



# CHRISTOPHER P. LIDDELL

---

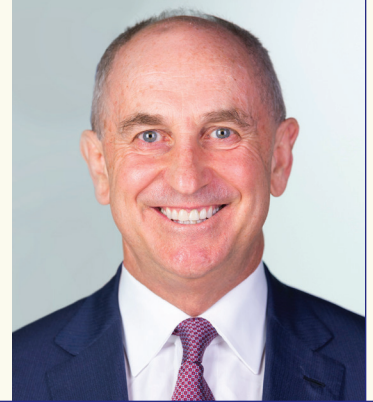
CANDIDAT DES ÉTATS-UNIS AU POSTE DE  
**SECRÉTAIRE GÉNÉRAL**  
**ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES**



# CURRICULUM VITAE

## CHRISTOPHER LIDDELL

CANDIDAT DES ÉTATS-UNIS AU POSTE DE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL, OCDE



### SECTEUR PUBLIC

**Chef du personnel adjoint**, Maison-Blanche

**Directeur des initiatives stratégiques**,  
Maison-Blanche

**Directeur de Conseil américain de la technologie**,  
Maison-Blanche

### SECTEUR PRIVÉ

**Directeur financier**, Microsoft Corporation

**Vice-président**, General Motors

**Directeur financier**, International Paper

**Directeur général**, Carter Holt Harvey

**Président**, Xero Corporation (NZ)

**Directeur général**, CS First Boston (NZ)

### SECTEUR PHILANTHROPIQUE

**Président fondateur**, Next Foundation

**Directeur**, New Zealand Rugby Union

**Président**, Project Crimson

### DIPLÔMES / DISTINCTIONS

**Baccalauréat en ingénierie**, Université d'Auckland

**Maîtrise en philosophie**, Université d'Oxford

**Anciens élèves distingués**, Université d'Auckland

**Auteur**, Romney Readiness Project

**Compagnon de l'Ordre du mérite de**

**Nouvelle-Zélande**

### DOUBLE NATIONALITÉ



*États-Unis d'Amérique*



*Nouvelle-Zélande*

► Vaste expérience internationale aux plus hauts niveaux de l'administration public et de l'industrie.

► Vaste expérience dans les secteurs public et privé, dans les domaines clés de l'OCDE, notamment l'économie, la technologie, le commerce, la fiscalité, l'éducation, la formation professionnelle, l'infrastructure, l'agriculture, l'environnement, l'entrepreneuriat, l'innovation, et les petites entreprises.

► Connaissance approfondie de la pratique de l'élaboration des politiques, du concept initial à l'exécution.

► Compétences démontrées en matière de leadership, de gestion et de gouvernance en tant que président de conseil d'administration, directeur général et directeur financier.

► Capacité de mener les organisations par l'exemple, d'élaborer des stratégies et de communiquer avec des publics divers.

► Aptitude à œuvrer dans les situations complexes et à influencer sur leur résolution par l'application pratique de stratégies et l'obtention d'impacts.

► Capacité de renforcer les institutions et de former des équipes hautement performantes.

► Relations avec les hauts dirigeants internationaux du secteur gouvernemental, du monde des affaires et du monde académique.

► Antécédents personnels et professionnels attestant de la capacité de relever d'énormes défis.

## LETTRE DE MOTIVATION



### J'ai toujours été motivé par le sens du devoir.

**Le monde se trouve à la croisée des chemins.** Des décennies de progrès économiques et sociaux impulsés par une économie de marché libre se voient remises en cause par l'effet direct de la Covid-19 et par l'impact des changements technologiques, environnementaux et sociaux. En conséquence, les gouvernements se trouvent dans l'obligation urgente d'exercer leur leadership et d'opérer des choix collectifs de politique qui sont aujourd'hui les plus importants à se présenter à nous depuis l'établissement de l'OCDE.

**Je pense que l'opportunité de diriger l'OCDE est sans pareille pendant cette période critique.** Nous avons besoin d'une entité unificatrice digne de confiance pour définir les orientations des politiques mondiales. L'OCDE peut jouer ce rôle. Ainsi que je l'indique dans ma déclaration de vision, l'OCDE devrait être l'organisation internationale la plus influente au monde au cours de la prochaine décennie.

**En tant que Secrétaire général de l'Organisation, je puiserais dans mes 40 ans d'expérience** à la tête d'organisations publiques, privées et philanthropiques. J'ai notamment occupé des postes de haut niveau à la Maison-Blanche et exercé les fonctions de président de conseil d'administration, de directeur général et de directeur financier de plusieurs entités multinationales.

