de construire les structures, les règles du jeu de l'activité économique transnationale. La crise contemporaine souligne les limites de ces initiatives.

Il s'agit donc, dans un premier temps, d'explorer les caractéristiques de ce qu'on appelle Gouvernance Trans-nationale pour, dans un second temps envisager les limites de cette forme de contrôle, voire – dans un troisième temps – proposer des transformations systémiques à la marge ou bien plus radicales.

PROF. OLIVIER DE TISSOT

Leviers juridiques pour prévenir les erreurs de jugement des dirigeants

La crise financière vient de révéler que les dirigeants des plus grandes entreprises financières (banque) ou industrielles (automobiles) peuvent commettre des erreurs de jugement aux conséquences gravissimes pour leurs salariés - et pour l'économie en général. Comment prévenir de telles erreurs à l'avenir? Sur quels leviers juridiques peser? Quelles modifications envisager dans les rapports dirigeants-salariés? Telles sont quelques unes des questions qui réclament des réponses immédiates.

PROF. STOYAN SGOUREV

The Crisis of 2008 - System Weaknesses Laid Bare

The main reasons for the financial crisis are presented by drawing on the fields of sociology, psychology and economics. I begin by laying out the expectations and assumptions that promoted the powerful interaction between financial innovation and property-owning democracy in the United States. I then review how psychological forces, heightened systemic complexity and interdependence, opacity of asset flows and increasing distance between creditors and borrowers made for a financial boom gone awry, necessitating reconsideration of market regulations and socio-economic values. Particular attention is paid to the downside of spreading risk, the “moral hazard” issues that such spreading involves, the coordination and risk management problems at high complexity levels, and the need to ensure a sufficient level of independence in contemporary markets. Ultimately, advanced financial techniques are just tools and are only as good as the people and institutions using them.

11 H

PAUSE – BREAK

*THIRD ROUND TABLE – A CRISIS OF VALUES**Facilitation*

- PROF. JEAN-MARIE CHOFFRAY

En compagnie de – With

- PROF. ANNICK BOURGUIGNON
- PROF. AURELIEN COLSON

PROF. JEAN-MARIE CHOFFRAY

La colère des marchés

Les marchés sont à l'économie ce que la démocratie est... à la politique ! Tout comme la démocratie – et la vieillesse, me faisait récemment remarquer un éminent professeur de médecine – les marchés constituent un des plus puissants remparts à la folie des hommes.

Au sens étymologique du terme, la situation que nous connaissons aujourd'hui ne constitue nullement une *crise* dans la mesure où elle était parfaitement prévisible. Elle traduit, par contre, l'insatisfaction profonde de celles et ceux - que l'on appelle des *investisseurs*, individuels ou institutionnels - qui confient leur *capital* (épargne) à des entreprises, ou à d'autres organismes, en fonction des perspectives offertes en termes de croissance opérationnelle et de croissance de la rentabilité.

C'est donc bien d'une lassitude nouvelle face à l'incompétence des équipes dirigeantes, au manque de transparence des états financiers, et à l'illisibilité des stratégies mises en place dans un monde, dorénavant en faible croissance, dont il s'agit. Saine défiance me direz-vous... Ou, comme auraient pu l'exprimer Saint-Augustin et Bossuet : suites d'un manquement à la vertu !

PROF. ANNICK BOURGUIGNON

La crise – ou (enfin !) l'opportunité de se re-poser la question de la valeur...

La crise de la valeur (crise financière, récession économique) remet au devant de la scène la question de la valeur. Après des décennies où la valeur a avant tout été pensée sous son angle économique, il est (enfin !) temps de s'interroger sur les valeurs (au sens de la valeur philosophique) qui prévalent dans nos entreprises. Cette communication interroge certaines pratiques de management parmi les plus ordinaires pour suggérer que, fort souvent, elles n'assurent pas le respect de l'Autre – qu'il soit un salarié, un fournisseur, un cadre ou un exécutant. Cette communication invite chacun, quelle que soit sa place (enseignant, consultant, dirigeant, praticien...), à mesurer sa part de responsabilité dans cette situation et suggère quelques pistes pour un management alternatif, qui accorde une attention plus équilibrée aux différents aspects de la valeur.

