

**Les**  
**cahiers**  
**de la compétitivité**

**N°1**

AVRIL  
2008

# Bougeons-nous la France!

**contributions pour  
retrouver une dynamique  
de croissance**

Nicolas Sarkozy, Laurence Parisot, Jacques Attali, Christine Lagarde, Eric Woerth, Valérie Pécresse, Jean-Louis Borloo, Hervé Novelli, Xavier Fontanet, Denis Ranque, Jean-François Bernardin, Françoise Gri, Eric Arnould, François de Bernard, Jérôme Bédier, Jean-Pierre d'Estienne d'Orves, Jean-Michel Lemétayer, Clara Gaymard, Philippe Carli, Pascal Cagni, Thierry Moulonguet, Takashi Kitahara, David Thesmar, Patrick Artus, Michel Aglietta, Jacques-Emmanuel Blanchet, François David, Christophe Bernard, Marie-France Hirigoyen, Giuliano Berretta, Pascale Sourisse, Serge Orru, Benoit Potier, Henri Proglio, Gérard de la Martinière, Alain Devic, Catherine Chouard, Antoine Rufenach, Jean-Paul Bailly, Adam Posen, Bernard Van Craeynest, Hakim el Karoui, Xavier Emmanuelli, Pierre-Louis Rougny, Bertrand Badie, François Auque, Maurice Levy, Charles Milhaud, Benjamin Bejbaum, Didier Quillot, Julien Codornio, François Mollard, Alexander von Schirmeister, Jacques Guers, Gabriel de Nomazy, Dominique Herard-Dubreuil, Jérôme Fournel, Amaury Houdard, Sylvie Goldfain, Thierry Mallet, Jean Monville, Didier Trutt, Jean-Marc Plantade, Stephen Cohen, Jean-Jacques Henaff, Jean-Pierre Barjon, Frantz Lallement



**UNE NOUVELLE EXIGENCE EN MATIÈRE DE PLAISIR DE CONDUIRE.  
NOUVELLE RENAULT LAGUNA ESTATE, GARANTIE 3 ANS OU 150 000 KM. (1)**



**133 G DE CO<sub>2</sub> = 2 775 € D'ÉCONOMIE SUR VOTRE TVS. (2)**

[www.entreprises.renault.fr](http://www.entreprises.renault.fr)



**RENAULT PARC ENTREPRISES RECOMMANDE NOUVELLE LAGUNA ESTATE RENAULT ECO2**

Sa motorisation 1.5 dCi 110 associe respect de l'environnement, faible consommation et performance. Émettant seulement 133 g de CO<sub>2</sub>/km, cette version bénéficie de la signature Renault eco<sup>2</sup>. Et la TVS applicable est de 665 €, soit une économie de 2 775 € sur 3 ans (2). Consommation

moyenne (l/100 km) : 5. Émissions de CO<sub>2</sub> (g/km) : 133. (1) Au premier des 2 termes atteint. (2) Économie réalisée sur la TVS comparée à Laguna II 1.9 dCi FAP 110. Consommation moyenne (l/100 km) : 6. Émissions CO<sub>2</sub> (g/km) : 159.







CASINO



AGF ALLIANZ



BELAMBRA VVF



WRIGLEY



INPES TABAC



JAEGER LECOULTRE



DDB Paris



Voyages-sncf.com.jpeg



Bouygues Telecom\_Le répertoire.mov



Volkswagen\_60ans Combi.jpeg



GQ\_homme idéal.mov



Brandt\_La colocation.mov



Armée de terre.mov



L'Equipe.mov



Greenpeace.html



Nike\_coupe du monde de Rugby.mov



Gulli\_Canal J\_Tiji.jpeg



AUDI\_Take me for a ride.mp3







- ☐ Confortable lit de 2 mètres
- ☐ Espace personnel préservé
- ☐ Cuisine raffinée

Faites une pause dans notre Espace Affaires.

Siège  
8B

Franck Haufrecht,  
directeur de la rédaction

# Agir ensemble

pour faire bouger la France

**L'**ardente obligation de l'action. Telle est la priorité absolue dans un monde qui bénéficie d'une vague de croissance historique. Des progrès techniques majeurs s'annoncent, issus du Sud comme du Nord ; un énorme capital humain et financier est disponible... La France doit en retirer sa part. Et, pour ce faire, savoir réorganiser sa gouvernance politique, économique, commerciale, environnementale et sociale.

Si nous voulons rester un pays prospère, nous devons bâtir une véritable stratégie de croissance et libérer les entraves faites au développement de nos entreprises. Celles-ci ne sont plus assez compétitives. Nos PME ne disposent ni de l'envergure nécessaire pour se développer sur le marché international ni des moyens pour se lancer dans l'innovation. Il est temps de leur offrir une place dans notre économie à la mesure de leurs talents. Cela suppose de renforcer l'accompagnement des jeunes pousses et les dispositifs d'aide à l'innovation, de simplifier les procédures et de stimuler la formation des porteurs de projets. Cela exige évidemment un fort engagement de l'Etat. Alors que les marchés publics français représentent 9% du PIB national, les PME demeurent encore trop souvent absentes de la commande publique. Il est désormais urgent de favoriser la promotion auprès de l'OMC et des institutions européennes d'un « Small Business Act à la française ». Cela passe aussi par un regain du marché du travail, par une meilleure fluidité et un allègement de son coût. Mais cela ne suffit pas.

La croissance n'est pas donnée, elle se construit, et elle est l'affaire de tous. La France possède tous les atouts

pour retrouver son leadership en Europe et dans le monde, à condition d'engager un mouvement de modernisation puissant. Le génie français existe, fait d'invention, d'exigence, de perfection, de précision, d'élégance. C'est aussi bien le viaduc de Millau que les centaines de PME et PMI françaises championnes du monde dans leur domaine. A l'heure où des empires économiques renaissent de leurs cendres, ce génie doit servir à construire un nouveau modèle : efficace, pérenne et adapté aux nouvelles règles du jeu mondial.

Il est temps d'unir nos forces, politiques, entrepreneurs, citoyens, pour faire vivre ce modèle. La France doit s'en donner les moyens pour faire entendre sa voix dans le concert des nations. C'est aussi la raison d'être de ce numéro spécial des **Cahiers de la Compétitivité Magazine**, où les acteurs de la vie économique de notre pays apportent leurs témoignages comme autant de pierres à l'édifice de la réforme, et où de « grands patrons » livrent les clés de leur succès à des entrepreneurs qui suivront un jour, sans doute, leur chemin. Ce magazine n'a d'autre vocation que de se faire l'écho et le témoin des acteurs et des idées au service d'une « nouvelle » France.

Nous devons regarder l'horizon, poser des actes, énoncer des principes qui, à terme, structureront la société française. Et la feront, de nouveau, fidèle à son histoire, rayonner sur toutes les autres... Cette évolution est indispensable pour inscrire notre pays au cœur du XXI<sup>e</sup> siècle. « Toute action est un empiètement sur l'avenir », écrivait Henri Bergson. Construisons le nôtre ! ■



# n°1

## sommaire



### 12 • entretien : Laurence Parisot

« La mondialisation, une opportunité pour la France. »

La France possède des atouts incontestables pour tenir une place enviable au sein de l'économie mondiale. Mais est-elle prête à jouer le jeu ?

### 19 S'engager dans la mondialisation

### 20 • déclarations : Nicolas Sarkozy

« La croissance, nous devons la fabriquer avec nos talents. »

### 24 • idée : Inventer de nouveaux modes de régulation

### 26 • débat : Nouvel ordre ou nouveau désordre international ? avec Jean de Bernard et Eric J. Arnould

### 28 • défi : Hénaf veut épater le monde

Comment orchestrer les changements et unir toutes les forces vers une même stratégie de croissance ?

### 33 Affronter la concurrence

### 34 • entretien : Jacques Attali

« C'est dans l'action que le pays reprendra confiance en lui-même. »

### 38 • idée : L'agriculture, un modèle pour les entreprises exportatrices

### 40 • débat : Les entreprises françaises ont-elles la « mondiale attitude » ? Avec Clara Gaymard et Philippe Carli

Quel jeu les monnaies jouent-elles ? Quelles sont les clés du financement des entreprises à l'international ?

### 42 • défi : Glaiser, le coach de l'innovation

### 47 Saisir les opportunités financières

### 48 • entretien : Eric Woerth

« Rendre aux entreprises les millions d'heures que la complexité des démarches leur font perdre. »

### 52 • idée : Réguler les hedges funds sans les affaiblir

### 54 • débat : Le système monétaire est-il robuste ? Avec Patrick Artus

### 56 • défi : La saga pétillante de Lorina



DÉCOUVREZ  
UN NOUVEL ESPACE DE LIBERTÉ...

*Service Affaires*

LOCATION LONGUE DURÉE DE VOITURE AVEC CHAUFFEUR

SERVICE AFFAIRES. UNE DIVISION DU GROUPE   
POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ NOTRE DIRECTION COMMERCIALE AU 01 56 84 16 22

WWW.SERVICEAFFAIRES.FR

LEADER FRANÇAIS DE LA LOCATION LONGUE DURÉE DE VOITURE AVEC CHAUFFEUR  
UN SERVICE DÉDIÉ AUX DIRIGEANTS DES GROUPES INTERNATIONAUX ET DE PLUS EN PLUS PLÉBISCITÉ PAR LES COLLECTIVITÉS LOCALES ET LES PME  
MISE À DISPOSITION D'UN CHAUFFEUR EXPÉRIMENTÉ DÉDIÉ AVEC LE VÉHICULE DE VOTRE CHOIX  
UNE EXTERNALISATION QUI OFFRE UN CADRE FINANCIER AVANTAGEUX ET UNE PLUS GRANDE SOUPLÉSSE OPÉRATIONNELLE



# n°1 sommaire

## 111 Le défi du développement durable

Concilier globalisation et environnement. Refuser d'épuiser la planète. Et donner un peu d'air à notre monde. Pistes.

## 112 • entretien : Jean-Louis Borloo

« Le développement durable devient la clé d'une nouvelle diplomatie. »



116 • débat : Jusqu'où peut-on exploiter la planète ? Avec Serge Orru

118 • défi : Cairpol, une start-up qui ne manque pas d'air

## 123 Cahier spécial Elles bougent la France !

### 38 entreprises parlent aux entreprises

Vous avez dit B2B (Business to Business)? PME et grandes entreprises présentent leur activité, leur savoir-faire et leurs développements futurs

### 126 • Ressources humaines

Des stratégies et des hommes

### 134 • Placements

Retraites prévoyance : choisir le bon régime

### 143 • Transports

La flotte d'entreprise passe au vert

### 148 • Business services

Des entreprises au service des entreprises

### 156 • Export

Les PME franchissent les frontières

### 162 • Avenir de la planète

Du développement durable au développement économique

## direction générale

Franck Haufrecht, Laurent Nadjar, Deror Sultan

## directeur de la rédaction

Franck Haufrecht

## directeur artistique

Eric Lagrenade

## rédaction

Conseiller éditorial : Henri Baché

Rédactrice en chef : Betty Mamane

Rédactrice en chef adjointe : Laurence Beauvais

Edition : Christophe Castro

Secrétaire de rédaction : Denise Cabelli

Ont collaboré à ce numéro : Carole Aïach-Soussan, Rebecca

Assoun, Frédéric Auzanneau, Fanny Bijaoui, Sandrine Briclot,

Chloé Gautier, Annie Broyet, Christophe Castro, Ophélie

Colas des Francs, Oriane Jeancourt-Galignani, Anne Lejeune-

Lorenzini, Arthur Mahé, Anaïs Paulay, Marina Stein, Elodie

Toustou-Chelidze, Déborah Vassilieva, Ariane Warlin, Kella

Weizmann, Horacio Marrane

## création

Maquette : David Garino, Mathilde Gault, Hélène Renard

## publicité

Responsables d'édition : Jérémy Dahan, Elie Maravinte

Chefs de publicité : Gary Dahan, Shany Elbase, Bernard Levy,

Fabien Nadar, Aurélien Obadia, Michaël Perez, Raymond

Taïeb, Laurent Yvon, Laëtitia Zaoui

## relations extérieures

Marie de Baysier

## administration

Anne-Marie Duron

## promotion-diffusion

Stéphane Terrier

## fabrication-impression

Fidback - 2, avenue de la Cristallerie - 92 310 Sèvres

## Société éditrice : Média Thème

SARL Capital de 37 500 €

RCS Paris B480320134

Siège social : 17 rue de Lancry 75010 Paris

Tél : 01 77 37 00 37 - [www.mediatheme.fr](http://www.mediatheme.fr)

Directeur de la publication : Deror Sultan

Principaux associés : Franck Haufrecht,

Laurent Nadjar, Deror Sultan

Contact : [infomag@mediatheme.fr](mailto:infomag@mediatheme.fr)

N° de Commission paritaire : en cours

Dépôt légal : avril 2008

ISSN : en cours

Les Cahiers de la compétitivité Magazine remercie vivement le Medef pour son implication et sa coopération à la réalisation de ce numéro.

Les articles publiés ne peuvent être reproduits sans autorisation.



# ADVANCE YOUR HR >>>

Atos Consulting est le pôle Conseil en Management du groupe Atos Origin, un des leaders mondiaux en conseil et en informatique. En s'appuyant sur l'expérience de ses consultants, Atos Consulting apporte des solutions de transformation avec des résultats probants. Le cabinet accompagne ses clients à chaque étape du processus de changement depuis sa planification stratégique jusqu'à sa mise en oeuvre, son exploitation et le management des hommes.

La Practice RH d'Atos Consulting a mis en oeuvre un Observatoire, piloté par un bureau rassemblant une quinzaine de grands groupes du CAC 40.

Atos Consulting





# « La mondialisation, une opportunité pour la France »

La France a des atouts uniques ! Pourtant, un certain nombre de nos entreprises ne percent pas. Leur fort potentiel de développement et d'exportation est étouffé, notre attractivité est insuffisante et le chômage pénalise la croissance. Observatrice privilégiée du marché et engagée aux côtés des entreprises françaises, la présidente du Medef livre son diagnostic et ses solutions.

**Qu'est-ce que la mondialisation impose à nos entreprises ?**

Il ne s'agit pas de se demander si la mondialisation c'est bien ou mal, c'est là. C'est pourquoi nous devons absolument être à la hauteur des défis du monde actuel. Un monde qui, pour les entreprises, se caractérise par une dynamique de croissance exceptionnelle, ce qui veut dire des besoins gigantesques, des impacts gigantesques sur les marchés, mais aussi des capacités gigantesques.

Face à cette réalité, voici l'alternative : le repli sur soi et le protectionnisme, ou bien le choix d'une voie économique axée sur la compétitivité et l'attractivité. Si une politique protectionniste peut à courte échéance sauver quelques entreprises et

préserver quelques emplois, c'est au détriment de nos exportations et, à terme, au prix de répercussions néfastes sur le niveau de vie et l'emploi. En revanche, la voie de la compétitivité et de l'attractivité nous donne l'assurance de vendre nos produits et nos services à l'intérieur comme à l'extérieur de nos frontières. Ne l'oublions pas, la mondialisation a créé plus d'emplois en France qu'elle n'en a détruits ; actuellement, un salarié sur sept travaille dans la filiale d'un groupe étranger. Ne pas jouer le jeu de la mondialisation, c'est prendre le risque de s'isoler et donc de s'appauvrir.

**Quels sont les points forts et les faiblesses des entreprises françaises ?**

Ce qui me frappe, lorsque l'on regarde l'ensem-

« La mondialisation a créé plus d'emplois en France qu'elle n'en a détruits. Un salarié sur sept travaille dans la filiale d'un groupe étranger. »

Laurence Parisot,  
présidente du Medef.





ble des entreprises françaises, ce sont les écarts de situations. En France, le rayonnement de quelques très grands groupes est immense ; une petite minorité très visible d'entreprises françaises se portent donc excellemment.

A l'opposé, une grande majorité des entreprises étouffent. Même si des réformes de structure commencent à être engagées, elles ne produisent pas encore tous leurs effets. Cela ne veut pas dire que ces entre-

prises manquent de potentiel. Au contraire, leurs produits, leurs services, leurs technologies, leurs ressources humaines contiennent des éléments extrêmement sains, mais ces éléments ne peuvent pas s'exprimer pleinement.

sans détour et non mâtinée d'éléments d'une politique de la demande et d'une politique de l'offre indécisées. Il est urgent d'investir dans ce qui modernise et renouvelle notre offre : la recherche, l'innovation, la haute technologie, la connaissance. Bref, faire en sorte que les entreprises françaises offrent au monde des produits inédits et des services d'excellence. Pour cela, continuons à relever le niveau de nos universités, de nos écoles, de nos formations. Poursuivons les réformes, celles du droit du travail et de la fiscalité des entreprises. Nous avons tous à y gagner.

**Vous évoquez souvent la mauvaise image de l'entreprise en France. Comment changer les mentalités ?**

C'est vrai, l'image de l'entreprise et des chefs d'entreprise a longtemps été brouillée, mais comment aurait-il pu en être autrement dans un pays dont le taux de chômage reste élevé depuis plus de vingt-cinq ans ? C'est pourquoi nous faisons de la lutte contre le chômage une priorité, qu'accompagne inévitablement une réforme du marché du travail. Nous avons déjà fourni un immense effort commun avec les fédérations syndicales en concluant un accord sur la modernisation du marché du travail. Cet accord, qui aménage un nouveau champ de responsabilités pour les partenaires sociaux, ouvre une ère nouvelle pour les relations sociales et pour l'économie en France, tant par sa méthode que par son contenu.

Cela étant, si l'entreprise dans son acception macroéconomique est mal comprise et injustement dénigrée, l'entreprise dans lequel il travaille est en général appréciée par le salarié. Afin de lever cette ambiguïté, il est nécessaire d'accroître sa connaissance des mécanismes économiques, son implication, sa contribution, l'intéressement qui va avec. Dès mon arrivée à la tête du Medef j'en ai fait une ligne directrice et actuellement, les avancées en ce sens se poursuivent. Je crois aujourd'hui que la réconciliation des Français avec l'entreprise est en marche.

**Une monnaie forte est souvent le signe d'une économie solide. Or, la France semble pâtir de l'euro fort...**

L'euro est régulièrement pointé du doigt depuis sa création, mais il ne faut pas oublier qu'il a été conçu comme une mon-

naie forte. L'euro fort n'est pas une mauvaise chose en soi, il a un effet protecteur, contre la hausse des prix des matières premières par exemple. Toutefois, un euro trop fort est pénalisant pour notre croissance et le taux de change atteint fin février est préoccupant. C'est le signe qu'aujourd'hui, une nouvelle forme de coopération monétaire internationale doit impérativement être recherchée. Nous espérons que le G8 patronal du mois d'avril sera l'occasion d'échanger sur ce dossier. En outre, la question d'un véritable gouvernement économique pour la zone euro est plus que jamais à l'ordre du jour.

**Que valent les initiatives du gouvernement visant à créer un environnement favorable aux entreprises ?**

En France, nous nous faisons depuis très longtemps l'idée que l'Etat peut tout, que l'Etat sait tout. Or, nous avons bien vu ces vingt dernières années que ce n'était pas vrai. L'Etat doit laisser le plus possible les acteurs économiques et sociaux négocier d'eux-mêmes, parce que nous sommes plus près du terrain, parce que nous sommes plus rapides pour réagir.