Je puiserais également dans l'expérience de mon travail dans **tous les domaines politiques clés de l'OCDE, du point de vue du secteur public ainsi que du secteur privé.** Dans le contexte de mon rôle actuel de coordination des politiques des États-Unis, j'ai participé à la formulation des politiques axées sur des questions qui relèvent de la technologie, du commerce, de la fiscalité, de l'économie, de l'éducation, de la formation professionnelle, de l'infrastructure, de l'agriculture, de l'innovation et des petites entreprises, pour ne citer que quelques-uns.

**J'ai traité de l'application effective de plusieurs de ces politiques dans le secteur privé.** Dans la reconstruction de nos économies, il sera crucial de prendre en considération l'impact réel des politiques sur le secteur privé et de déterminer le meilleur moyen d'optimiser l'interface public/privé. Je comprends la perspective et les processus décisionnels de la réalisation des investissements en capital, ayant supervisé plusieurs centaines de décisions majeures dans ce domaine et dans la R&D, allant chacune de quelques millions à plusieurs milliards de dollars. Dans ces décisions, j'ai tenu compte des régimes réglementaires de multiples juridictions tant dans le secteur manufacturier traditionnel que dans celui des technologies de pointe.

**Dans le cadre de mes fonctions, j'ai dirigé des équipes diverses** qui ont formulé des stratégies et des principes opérationnels pour des entités ayant des effectifs de 100 à 250 000 personnes. Dans chaque cas, j'ai assemblé des équipes hautement performantes pour mettre en application des plans qui ont un impact direct. J'ai, dans la création de ces équipes, promu résolument l'égalité hommes-femmes, en fondant l'embauche et l'avancement sur la base du mérite.

**J'ai eu prsenter des messages complexes** à des auditoires publics ainsi que privés. Dans mes fonctions face au public, j'ai communiqué au moyen de divers médias, par exemple par la télévision, les conférences et d'autres événements publics. À titre privé, j'ai œuvré avec des dirigeants de l'administration publique, du monde des affaires et du secteur civil de tous les niveaux, depuis des ingénieurs de production jusqu'à des philanthropes et des Premiers ministres.

Dans chacune de mes fonctions, **je me suis concentré sur l'obtention de résultats par le biais du consensus**. Ceci est particulièrement évident dans mes fonctions les plus récentes de coordination des agences du gouvernement des États-Unis et des composantes de la Maison-Blanche, visant à la formulation d'options politiques soumises aux décisions présidentielles. Mon succès dans ces fonctions est dû à mon attachement aux principes de transparence et d'intégrité, à mon rôle « d'honnête courtier » représentant tous les points de vue, et à mon souci de veiller à ce que le processus reflète le programme des dirigeants et non le mien.

S'agissant de mes intérêts personnels, **j'ai pris part tout au long de mon existence à des projets environnementaux**, tout particulièrement dans mon pays d'origine, la Nouvelle-Zélande. Certains des projets qui y sont mis en œuvre sont importants au niveau mondial en termes de biodiversité mais aussi en termes d'élaboration de modèles qui rassemblent les entités gouvernementales centrales et locales, les entreprises du secteur privé, les fondations philanthropiques et les Iwis (peuple maori) en vue de la réalisation d'un objectif commun. Dans mes activités professionnelles, je m'intéresse particulièrement aux industries de l'avenir en tant que moyen de générer de la croissance et de constituer une main-d'œuvre de l'avenir, et de lutter par là contre les inégalités de revenu. Par exemple, j'ai dirigé les efforts de la Maison-Blanche visant à moderniser la plateforme technologique du gouvernement fédéral, notamment par le recours à l'intelligence artificielle et par des projets de développement des dossiers de santé électroniques et d'un dossier informatique d'apprentissage continu et d'emploi en ligne.

**La transition et l'arrivée d'un nouveau dirigeant la tte de l'OCDE offre celle-ci** l'occasion de revoir de manière positive sa mission fondamentale et son modèle opératoire. Les États membres sont en droit de s'attendre à ce que leur investissement dans l'Organisation ait un impact notable. Je passerais mes 100 premiers jours à travailler avec l'équipe interne de l'OCDE et avec les États membres pour élaborer une vision commune et une stratégie quinquennale pour la mettre en œuvre, vision et programme qui seraient soumis à l'approbation du Conseil des Membres car c'est à ces deniers qu'ils doivent appartenir.