PROF. AURELIEN COLSON

Crise de la valeur, crise des valeurs, valeur d'une crise.

La valeur – au sens de richesse économique – et ses constituants, tels que les a façonnés la financiarisation de l'économie, se trouvent radicalement mis en question par la crise actuelle. Pour contribuer à comprendre celle-ci, il faut explorer quelles valeurs – politiques, culturelles, managériales – ont accompagné, permis, voire favorisé l'effondrement actuel. En particulier, comme chercheur mais aussi comme pédagogue, on ne peut évacuer la question des valeurs que transmettent les *business schools*. Car si la seule valeur d'une crise tient aux leçons qu'on en tire de manière à prévenir sa récurrence, c'est bien à cette réflexion radicale sur les valeurs qui inspirent le développement économique et social d'un monde global qu'il faut s'attaquer.

12 H PAUSE DE DEJEUNER – *LUNCH BREAK*

13 H 30 QUATRIEME TABLE RONDE – *UNE CRISE FINANCIERE*

FOURTH ROUND TABLE – A FINANCIAL CRISIS

Facilitation

- PROF. FLORIN AFTALION

En compagnie de – With

- PROF. ANDRAS FULOP
- PROF. FRANCOIS LONGIN
- PROF. NICOLAS MOTTIS
- PROF. INGRID NAPPI-CHOLET

PROF. FLORIN AFTALION

L'origine de la crise des subprimes

La crise des "*subprimes*" a pour origine la création excessive, monstrueusement abondante même, aux Etats-Unis, de créances hypothécaires de mauvaise qualité (c'est-à-dire qui, soit n'auraient pas du être émises, soit auraient dû afficher des taux d'intérêt élevés, correspondant au risque pris).

Or, la responsabilité de ces émissions de créances *subprime* incombe aux législateurs. A travers une loi d'abord, la *Community Reinvestment Act* (votée sous Carter, renforcée sous Clinton) contraignant les banques américaines à prêter aux membres de communautés "défavorisées". Des voix se sont même élevées pour prétendre qu'il n'était pas plus risqué de prêter à une famille sans revenus et sans apport personnel qu'à des emprunteurs considérés comme moins risqués d'après les normes traditionnelles. D'où des créances dites NINJA (*no income, no job, no assets*) et des systèmes de paiement-remboursement exigeant des mensualités très faibles les premières années.

Ensuite à la faveur de pressions exercées sur les deux *Government Sponsored Enterprises* (les GSE Fannie Mae et Freddie Mac) qui ont été "mandatées" d'acheter à tour de bras les créances *subprime* émises souvent par des institutions créées à cet effet (telle la *Countrywide financial*). Les GSE, afin de vendre plus facilement les créances qu'elles ne portaient pas dans leur bilan, les ont titrisées entraînant par la suite les problèmes de transparence et de "toxicité" que l'on sait.

Le château de cartes a continué à s'élever tant que le prix de l'immobilier montait (en particulier grâce à la politique monétaire laxiste des années 2002-2005). Il a permis alors aux politiciens qui en étaient responsables (en particulier à des élus démocrates) de vanter leur politique d'"*affordable housing*". Il s'est écroulé lorsque la bulle immobilière a éclaté en 2007 (cette bulle étant très inégalement gonflée selon les réglementations locales, elles-mêmes fruit d'activisme politique : pas de bulle au Texas, énorme bulle à Los Angeles). Les produits toxiques dispersés dans le monde entier ont provoqué la récente crise de liquidité et de solvabilité.

PROF. ANDRAS FULOP

The role of credit default swap (CDS) markets in the crisis and an outlook

I begin with a brief overview of the essential economic features of a CDS contract. I will argue that these new instruments have an important role to play by helping price discovery in credit risk. Then, I take a look at how the CDS market has been organized and the implications of this structure on the crisis. The main point is that the opaqueness of the market and the way CDS contracts have been set up may well have contributed to financial contagion among the big dealer banks and to the increase in the general level of uncertainty about creditworthiness. I

conclude by pointing to recent developments and initiatives trying to address these deficiencies and highlight the risk of over-regulation.