Cependant, je me réjouis de ce que beaucoup des réformes que nous avons appelées de nos vœux depuis plus de deux ans trouvent aujourd'hui un écho dans les initiatives du gouvernement. Prenez le débat actuel sur les heures supplémentaires. N'en déplaise à certains, qui prétendent que, parce que seulement un tiers des entreprises françaises s'y sont mises, c'est un succès mitigé, je dis que c'est déjà beaucoup et qu'il faut espérer qu'une dynamique se crée. Cela peut prendre du temps. Je pense qu'il faut au moins deux ans pour que tous les efforts actuels puissent vraiment produire leurs effets, mais je souhaite que le gouvernement aille au bout de sa revue générale des politiques publiques.

**Quelle est la position de nos PME à l'international ?**

Les enquêtes récentes, menées par le gouvernement ou par le Medef, montrent à quel point il est parfois difficile pour les PME françaises de participer au développement du marché international alors même que 50 000 d'entre elles possèdent un fort potentiel structurel d'exportation.

C'est, je crois, le manque de lisibilité des aides aux PME qui les pénalise le plus. Le dispositif français de soutien aux PME doit être cla-

rifié et la mise en place d'un guichet unique pourra faire beaucoup. En outre, certaines mesures doivent être renforcées, comme le portage de PME par de grands groupes, qui figure d'ailleurs parmi les mesures retenues par le gouvernement, ce dont on peut se réjouir. Enfin, si la dématérialisation des procédures import/export est déjà évoluée, il faut maintenant davantage de simplification administrative dans ce domaine, concernant par exemple la TVA à l'import, les produits à double usage...

**Comment les entreprises françaises perçoivent-elles le marché unique européen ?**

Le marché européen est le marché « domestique » de toutes les entreprises françaises. C'est pourquoi il est indispensable de lever les derniers blocages qui perdurent, par exemple, dans le domaine des services, de la propriété intellectuelle, du droit des sociétés. Mais l'achèvement du marché unique ne doit pas faire oublier les deux autres priorités que sont le renforcement de la gouvernance de la zone euro et la relance de l'Agenda de Lisbonne. Les objectifs de l'Agenda de Lisbonne restent notre feuille de route, mais l'Europe doit se mobiliser plus franchement pour les atteindre, en réorientant son budget vers les dépenses d'avenir, la technologie, l'innovation et la formation. L'Europe retrouvera ainsi son leadership.

**Comment améliorer l'internationalisation des entreprises françaises ?**

C'est un fait, les règles du jeu s'appliquent à l'échelle de la planète. En ne les anticipant pas, en ne veillant pas à leur juste et stricte mise en œuvre, nous courons le risque de nous mettre hors jeu. Il faut comprendre qu'un certain nombre de productions ne se feront plus en France, mais que de nouveaux métiers sont en train de naître, que de nouvelles économies se dessinent, dans lesquels nous pouvons être particulièrement brillants.

Œuvrons pour que ces nouvelles formes de production se fassent en France, plutôt que n'importe où ailleurs. Pour que notre pays soit en bonne santé, il doit être ouvert, notre valeur ajoutée doit être encore améliorée, l'innovation facilitée, notre production spécialisée.

**En termes d'attractivité, la France est au 4<sup>e</sup> rang mondial, selon l'OCDE. Moins flatteur, le Global Competiti-**

“ Œuvrons pour que les nouvelles formes de production se fassent en France plutôt qu'ailleurs. ”

**veness Report nous relègue du 15<sup>e</sup> au 18<sup>e</sup> rang. Quel crédit accorder à ces classements ?**

Il faudrait connaître les éléments de comparaison qui ont été choisis pour réaliser ces études. Le thème de la convention annuelle du Medef, qui s'est tenue en février à Bruxelles était « Benchmarker, c'est la santé ! ». Benchmarker, c'est comparer, étalonner, mesurer, ou plus exactement, ce sont ces trois actions à la fois. Eh bien, ces classements internationaux sont autant de benchmarks nous incitant à présenter une offre France susceptible d'attirer les investisseurs étrangers.

Or, seulement 6% des investissements étrangers en France sont des investissements productifs, dont l'essentiel sont des acquisitions qui ne donnent pas lieu ensuite à des développements économiques. Nous ne manquons pourtant pas d'atouts : la qualité de vie, nos infrastructures, le savoir-faire, la formation, la réactivité de nos équipes – face à l'imprévu, il n'y a pas plus performant qu'une équipe française – et, aujourd'hui, le génie écologique.

Toutefois, il est très clair que la clé pour accroître notre attractivité et notre compétitivité, c'est le coût du travail. En France, la protection sociale est essentiellement à la charge de l'entreprise. Par ailleurs, nous sommes le seul pays occidental à avoir une fiscalité sur les investissements. Nous avons encore du chemin à parcourir.

**Quels nouveaux défis pour les entreprises françaises ?**

En plus de tout ce dont nous avons déjà parlé, le principal défi est celui du développement durable, qui doit devenir une spécialité de l'offre France. Les enjeux sont multiples : gagner des appels d'offre parce que nous serons à l'avant-garde, renouer avec la prospérité et un excédent commercial, donner à la France un projet fédérateur. Il faut faire vite !

Propos recueillis par Betty Mamane ■



“ Il est urgent d'investir dans ce qui modernise et renouvelle notre offre : la recherche, l'innovation, la haute technologie, la connaissance. ”



## Notre ligne de conduite : votre satisfaction.

Maîtrise budgétaire, confort, sécurité des collaborateurs... Offrez-vous une satisfaction « sur-mesure » en Gestion de Parcs Automobiles et Location Longue Durée.

Exemple de Location Longue Durée :  
Renault CLIO Estate Authentic 1,5 dCI 70 eco2 (taux de CO<sub>2</sub> : 120 grammes/km et Bonus Ecologique : - 700 €)  
avec option peinture métallisée pour 239 € TTC /mois\*.

Location de 48 mois et 80.000 km, incluant les prestations suivantes :

- Entretien Sérénité,
- Assistance Sérénité,
- Véhicule de remplacement,
- 4 pneumatiques,
- Garantie financière.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur [www.leaseplan.fr](http://www.leaseplan.fr)

# Bougeons-nous la France!

# 1

## s'engager dans la mondialisation

La France possède des atouts  
incontestables pour tenir  
une place enviable au sein de  
l'économie mondiale. Mais est-  
elle prête à jouer le jeu ?

page 20 / déclarations : Nicolas Sarkozy

page 24 / idée : Inventer de nouveaux modes de régulation

page 26 / débat : Nouvel ordre ou nouveau désordre international ?

page 28 / défi : Hénaff veut épater le monde



# « La croissance, nous devons la fabriquer avec nos talents »

Face aux patrons, Nicolas Sarkozy a présenté sa recette pour redresser l'économie de la France. L'occasion d'exposer ses convictions, ses orientations et l'étendue de son engagement personnel. Propos recueillis lors de l'université d'été du Medef.

« Il faut redonner toute sa valeur au travail. »

Nicolas Sarkozy,  
président de la République.

#### Rompre avec « la fin du travail »

Je veux la rupture avec l'idéologie de la fin du travail, avec cette idée fautive que pour donner du travail à tout le monde, il faut partager le travail. Je veux la rupture avec cette politique de dévalorisation du travail qui, depuis trente ans, s'efforce par tous les moyens d'empêcher les Français de travailler, qui démoralise et qui appauvrit les travailleurs de notre pays.  
(...)

Je veux la rupture avec cette façon absurde de penser qui oppose les entreprises aux ménages, les entrepreneurs aux salariés, le secteur privé au secteur public. Comme si nous n'habitons pas dans le même pays, comme si nos destins n'étaient pas liés.

Je veux la rupture avec ce conformisme intellectuel qui nous oblige à penser que l'économique et le social sont antinomiques.

#### Relancer la croissance en travaillant plus

Si la France a moins de croissance que les autres, il y a une raison, c'est parce que nous travaillons moins qu'ailleurs. Si nous voulons créer des emplois et de la richesse, il faut travailler davantage.  
(...)

Il n'y a pas de dynamisme économique, il n'y a pas de croissance qui ne trouve son origine dans les mentalités, dans les valeurs, dans les croyances. Nos blocages sont d'abord dans les têtes. Ils sont dans les préjugés, dans les a priori, dans le manque d'audace et, pardon du mot, dans le manque de courage d'une partie des élites françaises qui pensent que la France est rétive au changement, alors qu'elles-mêmes n'ont pas eu le courage de le proposer.  
(...)

Il nous manque un point de croissance pour résoudre nos problèmes, pour que l'avenir redevienne





une promesse au lieu d'être une menace, pour que les enfants aient de nouveau le sentiment qu'ils vivront mieux que leurs parents. Ce point de croissance, il ne viendra pas tout seul. (...)

La croissance qui nous manque, je veux aller la chercher. Je veux aller la chercher non à l'extérieur de nous-mêmes mais en nous-mêmes. Il ne faut pas attendre que la conjoncture internationale nous l'apporte. Il nous faut la fabriquer avec nos talents, nos imaginations, notre audace et, encore une fois, avec notre courage.

#### Soutenir consommation et production

Expliquer que l'euro - je prends mes responsabilités, j'ai voté pour l'euro - n'a pas fait monter les prix, c'est se moquer du monde, car un certain nombre de nos compatriotes ont bien vu que les indices ne bougeaient pas mais que les prix montaient.

Je ne veux plus que l'on se moque des Français avec des indices des prix qui ne veulent rien dire, qui ne mesurent pas le coût de la vie, qui n'ont aucun rapport avec la réalité vécue par les ménages. Parce que derrière cela, c'est la crédibilité de la parole de l'Etat qui est en jeu. (...)

Quand on améliore la rémunération du travail à travers les heures supplémentaires ; quand on encourage l'accession à la propriété à travers le crédit d'impôt sur les intérêts d'emprunt ; quand on cherche à faire reve-

« Comment réformer si l'on ne veut pas prendre le risque de la rupture ? »

nir les talents grâce au bouclier fiscal à 50% ; quand on encourage l'investissement dans les PME en l'exonérant de l'ISF : qui peut dire que c'est une politique de la demande plutôt qu'une politique de l'offre ? Qui peut dire que l'on encourage la consommation davantage que la production ? Qui peut dire qu'inciter les Français à travailler davantage pour gagner davantage ce n'est pas, aussi, une politique de l'offre ?

#### Renégocier les 35 heures

Je veux aller beaucoup plus loin dans l'assouplissement des 35 heures pour redonner des marges de manœuvre plus importantes à la politique salariale. Sur ce sujet, je veux

engager avec les partenaires sociaux une discussion sur la possibilité de donner une plus grande place aux accords de branches et d'entreprises.

#### Réduire la pression fiscale

Je veux aller beaucoup plus loin dans l'allègement de la taxation du travail pour rendre du pouvoir d'achat aux travailleurs. Je veux aller plus loin dans la remise à plat de nos prélèvements fiscaux, dans la réforme fiscale. Il faut dire la vérité aux Français : si l'on taxe trop le travail, il disparaît, si l'on taxe trop le capital, il s'en va. Dans le monde tel qu'il est, taxer directement les facteurs de production, taxer directement le travail et le capital, c'est se condamner à moins d'emplois, à moins de production, à moins de croissance et donc à moins de pouvoir d'achat.

#### Valoriser la recherche

Si nous perdons la bataille de l'intelligence, alors nous perdrons la bataille économique. Si nous perdons la bataille de l'intelligence, nous perdrons tout.

La croissance de demain est dans la révolution numérique, dans les biotechnologies, dans les énergies propres. Elle est dans les mains de nos chercheurs, de nos ingénieurs, de nos techniciens. Dans l'économie globale, c'est celui qui travaille plus, qui investit plus que les autres et avant les autres, qui gagne. (...)

C'est pourquoi j'ai décidé que toutes les dépenses de recherche seraient désormais prises en compte dans le calcul du crédit d'impôt recherche, je dis bien toutes. Je me suis d'ailleurs intéressé au système qui existait avant, j'ai compris pourquoi cela ne marchait pas. Il faut être polytechnicien, sorti dans la botte, pour comprendre les dépenses qui étaient éligibles de celles qui ne l'étaient point. Désormais, c'est simple, tout sera éligible. Par ailleurs, j'ai décidé que le taux de défiscalisation des dépenses de recherche sera triplé. Et en plus du triplement, la première année, pour encourager les entreprises, il y aura une majoration de 50%.

#### Ouvrir des magasins le dimanche

Évidemment, c'est une étrange idée que de vouloir permettre aux gens de faire des courses et des achats en famille, le jour où, ne travaillant pas, ils ont du temps disponible pour le faire. Pour ceux qui voyagent de temps en temps, ils voient bien que cela se passe dans tous les pays d'Europe.

Il est étrange de faire en sorte que sur les Champs-Élysées un trottoir soit zone touristique, donc avec la possibilité d'ouvrir le dimanche, et l'autre non, donc sans possibilité d'ouvrir le dimanche. Il fallait l'inventer, nous l'avons fait ! 78 millions de touristes trouvent donc la moitié des Champs-Élysées fermée. Qui peut accepter cela ?

Je ne dis pas dans le même temps qu'il faut que tous les magasins soient ouverts le dimanche, dans toutes les villes. Et je comprends parfaitement que le repos dominical, ça compte. Mais au nom de quoi interdire l'ouverture à tout le monde ?

#### Protéger l'emploi sans pénaliser l'entreprise

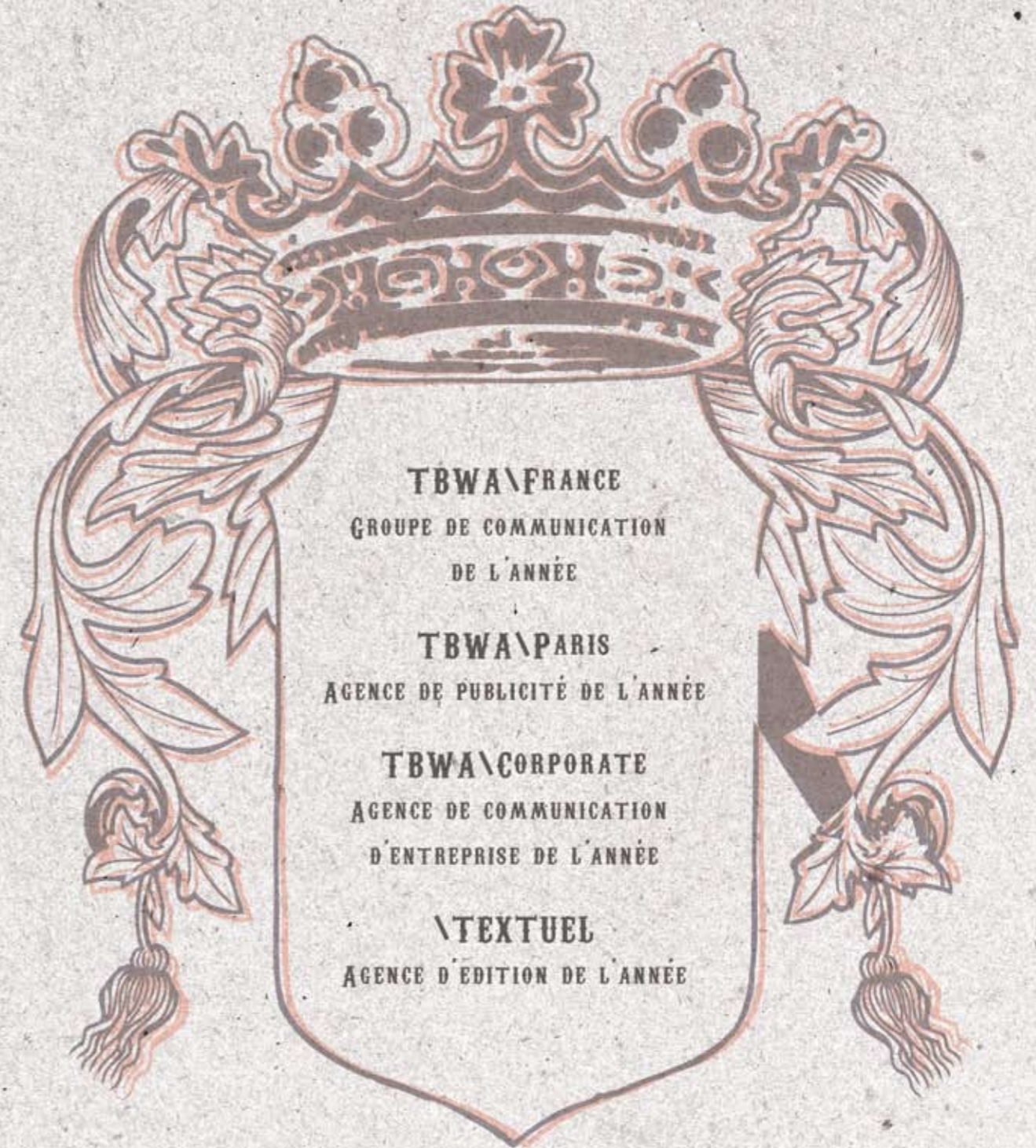
Je veux vous redire à quel point je suis favorable à ce que soit ouverte la possibilité d'une séparation à l'amiable dans les entreprises, dont les conditions pourraient être fixées à l'avance. Pour les familles, il existe bien un divorce par consentement mutuel, pourquoi n'y aurait-il pas dans les entreprises une séparation à l'amiable ? Pourquoi faut-il tout compliquer, tout voir sur le thème de l'opposition, de la guerre, de la séparation douloureuse ? (...)

Je n'ai pas changé d'avis : je crois toujours qu'il faut que les salariés soient mieux protégés des aléas de la vie économique parce qu'eux aussi ont besoin d'un minimum d'assurance sur l'avenir pour pouvoir fonder une famille, pour pouvoir investir, pour pouvoir devenir propriétaires. Mais je crois aussi qu'il faut que l'économie vive, que des emplois se créent pendant que d'autres disparaissent, que l'entreprise puisse s'adapter sans cesse aux conditions de la concurrence, aux révolutions technologiques, à la demande.

#### Réserver des marchés publics aux PME

Je veux que l'aide aux entreprises se concentre sur les PME qui grandissent. Je veux que l'Etat soit à leur côté pour conquérir des marchés à l'international, pour exporter. Je veux que la France se dote d'un « Small Business Act » sur le modèle américain qui permette de réserver une partie des marchés publics aux PME. Je me battrai pour convaincre nos partenaires européens. Je me battrai à Bruxelles. Je me battrai à l'OMC. J'irai jusqu'au bout parce que c'est une idée juste et parce qu'il n'y a pas de raison que ce qui est autorisé pour les Américains soit interdit pour les Européens. ■

# ET MAINTENANT UNE PAGE DE PUBLICITE.



Prix décernés lors du Grand Prix des Agences de l'Année Millésime 2007

nicolas.bordas@tbwa-france.com

TBWA\





Les ministres des Finances et les directeurs des banques centrales au cours d'une réunion du G7 à Tokyo.

## idée

# Inventer de nouveaux modes de régulation

La mondialisation, thème médiatique et sujet de polémique, touche aujourd'hui la vie de tous les citoyens. Quelle direction prend-elle ? Comment s'y adapter ? Réponses de quatre chefs d'entreprise.