S'agissant de l'élaboration de ce programme, **mon parcours de carrière me permet de comprendre les points de vue de tous les pays membres**. J'ai vécu dans un petit pays de l'OCDE, la Nouvelle-Zélande, ainsi que dans deux grands pays de l'Organisation, le Royaume-Uni et les États-Unis, et j'ai travaillé au sein d'entreprises actives dans tous les autres.

**À l'approche de son 60e anniversaire**, l'OCDE devrait célébrer la richesse et l'importance de son histoire, ses nombreuses contributions et la réputation que lui ont valu tous ses efforts. Mais elle peut aussi tourner ses regards vers un avenir encore plus efficace. Je serais fier de diriger l'Organisation dans cette étape de son parcours.

« Manaaki whenua, Manaaki Tangata, Haere Whakamua...

Prenons soin de la terre, prenons soin des gens, allons de l'avant. »



**Christopher Liddell**

OCTOBRE 2020

# DÉCLARATION DE VISION



## L'OCDE pourrait et devrait être l'organisation internationale la plus influente au monde au cours de la prochaine décennie.

On trouvera ci-dessous l'énoncé de la façon dont l'OCDE pourra, selon moi, tirer parti d'une possibilité exceptionnelle de contribuer au bien-être du monde dans la conjoncture critique actuelle.

J'expose ici mes opinions sur les domaines d'influence potentiels de l'Organisation (le « quoi ») et sur l'approche qu'elle doit adopter pour induire des changements (le « comment »).

### DOMAINES D'INFLUENCE

Au cours de ces dernières semaines, j'ai eu l'occasion de rencontrer un représentant de haut niveau de chaque pays membres de l'OCDE et je leur ai demandé quelles devraient être, selon eux, les priorités de l'Organisation. J'ai relevé dans leurs réponses certains thèmes récurrents que je résumerai comme suit.

**1 Politiques intérieures pour reconstruire l'économie post-Covid.** Tous les pays de l'OCDE se sont concentrés cette année sur la mise en application de politiques visant à lutter contre la propagation et l'impact immédiat de la Covid-19. Lorsque nous tournerons notre regard sur un « monde post-Covid », il faudra élaborer de nouvelles approches globales pour faire face à l'augmentation du ratio dette/PIB, aux déficits budgétaires, au chômage et, dans de nombreux cas, au creusement des inégalités résultant de la riposte à la Covid-19. La gamme de politiques ainsi élaborée exigera un changement systémique à large base dans la plupart des pays dont la politique intérieure est axée sur la mission fondamentale de l'OCDE, à savoir la promotion d'une croissance forte et durable. Il y aura lieu, selon toute vraisemblance, d'adopter un plan d'infrastructure (matérielle ainsi que numérique) et un programme d'innovation. Les pouvoirs publics ne peuvent pas résoudre tous les problèmes, et il s'agira d'élaborer des solutions associant de multiples parties prenantes. Les politiques devront porter sur l'écosystème de la recherche et développement, en particulier sur les rôles respectifs du secteur public et du secteur privé ainsi que sur leur interface, de même que sur la mise

en place d'une structure de réglementation favorable à l'innovation. Il faudra établir des règles du jeu égalitaires, assurant notamment la disponibilité universelle d'un accès au service internet à grande vitesse et l'élimination des obstacles juridiques, réglementaires et culturels qui empêchent les femmes de participer pleinement à l'activité économique. Il faudra également bâtir des économies plus robustes et plus résilientes. La pandémie de Covid-19 a mis en évidence les limites des capacités et du temps de réaction de la plupart des gouvernements face à des chocs massifs. Certains pays mettront vraisemblablement à profit un examen de l'année 2020 pour envisager des politiques et des modifications des structures de gouvernance propres à faire face à de futurs événements du type « cygne noir », tels qu'une pandémie encore plus dévastatrice que la Covid-19. Dans tous les domaines énoncés ci-dessus, l'OCDE peut constituer une tribune à laquelle seront débattues et présentées les pratiques optimales et les mécanismes de politique innovants.