PROF. FRANCOIS LONGIN

Changement du *business model* des banques : une explication de la crise actuelle

Le *business model* traditionnel des banques était de distribuer des crédits et de conserver ces crédits à l'actif de leur bilan jusqu'à maturité. Un tel schéma incitait notamment les banques à bien sélectionner les clients en fonction de leur risque de défaut. Depuis quelques années, les banques ont continué à distribuer des crédits (parfois via des courtiers) mais se sont mises à céder ces crédits sur les marchés financiers par le mécanisme de la titrisation. Supportant moins le risque de défaut des emprunteurs, les banques ont eu moins d'incitation à sélectionner leurs clients selon leur risque. Un tel comportement, caractéristique de l'aléa moral (*moral hazard*), est de nature à expliquer l'augmentation du risque et la crise des *subprime*.

PROF. NICOLAS MOTTIS

De la pertinence d'une vision classique des incitations

Depuis les débuts de la crise financière un point souvent mis en avant a été la rémunération excessive des opérateurs de marché. Ces acteurs n'ont pourtant fait que bénéficier, parfois de façon totalement abusive, d'une conception particulière qui a dominé le mode de construction des incitations individuelles depuis plusieurs décennies, qui met l'accent sur la nécessité d'une part variable importante comme facteur à la fois de motivation et d'alignement des intérêts. Le caractère totalement dysfonctionnel, aussi bien sur les plans sociaux qu'économique, de cette conception devrait conduire à la remettre profondément en cause.

PROF. INGRID NAPPI-CHOLET

Impact de la crise sur l'immobilier en France et à l'étranger

La crise américaine des *subprimes* provient d'une défaillance de l'analyse économique de la solvabilité des ménages américains, notamment concernant leur logement et des sous-jacents immobiliers. La crise aux Etats-Unis est certes financière mais l'origine est immobilière. La crise est à présent globale et concerne par répercussion et sous la forme de chocs exogènes les économies occidentales et notamment les marchés immobiliers. Quels mécanismes ? Conséquence en Espagne, Irlande et Grande-Bretagne, elle apparaît moins forte sur les marchés français et allemands. Quelles en sont les raisons ? Quelle analyse en tirer ?

14 H 45 CINQUIEME TABLE RONDE – UNE CRISE ECONOMIQUE

FIFTH ROUND TABLE – AN ECONOMIC CRISIS

Facilitation

- PROF. FREDERIC JENNY

En compagnie de – With

- PROF. PATRICIA CHARLETY-LEPERS
- PROF. ANDRE FOURÇANS
- PROF. PATRICIA LANGOHR
- PROF. RADU VRANCEANU

PROF. FREDERIC JENNY
Une crise économique

La crise déborde la sphère financière tant parce que ses conséquences se font sentir dans l'économie réelle que parce que nous sommes incités, depuis quelques années déjà, en raison des différentes crises (pétrolière, alimentaire, climatique etc....) à une réflexion générale sur les conditions de fonctionnement de l'économie de marché en général.

Le marché (concurrentiel) est un puissant instrument d'allocation des ressources tant statique que dynamique. Mais le marché ne peut jouer son rôle que si un ensemble de pré-conditions sont réalisées. En premier lieu, les acteurs sur le marché doivent être rationnels et l'information doit être librement disponible. Ces conditions sont nécessaires pour d'une part permettre aux choix individuels de guider efficacement l'allocation des ressources et pour, d'autre part, éviter que certains acteurs économiques, profitant d'une asymétrie dans l'information, ne mettent en œuvre des comportements stratégiques. En second lieu, le marché ne donnera d'indications fiables aux agents économiques que pour autant qu'il est suffisamment large (c'est à dire qu'il comporte un large nombre d'acteurs et porte sur un nombre suffisant de transactions). En troisième lieu le marché concurrentiel n'est utile pour guider l'allocation des ressources que dans la mesure où n'existent pas d'externalités. En quatrième lieu le marché concurrentiel ne sera un instrument efficace que pour autant que les acteurs économiques sont à même de réviser leurs options en fonction des signaux reçus du marché.

A des degrés divers les marchés financiers et réels affectés par la crise souffrent d'imperfections. Asymétrie (soigneusement entretenue) de l'information sur le marché des crédits hypothécaires, valuation fantaisiste (« aux prix du marché ») des actifs bancaires comprenant de nombreux instruments financiers pour lesquels les marchés étaient particulièrement étroits et peu fiables, externalités négatives dues tant aux politiques agricoles qu'aux changements climatiques induits par la croissance économique, rigidités dues à la prévalence de contrats à long terme dans l'industrie automobile américaine qui fait qu'à bien des égards la faillite (qui seule permet la renégociation de ces contrats) est préférable à la subvention publique, etc.