Au centre des questionnements sur l'avenir, au point que le Président Sarkozy parle de « s'en protéger », la mondialisation affecte la France au premier chef. Doit-elle s'en défendre ? Peut-elle au contraire modifier ses structures pour tirer un meilleur profit de cette tendance ? Pour **Xavier Fontanet**, président d'Essilor, l'entreprise ne doit pas subir la mondialisation, mais au contraire s'y impliquer activement. C'est de cette manière qu'elle pourra en tirer de plus grands bénéfices : « Essilor a assuré sa croissance en réalisant 80% de ses investissements hors d'Europe, aux Etats-Unis (dans les années 1995) puis en Asie. Aujourd'hui, l'Asie représente le tiers des effectifs et du chiffre d'affaires d'Essilor : la notion de lieu tend à s'effacer au profit de la notion de partenaire commercial ». **Denis Ranque**, PDG de Thales, ne partage pas totalement son optimisme. « A titre d'exemple, sur le marché des capitaux et dans le domaine du contrôle du capital des entreprises, le monde a vécu jusqu'à présent sur le dogme selon lequel la liberté et l'ouverture étaient souhaitables pour tous. » Ce dogme reste pertinent, dès lors que chacun des acteurs joue la règle du jeu. Toutefois, dans ce jeu apparaissent de nouveaux acteurs.

## 1 S'ENGAGER DANS LA MONDIALISATION

Face à l'émergence de capitalismes d'Etat, il devient nécessaire d'adapter les outils à ces nouveaux acteurs.

### Adapter les formations à la réalité économique

Il convient donc d'adapter la France à ce nouveau cadre, d'autant que celle-ci a subi au cours des vingt dernières années un lent recul. **Jean-François Bernardin**, président de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, estime que la France souffre de deux handicaps : « Premièrement, les Français doivent comprendre que la mondialisation n'a pas des défauts et représente même un phénomène globalement positif. Deuxièmement, ils doivent accepter que la mondialisation n'est pas un choix mais une donnée. » Pour **Françoise Gri**, présidente de Manpower France, la diabolisation de la mondialisation, qui se nourrit de peurs légitimes sur l'avenir de l'emploi ou du pouvoir d'achat, a créé un retard flagrant en matière de gestion des compétences, « puisque le modèle français reste braqué sur l'idée d'un emploi à vie ». Ce problème concerne à la fois l'entreprise et les pouvoirs publics, mais, selon elle, « manque cruellement de solutions concrètes, et entretient ce cercle vicieux ». Au-delà de l'investissement dans la recherche et l'innovation, il faut aussi considérer la question des compétences : « Les pays qui réussissent dans la globalisation sont ceux qui ont misé sur la création de grands pôles de compétences. Aujourd'hui, la France dépense beaucoup pour l'éducation et la formation, mais pas nécessairement de façon suffisamment flexible par rapport à la réalité économique. »



Xavier Fontanet, président d'Essilor.



Denis Ranque, PDG de Thales.



Jean-François Bernardin, président de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie.



Françoise Gri, présidente de Manpower France.

### Construire l'Europe sans cadres idéologiques rigides

Jean-François Bernardin note tout de même qu'au-delà des critiques qu'on peut adresser à son système éducatif, la France dispose d'un des personnels les mieux formés au monde. Raison pour laquelle elle demeure l'un des premiers exportateurs mondiaux. Il considère en outre que « la mondialisation est l'acceptation de la concurrence ». Cette dernière implique l'existence de règles du jeu qui soient respectées par tous. « La vision angélique du libéralisme qui a prévalu à la construction de l'Union se heurte aujourd'hui à des acteurs beaucoup plus offensifs (les Etats-Unis, la Chine...), notamment en termes de tarifs douaniers et de barrières non tarifaires. Il est donc particulièrement urgent de construire une Europe sans cadre idéologique rigide. » Une construction qui doit s'accompagner de mesures de soutien des entreprises, qui sont, in fine, les seuls créateurs de richesses. Françoise Gri considère également que la France devrait adapter sa politique d'emploi et rendre le marché du travail plus flexible, en simplifiant le cadre contractuel et en s'attachant à des solutions pratiques, à l'image de ce qui a été réalisé en Grande-Bretagne. « Cette mondialisation "bien tempérée" est la clé d'une Europe qui joue à jeu égal avec ses compétiteurs », conclut Jean-François Bernardin.

Marina Stein ■

## zoom

# De la globalisation à la mondialisation

Le terme de mondialisation est utilisé de plus en plus fréquemment, que cela soit dans la presse écrite, audiovisuelle ou sur internet. Il apparaît donc important de revenir sur sa signification précise. En effet, pour certains, mondialisation est synonyme de globalisation, et ne serait que la transposition du mot anglais "globalization". Cependant, on peut établir une différence sémantique entre les deux termes.

Ainsi, la globalisation correspondrait seulement à un phénomène économique d'intensification des échanges internationaux. La mondialisation, elle, revêt un caractère plus large et plus positif car elle ne correspond pas seulement à un phénomène strictement économique mais aussi à une intensification des échanges politiques, culturels et humains.

C'est par l'interdépendance accrue des économies que la mondialisation est aussi un facteur d'expansion des interactions humaines.

Ainsi, aux seuls aspects de développement des échanges de biens et services, s'ajoutent des éléments culturels (apparition d'un "global village" selon le terme du sociologue Herbert Marshall Mac Luhan), politiques et sociologiques.





## François de Bernard

président du Groupe d'Etudes et de Recherches sur la Mondialisation, enseignant au Département de philosophie et à l'Institut d'études européennes de l'Université Paris 8 - Saint-Denis



## Eric J. Arnould

professeur de marketing à l'Université d'Arizona, spécialisé en anthropologie économique. PetSmart Distinguished Professor à Norton School of Family and Consumer Sciences

débat

# Nouvel ordre ou nouveau désordre international ?

### Pouvez-vous définir le concept de mondialisation ?

**François de Bernard :** « La mondialisation » au singulier est un signifié simpliste qui recouvre une réalité plurielle, et que je ne peux utiliser qu'avec des guillemets. Cette expression désigne un processus qui étend les principes de l'économie de marché à l'ensemble de la planète. Mais elle ne prend en compte que la figure économique d'un mouvement plus complexe. Pour lever les guillemets, il faut au moins ajouter un adjectif ! Au Germ, nous parlons de mondialisations au pluriel.

**Eric J. Arnould :** La mondialisation est une idée, un mot-valise qui recouvre un certain nombre de processus, entre autres des mouvements de ressources d'une partie de la planète à une autre. Parmi ces ressources en mouvement figurent des hommes, des images, des idées,

des ressources naturelles, des capitaux financiers, des pratiques politiques, de gestion, et de consommation.

### Le processus de mondialisation ou de « mondialisations » s'accélère-t-il actuellement ?

**François de Bernard :** Le fait de le présenter comme un « processus » et comme un phénomène nouveau suppose que sa maîtrise échapperait aux hommes. Or, il s'agit au contraire d'un véritable projet politique, économique, social, culturel, défini à partir de la fin des années 1980 et au cours des années 1990 par des personnalités aussi différentes que Thatcher, Gorbatchev et Clinton. Le projet de « globalisation » est un projet d'unification, d'harmonisation, de simplification visant à fluidifier les échanges de tous ordres, à favoriser un marché mondial plus efficient, à gommer les disparités. « La mondialisation » est ordinairement présentée comme un phénomène inédit, sans équivalent historique, qui serait né avec l'extension des NTIC et serait appelé à configurer un monde entièrement « nouveau ». Mais cette vision est simpliste, elle ignore la longue histoire des tentatives de mondialisation, aussi ancienne que l'Histoire.

### En quoi la vague actuelle de mondialisation diffère-t-elle des mondialisations précédentes ?

**François de Bernard :** La vague de mondialisation contemporaine, financière, économique, technologique, informationnelle... est d'une ampleur inégalée, car les outils de communication présents permettent d'« embrasser » la planète entière. Ce qui donne à certains le sentiment que nous sommes proches d'un achèvement de « la mondialisation ». J'en doute, car, d'une part, l'histoire atteste qu'aux diverses tentatives de mondialisation ont toujours succédé des mouvements de « dé-mondialisation », et d'autre part, parce que l'on observe aujourd'hui un fort regain des particularismes, des nationalismes. Il n'existe pas en 2008 une seule et homogène mondialisation culturelle ou vestimentaire... Mais il y a un grand nombre de mondialisations sectorielles en cours, que ce soit dans les domaines du droit maritime, de l'industrie du ciment ou des pratiques démocratiques. Et

les grandes problématiques de l'Humanité contemporaine sont elles-mêmes « mondialisées », comme le développement durable, la pauvreté, l'usage de l'énergie nucléaire, le terrorisme, la gouvernance mondiale, les pandémies...

### Et « la mondialisation » pour les entreprises ?

**François de Bernard :** D'un côté, l'entrepreneur aspire à une simplification des règles et des modalités d'action au sein d'un marché supposé « mondial ». Simultanément, il se sent soumis à un ensemble de règles complexes. Elles ont pour nom « compétitivité », « productivité », maximisation du retour sur investissement... et se présentent comme des obligations externes envers lesquelles il ne disposerait d'aucune liberté d'action. Entre ces aspirations et ces contraintes qui apparaissent souvent contradictoires, il a besoin de redéfinir son propre projet, de contribuer à la mondialisation du secteur d'activité professionnelle qui le concerne directement.

**Eric J. Arnould :** Les entreprises sont en pleine mutation. De plus en plus, les bornes entre entreprises et clients deviennent fluides. Les entreprises invitent leurs clients à participer à la conception, la production et la distribution des biens et des services. Il y a une mondialisation des formes et des formules de prestation de services et de la consommation, par exemple, le fast-food, le shopping, la distribution à grande échelle et de masse, les concours de beauté, le tourisme, les loisirs, notamment leurs « disneyfication »... Parallèlement, il y a de fortes tendances particularistes et séparatistes partout dans le monde

### Entraîne-t-elle une nouvelle division internationale du travail ? Un éclatement des systèmes de production ?

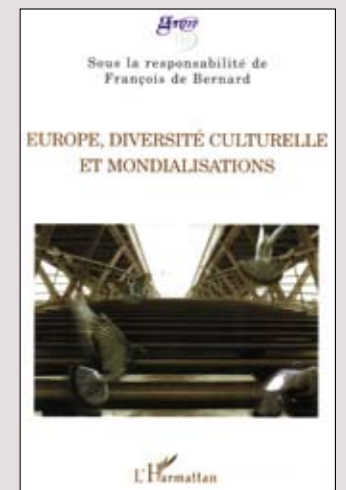
**Eric J. Arnould :** En un sens, oui, parce que les capitaux financiers cherchent toujours à minimiser les coûts de production. Ils révolutionnent les rapports de production en cherchant la main d'œuvre valide à la fois experte et bon marché. L'éclatement des systèmes de production est provoqué partiellement par le fait que, de plus en plus, le lien

importe plus que le bien, selon la phrase de Bernard Cova. Cela signifie que la concurrence exige l'alimentation des communautés de consommation avec des produits mais aussi des images et d'autres personnes engagées par la marque.

Propos recueillis par  
Kella Weizmann ■

rebond

Pour en savoir plus



Le livre collectif *Europe, diversité culturelle et mondialisations*, dirigé par François de Bernard, regroupe des actes partiels des débats organisés dans le cadre de l'Université des mondialisations du GERM (voir le site [www.mondialisations.org](http://www.mondialisations.org)). Une vingtaine d'intervenants s'inscrivent ainsi dans le sillage de l'Unesco et de sa Déclaration universelle sur la diversité culturelle de novembre 2001. Editions de l'Harmattan.



# Hénaff veut épater le monde

Innovation, marketing, stratégie d'exportation pointue : Hénaff, le fameux producteur de pâté, qui entend demeurer une PME à taille humaine, a tout d'une grande !



Jean-Jacques Hénaff, PDG de Hénaff.

Tout en préservant l'esprit PME qui anime la société depuis sa fondation en 1907, **Jean-Jacques Hénaff**, petit-fils du fondateur Jean Hénaff, agriculteur et conseiller municipal de Pouldreuzic en Bretagne, lui a insufflé très vite un vent de modernité. Ses mérites ont d'ailleurs été reconnus par l'Ania (Association nationale des industries alimentaires) et le Sial (Salon international agroalimentaire) qui lui ont décerné le trophée « spécial », pour la première fois remis à un Français, lors de la 5<sup>e</sup> édition des Trophées de l'Esprit Alimentaire. Créés en 2003, ces Trophées récompensent des personnalités, en général étrangères, ayant contribué au rayonnement international de la culture alimentaire française.

## Un distributeur prestigieux

A ce jour, seuls 10% du chiffre d'affaires d'Hénaff sont réalisés à l'export, mais c'est le fruit d'une stratégie développée sur le long terme. En 1970, parallèlement à l'extension de la marque sur tout le territoire national, l'entreprise part à la conquête de nouvelles ouvertures à l'international. « Les entreprises françaises devaient s'adapter au contexte de mondialisation très en amont. J'ai commencé à m'intéresser à l'export alors que ce n'était pas encore la tendance, en faisant réaliser des études d'opportunité à l'étranger sur nos gammes existantes. Je considérais alors que, pour être le moins dépendant possible, il fallait multiplier le nombre de nos clients », se souvient Jean-Jacques Hénaff. J'ai confié cette mission à Ginette Hénaff, mon épouse, pour tester l'exportabilité de ces pâtés fleurant bon la France. Elle s'est attelée dans un premier temps à la Grande-Bretagne, la RFA et la zone Belgique/Pays-Bas/Benelux. Résultat, ce sont les efforts réalisés en direction de la Grande-Bretagne qui ont porté leurs fruits. Les pâtés Hénaff furent alors les tous premiers produits français à être référencés au sein de la prestigieuse enseigne Marks & Spencer. « Nous nous sommes ainsi enrichis d'une autre culture et nous avons pu bénéficier de l'apprentissage, bien avant la lettre, de l'esprit d'assurance qualité ». Une expérience qui a alors permis à la marque d'être le premier français à vendre des conserves de viande en Irlande, malgré les obstacles sanitaires.

## A rude école

Hénaff est aujourd'hui présent dans 50 pays. Repérée dans une échoppe de Mongolie, le long du fleuve Maroni en Guyane, dans une réserve aborigène d'Australie, compagnon des trekkings transsahariens, la fameuse boîte bleue et jaune a largement contribué au succès de la marque dans le monde. Pour cela, l'entreprise a

été « à rude école », raconte Jean-Jacques Hénaff. « Les habitudes alimentaires diffèrent partout, que ce soit sur le plan de l'étiquetage, de la culture, du goût, de la distribution, de la réglementation et des normes sanitaires ! ». D'autant qu'avant toute chose, Hénaff veut conserver sa culture de PME, sa taille humaine et ne jamais dépasser un certain cadre d'investissement. « Nous proportionnons à nos ressources les moyens pour nous renforcer à l'étranger. C'est donc un développement long mais continu. On travaille la pérennité sur la durée. Depuis le départ, l'activité export est bénéficiaire même si c'est encore minime. Paris ne s'est pas fait en un jour ! », martèle Jean-Jacques Hénaff, qui ajoute que « la notoriété passe avant le volume ». Même sur le marché français, l'opiniâtreté de la marque lui a octroyé la place de numéro un du secteur. Hénaff a finalement dépassé William Saurin. « C'est arrivé, sans que nous nous battions pour cela », commente Jean-Jacques Hénaff. Et de fait, la patience finit toujours par porter ses fruits. A l'étranger, les pâtés Hénaff sont aussi renommés sur leur secteur que le beaujolais sur le sien.

## La conquête de l'ouest ... et de l'Asie

Pour l'Union européenne, Hénaff déjà bien implantée travaille sans cesse à l'harmonisation des compositions et à la normalisation des additifs, les normes sanitaires ayant déjà été obtenues pour les installations. Cette mise à niveau permanente s'accompagne d'une politique d'innovations actives. « Il y a vingt-cinq ans, nous avons été agréés par les autorités américaines. Aujourd'hui, nous sommes en cours de ré-agrément et l'accord devrait intervenir en mars ». Il va sans dire que si Hénaff obtient son visa américain, le chiffre de 10% à l'export devrait s'en trouver rapidement boosté. « Ce serait un marché énorme pour nous s'ils s'ouvraient à l'export. Cela serait sans doute moins difficile qu'en Europe car les marchés similaires au nôtre sont déjà occupés même si les règles d'étiquetage sont horriblement difficiles ». Pour ne pas rater son entrée sur ce marché, la PME y a organisé des focus group pour positionner ses produits au mieux d'emblée. Il est pourtant délicat d'investir ce pays lorsque l'on commercialise de la « viande ». Beaucoup d'appelés et peu d'élus, parmi lesquels Euralis (foie gras) qui fait pour l'instant figure d'exception. « Et même si c'est à une échelle modeste pour l'instant, nous sommes, en termes de notoriété, l'entreprise française fabriquant des produits à base de viande la plus présente dans le monde », soutient Jean-Jacques Hénaff. Même le Japon est de la partie, alors que les critères pour commercialiser des produits sur ce marché sont plus que sévères. Pour séduire les Japonais, Hénaff a d'abord tâtonné – « c'est parfois mieux que les études systémiques » – avant de viser juste. « Nous proposons de petites verrines de 40 grammes. Pour ces clients, il faut d'abord que le produit soit chic et élégant. » Paradoxalement c'est au Vietnam que cela marche bien, alors que le pouvoir d'achat est faible. Hénaff y diffuse même de la publicité télévisée, les prix y étant accessibles. « Les Vietnamiens sont des consommateurs de pain,

“ La marque est présente dans les 50 pays et doit s'adapter à chacun d'eux. ”



nous y sommes entré très tôt via des opérations de troc. Les pâtés Hénaff là-bas sont très proches du produit français ». Hénaff s'attaque maintenant aux pays de l'Est avec, dans un premier temps, la Roumanie, la Bulgarie et la Russie, en rencontrant des difficultés pour le marché polonais. Cette faculté d'adaptation, Hénaff la revendique avec fierté. « Nous sommes et nous resterons une PME mais nous sommes "marketing-orientée". Nous proposons des produits de haute naturalité "minimally processed". Ils ne sont pas bio mais ont subi le moins de transformations industrielles possibles ».

### Frais et innovation

Hénaff développe en France une gamme sans cesse enrichie de produits frais, comme des saucisses ne contenant ni colorant ni conservateur (fruit de dix années de recherche et développement !), se plaçant sur le créneau haut de gamme du secteur. La PME pense également à les exporter mais travaille sur les contingences logistiques. Dans l'Hexagone, elle mène une politique active d'innovation, une véritable mobilisation pour inscrire la marque dans le quotidien des consommateurs. En 2005, Loïc Hénaff, fils de Jean-Jacques, a rejoint l'entreprise à la direction du service marke-

ting. Désormais, la stratégie marketing s'affirme autour de trois axes pérennes : nutrition-santé/modernité/gastronomie. L'une des préoccupations de Loïc Hénaff est de « faire comprendre que derrière ces produits "honnêtes", il y a des tonnes de conscience professionnelle ». Le centenaire s'est présenté comme une véritable opportunité pour rappeler les valeurs-clés de la marque et la rapprocher du quotidien des consommateurs. Le concours d'anecdotes Hénaff « faites-en toute une histoire » en est l'une des illustrations.