**2 Leadership à l'époque de la quatrième révolution industrielle.** Le monde pré-Covid subissait déjà des changements notables du fait de l'arrivée d'une technologie omniprésente. La Covid-19 a accéléré les tendances et accru la nécessité pour les pays de l'OCDE de mettre en œuvre des politiques en matière de technologie qui mènent à des taux élevés de productivité et de croissance économique. Tous les pays de l'OCDE devront disposer d'un secteur technologique robuste comportant notamment des entreprises spécialisées mais veiller aussi à

l'application de la technologie dans les activités industrielles traditionnelles. La réussite dans les industries de l'avenir (telles que l'intelligence artificielle, la 5G, la fabrication de pointe, l'informatique quantique et la biologie de synthèse) sera déterminante pour la croissance. Les données ont un rôle particulier à jouer en tant que « nouveau pétrole » et les gouvernements devront adopter des politiques qui privilégient l'accès aux données tout en tenant compte des questions touchant à la vie privée, à la sécurité et des préoccupations du public à cet égard. Il faudra élaborer de nouveaux paramètres de l'économie numérique et les mesurer, ce qui est l'un des principaux domaines forts de l'OCDE. Pour jouer gagnant dans les industries de l'avenir, les pays devront aussi se doter d'une main-d'œuvre de l'avenir. Tous les emplois subiront l'impact de la technologie, et à un rythme plus rapide et plus perturbateur que jamais auparavant. Les pays de l'OCDE devront élaborer un plan robuste pour se doter des aptitudes nécessaires pour s'adapter au changement dans ces emplois. Ceci sera d'une importance primordiale pour faire en sorte que les fruits de la réussite soient partagés équitablement par tous. Les politiques devront se focaliser sur « l'apprentissage tout au long de la vie », avec des approches distinctes pour l'éducation secondaire et tertiaire, avec une volonté d'assurer ensuite une rééducation professionnelle, et avec l'élaboration de nouvelles plateformes telles que les dossiers numériques d'apprentissage. Il s'agira d'accorder une attention particulière aux groupes minoritaires et aux femmes.

### 3 **Accord sur les grands thèmes multilatéraux.**

L'OCDE a toujours joué un rôle clé par l'aide qu'elle apporte non seulement à la formulation des politiques intérieures mais aussi à l'élaboration de cadres multilatéraux. Elle devrait poursuivre l'excellent travail qu'elle a réalisé dans les domaines prioritaires

traditionnels tels que l'aide extérieure et la lutte contre la corruption, et se doter également de forces nouvelles face aux thèmes émergents. L'OCDE devrait agir en chef de file et en autorité convocatrice pour définir les normes des économies de libre marché en ce qui concerne les industries de l'avenir. Les pays de l'OCDE doivent disposer de normes afin d'établir un cadre commun pour l'innovation et d'avoir la possibilité de réussir. Ces normes définiront un cadre commun pour l'innovation qui apportera aux entreprises des pays de l'OCDE, grandes et petites, la possibilité de réussir. L'excellent travail réalisé sur la déontologie de l'intelligence artificielle et avec le Partenariat mondial sur l'intelligence artificielle offre un bon modèle pour l'avenir. L'OCDE pourra aussi jouer potentiellement le rôle d'un centre d'échange pour d'autres entités de normalisation traitant de questions numériques, telles par exemple que la 5G, les chaînes de blocs, la cybersécurité, les droits de propriété intellectuelle, les flux transfrontaliers de données privées et les marchés du carbone. L'OCDE peut contribuer à la croissance de l'emploi en effectuant des recherches de pointe sur les façons optimales de préparer les travailleurs pour l'avenir et en recueillant des informations sur les méthodes efficaces pour accroître les compétences numériques et l'apprentissage continu. Elle devrait achever ses travaux sur la taxation du numérique, sachant toutefois que cet effort aura vraisemblablement pour effet d'ouvrir un débat plus général sur les accords fiscaux multilatéraux. Elle peut jouer un rôle très important dans le domaine du commerce où les politiques des pays de l'OCDE ont un impact sensible. De nouveaux accords commerciaux pourront traiter de questions telles que le commerce numérique et la protection de l'environnement. L'Organisation peut également faciliter une amélioration de la coordination des ripostes multilatérales face à de futures crises, par exemple pour le développement de vaccins.

## APPROCHES

Lors de mes réunions avec les pays membres, j'ai posé cette question : « Comment définiriez-vous la réussite pour l'OCDE au cours des 5 années à venir ? » La réponse la plus fréquente renvoyait à un thème simple : « **S'assurer que l'OCDE ait un impact réel** ». Pour avoir un impact toute organisation doit se doter d'une théorie du changement solide. Celle-ci, pour l'OCDE, devrait reposer sur les principes suivants :

**1 Excellence.** L'OCDE possède la réputation méritée de produire des données économiques et de posséder une expertise technique de premier ordre. Tout ce qu'elle produit devrait continuer d'être ce qui se fait de mieux. Il

s'agira pour cela d'attirer et d'engager les compétences les plus solides au monde et d'intégrer les apports de haut niveau des pays membres.