Ce que tout ceci nous enseigne est que l'on ne peut prendre pour acquis que les marchés dans l'économie réelle fonctionnent comme des marchés parfaits. Plusieurs types de conséquences en découlent. Sans doute est il important pour guider la politique économique que les économistes portent leurs regards avec plus de détail sur les imperfections des marchés et aillent au-delà de la constatation selon laquelle si les marchés étaient parfaits, l'économie de marché fonctionnerait au mieux de ses capacités. L'économie comportementale est une piste parmi d'autres qui mérite d'être explorée. En second lieu, le champ de l'intervention régulatoire, de même que les méthodes les plus appropriées de régulation, doivent être réexaminés tant parce que nombre de marchés ont des imperfections supposant une intervention ou à tout le moins un contrôle collectif que parce qu'en période d'ajustement rapide il est clair que des mesures publiques doivent permettre d'accompagner les bouleversements pour les rendre socialement tolérables. Enfin, les actionnaires doivent porter une plus grande attention à la gouvernance des entreprises dans lesquelles ils ont des intérêts et des marchés sur lesquelles elles interviennent.

PROF. PATRICIA CHARLETY-LEPERS

Interventions étatiques et mécanismes de marché : décisions de court terme et conséquences à long terme

La situation de faillite ou de quasi-faillite de nombreuses sociétés, notamment du secteur bancaire et financier, conduit à des prises de participation des Etats et à des rachats d'entreprises par d'autres acteurs du même secteur. Si l'urgence justifie ces restructurations, à la lumière du passé, on peut légitimement s'interroger sur leurs effets à long terme sur la compétitivité des entreprises et des marchés.

PROF. ANDRE FOURÇANS

Mythes et réalités sur la crise et les mesures pour en sortir

Traditionnellement on explique les origines de la crise par le comportement des banquiers et l'insuffisance de réglementation. S'il ne s'agit pas de nier le rôle de ces facteurs, l'explication laisse le macro-économiste sur sa faim, tant du point de vue méthodologique que d'analyse systémique. Il préfère se pencher sur les politiques économiques, surtout monétaires, et leurs conséquences. Il faut donc analyser les fondements de la crise en se penchant sur les politiques de la Fed (et de la BCE). A partir de là on comprend mieux les dérapages bancaires et le risque systémique qui en a résulté. Et sans doute la nécessité pour les banques centrales d'intervenir vigoureusement sur la liquidité bancaire. Mais l'ont-elles bien fait ? Ne sont-elles pas en train de planter les semences de la prochaine crise ? Le « credit crunch » qu'on nous promet journellement est-il vraiment au rendez-vous ? L'économie réelle va-t-elle s'effondrer ? Les interventions des Etats pour protéger divers secteurs et pour stimuler comme jamais la demande globale ne sont-elles pas déplacées et dangereuses pour l'avenir ? La déflation est dans toutes les bouches, mais ne serait-ce pas, à terme, plutôt l'inflation qui représente le vrai danger ? Autant de questions (provocantes ?) qui méritent un examen sérieux et sans tabous.

PROF. PATRICIA LANGOHR

Essential misalignment of incentives as microeconomic sources of the crisis

The intervention will be dealing with the scrutiny of Rating Agencies and their Credit Ratings; their role in the crisis will be analyzed.

PROF. RADU VRANCEANU

Une crise qui fait peur ; une peur qui entretient la crise

Les fluctuations de l'activité sont une caractéristique marquante des économies décentralisées. Le développement sans précédent du marché financier lors des vingt dernières années, avec la suppression de entraves sur les mouvements internationaux des capitaux, l'apparition de nouveaux segments de marché et de nouveaux instruments, a simultanément créé des nouvelles opportunités de croissance, mais aussi d'instabilité. La crise actuelle en propose l'illustration du second effet évoqué, en révélant les imperfections dans l'évaluation du risque associé aux nouveaux instruments financiers et en avivant la crainte d'un mécanisme de contagion.