Pour les années qui viennent, des objectifs se dégagent, en priorité renforcer la présence de la marque dans la vie quotidienne des consommateurs et notamment des plus jeunes. Dans cette optique, parallèlement à la gamme de produits frais, qui est bien accueillie par cette cible, Hénaff a lancé en 2006 et en 2007 trois gammes de produits conçues à partir des habitudes de consommation des jeunes et des adultes (moments, fréquence, modalités) : la gamme de pâtés à partager, les petits pâtés à découvrir, le trio apéro. Et, pour coller aux nouvelles préoccupations de naturalité et de diététique, Hénaff travaille en étroite relation avec des diététiciens.

Carole Aiach-Soussan ■

### zoom

## Chiffres clés

- PME fondée en 1907
- 190 personnes
- Leader des pâtés et rillettes appertisés (26,8% de part de marché valeur en 2007)
- CA 49 M€ contre 44,8 M€ en 2006 (soit +9.3%)
- Présent dans 50 pays en Asie, en Russie, en Afrique, au Brésil ...
- 40 millions de boîtes par an

### 1 S'ENGAGER DANS LA MONDIALISATION

### { expertise

Jean-Pierre d'Estienne d'Orves, fondateur et secrétaire général des Trophées de l'Esprit alimentaire\* (French Food Spirit Awards), pour « réussir sa mondialisation »



## « Identifier le bon partenaire local investir dans la durée »

Pour un développement durable à l'export, l'industrie alimentaire doit selon lui suivre quelques pistes essentielles. Si la présence à l'exportation est souvent indépendante de la taille de l'entreprise, c'est néanmoins « plus une question d'hommes motivés, de volonté au plus haut niveau de l'entreprise que de moyens. Il faut travailler à la compréhension des traditions, des mentalités locales, savoir "raconter" son produit, car chacun d'entre eux est porteur d'une culture, d'une histoire, d'une origine, d'un savoir-faire ». S'intéresser à la culture des autres pour pouvoir évoquer la sienne, c'est aussi « sélectionner les missions, salons, expositions, ou les séminaires permettant de "décoder" un marché ».

Ni "coup", ni improvisation

S'il faut bien évidemment avoir en tête les paramètres économiques majeurs qui permettent, très rapidement, de voir si l'importation est possible, il faut aussi savoir « identifier le bon partenaire local

(agent, importateur, distributeur, industriel) et procéder à un investissement progressif inscrit dans la durée ». Pour adopter une démarche professionnelle structurée et adaptée à la taille de l'entreprise, « du développement durable, ni "coup", ni improvisation », estime Jean-Pierre d'Estienne d'Orves, il ne faut pas hésiter à utiliser les dispositifs d'aide existants que sont le Club Export ANIA, Kit Export (Agriculture), Cap Export (Commerce extérieur), Sopexa, Ubifrance, Adepta et avoir en poche une assurance prospection.

Tout ceci explique pourquoi Jean-Jacques Hénaff a reçu le Trophée des produits laitiers. « Il s'agit d'une PME familiale centenaire ancrée dans son territoire d'origine, qui joue un rôle économique et social majeur pour le Pays bigouden, de plus est présente, depuis des décennies à l'exportation et dont la petite "boîte bleue" régale des clients dans 50 pays ». ■

\* Les TEA ont été créés par l'ANIA et le Sial pour honorer des personnes ayant mis en valeur, en dehors de la France, notamment par l'exportation, le patrimoine culturel alimentaire de notre pays. [www.trophesdelespritalimentaire.com](http://www.trophesdelespritalimentaire.com) et [www.ania-export.fr](http://www.ania-export.fr).

### { expertise

Jérôme Bédier, président de la commission Europe du Medef et de la Fédération des entreprises de commerce et de distribution (FECD)



## « Profitons de la prospérité à nos portes »

« La mondialisation représente une énorme opportunité », affirme Jérôme Bédier. Sa position, tant au niveau national qu'europpéen, lui permet d'observer que « toutes les entreprises ayant de très fortes progressions, sont celles qui ont profité de la dynamique de ce marché fantastique qu'est le monde ! ». Pour peser sur les grands débats de la mondialisation, l'Europe doit être forte. « Elle se construira avec l'efficacité et la puissance de notre économie, c'est-à-dire des entreprises. C'est là l'enjeu d'une relance économique », poursuit-il, ajoutant que « partout où se développent de nouveaux marchés, la croissance est très élevée ». Et de se rappeler l'inquiétude des agriculteurs face à ce phénomène, alors que leurs revenus sont aujourd'hui en forte progression grâce à la demande de nouveaux marchés tels que la Chine, le Brésil et l'Inde. « Profitons de la prospérité à nos portes et investissons rapidement et massivement dès qu'un nouveau marché s'ouvre, comme ce fut le cas récemment de la Roumanie et

de la Bulgarie ». Dans son plan « Leadership 2010-2020 », le Medef propose d'ailleurs d'orienter le budget communautaire vers l'amélioration de la compétitivité des PME européennes et met l'accent sur la formation, la recherche et l'innovation. Les entrepreneurs français veulent aussi renforcer la politique commerciale, fondée sur la réciprocité, de l'Europe, dans le but de jouer le jeu de la mondialisation à armes égales. « Investir suffisamment, rapidement, préempter les nouveaux marchés », tels sont les conseils de Jérôme Bédier qui y ajoute un zeste de curiosité. « J'ai constaté qu'il faut souvent connaître les marchés personnellement avant d'avoir l'idée d'y engager son entreprise. Les sociétés qui réussissent le mieux leur mondialisation sont celles dont le dirigeant fait preuve d'ouverture d'esprit. Lors de ses voyages de plaisir/loisir, il découvre souvent des opportunités de croissance. L'implication personnelle est l'une des clés de la croissance ». ■

### Ratatouille, ambassadeur de la qualité française !

Le Trophée de l'Esprit Alimentaire a été remis à Brad Bird, le talentueux réalisateur du film Ratatouille (Pixar/Disney), pour la catégorie Culture 2007. Il est vrai que ce dessin animé fait l'apologie de la cuisine française dans le monde entier. Il a notamment bénéficié du conseil éclairé des chefs Guy Savoy et Cyril Lignac.





Nous trouvons ce qui existe,  
nous créons ce qui n'existe pas.



**Be**objet

la communication par l'objet

L'objet est notre sujet

Karina Lekaim 01 70 15 03 35

[www.beobjet.com](http://www.beobjet.com)

92 boulevard Victor Hugo 92110 Clichy

Bougeons-nous  
la France!

2

affronter la  
concurrence

Comment orchestrer les  
changements et unir toutes les  
forces vers une même stratégie de  
croissance ?

page 34 / entretien : Jacques Attali

page 38 / idée : L'agriculture, un modèle pour les entreprises exportatrices

page 40 / débat : Les entreprises françaises ont-elles la "mondiale attitude" ?

page 42 / défi : Glaizer, le coach de l'innovation



# « C'est dans l'action que le pays reprendra confiance en lui-même »

Fort de ses 43 auteurs et de ses 316 propositions, le rapport de la Commission pour la libération de la croissance française édicte les urgentes réformes à engager. Entretien avec Jacques Attali, président de la Commission.

**En matière de réformes, vous soulignez le retard de la France sur les autres pays européens. Quelles en sont les causes ?**

En fait, depuis vingt ans, le pouvoir politique ne réforme plus et s'est contenté de gérer le pays avec plus ou moins de finesse. A refuser de prendre le taureau par les cornes, on ajoute sans supprimer. Le marché se réforme à très grande vitesse ; or, l'Etat ne peut se réformer que par la volonté politique. Les dépenses publiques françaises sont les plus élevées de tous les pays de l'OCDE et augmentent encore plus vite que la production. Bien que les impôts soient les plus forts d'Europe, le déficit budgétaire se maintient depuis plus de quinze ans au-dessus de 3% du PIB, et les intérêts de la dette absorbent à eux seuls les deux tiers de l'impôt sur le revenu.

**« Participer pleinement à la croissance mondiale et devenir champion de la nouvelle croissance » : qu'est-ce que cela signifie précisément ?**

La croissance de la production, est la seule mesure opérationnelle de la richesse et du niveau de vie disponible, permettant de comparer les performances des différents pays. Et cette mesure est fortement corrélée avec l'innovation technologique, indispensable au développement durable et à la réalisation d'autres objectifs de développement (santé, éducation, services publics, etc.). Le monde change à très grande vitesse à un rythme inédit.

La croissance mondiale s'établit entre 4 et 5% par an, celle de la France est de 1,7%. Il y a un écart gigantesque qui tient à ce que nous ne sommes

« La croissance mondiale s'établit entre 4 et 5% par an, celle de la France est de 1,7%. Il y a là un écart gigantesque ... »

Jacques Attali, président de la Commission pour la libération de la croissance française.





pas branchés sur la croissance mondiale. Nous ne sommes pas assez tournés vers les pays qui sont en forte croissance comme la Chine. Et nous ne misons pas assez sur les technologies et les secteurs d'avenir : santé, énergies renouvelables, tourisme, biotechnologies, nanotechnologies, neurosciences... Nous proposons la mise en chantier de dix Ecopolis : villes et quartiers d'au moins 50 000 habitants intégrant technologies vertes et technologies de communication. Il faut également mettre en place les infrastructures nécessaires (ports, aéroports et place financière) et accroître l'offre et la qualité du logement social. Le très haut débit doit être accessible à tous, à domicile, au travail et dans l'administration.

**A-t-on les moyens de financer ces propositions ?**

Nous avons calculé les conséquences budgétaires du rapport. Notre programme peut être mis en œuvre à dépense publique constante. Plusieurs des décisions vont même induire un accroissement très rapide des recettes du budget de l'État (en particulier la suppression de niches fiscales). Celles des décisions impliquant un coût budgétaire nouveau sont toutes financées, et respectent l'objectif de réduction de 1% de la part des dépenses publiques dans le PIB.

**Quel regard portez-vous sur la façon dont le gouvernement met en œuvre ces propositions ?**

On nous a demandé de faire des propositions pour que la France bénéficie de davantage de croissance. Et je suis très fier de ce que notre travail collectif a produit. Maintenant il faut une volonté politique, il faut que ceux qui nous ont passé commande sous la pression d'une opinion publique, passent à l'acte. J'ai le sentiment que les choses se préparent comme prévu, c'est-à-dire que le gouvernement comme le parlement se sont saisis de ces propositions. Nous avons une réunion prévue ces jours-ci avec le Premier ministre, et une autre fin juin avec le président de la République pour faire un point sur la mise en œuvre de ces propositions. En attendant, chaque jour, sur le site de la commission, nous affichons celles de nos propositions qui sont déjà mises en œuvre.

**Vous insistez sur l'urgence de ces réformes...**

Oui et l'urgence vient de ce qu'on n'a rien fait. Nous sommes dans une société qui ne perçoit pas le risque, parce que l'euro nous protège des catastrophes boursières, parce que nous sommes un pays où il reste une certaine qualité de vie. La sensation de déclin n'est pas là.

L'urgence vient aussi du fait qu'on a une très brève période de faisabilité qui correspond à avril 2008-juin 2009, où il n'y a pas d'élection et surtout avril 2008-juin 2008, avant la prise de la présidence européenne par la France. Ce sont des moments clefs pour faire les choses si le pouvoir politique le veut : donc notre recommandation c'est de lancer les réformes entre avril et juin 2008, et de tout mettre en œuvre avant juin 2009. Attention, tout ce qui ne sera pas entrepris dès maintenant ne pourra bientôt plus l'être ! Or, les analyses et les 316 décisions ne peuvent être considérées isolément. Elles forment un ensemble à appliquer de façon cohérente et tenace. Leur mise en œuvre est d'autant plus urgente que, pour certaines d'entre elles, leur impact ne sera plein et entier qu'après plusieurs années. Il faut agir, et c'est dans l'action, par son succès, que le pays reprendra confiance en lui-même.

**Certaines de vos propositions ont rencontré un accueil défavorable : les taxis, la disparition des départements, les pharmaciens...**

Les taxis ont protesté contre des réformes que nous n'avons pas proposées. Nos propositions, pour la plupart d'entre elles négociées, voire proposées, par les fédérations de taxis elles-mêmes. Mais il y a eu une sorte de malentendu... Il faut que les Français lisent nos propositions qui, pour l'essentiel, sont faites pour les aider. En réalité, les seules avancées que je connaisse en politique viennent d'hommes d'État comme il y en a eu au Canada, en Angleterre, en Espagne, en Italie. On peut considérer qu'un homme d'État, c'est un homme politique qui accepte d'être provisoirement impopulaire, parce qu'il croit en ce qu'il fait.

**Ne s'agit-il pas aussi d'un manque de communication et de pédagogie ?**

Notre communiqué sur le rapport s'est

vendu déjà à 80 000 exemplaires. Je suis allé au moins six fois parler à l'Assemblée parlementaire. Les 43 membres de la commission s'expriment, écrivent des articles... Nous allons présenter le Rapport en province mais nous avons voulu mettre entre parenthèses la période électorale, qui n'est pas une période propice pour des débats de fond. Nous reprendrons notre communication après les élections.

**Pas moins de 15 propositions concernent l'amélioration de la compétitivité de nos entreprises et PME. La France est-elle à ce point en difficulté ?**

Nous sommes une nation d'origine monarchique, centralisée et dans laquelle les entreprises sont un peu le miroir de la société : pyramidale pour l'essentiel. Les PME n'ont jamais été des structures importantes, tandis que dans les pays où il y a des PME fortes, il y a des structures fédérales. Les collectivités locales peuvent développer les structures locales : en Italie, en Espagne, en Allemagne, les PME sont fortes parce que le pouvoir provincial les aide beaucoup. En France, tout vient de Paris. Et nos grandes entreprises n'ont pas pris l'habitude d'aider les PME. Notre économie a deux faiblesses unanimement reconnues : une compétitivité déclinante et l'insuffisance de moyennes entreprises. Par ailleurs, nous manquons d'entreprises ayant la taille et les ressources suffisantes pour développer leur recherche et s'étendre hors de nos frontières. Pour soutenir les PME, nous proposons de réduire les délais de paiement des PME, par l'État et par les grandes entreprises, à un mois à compter de la livraison et à dix jours pour la TVA. Il faut aussi instituer un statut fiscal simplifié pour les entreprises qui réalisent moins de 100 000 euros de chiffre d'affaires par an. Il faut enfin créer par redéploiement une agence guidant dans un premier temps les TPE/PME de moins de 20 salariés dans leurs démarches administratives, en leur adressant des réponses engageant l'ensemble des administrations.

**Vous avez fait siéger au sein de la commission, aux côtés d'experts de tous bords, un certain nombre de grands patrons. Faut-il gérer la France comme une grande entreprise ?**

La France ne se réduit pas à sa dimension économique mais l'entreprise a beaucoup à enseigner à l'État. Les objectifs sont souvent

les mêmes : faire des économies de coûts, simplifier, avoir une vision à long terme, se donner les moyens... Tout cela est commun même si la légitimité du pouvoir de l'entreprise n'a rien à voir avec la légitimité du pouvoir dans la société. Et si l'entreprise a un avantage considérable face à la Nation, c'est bien la mobilité. Nous avons donc travaillé à la fois en définissant les actions à mener, les objectifs à atteindre, les résultats qui pourraient être atteints au bout de quatre ans. Et sur ce point, nos connaissances des conduites de changement en entreprise ont été très précieuses.

**Comment inciter les grands groupes français à investir dans d'autres secteurs que ceux à forte croissance ?**

Il faut à la fois une prise de conscience de leur part - c'est un marché potentiel très important - et il faut aussi que l'État puisse créer les conditions du développement des petites entreprises. Ce ne sont pas General Electric ou IBM qui ont fait Google, ce sont deux ou trois immigrés de la première génération. Par ailleurs, notre difficulté tient à notre absence de vision long terme. Nous sommes un des pays où la recherche privée est une des plus faibles. Non pas que l'aide de l'État soit trop faible, le crédit à la recherche est énorme, mais l'entreprise française ne finance pas suffisamment de recherches. Elle s'inscrit trop souvent dans le court terme. Ce qui fait que nous sommes absents ou trop peu présents dans des secteurs majeurs de l'avenir : les industries de l'environnement, les biotechnologies, les nanotechnologies...

**Quels sont les points forts de notre pays ?**

La France est une très grande puissance ! Elle a encore de grandes entreprises performantes qui, dans leurs domaines, sont n°1, n°2 ou n°3 mondiales. Mais elles reculent rapidement... Nous disposons pourtant d'atouts exceptionnels : la natalité la plus élevée d'Europe, un système d'éducation et de santé de haut niveau, des infrastructures modernes, des entreprises créatives, une vie intellectuelle et associative dynamique. En plus d'être la première destination touristique de la planète, le deuxième exportateur au monde de produits agricoles et agroalimentaires, le quatrième fournisseur de services. Enfin, nos équipements routiers, aéroportuaires, hospitaliers et de télé-

communications comptent parmi les plus performants du monde.

**Si vous aviez un seul message à transmettre aux Français, quel serait-il ?**

Une croissance économique forte peut revenir pour tous en France. Elle suppose la conjugaison de différents facteurs : une population active nombreuse et dynamique, un savoir et des innovations technologiques sans cesse actualisés, une concurrence efficace, un système financier capable d'attirer du capital, une ouverture à l'étranger. Si tout ce Rapport était mis en œuvre, le pays serait bouleversé, radicalement changé. Cette croissance exige l'engagement de tous, et pas seulement celui de l'État. L'essentiel de l'action est entre les mains des Français, qui devront vouloir le changement et partager une envie d'avenir. J'invite les Français à lire le texte et à se mobiliser pour parler à leurs élus pour qu'il soit mis en œuvre.

Propos recueillis par Betty Mamane ■

**8 ambitions pour relancer la croissance**

Le rapport « Attali » réunit 316 propositions autour de huit grandes ambitions

- Préparer la jeunesse à l'économie du savoir et de la prise de risque
- Participer pleinement à la croissance mondiale et devenir champion de la nouvelle croissance
- Améliorer la compétitivité des entreprises françaises, en particulier des PME
- Construire une société de plein-emploi
- Supprimer les rentes, réduire les privilèges et favoriser les mobilités
- Créer de nouvelles sécurités à la mesure des instabilités croissantes
- Instaurer une nouvelle gouvernance au service de la croissance
- Ne pas mettre le niveau de vie d'aujourd'hui à la charge des générations futures.





Nicolas Sarkozy et Michel Barnier au Salon de l'Agriculture. Les produits agricoles ont rapporté à la France plus de 9 milliards d'euros en 2007.

idée

## L'agriculture, un modèle pour les entreprises exportatrices

La situation climatique exceptionnelle du territoire français et sa capacité de production remarquable font de notre pays la troisième puissance agricole. Un formidable atout à l'export.