**2 Différenciation.** Toutes les organisations efficaces ont un élément qui les différencie des autres. Dans un environnement de politique encombré par une foule d'organisations internationales, de groupes de réflexion et de conférences, étant tous axés sur des thèmes multiples qui se chevauchent, l'OCDE doit déterminer ce qui la distingue et comment elle ajoute de la valeur. Elle devrait se garder de faire double emploi et offrir une plateforme sur laquelle les autres entités pourront faire fond.



**3 Focalisation.** Ainsi qu'il est noté ci-dessus, l'OCDE a la possibilité d'ajouter de la valeur dans une large gamme de domaines de politique. Elle doit toutefois ce faisant concilier l'ampleur et la profondeur. Il existe en effet un risque d'éparpillement et de perte de qualité si son programme de travail est trop large et inversement un risque de perte d'impact général s'il est trop étroit. Il sera essentiel, pour induire des changements systémiques, de trouver un juste milieu efficace, axé sur les questions hautement prioritaires.

**4 Efficacité.** L'activité dénuée d'impact n'a guère d'utilité. L'OCDE devrait avoir une structure organisationnelle claire et responsable qui maximise son efficacité. La structuration des organisations et la gestion des processus sont extraordinairement sous-estimées en tant que facteurs de conversion de l'activité en résultats efficaces, mais elles peuvent avoir des effets positifs ou négatifs selon la qualité de leur mise en application. L'OCDE devrait constamment améliorer ses structures de gouvernance et renforcer son cadre institutionnel.

**5 Innovation.** L'OCDE pourra faire fonction de fonction de pilote et de banc d'essai de nouvelles. Elle pourra également débattre de politiques nouvelles et novatrices pour traiter les problèmes à résoudre. Nous avons besoin de toute une gamme de solutions de politique adaptées aux besoins et aux exigences spécifiques des pays, grands et petits, considérés individuellement. En outre, l'innovation en matière de politique doit se produire à la même vitesse que l'innovation survenant dans les tendances sous-jacentes.

**6 Confiance.** La confiance du public dans les institutions est mise à rude épreuve. L'OCDE jouit d'une excellente réputation, qu'elle doit protéger et renforcer. Ses conseils doivent être perçus comme neutres et légitimes, fondés sur la diligence, l'analyse et les faits. En tant qu'organisation, elle doit être ouverte et transparente.



**7 Les membres d'abord.** L'OCDE est un forum où les membres membres débattent et où ils analysent les options de politique. Elle devrait agir par l'entremise des membres de ses membres et pour eux, et non pas plaider en son nom propre. Et elle doit servir ses membres de manière équitable. Le système de l'OCDE doit fonctionner tout aussi bien pour les petits pays que pour les grands.

Je pense que l'OCDE peut avoir un impact sensible par l'application de ces principes, en conjonction avec un leadership fort et des structures de gouvernance et de gestion robustes et alignées. **L'impact se mesure, en dernière analyse, au moyen du nombre et de l'ampleur des politiques que les pays membres mettent en œuvre.** Je proposerais que l'OCDE procède à un examen annuel de chaque membre portant en détail sur la mise en œuvre des grandes politiques intérieures pertinentes, leur importance, et la mesure dans laquelle l'OCDE y a contribué. Cet examen serait effectué par les ambassadeurs auprès de l'OCDE. Ce niveau de responsabilisation pourra présenter un certain nombre de défis, mais il finira par devenir plus satisfaisant pour tous les membres du personnel, à mesure qu'ils percevront une corrélation directe entre leur activité et l'obtention de résultats efficaces.



## CONCLUSION

Au cours de la période quinquennale à venir, les pays de l'OCDE devront bâtir une économie post-Covid. Il faudra pour cela un ensemble de décisions de politique qui sera globalement plus vaste que toutes les mesures mises en œuvre depuis le Plan Marshall qui a mené à la création de l'OECE (prédécessrice de l'OCDE) il y a 72 ans. Les décisions prises durant cette période pourraient fort bien établir un cadre multinational pour plusieurs décennies.

D'autres organisations internationales ont leur rôle à jouer, et l'OCDE devrait, certes, compléter leurs travaux, mais elle devrait aussi se réserver un rôle spécial. Elle est « **suffisamment petite pour être une organisation hautement performante et suffisamment grande pour faire une différence** » et elle devrait aspirer à être l'organisation internationale la plus influente au monde.