Si les ajustements nécessaires s'annoncent douloureux, les appels à une plus forte régulation font preuve d'une certaine naïveté. La régulation en soi – Bâle II ou les normes IFRS via le *market-to-market principle* – a en effet largement contribué à l'accroissement de l'instabilité financière. Les appels à plus grande transparence semblent en contradiction avec les nécessités d'une intervention discrète en cas de crise et peuvent exacerber les contraintes de liquidité des institutions financières. Quant à l'intervention des Etats, si être un soutien temporaire peut être utile pour rétablir la confiance, les prises de participations opérées par des nombreux gouvernements peuvent également cacher une forme de protectionnisme tout à fait nuisible.

16 H **PAUSE - BREAK**

16 H 15 **SIXIEME TABLE RONDE – LES AUTRES CRISES INDUITES**

SIXTH ROUND TABLE – THE OTHER DIMENSIONS OF THE CRISIS

Facilitation

- PROF. ALAIN BERNARD

En compagnie de – With

- PROF. PAUL ANDRE

- PROF. VIVIANE DE BEAUFORT
- PROF. ANNE CAZAVAN-JENY
- PROF. AYSE ONCULER

PROF. ALAIN BERNARD

La crise (quelle crise?), analyseur des contradictions des politiques RH

Les entreprises sont confrontées aujourd'hui à la difficulté d'invoquer des politiques RH auxquelles elles ne croient plus depuis un certain temps déjà, ne leur accordant qu'un "lip service" politiquement correct. De fait, au nom de la flexibilité et de l'individualisation, les inégalités entre les individus se creusent et deviennent insupportables. Nous nous appuyons sur une enquête récemment conduite auprès d'environ 2000 managers pour pointer les inéquités constatées en matière de rémunérations et de parcours professionnels.

PROF. VIVIANE DE BEAUFORT

Rôle potentiel de l'Union européenne comme productrice de normes de régulation crédibles durant la crise

En temps de crise, quelques questions essentielles se posent sur la capacité de l'UE à prendre efficacement la parole à l'échelle mondiale. Quelle crise ? Crise financière ? Certes mais pas seulement. Il s'agit d'une crise du modèle triomphaliste du capitalisme financier, révélateur du décalage nord-sud ou développés-en développement, de la limite de la logique dissociée entre l'économie et la finance, c'est-à-dire entre les ressources effectives et leur prix ou leur valeur estimée. Face à ce questionnement fondamental l'UE a-t-elle un rôle spécifique à jouer ? Oui, on peut le décliner à partir de 3 dimensions :

- L'Europe est une grande *puissance commerciale* - Quelle capacité d'entraînement à l'externe, quelle adaptation des structures économiques de l'UE pour assurer sa compétitivité ?
- L'Union européenne doit être une *puissance régionale*
- L'Union doit utiliser l'atout de sa « *puissance normative* » : le SOFT POWER

PROF. PAUL ANDRE & PROF. ANNE CAZAVAN-JENY

Accounting gets the blame: Fair value accounting and off balance sheet risks

Le département comptabilité-contrôle de gestion abordera les questions 'comptables' reliées à la crise : la *fair-value accounting* et la question de savoir pourquoi tant de *special purpose entities* étaient exclues du périmètre de consolidation. Il sera possible de relier les questions de gouvernance à la question des compétences et de la rémunération des membres du conseil d'administration des sociétés financières.

PROF. AYSE ONCULER

Are Managers Myopic?

The banking system is going through a significant credit and liquidity crisis. Several culprits have already been identified as the driver of this crisis such as the real estate bubble and complex alternative risk transfer tools (e.g. credit swaps, derivatives, etc). There is also a more "human" side to the problem: How do managers make decisions? Are they myopic in the sense that they focus too much on short-term benefits, ignoring long-term risks? What are their incentives in strategic decisions? Do they show signs of selective optimism, which may lead to catastrophic results? Using a behavioural decision-making framework, I hope to address these issues and propose some recommendations better risk management policies at an organizational and societal level.

17 H 30 CONCLUSION

18 H FIN DE LA CONFERENCE – END OF THE CONFERENCE

ESSEC

CENTRE
DE RECHERCHE

ESSEC

BUSINESS SCHOOL
PARIS-SINGAPORE