Au 1<sup>er</sup> juillet 2008, la France prendra la succession de la Slovaquie à la présidence du Conseil de l'Union Européenne (UE). Elle devra, à ce titre, boucler un accord des 27 sur le « bilan de santé » de la Politique Agricole Commune (PAC), et mener une réflexion sur l'après 2013 – année où le budget de cette PAC sera redéfini. Sa voix devrait porter : notre pays s'est en effet hissé en quarante ans au 3<sup>e</sup> rang mondial sur le plan agricole, après les Etats-Unis et le Brésil. Assurant son autosuffisance alimentaire, il est aujourd'hui le 3<sup>e</sup> exportateur mondial, avec un chiffre d'affaires de 42 milliards d'euros et un excédent commercial de 9,1 milliards d'euros en 2007. L'ensemble de la filière agricole française emploie près de 1,6 million d'actifs permanents (agriculteurs, salariés agricoles, industrie des semences, des engrais et produits phytosanitaires, des équipements

agricoles, de la transformation, coopératives ...). En 2006, on dénombrait un peu plus de 3000 entreprises, privées et coopératives, de 20 salariés et plus, dans le secteur agro-alimentaire. Et l'agriculture dynamise aujourd'hui l'emploi dans de nombreux autres secteurs, comme la transformation, la vente ou le tourisme.

### Le boom des biocarburants accroît l'optimisme

De plus, sachant que les territoires ruraux couvrent près de 80% du territoire national, il est évident que ce tissu agricole solide permet aussi de maintenir et de développer des services essentiels tels que tourisme rural, artisanat, vie sportive et culturelle, et de bien d'autres services de proximité indispensables à un développement équilibré des territoires. Dernier atout et non des moindres, notre agriculture est aujourd'hui largement consciente que les ressources naturelles ne sont pas inépuisables. L'agriculture et la pêche dites durables participent au maintien de la biodiversité en protégeant les espèces qui se raréfient, via les quotas de pêche notamment. Pour bénéficier de l'intégralité des aides, les agriculteurs doivent d'ailleurs respecter des normes « agro-environnementales » précises et des bonnes pratiques agricoles, destinées à préserver la qualité de l'environnement (réduction des pesticides, par exemple). De même, la PAC encourage fortement les agriculteurs qui souhaitent s'engager dans un mode de production biologique.

Peut-on parler pour autant d'une période de vaches grasses pour l'agriculture française ? Ce n'est sans doute pas aussi simple. L'envolée des cours des matières premières agricoles – en particulier celui des céréales, qui a doublé en un an – construit certes un contexte favorable. Le revenu des agriculteurs a fortement progressé l'an dernier (+12% en moyenne). L'engouement pour les biocarburants ne peut qu'accroître l'optimisme ambiant. Mais tous les agriculteurs ne sont pas de la fête, en témoignant les difficultés rencontrées par les éleveurs de porcs. En outre, la Commission européenne entend profiter de cette période faste pour aller plus loin dans la réforme de la PAC, en supprimant certains mécanismes d'intervention toujours en vigueur...

Laurence Beauvais ■

zoom

“ Un excédent commercial de près de 10 milliards d'euros ”

Jean-Michel Lemétayer, président de la FNSEA.

Quelle est la position de la FNSEA face à la « stratégie de Lisbonne » qui prône une croissance plus forte et la création d'emplois plus nombreux et pérennes ?

Face à des marchés de plus en plus ouverts, cette démarche de recherche de croissance et de compétitivité est indispensable. Cela passe à la fois par la maîtrise de nos charges et par la recherche de toujours plus d'innovation. L'agriculture est le seul secteur d'activité où il existe une véritable politique européenne intégrée à 27 pays. Année après année, nous avons dû nous adapter à l'arrivée de nouveaux pays concurrents, d'abord l'Espagne et le Portugal, et maintenant les pays de l'Est, avec les mêmes questions sur les différences de prix agricoles et de coûts de production, notamment les coûts sociaux. Autre exemple, les saisonniers. Il est beaucoup plus facile d'embaucher, par exemple, des saisonniers polonais en Allemagne ou aux Pays-Bas qu'en France. C'est pourquoi nous sommes à la fois demandeurs de plus d'Europe et de plus d'harmonie.

Comment les secteurs agricole et agro-alimentaire contribuent-ils à la richesse française ?

Alors que les chiffres du commerce extérieur global sont désastreux, la balance est positive depuis longtemps dans l'agro-alimentaire, et même en amélioration par rapport à l'an passé puisque l'excédent atteint quelque 10 milliards d'euros. Nous avons la chance de posséder une industrie agro-alimentaire dont la capacité d'adaptation et d'innovation est impressionnante. Aujourd'hui, ce sont les secteurs de l'agroalimentaire et du luxe qui tirent le commerce extérieur vers le haut !





**Philippe Carli**  
président de Siemens France



**Clara Gaymard**  
présidente de General Electric France

débat

# Les entreprises françaises ont-elles la « mondiale attitude » ?

## Quelle est votre définition de la « mondiale attitude » ?

**Philippe Carli :** La mondialisation est avant tout un changement d'échelle, une nouvelle manière d'appréhender le monde et les enjeux qui s'offrent à nous. Il s'agit également d'un mouvement générationnel tant il est vrai que les jeunes font preuve d'une attitude positive et ouverte à son égard. Dans un groupe comme Siemens, la question de la mondialisation apparaît comme une évidence. Elle est une réalité au quotidien. Nos collaborateurs ont tout simplement le sentiment d'appartenir à une grande famille multiculturelle, partageant un certain nombre de valeurs communes. Être Français dans un groupe allemand n'est pourtant pas si évident au départ. La France est parfois perçue comme une grande nation, mais relativement arrogante et empreinte de patriotisme économique. Pour dépasser ces a priori

souvent erronés, défendre son attachement à son pays requiert de l'écoute, de l'humilité et de la patience. Néanmoins, dès lors que l'on accepte l'autre, la réunion de ces différentes nationalités au sein d'un grand groupe comme le nôtre ne peut être qu'une richesse et une chance inouïe d'apprendre de l'autre toujours davantage.

**Clara Gaymard :** A mes yeux, la « mondiale attitude » repose sur plusieurs facteurs, dont trois me paraissent particulièrement importants : la curiosité, tant la diversité est liée à la mondialisation ; le goût du risque non seulement comme esprit de conquête mais également comme capacité à accepter l'échec, celui-ci pouvant s'avérer très formateur ; l'envie de « grandir », en termes de taille, de technologie, de savoir, de collaborateurs, etc. Les Français ont malheureusement trop tendance à se limiter à la taille de leur pays et à vouloir rester raisonnables. Enfin, il convient d'accepter l'idée que nos enfants sont davantage à même que nous de comprendre le monde de demain, qui s'articulera autour de deux piliers : l'environnement et la diversité.

## Comment développer et encourager la « mondiale attitude » ?

**Philippe Carli :** Trois propositions me semblent susceptibles de concrétiser la « mondiale attitude ». Premièrement, les grands groupes qui pratiquent quotidiennement la « mondiale attitude » ont le devoir d'en faire profiter le plus grand nombre, notamment en s'associant à des PME pour leur faciliter l'accès à l'international. Deuxièmement, à travers leurs contacts et leurs réseaux, il incombe aux entreprises internationales de transmettre, c'est-à-dire de donner à des jeunes sortis de l'université la possibilité de vivre concrètement cette mondialisation. Et troisièmement, en tant que citoyens et parents, il nous incombe à toutes et à tous de sensibiliser nos enfants à cette nouvelle donne, à cette réalité. Et cela dès leur plus jeune âge en favorisant, par exemple, les échanges culturels de nos enfants avec d'autres familles, vers d'autres cultures de vie.

**Clara Gaymard :** Si jusqu'à présent les entreprises françaises ont été fondées sur les trois piliers que sont le capital, l'investissement et l'innovation, il convient désormais de prendre également en compte la part importante de rêve. Ce rêve repose à la fois sur l'éthique, qui doit être au cœur des entreprises, sur le développement durable et sur l'articulation entre le global et le local. Il est en effet tout à fait possible de rester soi-même et d'être enraciné tout en étant ouvert sur le monde. Deux entreprises, Coca Cola et Apple, sont particulièrement emblématiques de cette part de rêve propre à la « mondiale attitude ».

Propos recueillis par Laurence Beauvais ■

## rebonds

**Takashi Kitahara,**  
secrétaire général de Mitsui.

« L'une des qualités que les Japonais admirent particulièrement chez les entreprises françaises est leur forte capacité à diffuser leurs messages et leurs idées dans le monde entier. »

**Pascal Cagni,**  
président d'Apple Europe.

« La mondiale attitude consiste à savoir tirer parti de la société de l'information et de l'image dans laquelle nous vivons, en comprenant que ce qui pourrait apparaître comme une contrainte est en réalité une fantastique opportunité pour les entreprises et les individus. »

**Thierry Moulouquet,**  
directeur général adjoint,  
directeur financier de Renault.

« La mondiale attitude est tout à fait contraire à l'uniformité et à la standardisation. Elle consiste à avoir à la fois "de fortes racines" et "des ailes solides". En effet, sans une identité forte, il est impossible d'enrichir le débat de la mondiale attitude ; des ailes solides sont indispensables pour se déployer sur l'ensemble de la planète. »



# Glaizer, le coach de l'innovation

Spécialiste en stratégie d'accompagnement d'entreprises innovantes, Glaizer group est un cas unique dans son secteur. En quatre ans, la société a développé une expertise multidisciplinaire pour monter des projets en gestation et s'est ouvert les portes du marché international.



Steve Augoula, fondateur de Glaizer Group.

« J'ai lancé mon entreprise sur une intuition : l'innovation allait devenir l'enjeu majeur pour les entreprises des pays occidentaux », confesse Steve Augoula. On pourrait sourire à l'écoute de ce témoignage en forme d'autocélébration. Pourtant, les faits parlent en faveur de cet entrepreneur de 37 ans : Glaizer Group, l'entreprise qu'il a lancée en 2003, fait aujourd'hui valoir un taux de croissance à trois chiffres et un chiffre d'affaires multiplié par douze en quelques mois. Un succès qu'il doit en grande partie au caractère unique de sa société, spécialisée dans l'accompagnement de projets d'innovation et dirigée par une équipe pluridisciplinaire d'experts. Intelligence économique, intelligence compétitive, stratégie innovante, guerre économique, droit commercial et stratégie d'entreprise, recherche appliquée et résolution de problèmes... Aucun domaine d'expertise n'est laissé au hasard, pour assurer aux clients détenteurs de projets innovants le succès de leur aventure entrepreneuriale.

## Un taux de réussite de près de 95%

Mais sa force, Glaizer la tire surtout de l'interpénétration de tous ces services qui travaillent constamment en étroite collaboration sur chacune des missions. D'où des stratégies de pénétration de marché extrêmement bien huilées et un taux de réussite « avoisinant les 95% » dicit Steve Augoula. Lui n'a d'ailleurs pas l'air de s'étonner de ce succès. Il récolte en effet le fruit d'années de tâtonnement et de recherche. Glaizer Group peut ainsi se targuer d'être l'une des rares entreprises françaises à pouvoir offrir à des clients sans structure ni fonds propres, seulement dotés d'un concept innovant, l'opportunité de monter un projet commercial viable et performant. Une prouesse qui résulte directement des difficultés rencontrées par Augoula pour fonder son entreprise et indissociable de son parcours personnel. Quand on lui demande de résumer en quelques mots l'activité de Glaizer, Steve Augoula répond simplement qu'il s'agit d'un « générateur technologique », dont l'objectif est de favoriser l'innovation en donnant au projet un maximum de chances de succès.

Après de nombreuses années passées entre le Gabon et la France, Steve Augoula s'installe au milieu des années 90 à Bordeaux et entame des études de mathématiques. Arrivé jusqu'au doctorat, il se lance dans une thèse – une recherche sur la combustion du carburant de la fusée Ariane 5 – qui l'amène à travailler sous la houlette de deux établissements de recherche. C'est là que ses premiers contacts avec le monde entrepreneurial se nouent. Il se dit frappé à l'époque par « l'absence de communication entre des entités qui n'ont pas la même culture ». « Il y avait un tel gouffre entre la théorie mathématique et son application industrielle, s'étonne-t-il encore aujourd'hui, que cela m'a poussé à penser au-delà de mon champ d'étude propre, à chercher comment il était possible de casser ces rigidités entre recherche et application industrielle ».

Une réflexion qui tourne vite à l'obsession : pendant ces heures de temps libre, soir et week-ends, il s'attèle à la conception d'un « protocole de communication », sorte de méthode fonctionnelle qui permettrait à plusieurs entités de travailler ensemble sur un même projet en réduisant les risques de dysfonctionnement.

## Coupler recherche et développement

En octobre 2000, une startup – Boost Works – le débâche avant même qu'il ait soutenu sa thèse. Sa vision novatrice le rend rapidement indispensable aux yeux de ses patrons, si bien qu'on lui octroie le statut symbolique de « consultant en innovations ». Pendant ce temps, il porte les dernières retouches à son protocole, « modèle "d'intelligence stratégique" destiné à réduire la distance entre l'idée conceptuelle d'un projet et sa réalisation concrète ». Le chantier est achevé en août 2002. Un an plus tard, aidé de son associé Jean Garnier, il décide de sauter le pas et lance sa propre société. Mais les premiers temps se résument à des semi-échecs... Comme ce projet de prise électrique pour une société basée à Hong-Kong : « Cela nous a pris neuf mois pour concevoir la pièce. Un délai beaucoup trop long pendant lequel les difficultés se sont accumulées ».

Augoula souhaite donc impérativement étoffer son équipe et accroître ses moyens. Il fait le tour des associations d'aide aux jeunes entreprises, mais son enthousiasme diminue à mesure qu'il se heurte à une série de refus. Rien. Aucune structure en France ne semble pouvoir donner appui à ses idées innovantes. « Trop jeunes, pas assez expérimentés, sans garanties de réussite », voilà les réponses qu'il obtient. Deux dispositifs vont pourtant l'aider : le statut juridique de Jeune Entreprise Innovante (JEI), qui lui permet d'obtenir une aide cruciale, et le crédit d'impôt recherche. « Ce dispositif m'a

*“Favoriser l'innovation en donnant au projet un maximum de chances de succès.”*

sauvé », souffle Augoula. Son projet d'entreprise fournissant une gamme de prestations de services « clés en main » peut donc voir le jour. Pendant près d'un an et demi, les deux associés abattent un travail colossal, travaillant sept jours sur sept. Le travail paie. En 2005, Augoula décide de lancer l'activité d'Agence en Innovation. La croissance de la société décolle. Début 2006 ont lieu les premières embauches. Une quinzaine au total, qui lui permettent d'asseoir l'activité de la société.

Se présente alors un nouveau défi : avec autant d'employés, il doit imposer une méthode de travail. « Nous avons établi une méthodologie techno-stratégique qu'on a décomposée en deux phases : un, le marché donne des signaux de besoin auquel il faut répondre ; deux, ce besoin crée un verrou technologique qu'il faut faire sauter », explique-t-il. C'est là que son protocole, basé sur un management fluide et pacificateur entre des profils aussi hétérogènes, va faire des merveilles. Non seulement il parvient à les faire cohabiter, mais mieux, il les rend plus efficaces en maximisant leur complémentarité. Ce qui permet à Glaizer de revendiquer aujourd'hui le titre de structure experte en accompagnement et en création d'entreprise innovante.



Car là où d'autres sociétés indépendantes dédiées à l'innovation ne proposent le plus souvent qu'un seul type d'activité (expertise économique, recherche appliquée ou management d'entreprises innovantes), Glaizer les réunit toutes en son sein ! Et offre un service global basé sur un processus méthodique : l'étude de faisabilité technologique, puis l'étude de faisabilité de marché. Ces deux phases reposent elles-mêmes sur l'élaboration de dispositifs de financement et des scénarii de modèle économique multiples, afin de tester toutes les éventualités susceptibles de survenir sur un marché. Ainsi, une unité d'affaire existe même pour tester un produit. « *Nous sommes une plate-forme de croissance pour des porteurs de projet sans structure préalable. 95% de nos clients sont des TPE/PME et n'ont fréquemment pas formalisé leur stratégie* ».

Aujourd'hui, le modèle mis en place par Steeve Augoula tourne à plein régime. Dotée de trente employés, Glaizer n'a d'ailleurs pas de réel concurrent dans son secteur et la majorité de ses clients affectionnent l'universalité de son approche. Mais Augoula ne se laisse pas griser par le succès. « *Au-delà de 50 employés, nous aurons atteint notre taille critique, tempère-t-il. A ce stade, un trop grand nombre d'employés entraînera forcément moins de malléabilité et de souplesse dans la gestion managériale, ce qui est aujourd'hui notre outil majeur. Nous avons donc choisi un autre mode de croissance : l'implantation en régions et dans le monde de plusieurs Générateurs Technologiques interconnectés.* »

Glaizer franchit les étapes sans compter. Un nouvel espace est en construction à Paris. Deux régions, l'Alsace-Lorraine et Poitou-Charentes, sont partenaires de la société pour développer sur leur territoire des générateurs pilotés par Glaizer. Dernier chantier en date : l'international où, là aussi, les perspectives sont plus qu'attrayantes. Israël et le Maroc s'intéresseraient de près aux expertises multiples de Glaizer. « *Nous avons une vision de globalisation. Notre ambition est d'aller plus loin encore dans l'expertise technologique pour pouvoir être encore plus performants dans les services que nous proposons.* » En maîtrisant tous les aspects du lancement d'une innovation, Glaizer en réduit les risques d'échec. De ce point de vue, Steeve Augoula a trouvé au moins pour un temps l'équation magique. En bon « *mathématicien* » pragmatique qu'il est.

Arthur Mahé ■

## { expertise

Jean Monville,  
PDG de Spie

### « Trois critères d'exigence »

« Je connais bien le rôle de patron de PME puisque j'ai dirigé la société Spie-Cabag de la fin des années 80 au début des années 90. C'est une entreprise qui faisait valoir un chiffre d'affaires d'environ 100 millions d'euros par an. J'ai beaucoup travaillé au développement de son activité dans le monde entier et en cela je connais bien les problématiques et les défis d'une implantation internationale. Selon moi, il existe trois critères d'exigence absolument cruciaux, sans lesquels une PME ne pourra rien espérer sur le marché mondial. Le premier est la sélectivité : il est indispensable pour une entreprise de sélectionner les marchés où elle va investir des moyens, et donc de les étudier précisément, afin de réduire au maximum les zones de pertes. L'intérêt est évidemment d'éviter une dispersion des capitaux et d'assurer au maximum leur rentabilité. Une fois ces marchés trouvés, l'entreprise doit, à l'endroit où elle décide de s'implanter, être présente, aller sur place à la rencontre de son environnement direct afin de créer des liens locaux. Cela compte énormément vis-à-vis des clients et pourra s'avérer utile en cas, par exemple, de sous-traitance. Enfin, le dernier critère est celui de la rentabilité économique de l'implantation. Il faut impérativement analyser auparavant les risques et s'appuyer sur le réseau bancaire pour recueillir le maximum d'informations sur le pays, les paiements, l'éthique, et les faire valider par différents organismes. Le succès est à ce prix. » ■

## { expertise

Didier Trutt, directeur général adjoint de Thomson  
« Ne pas se lancer tout seul »



« Le préambule évident à toute implantation d'une PME à l'international, c'est de comprendre le marché "exotique" sur lequel on souhaite se lancer. D'en comprendre les leviers commerciaux, les réseaux de distribution, et en fonction de ces caractéristiques, d'adapter sa stratégie. Dans un deuxième temps, la PME doit être attentive à deux choses : les conditions de protection de la propriété intellectuelle si elle possède des brevets propres, ainsi que les caractéristiques des éventuels partenaires d'activités sur place. Car ces deux éléments déterminent in fine les opportunités de l'entreprise à se développer et de

bonnes bases pour assurer son succès. Reste selon moi, l'élément le plus crucial pour une PME dans un tel projet : ne pas se lancer toute seule. Je prends comme exemple le modèle des PME allemandes qui ont pour habitude de s'organiser en groupement. Autour d'activités complémentaires ou d'une offre de produit similaires, elles parviennent ainsi beaucoup mieux à s'implanter et à faire face aux défis qui les attendent. Autre solutions que l'on voit aussi souvent outre-Rhin : s'adosser à un grand groupe. Beaucoup le font et ce soutien aide les PME à surmonter leurs difficultés. » ■

**Vous ne connaissez pas Sbc ?**

**Sbc**





IDIF ; GARELLI TP ; NATIONAL ELECTRONIQUE SERVICE ; AMTT ; AB MARQUAGE ; SERNAM SNC IDF ; VERRE ET METAL(CHANTIER) ; DENIS SOMAIN ; SPIE IDF N.O DMS ; U.T.B ;  
 RENE SAS ; LANFRY ; LECLERC BLAGNAC NOBLADIS ; GRAPH 2000 ; LECLERC CLICHY ; LIONS S.A ; EG BOURDOULEIX ; ENTREPRISE CARATELLI ; COTE SAS ; PSION TEKLOGIX  
 JIROPE ; LANGUEDOC TOIT ; HOUDOT RHC ; SCM ; COPREBAT ; AXIEM ; SOGEPARE ; PRISME ; THYSSEN ASCENSEURS ; SETELEN ; DOGETEL ; SIONNEAUX IDF ; BOUYGUES  
 BATIMENT ILE DE FRANCE ; C.E.R.P. ; AU LAGON VERT ; I.M.P MARC POUSSIERE ; LECLERC BOIS D ARCY ; HELEN TRAITEUR ; LAFOURCADE EQUIPEMENT ELECTRIQUE ; ENDEL BLYES  
 FRANCE BETON PROJET - DIFFAZUR ; BPI (MEDITERRANEE) ; SOTRANASA ; PRISME ; DAMIANI FRERES ; SOPRALU ; HOTLINE ; TRANSPORTS VOYAGEURS ; BRASSERIE LES VOSGES  
 E.R.T.I ; CFA BTP LOIRE ; GUINIER AGENCE CETEL ; SAGA ENTREPRISE ; TICHIT ; LEFEVRE ; LES COURRIERS DE LA GARONNE ; C.F.I. ; SUPER MONOPRIX NATION ; LAB NAT ; SPIE  
 UD OUEST ; GDA SERVICES SUD ; ERTECECT SARL ; BANQUE MARTIN MAUREL ; BOUTON EUROL RENOVATI ; SEPUR/AL FORTVILLE ; TP SPADA ; A.C.T.I.F. ; ERGOSCREEN ; ALLAVOINE  
 ARCS ET JARDINS ; OTUS ONYX ; PROTERTIA FM ; T.P.R. ; FOUASSIN ; U.T.B ; VALMY ; LEFEVRE RENOVATION ; BOURDARIOS ; RENARD PRODUCTION ; ECO FRUITS ; IOT IMM  
 OSCATELLI ; INEO AQUITAINE ; OREM ET ASTRE ; GEANT STE ANNE ; SOGIM GRIMOUILLE ; EUROVIA JUVIGNAC ; RAJA ; CBM - CAMPENON BERNARD ; FRIGORIFIQUE DE L'  
 RLEANAISE ; JC DECAUX ;  
 A ; BOUARD ; ETP ; CAP  
 FERRER SUD ; MORV TE  
 LESBAUDY PAQUIN ; PE  
 ENGINEERING MEYTHET ;  
 T METAL(ATELIER) ; C.T.E  
 OLOMBES ; BCMC BALA  
 O.C ATELIER DE CONDI  
 HOUX.F SA ; SAGA ENTI  
 ROLLES ; EURITEC ; SEPHORA ; EDUOLIF ; SARRAZIN (TRANSPORT) ; MIRAGLIA SA ; CLOISOL ; LUMA ; SECUBRA RECHERCHES ; ELAN PLUS ;  
 LIEN ; SELECT ; SOLS DE L'ILE DE FRANCE ; SOLS DE L'ILE DE FRANCE ; CHAPELLE ET CIE ; A.S.O ;EDER ; MONOPRIX ST AUGUSTIN ; HTP HAUTE TECHNIQUE DE PROJECTION ;  
 M ; ABEYOR ; REYES INDUSTRIES ; FADO ; CASINO GRABELS ; SEPUR/ SARCELLES ; DUETO ; BAUDIN CHATEAUNEUF ; M.E.D.E.F. ; SOI LA TREMBLAYE ; SEPUR ; CODITEL ; AZUL  
 O ; SGBTE ; PAUL CHAMPS SA ; ARMA FIO ; DESCHAMPS SA ; INTERMARCHE LARDEENNE ; OBERTHUR FIDUCIAIRE ; CHAMPION BOULOGNE ; DISPAM ; SETE ; S.C.M.I. ; AZUR  
 MOLITON ; ERO INDUSTRIE ; INNO POLYGONE ; F.L.D. 94 ; COLOR AZUR SAS ; PAINDOR ROUSSEAU ; NC NUMERICABLE ; BOUGLET ; TRANCHANT GAMING TECHNOLOGY ; VPS  
 RANCE ; RIVOIRE PERE ET FILS ; T.T.I ; A.M.I ; BATEG ; ATRADIS ; LOXAM COLOMIERS ; JENFI ; MONOPRIX MONTPARNASSE ; ACERELEC ; FAUCHE AUTOMATION AQUITAINE ; SMP ;  
 RANKINGS DU PORT ; OPAC SUD ; BOULADOU AUTO CARIS ; PORC GROS ; TP MULTI SERVICE ; SAUNIER ET FILS ; RENAULT TRUCKS PARIS OUEST ; PEPINIERES ALLAVOINE ;  
 OCODIS S.A. ; SOPREMA ENTREPRISE ; ART COMPOSITE ; LUCCHINI SA ; LINEA BTP / DEPARTEMENT SCOPASE ; G.T.M BATIMENT ; HERMELEC ; HEINEKEN ENTREPRISE ; SAGA ;  
 EANT CASINO MASSENA ; SOMELEC ; ACE 2 ; QUADRA 1 ; MENUISERIE LAZER ; CFG CONSEIL FINANCE GESTION ; SANITHERMIC ; LEZIER TRANSPORT ; SNEGB ; CROIX METAL ;  
 TA IDF ; WATELET ; GENETON ; CTRE HOSPVERSAILLES ; PEYRON INDUSTRIE ; CLIMESPACE ; LINEA BTP / DEPARTEMENT SOCOVERT ; T.J.F.R ; BOUHOT-SOCASOL ; LOXAM AUCH  
 IROLD IMPRIMERIE ; MONOPRIX COUJACELLES ; GRAVURE D'AZUR ; ALEXANDRE SA ; C 2 ALU ; LES MENUISERIES MODERNES ; TDSB ; COURRIER DU MIDI ; OTUS ONYX ; DUMEZ  
 OTE D'AZUR ; PRODITRANS ; CEGERS OUTILLAGE ; SEMG ; LESBAUDY PAQUIN ; SNA ; TPLP ; SR ELECTROTECHNIQUE ; A.M.T. ; LESEIN ETB ; GTM BATIMENT ; THIERRY GIBERT ; JNE  
 ARTONNAGES ; CARREFOUR SEVRAN ; SELMAC SA ; SANTERNE ACQUITAINE ; ALTEAD INDUSTRIE AGENCE GRENOBLE ; SANTERNE MARSEILLE ; SMC SERVICES ; SLP ; ELAN PLUS  
 HEAVEN CLIMBER MEDITERRANEE ; MORIN ; CHEQUE CADHOC ; TELEPERFORMANCE FRANCE ; M.G.DAR ; 2 D ; GILBERT HENRI ETS ; ENTRA ; BASSET-PUJOL ; STIPS ; FLORENT  
 EBON ; MIDI PRIMEURS ; L.N.I. IMPRIMERIE ; MONOPRIX PARLY 2 ; C.M.I. ; EGEP ; ALLOUIS TECHNAL ; J.GOUJRAND ; MIDI VOLAILLES ; LIMA TOITURE - FRIGO TRANSPORT 94  
 ELANCHY ; OGL ; O.C.P. REPARTITION ; GRED SA ; SERVICES JARDINS ALLAVOINE ; FRIGO TRANSPORT 94 DELANCHY ; S.P.E. ; ROUCHOUSE SARL ; CLIMESPACE SIEGE ; C 2 ALU ;  
 OUYGUES BAT IDF (BALESTRERO) ; WIAME TP ; SAPA DISTRIBUTION ; ADVENCE ; CHAMPION GOUSSAINVILLE ; ENVIDIS ; TZE ; SAMIA RHONE ALPES ; ACTEMIUM - GTTE PROVENCE  
 DATA ; S.O.P 34 ; SODIVANDE INTERNATIONAL ; CML ; PILOTE LINE ; I.M.C.D. ; BERNARD ARNAULT ; TAFANEL ; FACADE SERVICE ; SOREM ; ETDE IDF GM ; CO-DE-RE ; ELT.TYZIO ;  
 IMACA ; AC 2 C VEDERE BRAU ; RAPIDE DE PANTIN ; MONOPRIX ST CLOUD ; COTTIER EQUIPEMENT ; FO.LLU.EL.SO ; CAR DOM ; BAREAU ; CAMPENON BERNARD MEDITERRANEE ;  
 ASSAN ; S.A.M.L. ; MEDIACO ; S.T.M.O. ; RENAULT TRUCKS NORD ; BLUE GREEN ; POLYURBAINE DERICHEBOURG ; NICHOLSON ; SOULIER KUBITZA ; TECH'ELEC ; ELT.TYZIO ;  
 ETALLERIE R.M. ; SFP ; SERBTP ; DELJA GLMC ; MONOPRIX ARQUEL DELTISOL SA ; TECHNIC-ELEC ; SECAM ; INEO S.I.T. ; SOGIMA ; SANICLIMATHERM ; INNELEC ; GARRONE SA ;  
 HILIPPE AUGUSTE ; AVENIR ; SERVENT ; MALEVILLE ; PISANO ; B.D.A. (BATIMENT AGENCEMENT DECORATION) ; ELEC 77 ; OPEN ; STEF CLEVEDE ET CHAUVET ; GAR RENOVATION  
 REGIE TECHNIQUE SERVICES ; MAHE ; INTERMARCHE CHAMPIGNY / SAS CHAMPFLEURY ; ANGLEDIS LECLERC ; ATI ; COMETAO ; ETABLISSEMENTS BOBONE ; EXPOSIUM ;  
 ONOPRIX MONTPELLIER ; LESBAUDY PAQUIN ; MIRAGLIA MATERIEL ; SAIRP ; SRAMAG ; ALDI MARCHÉ ; THUDEL ; SOTAMEC ; JEAN CABY SITE ST ETIENNE ; A2ET ; A.M.V.S. ;  
 ANITOIT ; SIATHERM ; SEAC - GUIRAUD FRERES ; ROYER IMPRIMERIE ; MONOPRIX CAUMARTIN ; ALADDIN CONCEPT ; SULLITRON ; GAMI SERVICES ; SDF SERVICE DU FROID ; SADE  
 TAILLEUR CHAMPION GUILLAUME SARL ; SEPUR / CHATILLON ; ATH ; GUINAULT SA ; SATELEC ; AQUAPRO EQUIPEMENT ; SNCF PARTICIPATION ; VERRE ET METAL ; TRAMET SA ;  
 EDEN INFRA ; SELECT ; A.M.V.S. ; LAMALLE TETART ; LOCA FORCE ;SETIG ; CARREFOUR ORMAESSON ; SUD BATIMENT ; ISE ; CB ASCENSEURS ; PASE ; AZURCERAMIQUE ; EBM ;  
 ARDEN FRANCE 92 ; EUROMASTER ; FLEURY VANDES ; AOTICALL ; FIDEC ; GIFFARD ; SFIC ; ATC AULAIGNIER ; SPIE IDF NORD OUEST ; CRETE COUVERTURE ; OPEN ; LEON NOEL ;  
 NYX AQUITAINE ; IMPRIMERIE DE PITHIVIERS ; MONOPRIX ASNIERES ( BOURG. ) ; BONNEFOY EPI ; GUYSANT ; VDH ; S.M.M.M. ; CAT LES GLYCINES LA CHRYSALIDE ; TMIS TRAVAUX  
 ETALLIQUES INDUSTRIELS SETOIS ; SPIE NORD OUEST ; ALPHABAT MEDITERRANEE ; PLENUM ; CTI SERVICES ; PICHENOT BOUILLE ; ALIX TRANSPORTS ECONOMIQUES ;  
 ARTOGRAPHIE DE FRANCE ; RMOD ; SIGMA RESEAUX SARL ; ERGON ; AD FILIALE AZUR DEMOLITION ; PSD ; LOUSSOUARN ; IMPRIMERIE FRAZIER ; CARREFOUR BERCY ; SOTRECO  
 LINEAU SA ; ENDEL CHASSE/RHONE ; FEU VERT BARNEOUD ; EURODIF ; ELECTRICITE INDUSTRIELLE ; JP FAUCHE ; PAPREC ILE DE FRANCE NORD - VALOR COLLECTE ; COMET  
 ISTRIBUTION ; MEUNIER FRERES ; JC DECAUX AIRPORT FRANCE ; AQUAPARC ; SPIE NORD OUEST ; DEMATHIEU ET BARD ; M 2 G INDUSTRIE ; NIVAR ; COPREBAT ; PERRAULT ;  
 OMAPACK ; INTERMARCHE CORNEBARRIEU ; VALADE IMPRIMERIE ; MONOPRIX BEAUGRENELLE ; G  
 HIRIET DISTRIBUTION ; TP - MAZZA ; TRANSPORTS 2M ; ALBAX ; TECHNIVAP ; ETERNAL FRANCE  
 ETAUX ; METASOFT FORMATION ; G.L. EVENTS ; SELECT ; SOCIETE NOUVELLE LE BATIMENT REGI  
 EEA ; DUCRY SA ; S.A.E.G. ; KAUFMAN ET BROAD ; CLIMAVIE MONTPELLIER AEROPORT ; MARIE-  
 RBRES EN MILIEU URBAIN ; FRANCINTERIMAIRE FORMATION ; BLINDAGES DE FRANCE ; F2E FOREZ  
 ONSTRUCTIONS ; AGENCE ROS ;SONOPRESSE FRANCE ; AUCHAN TAVERNY ; DAILLANT ENTREPRE  
 OMMERCIAL SERVICE MEDITERRANEE ; EUROVIA MEDITERRANEE ; ARMA FIO ; FRANCE INFORMAT  
 RIARD ; ATE SERVICES ; FERDI ENTREPRISE DE MAINTENANCE ; MMH MULTITECH ; THERMOSANI ;  
 NCENNES ; CABINET AFIA MVD ; PASTORINO ET FILS SARL ; ABP MANUTENTION ; CASINO LA CH  
 OM'ALLIANCE ; CHEQUE DOMICILE ; PAYSAGES DE FRANCE ; PRODESIGN ; DARTY ; MERI ; ETC  
 ORMATION ; CHAMPION LIMOURS EN HUREPOIX ; SIE ; CAP INGELEC ; TALAS SERVICES ; EISENBEF  
 AC BATI ; SEDIB ; CLIMAREM ; CHAVOT ET CIE ; IDP ; TICHIT ; DLBTP ; FRAMADIS SUPER U ; TAAG ;  
 OCOMET ; CRESPO ELECTRICITE ; EUROVIA ; MENUISERIE COULBOY ET CIE ; EUROVIA MEDITERRA  
 RANCE ; DEPEND ENT ; CAA ; OUEST METAL ; EYCHENNE ; GETRONICS FRANCE ; PERRAULT ; DE  
 AC CHAMADIS ; FERMETURES DU COMTAT ; CASINO CENON ; METALU ; GEANT ST VICTORET ; S  
 ISTRIBUTION ; INFLUE ; CC  
 OXAM AGEN ;EUROP'OFI  
 CREDIT IMMOBILIER DE  
 QUIPEMENT ; T.R. SERVI  
 TELSTAR ; INEO ; BSL ; (  
 MMUNICATIONS ; CHK  
 ETTOYAGE) ; EEA ; STAF  
 PRESS ; STIMM ; MULT  
 MPR ; STCI ; C.M. DUINA  
 EURO MONDE ; STE VALI  
 IMPRESSION (SIPP) ; MOI  
 ASTELNAU LE LEZ ; BAF  
 RANCINTERIMAIRE FORM  
 RESIGNY ; SOCATECH ;  
 OURCELLES ; OTSI ; LA  
 DIRE ; ATAC TRIEL ; SOF  
 LLIERES LE MAHEU ; FRAN  
 OTRADIS PROVENCE ; GIREL ; SOTIS ; S.L.V.R ; DT ; GEANT CASINO MONTPELLIER ; SOGRANLOTRAF  
 O.T.S.I. ; GROS ; SOMAIN SA ; ITC SYSTEMES ; C 2 ALU ; F.B.A. ; BOULANGERIE VALLIENNE ; LUTHI  
 ETALLIANCE INDUSTRIE ; MENUISERIE CALVO ; SAN MARINA ; FRANCINTERIMAIRE FORMATION ; SE  
 TRANSPORTS DU MARAIS ; OTSI TRAVAUX ; FOREZIEENNE D'ENTREPRISE ; ERGON ; ELT.TYZIO ; ECC  
 UCHAN MONTGERON ; SEE CHAPOT SARL ; TUNZINI ; SERMECA ; FEU VERT S.A. GRAND LITTORAL ; L  
 UTILE ET AGREABLE ; MONMORY ; MEDIA THEME ; LWD ; M.T.S ; EGEELEC SA ; OPEN ; MONOPRIX CHAVILLE ; NEW DIS MIDLAND ; FIDUCIAIRE IMPRIMERIE ; MONOPRIX SABLONS ;  
 MAPILTER ; GUY COUACH ; ALTEAD INDUSTRIE ; CAMPENON BERNARD MEDITERRANEE ; HOM ; SUD ENERGEO ; CLIMAREM ; SOGEA SUD EST ; THE PHONE HOUSE ; LEASEWAY ;  
 IFOMOBILE ; C.O.D.E.M.I. ; HOLLINGER ET VIDAL ; ATELIER MECANIQUE DE ROCHE ; DMP VISUAL ; SEGUIN FOLLET ; PLAZIAT ; ANDROS ;SIC ; CHAMPION SURESNES VERDUN ;  
 LANCHE BRESSON INSTITUT ; CEGELEC SUD OUEST ; AXIONE ; TRAVAUX DU MIDI ; SAINT VICTOR SAS ; HERAULTAISE ISOLATION ; ASTERM SAS ; ECR FACADES MENUISERIE  
 ETALLIQUES ; METHIVIERS MTVO ; TRSB ; LATELUADE ; AVIGNON EUROPE DEMENAGEMENT ; MOSONI SA ; AUBERT CHAUDRONNERIE ; IRIS ; A.M.V.S ; EDDP ; BERTO MIDI  
 RENEEES ; IMPRIMERIE DU TILLEUL ; LECLERC NANTERRE ; EUROCHAUFFAGE ; LECLERC ARES ; MATHERM ; MEDIANE S.A. ; PB ET M MEDITERRANEE/PANDFRANCE ; A CIEL  
 OUVERT ; GLOBE EXPRESS 93 ; SNA ; WIRECOM TECHNOLOGIES ; FOSS FRANCE SAS ; JARDINS DE GALLY ; BATIGNOLLES DEMENAGEMENTS SUCCESSEURS SARL ; EURODISTRI  
 E.D.M. ; GAMBELEC ; CRETE COUVERTURE ; MONOPRIX PELLEPORT ; CASINO BONNEFOY ;DU CHATEAU IMPRIMERIE ; MONOPRIX CHAVILLE ; MARIANI ; ARS ; AXIONE OULLINS  
 G.F.C. ; COMPAGNONS DU DEVOIR ; SMIL ; LOGISTIQUE ; AUCHAN LA TRINITE ; SARL ERONET ; ERDIS ; GARAGE PALAZZI ; BATIRENOV ; THYSSEN KRUPP ASCENSEURS ; COIGNET

**Si vous ne connaissez pas Sbc, demandez à ceux qui connaissent.**

**Ceux qui connaissent Sbc appellent Sbc**  
**01 70 15 03 00**  
**expert en recrutement intérim & CDI**

**Sbc**



**sbc-interim.fr**

**GRUPE METASOFT**

Bougeons-nous la France!



saisir les opportunités financières

Quel jeu les monnaies jouent-elles ?  
 Quelles sont les clés du financement des entreprises à l'international ?

- page 48 / entretien : Eric Woerth
- page 52 / idée : Réguler les hedge funds sans les affaiblir
- page 54 / débat : Le système monétaire est-il assez robuste ?
- page 56 / défi : La saga pétillante de Lorina



# « Nous voulons rendre aux entreprises les millions d'heures que la complexité des démarches leur font perdre ! »

Eric Woerth, ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique, revient sur les grandes réformes qui vont dans le sens d'une meilleure compétitivité des entreprises françaises.

## Quelle part de son budget l'Etat français consacre-t-il au soutien de ses entreprises et sous quelle forme ?

Un audit mené en janvier 2007 a chiffré à 65 Md€ le montant des aides aux entreprises. C'est le montant que tout le monde a en tête, celui dont on a parlé pendant la campagne présidentielle. En réalité, cet audit reposait sur une définition très large des aides aux entreprises couvrant l'ensemble des acteurs publics : il comprend par exemple les allègements généraux de charges sociales (20,1 Md€), les aides sectorielles spécifiques au secteur agricole (1,9 Md€) et à celui des transports (5,5 Md€ principalement liés à la SNCF et à RFF). Ces aides bénéficient effectivement aux entreprises mais elles ont des finalités politiques plus larges qui ne relèvent pas seulement le développement des entreprises.

Nous avons regardé précisément ces chiffres dans le cadre de la révision générale des politi-

ques publiques. Notre conclusion, c'est que l'Etat consacre aujourd'hui environ 16 Md€ aux aides aux entreprises au sens strict : 1 Md€ sous forme d'exonération de charges fiscales ou sociales (Crédit d'impôt Recherche, mesures favorisant la levée de capitaux comme les FCPR, en excluant les allègements généraux) et 4 Md€ sous forme de subventions qui visent essentiellement à favoriser la recherche et l'innovation (OSEO, pôles de compétitivité...) ainsi que la création d'entreprises et le financement des PME (prêt à la création d'entreprises, par exemple). Il s'agit d'un montant tout à fait considérable, équivalent au budget du ministère de la Justice additionné à celui du ministère de l'Ecologie et du Développement durable.

**En quoi la modernisation de l'Etat à laquelle vous vous êtes attelé, via la simplification administrative et la dématéria-**

« Notre ambition : réduire de 25% la charge que font peser les 1000 obligations les plus lourdes pour les entreprises d'ici à 2011. »

Eric Woerth, ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique.



**lisation des démarches notamment, peut-elle favoriser la compétitivité des entreprises françaises ?**

Depuis le mois de juillet dernier, je me suis en effet engagé dans un plan de réduction drastique des charges administratives pesant sur les entreprises. Les enjeux sont colossaux. Les études réalisées en Europe évaluent à au moins 3% du PIB le coût de toutes les procédures administratives pour les entreprises. Il faut aujourd'hui clairement reconnaître qu'à côté des prélèvements obligatoires supportés par les entreprises, il y a une autre forme d'impôt, payé de son temps celui-ci, qui pèse sur leur compétitivité.



“ Le partenariat public-privé est un générateur de projets et un accélérateur de croissance économique. ”

La réduction de cette charge s'impose donc comme une priorité pour améliorer la compétitivité de nos entreprises. En complément de toutes les réformes structurelles qui sont engagées pour renforcer le potentiel de création de richesses de l'économie française, il est indispensable d'engager une démarche de simplification profonde des procédures administratives (régimes d'autorisations, de déclarations, de demandes d'agrèments, etc.), afin de rendre aux entreprises les millions d'heures que l'excès de règles et leur trop grande complexité leur font aujourd'hui perdre.

Nous nous sommes fixés un objectif ambitieux à travers le Conseil de modernisation des politiques publiques (CMPP) : réduire de 25% la charge que font peser les 1000 obligations les plus lourdes ou les plus irritantes pour les entreprises d'ici à 2011.

**Quels résultats avez-vous obtenus à ce jour ?**

Depuis le mois de juillet, nous avons déjà obtenu des résultats tangibles. Pour la première fois dans l'histoire administrative française, nous avons réalisé le recensement des 10 000 obligations imposées aux entreprises. Des simplifications ont déjà été engagées. Par exemple, j'ai fait supprimer l'obligation de déclarer la taxe d'apprentissage, en faisant en sorte que l'on mutualise les informations nécessaires avec les déclarations annuelles de données sociales (DADS). Aujourd'hui, cette formalité représente 2 millions d'heures pour les entreprises (soit l'équivalent de plus de 1000 emplois privés). Elle est supprimée depuis janvier 2008. Autre exemple, un guichet unique électronique sera créé pour gérer les 6 millions de déclarations annuelles d'intention de commencement des travaux (DICT). En apparence technique, cette mesure représente une économie annuelle de près de 240 millions d'euros pour les entreprises. Cette mesure sera opérationnelle courant 2009. Enfin, pour toutes les entreprises de transport qui demandent des autorisations pour les transports exceptionnels, et qui doivent aujourd'hui les demander département par département sur tout leur parcours, nous travaillons à simplifier cette démarche en permettant de faire une seule demande, valable pour l'ensemble des départements. Cette mesure est décidée, elle entrera en vigueur au plus tard au 1<sup>er</sup> janvier 2009.

**La commande publique, en particulier les partenariats public-privé, constitue-t-elle un débouché important pour les entreprises françaises ?**

En complément de la commande publique classique (15 milliards d'euros), qui bénéficie aux entreprises françaises et que l'Etat va mieux gérer par la constitution d'une agence des achats de l'Etat, les contrats de partenariat public privé (PPP) représentent en effet près de 135 projets identifiés à fin 2007 pour près de 7 milliards d'euros. 27 contrats ont été signés à ce jour, pour plus

“ Il faut engager une simplification profonde des procédures administratives. ”

de 500 millions d'euros, dont 20 contrats pour les collectivités territoriales et 7 pour l'Etat et ses établissements publics. A titre d'exemple, cela a concerné la billetterie du château de Versailles, les équipements d'assainissement de l'aéroport de Toulouse-Blagnac, la fourniture d'énergie des centres hospitaliers de Roanne et d'Alès, la mise à disposition et l'entretien-maintenance des hélicoptères de l'école de l'ALAT à Dax ou trois prisons. Il faut y ajouter 40 baux emphytéotiques hospitaliers, lancés dans le cadre du Plan Hôpital 2007, dont deux tiers ont été signés fin 2007, pour un montant cumulé de 2 milliards d'euros. Il y a donc des opérations très diverses, portant sur des enjeux très variables. Le PPP est sans conteste un générateur de projets et un accélérateur de croissance économique. Depuis sa création, le dispositif de PPP comporte des dispositions protectrices pour les PME. La part du contrat que le titulaire s'engage à confier à des PME (selon la définition européenne) est notamment un des critères obligatoires d'attribution du contrat, qui doit, en outre, comporter une clause indiquant comment sera effectuée la vérification du respect de cet engagement. Le titulaire doit par ailleurs constituer une caution, garantissant aux PME le paiement dans un délai de 45 jours. Celui-ci sera ramené à 30 jours lors de l'entrée en vigueur du projet de loi, qui a été adopté en Conseil des ministres le 13 février 2008 et qui met en œuvre le plan de stimulation des PPP. Ce dispositif prend donc toute sa part dans la politique de soutien à l'activité des PME, en leur permettant d'accéder aux marchés et en préservant leur situation financière.

**Depuis plusieurs années, la Direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI) s'est engagée dans une importante démarche de modernisation afin de renforcer son efficacité et sa capacité de lutte contre les grandes fraudes.**

La douane a engagé ces dernières années

une vaste démarche de modernisation dans un double objectif : améliorer l'efficacité de son action dans la lutte contre la fraude, de plus en plus complexe, et mieux contribuer à la croissance économique de la France en facilitant le commerce international. La douane est ainsi chargée de la régulation et de la sécurisation des échanges internationaux de marchandises.

Les secteurs d'activité de la douane sont modernisés un par un, en concertation avec les partenaires sociaux. La démarche de réforme a débuté par une réflexion collective sur les missions de la douane, intitulée « Douane 2005 » qui a permis d'associer l'encadrement, l'ensemble des personnels et de leurs représentants à l'ensemble de la démarche de modernisation.

**Comment cette démarche se traduit-elle concrètement aujourd'hui ?**

La réforme des contributions indirectes a été le premier chantier de modernisation. La réglementation a été simplifiée (deux documents déclaratifs se substituant à une trentaine préexistants, une déclaration mensuelle au lieu de déclarations déposées au coup par coup pour chaque opération ; télétransmission des données, simplification du statut des opérateurs...). Les 1000 implantations ont été réduites à un peu plus d'une centaine et les bureaux de douane se sont ouverts aux formalités des contributions indirectes. La mise en œuvre de cette réforme s'est étalée de 2002 à 2004.

Deuxième chantier, la réforme de la surveillance et de la filière du renseignement et de la lutte contre la fraude. Cette réforme a concerné les agents en uniforme (environ 9000 agents, soit près de la moitié des effectifs douaniers). Un tiers des unités existantes a été supprimé, par regroupement des brigades. Celles situées sur les frontières extérieures de l'Union européenne (telle Roissy) et les grands axes de communication, ont été renforcées. La capacité d'intervention de la douane en matière de lutte contre la fraude et la criminalité organisée a été renforcée. La répartition des compétences entre les services d'enquête spécialisés a été adaptée pour améliorer la complémentarité de leur action et la capacité d'intervention opérationnelle de la douane.

Enfin, avec l'entrée en vigueur de la LOLE, les services administratifs devaient s'adapter au pilotage par objectif. Les directions régio-

nales ont recentré leur activité sur le pilotage opérationnel tandis que les directions inter-régionales, qui regroupent plusieurs directions régionales, sont désormais en charge du pilotage stratégique et assurent les tâches de gestion administrative sur les questions budgétaires, comptables et matérielles, pour assurer un bon suivi de la performance.

**Le dernier chantier en cours est la modernisation du dédouanement.**

Oui, la modernisation de ce secteur concerne un quart des effectifs douaniers, ceux chargés du contrôle des échanges commerciaux de la France. La douane ne peut pas faire l'économie d'une réforme du dédouanement, compte tenu de l'évolution des modes de fonctionnement des services douaniers. L'environnement international et communautaire impose, par ailleurs, une adaptation structurelle aussi rapide que possible. La nouvelle stratégie d'action de ce secteur d'activité est désormais tournée vers la qualité de service. Une première démarche, en cours d'expérimentation, concerne la comptabilité des bureaux de douane qui est centralisée à la recette régionale. Par ailleurs, la réorganisation des bureaux de

“ La réforme des contributions indirectes a été le premier chantier de modernisation des douanes. ”

douane prendra en compte les conséquences de la dématérialisation des procédures, grâce au programme de dématérialisation du dédouanement « DELT@ ». La nouvelle organisation vise à développer la professionnalisation de certaines missions et à mettre en place une politique renouée des contrôles tenant compte du niveau de fiabilité des opérateurs. Sur la base des audits et de l'analyse de risque, les contrôles seront modulés selon le profil de l'opérateur, positionné selon une échelle d'accréditation. Il s'agit d'établir des relations de confiance avec les opérateurs, sur la base d'un partenariat.

Propos recueillis par Laurence Beauvais ■



## Les fonds alternatifs, prospères mais fragiles

Les hedge funds, fonds alternatifs, désignent des organismes de gestion collective qui spéculent sur les marchés financiers. Ils utilisent des techniques de couverture de risque (hedge) qui les distinguent des investisseurs classiques : rachat à bas prix de créances, vente à découvert (vente au comptant de titres que l'on ne détient pas pour les racheter moins cher par la suite) ou encore recherche de l'effet de levier (emprunt de cash pour augmenter la taille du portefeuille). Pour échapper aux réglementations des sociétés de gestion, 68% d'entre eux établissent leur siège social off shore, tout en domiciliant leur gérant aux Etats-Unis ou en Europe.

Fonctionnement souple, profitabilité élevée, les hedge funds se multiplient. De 300 en 1990, ils sont passés à plus de 8500 cette année. En France, quelques dizaines de sociétés gèrent plus de 22 milliards d'actifs. Mais la prolifération des nouveaux entrants diminue les rendements. Au point que certains analystes craignent d'assister à une évolution analogue à celle de la bulle internet qui a éclaté en 2000, réduisant de nombreux investisseurs à la ruine. Déjà, en 2006, quelque 1000 hedge funds auraient mis la clef sous la porte. La communauté financière a encaissé ces cessions d'activité sans trop de dommage. Mais des faillites en cascade de gros acteurs du marché pourraient bien précipiter les banques dans leur chute.

de la bulle internet. Le rachat des actions par un fonds alternatif a permis le redressement du titre », explique David Thesmar, professeur à HEC. Et les hedge funds, qui gèrent 1600 milliards de dollars de par le monde, augmentent la liquidité des marchés. Très développés en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis, ils réaliseraient certains jours le tiers des transactions boursières à Londres et New York. « En acceptant d'acheter des entreprises sous-valorisées et des titres au rendement faible, les fonds apportent de la souplesse aux marchés, poursuit David Thesmar. Ils ont également un rôle positif dans le management des entreprises. Quand une société est mal gérée, ils entrent dans le capital et contraignent les dirigeants à recentrer leur stratégie. Selon des études américaines, les hedge funds améliorent la rentabilité des entreprises sur le long terme. »



David Thesmar, professeur à HEC.

### Une régulation plus stricte est préconisée par l'Allemagne

Mais l'activisme vertueux de ces fonds ne doit pas occulter les déboires d'autres spéculateurs. En septembre dernier, le fonds Amaranth a perdu les deux tiers de ses actifs, représentant 5 milliards de dollars, à cause d'anticipations erronées sur l'évolution du cours du gaz naturel. Ces mésaventures sporadiques mais spectaculaires suscitent l'inquiétude des dirigeants politiques. Au sommet du G8, en juin dernier, la chancelière Angela Merkel a convaincu ses homologues britannique et américain d'instaurer une régulation plus stricte des hedge funds. Le projet allemand préconise de leur imposer une inscription auprès des autorités financières du pays dans lequel ils sont enregistrés, assortie d'une obligation de fournir des informations sur les entreprises dans lesquelles ils ont investi. Mieux encore, Berlin souhaite fixer un plafond au-delà duquel les fonds devraient communiquer la part qu'ils possèdent dans l'entreprise. Un projet que les hedge funds combattent, arguant que s'ils doivent révéler leur stratégie d'investissement, ils ne seront plus incités à innover. Et, d'après David Thesmar, rares sont les fonds qui lancent des opérations inconsidérées. « Le risque est faible, car les banques savent ce qu'elles font quand elles prêtent de l'argent. En revanche, on pourrait envisager de les ouvrir aux petits porteurs. Les hedge funds offrent le meilleur couple risque / rendement des sociétés de gestion. Il est injuste que leur accès soit réservé aux particuliers fortunés et aux institutionnels. »

Ophélie Colas des Francs ■



1600 milliards de dollars ! C'est ce que gèrent les fonds alternatifs au niveau mondial.

## idée

# Réguler les hedge funds sans les affaiblir

Investisseurs non-conventionnels et avisés, les fonds alternatifs se sont imposés comme des acteurs incontournables de l'économie mondiale. Mais ils inquiètent les décideurs politiques.

Près d'un milliard de dollars qui part en fumée... La nouvelle de la cessation d'activité de deux fonds de la banque d'investissement Bear Stearns, début juillet, a conforté les détracteurs des hedge funds dans leur certitude : en lançant des investissements risqués, les fonds alternatifs mettent en péril les banques et plus généralement la stabilité de l'économie. À l'origine des déboires de Bear Stearns, un rachat massif de titres de crédit immobilier à taux de rendement élevé mais à haut risque de défaut. Au final, les emprunteurs, ruinés par l'atonie du marché immobilier, se sont révélés insolvables. Faut-il avoir peur des fonds spéculatifs ? « En jouant des stratégies hors des sentiers battus, les hedge funds permettent de rétablir la valeur d'une action. Prenez le cas de Cap Gemini dont les titres ont perdu 80% de leur valeur lors de l'explosion



Certains jours, les fonds alternatifs réalisent le tiers des échanges à Londres ou New York.





**Patrick Artus,**  
directeur de la recherche et  
des études à Ixix Corporate  
& Investment

# Le système monétaire est-il assez robuste ?

## La monnaie est-elle une marchandise comme une autre ?

Absolument pas. Elle présente la particularité et l'avantage de pouvoir être échangée contre tout type de bien physique. On la stocke longtemps sans qu'elle perde de sa valeur. Une valeur qui réside tout justement dans la confiance qu'on lui porte. Cependant, la monnaie reste une marchandise et, à ce titre, son prix est déterminé par l'équilibre de l'offre et de la demande.

## Quels sont les piliers de la stabilité financière internationale ?

Le système monétaire a beaucoup évolué. Dans les années 20, la livre sterling s'imposait comme la monnaie de référence et tous les acteurs

économiques se référaient à l'étalon or. Après la Deuxième Guerre mondiale, avec l'avènement des institutions de Bretton Woods, le dollar est devenu la devise-phare dans laquelle on peut solder tous les échanges internationaux. Si on exclut les transactions commerciales au sein de l'Union européenne, le dollar représente 85% des échanges de biens dans le monde et 65% des réserves des banques centrales.

## Les Américains assurent donc la stabilité du système monétaire international...

Paradoxalement, non. Ce sont les puissances émergentes comme la Chine, l'Inde, le Brésil ou encore l'Arabie Saoudite qui empêchent la monnaie internationale de se déprécier en accumulant des montagnes de devises. Au premier semestre, la banque centrale chinoise a acheté 270 milliards de dollars de réserve de change ! Aujourd'hui, la confiance n'est plus assurée par le pays émetteur. Les Etats-Unis ne disposent plus des mêmes réserves d'or que par le passé. Si les pays en forte croissance cessaient de l'acheter, le dollar s'effondrerait.

## Pourquoi soutenir la monnaie américaine ?

Personne n'a intérêt à casser le système actuel. Si le dollar se dépréciait, les Etats-Unis verraient le coût de leurs importations exploser. Or une récession pénaliserait la planète entière. Le marché américain est un débouché majeur pour les produits asiatiques. Les Etats-Unis représentent 30% du PIB mondial. Bref le système est bâtard mais robuste car personne ne souhaite le voir s'effondrer. Mais il est fort possible que les Asiatiques cessent de soutenir le dollar quand ils auront acquis leur autonomie. Une hypothèse peu envisageable avant au moins deux décennies.

## La constitution de réserves en dollars influe-t-elle sur l'économie mondiale ?

Oui. Les banques centrales achètent en cash les actifs américains. On évite ainsi une crise de change mais on crée un excès de liquidités. Résultat, les taux d'intérêt sont faibles et les individus poussés à investir dans des pays où les taux sont plus élevés. Sur le principe, la démarche est positive puisqu'elle contribue à

alimenter la croissance dans des zones en développement. Mais les gens ont tendance à s'endetter à outrance pour financer des investissements non-productifs comme des hôtels, bureaux, aéroports qui restent vides...

## Quel rôle le FMI et l'OMC jouent-ils dans le SMI ?

Les institutions de Bretton Woods sont mortes ou presque. Parler de G8 n'a plus aucun sens. Comment prendre des décisions sans la Chine, la Corée, l'Indonésie ou le Viêt-Nam, alors que l'Asie détient quasiment la moitié de l'épargne mondiale ? Il faudrait une gouvernance représentative qui intègre les pays émergents. On parle d'un L20, « large twenty », où siègeraient les nouvelles puissances. Cette réforme s'impose, sinon le FMI risque de voir se constituer des institutions régionales concurrentes. La fin du multilatéralisme mettrait en péril les négociations commerciales.

## Les pays émergents ont-ils pris des initiatives en ce sens ?

L'Amérique latine a lancé en juin dernier la Banque du Sud, un organisme régional qui a vocation à développer les économies du continent mais aussi à s'étendre au reste de l'hémisphère. La Chine a annoncé qu'elle soutenait cette institution. Symptomatique également, la dernière réunion de la Banque africaine de développement s'est tenue à Shanghai. Evidemment, puisque les fonds se trouvent maintenant en Chine.

## Ces pays pourraient-ils préférer l'euro au dollar ?

Pas pour le moment. Certes, l'euro concurrence le dollar sur les marchés financiers. Mais la devise européenne reste une monnaie financière. Ce qui compte, c'est d'être la monnaie de réserve et la monnaie des échanges commerciaux. Seules 400 millions de personnes utilisent l'euro. C'est peu, comparé aux 4 milliards d'individus qui se servent du dollar ! Par ailleurs, faire cohabiter deux monnaies de référence en parallèle rendrait les transactions très coûteuses. L'euro n'est donc pas près d'égaliser et encore moins de détrôner le dollar.

Propos recueillis par  
Ophélie Colas des Francs ■

## rebonds

**Adam Posen,**  
directeur délégué du  
Peterson Institute for  
International Economics  
à Washington

« La reprise économique du Japon est grandement sous-estimée, celle de l'Europe est au contraire largement surestimée... Chaque fois qu'il y a une opportunité d'arbitrage, on l'appelle carry-trade. »

**Michel Aglietta,**  
conseiller au CEPII,  
professeur à l'Université  
de Paris X

« Il n'y a aucun sens à dire que le yuan est sous-évalué si l'on ne connaît pas précisément son taux de change d'équilibre. »

**Bernard Van Craeynest,**  
président de la CFE-CGC

« Les richesses créées ne doivent pas servir à faire la culbute sur les marchés financiers, mais doivent être investies dans l'économie réelle, la santé, l'éducation, la recherche. »



# La saga pétillante de Lorina

Avec un chiffre d'affaires multiplié par 110 en neuf ans, le développement des limonades Lorina de Geyer Frères a tout du conte de fées. La preuve qu'une idée un peu folle au départ peut, avec un brin d'audace, contaminer toute la planète.



Jean-Pierre Barjon, PDG de Lorina Geyer.

25 août 1995. Dans le « Libération » du jour, Yves Kessler, 58 ans, se désole de ne pas trouver de repreneur pour son entreprise, Geyer Frères, créée en 1895 par l'arrière-grand-père de son épouse. A quelques mois de la retraite, le dernier fabricant de limonade artisanale installé à Munster, petit village de 230 âmes en Moselle, est prêt à baisser les bras. « Bien sûr, on pourrait travailler plus et doubler sans difficulté la production, dit-il à l'époque dans le journal. Mais à quoi bon ? Je suis tout seul et cela fait cinq ans que je n'ai pas pris de vacances ». En lecteur avisé, Jean-Pierre Barjon, alors cadre supérieur dans une ancienne filiale de GEC Alsthom, y voit une occasion inespérée. A la recherche d'une affaire à développer, il est décidé à ne pas manquer cette opportunité et décide d'approcher le limonadier. « Ça a été long et compliqué puisque je suis allé le rencontrer à cinq reprises pour lui faire part de mon projet, raconte Jean-Pierre Barjon. Lui cherchait à passer le témoin, et voulait transmettre ses savoirs à un jeune pour qu'il reprenne le flambeau. En fin de compte, il a eu le déclic lorsqu'il a compris que je venais pour développer son produit et pas seulement m'accaparer la marque en rognant sur la qualité ». Finalement, l'ancien patron, rassuré de rester maître du processus de fabrication, conclut l'affaire en 1996 pour environ 80 000 euros. Pour Jean-Pierre Barjon, c'est l'achat coup de cœur, alors que l'entreprise vient de fêter ses 100 ans.

## Faire renaître la marque, à force d'obstination

Premier obstacle pour le nouveau propriétaire de Lorina : convaincre les banquiers de financer son opération. « J'ai acheté cette entreprise comme une maison de campagne à rénover. De toutes façons, je n'avais pas la possibilité de m'y consacrer à plein temps puisqu'elle faisait 150 000 euros de chiffre d'affaires avec ses deux salariés à temps plein, soit bien moins que mon salaire annuel ! ». Argument-phare de Jean-Pierre Barjon pour relancer la marque, capitaliser sur l'image traditionnelle du produit. Dans sa besace, une recette unique : de l'eau de source des Vosges, de l'essence du fameux citron de Menton et du sucre d'Erstein, bref le meilleur. Mais, premier revers, sa banque refuse de lui avancer des fonds pour financer le rachat des actions de l'entreprise. Qu'à cela ne tienne. Jean-Pierre Barjon prendra ce qu'elle lui donne : un simple crédit à la consommation ! « Et en plus, Yves Kessler a dû me faire un cré-

dit vendeur d'un an... ». L'épopée Lorina peut alors commencer. Jean-Pierre Barjon active son réseau pour donner à son produit qu'il veut à « haute image ajoutée » un positionnement adapté. « Une sorte de dream team s'est constituée autour de cette vieille endormie. Un professeur de marketing, un publicitaire de grand talent et un polytechnicien expert en finance se sont mis bénévolement autour de ce projet comme certains vont réparer des châteaux dans l'Ardèche pendant les vacances d'été. Nous sommes arrivés au constat que le produit avait des racines importantes, qu'il avait des valeurs et qu'on était au cœur du patrimoine gourmand français ». Quant au reliftage de la bouteille, il sera confié à l'Ecole supérieure d'arts graphiques Penninghen qui lui redonne un air rétro avec son verre gravé et son bouchon en céramique. Lorina est fin prête à affronter le marché. Avec un prix de vente 7 fois supérieur aux produits concurrents, ce sont les épiceries fines du Bon Marché et de Lafayette Gourmet qui lui ouvrent, en premier, leurs rayons. Alors que la vague de la nostalgie gagne les consommateurs, Monoprix est la première enseigne nationale à diffuser le produit. Suivront ensuite tous les grands de la distribution.

## Une internationalisation au centre de la stratégie

En 1997, installé à temps plein aux commandes de Geyer Frères, Jean-Pierre Barjon décide de traverser l'Atlantique pour conquérir un nouveau marché. « En fait, nous n'avons pas vraiment de grande stratégie. On a pris notre produit et on l'a amené là où on pensait qu'il y avait un marché. » Un peu plus tôt, un acheteur américain était reparti de France une valise d'échantillons sous le bras. Jean-Pierre Barjon s'envole pour New-York où il participe au Salon mondial du produit gourmet. Lorina y décroche la plus haute distinction, le « Finalist Award », qui récompense son goût et son design. Puis, comme en France, le patron part sur les routes démarcher les grands réseaux de distribution. Pour financer cette première opération à l'export, Jean-Pierre Barjon est allé au plus simple en mettant au point un cycle de trésorerie réduit au minimum, « c'est-à-dire être payé en même temps que ce que ça vous coûte pour ne pas faire de décalage ! ». A 4,50 dollars la bouteille, Lorina séduit les Américains grâce à son positionnement haut de gamme. La « Pink Limonade », rose, trouble et aromatisée au raisin y fait un carton. Là aussi, les épiceries fines succomberont en premier aux bulles sucrées « made in France ». Un succès qui persuade le n°1 mondial de la distribution de référencer Lorina en la mettant en scène directement en tête de gondoles. « Il est très difficile d'entrer chez Wall Mart. Mais quand vous y êtes, ce sont des gens qui payent rubis sur l'ongle, donc vous n'avez pas d'inconnue. Vous fabriquez le produit, vous le vendez, ils vous payent 45, 50, 60 jours après la livraison mais ils vous payent. » Depuis,

« Il a eu le déclic lorsqu'il a compris que je venais pour développer son produit et pas seulement m'accaparer la marque en rognant sur la qualité. »





© Photo PIERRE LESAGE

**En un an, 20 millions de litres de limonade Lorina ont été vendus dans 38 pays.**

les Etats-Unis sont devenus le premier marché à l'export de Lorina avec 35% de sa production écoulés chaque année chez les géants de la distribution comme Ahold ou Tesco. Jean-Pierre Barjon y a installé un bureau, puis plusieurs... dont un à Atlanta, le bastion du géant Coca-Cola. Un pied de nez de cet éternel challenger. « La difficulté principale dans ce métier est d'être capable d'intéresser les distributeurs mondiaux et de se faire référencer pour mettre le produit face au consommateur », explique Jean-Pierre Barjon. « Ça a été tout l'art et le succès du boulot que l'on continue à faire. D'ailleurs, aujourd'hui, il y a plus de gens pour vendre le produit que pour le fabriquer : 30 employés en deux équipes sur la chaîne pour 50 qui le vendent. »

## L'Asie, le marché le plus exigeant

L'autre étape clé du développement de Lorina à l'international se déroule de l'autre côté du globe, sur un marché qui promet une forte croissance à Geyer Frères : le continent asiatique. Déjà en 1997, les acheteurs japonais avaient été les premiers à faire le voyage jusqu'à Munster pour déguster la Lorina et visiter la chaîne de production.

Désormais vendue dans les endroits les plus branchés de Tokyo, Lorina a été élevée au rang de produit de luxe. « L'Asie est le continent le plus exigeant, le plus difficile », confirme Jean-Pierre Barjon. « Le mode de consommation américain ressemble globalement au mode de consommation européen. En revanche, en Asie, il faut s'adapter d'abord culturellement, ensuite à la relation particulière au produit et à des niveaux d'exigence qui n'ont rien à voir. C'est vraiment un marché sur lequel il faut complètement se remettre en cause. » Et pour avoir les capacités financières de s'y développer, Jean-Pierre Barjon a fait appel à des capitaux développeurs dans les années 2000 pour mettre un pied à Hong-Kong, en Malaisie et en Indonésie. Aujourd'hui, le patron a organisé la sortie du capital de ces fonds et détient à nouveau 100% de l'entreprise. Quant au marché chinois, l'histoire reste encore à écrire. « La Chine est incontournable pour nous puisque nous n'y sommes pas », ironise Jean-Pierre Barjon. « Mais Lorina prévoit de fabriquer directement là-bas. Il faut être mobile dans sa tête pour avoir plusieurs scénarios d'offres marketing. Notre marque propose des offres différentes, comme la limonade artisanale à l'eau de Munster mais nous nous devons d'offrir des produits qui collent au plus près aux nouveaux marchés. Demain, plus la marque sera forte, plus elle pourra embouteiller d'autres produits que ceux que vous connaissez localement. Lorina a 103 ans mais elle doit encore une fois s'adapter. » L'an passé, 20 millions de litres de sa limonade ont été écoulés dans 38 pays. En France, elle est devenue la première marque du marché.

## L'innovation au cœur du renouvellement de la gamme

Pour la suite, les projets ne manquent pas chez Geyer Frères. Alors que dans les rayons, la bataille est rude pour Lorina qui joue des coudes entre les grands du sodas et les marques de distributeurs, l'entreprise mise sur l'enrichissement et le développement de sa gamme pour gagner le cœur de nouveaux consommateurs. Et pour dépasser les 25% de parts de marché qu'il détient en France, Jean-Pierre Barjon prépare de nouveaux lancements sur le marché français, comme la déclinaison en canettes de sa Lorina historique et la sortie pour Carrefour d'une limonade Bio qui associera la qualité artisanale avec des critères de qualité et de mise en œuvre plus importants (sucre

bio, nouvel embouteillage...). Et s'il fallait faire un bilan de cette épopée ?

« Il faut accepter les échecs et ne pas croire qu'une idée est géniale et que les autres ne le sont pas. »

« Il faut accepter les échecs et ne pas croire qu'une idée est géniale et que les autres ne le sont pas », conclut Jean-Pierre Barjon. « L'idée devient bonne quand la démarche est aboutie par rapport à un scénario, et à cela il faut ajouter un brin de chance. Il faut ce mélange pour arriver à rencontrer le succès, mais aussi plusieurs éléments comme le travail, la compétence, la démarche, la remise en cause et puis l'énergie pour rechercher la performance et enfin aimer la compétition. Se remettre en cause est le plus important parce que rien n'est jamais acquis. » Ce qui est certain, c'est que la marque pourra longtemps continuer à capitaliser sur son image. Car pendant ce temps, à Munster, petit village de Moselle, le maître limonadier Yves Kessler, 72 printemps, veille toujours sur sa chaîne de production. Il est resté le maître limonadier de Lorina et protégera pour quelques temps encore ses secrets.

Elodie Toustou-Chelidze ■

## { expertise



François David,  
président de la Coface

## « Agir sur les freins à la croissance »

« Tout le monde pense que ce sont les grands contrats qui font les exportations françaises. Encore une idée reçue. Bien qu'importants, leur part dans les exportations françaises n'est que de 10% seulement. Notre commerce extérieur repose avant tout sur nos PME et nous sommes leaders dans de nombreux marchés de niche. Nos PME sont bien soutenues et celles qui souhaitent un accompagnement pour exporter en trouvent sans problème. Nous avons sans doute en France le dispositif le plus complet de soutien à l'exportation, entre les services proposés par Coface dont l'assurance-prospection, les Chambres de commerce, les conseillers commerciaux, UbiFrance, les missions économiques... Ce n'est donc pas un problème. La vraie faiblesse de nos PME exportatrices, c'est leur taille : elles sont beaucoup trop petites. Aussi, ce qui est important, c'est de faire en sorte que les petites PME françaises croissent et atteignent une taille critique en particulier en agissant sur les freins bien connus qui bloquent leur croissance (seuils, fiscalité, transmission du patrimoine, droit du travail...). » ■

## { expertise

Christophe Bernard,  
directeur du développement de KPMG Entreprises, en charge des PME

## « Prendre en compte les différences culturelles »

« Pour continuer à grandir, une PME doit obligatoirement se positionner sur deux créneaux : l'innovation et l'international. En termes de stratégie, une PME est une entreprise qui est sur un marché de niche. A l'opposé des groupes qui sont sur un marché de volume/prix, ce marché doit être le plus large possible, donc international. A l'étranger, une PME peut soit s'implanter (distribution ou fabrication), soit y faire son business (distribution, vente, approvisionnement...). L'international est un projet comme un autre qui se finan-

## { expertise

Jacques-Emmanuel Blanchet,  
directeur du marché des entreprises  
chez HSBC France

## « Accompagner au-delà du simple financement »

### Quelles solutions de financement s'offrent aux PME à l'international ?

Ils sont variés : de l'avance en devises en passant par la mobilisation des crédits documentaires, les pré-financements, la mobilisation de créances, l'affacturage... Pour les petites entreprises, les financements sont classiques et les solutions packagées. Pour les moyennes ou grandes entreprises qui s'implantent à l'international, on prend en compte les spécificités locales en termes de fiscalité et de besoins en trésorerie.

### Le rôle d'une banque s'arrête-t-il au financement ?

Non. Grâce à la puissance de notre réseau, notre offre « HSBC Club pays » accompagne les

entreprises depuis les réunions d'information avec les CCI jusqu'à l'ouverture des comptes bancaires à l'étranger pour la société et ses expatriés. Les chargés de clientèle analysent tous les aspects des projets, construisent les solutions de financement adaptées avec des spécialistes du commerce international et de la gestion de trésorerie avec l'appui des International champions qui renseignent sur les pratiques bancaires locales. En association avec UbiFrance, les entreprises ont accès à une hotline, des missions de prospection... Avec la Coface, on les accompagne pour prévenir les risques de vente, de livraison, d'impayés. Nous allons bien au-delà des solutions d'une banque classique. ■





La BRED,  
la banque  
au service  
de vos activités  
internationales.

Quelle que soit la taille de votre entreprise, les hommes et les compétences de la BRED vous accompagnent dans vos échanges ou votre développement à l'international.

E-mail : [bredinternational@bred.fr](mailto:bredinternational@bred.fr)

Bougeons-nous  
la France!

# 4

## gérer les hommes

Gestion des ressources humaines,  
formation, politique de l'emploi...  
Fait-il bon vivre dans les entreprises  
françaises ?

page 62 / entretien : Christine Lagarde

page 66 / idée : Les entreprises ont besoin de règles claires

page 68 / idée : La qualité est un atout majeur pour notre économie

page 70 / débat : Fait-il bon vivre en entreprise ?

page 72 / défi : DMMS propreté mise sur l'emploi de personnes handicapées



# « Il faut absolument améliorer le service rendu aux entreprises et aux demandeurs d'emploi »

Pour Christine Lagarde, ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, la politique de l'emploi doit aujourd'hui servir deux objectifs prioritaires : un taux de chômage ramené à 5% et un taux d'emploi atteignant les 70%. Explication sur les mesures mises en œuvre.

## Quel bilan faites-vous de la situation de l'emploi aujourd'hui en France ?

L'emploi va mieux. Il faut regarder les tendances de fond : le chômage a reculé sensiblement depuis deux ans et demi, tandis que les créations d'emploi dans le secteur marchand atteignent près de 300 000 en 2007, après 188 000 en 2006, soit une hausse de 60%. 2007 est la meilleure année pour l'emploi depuis sept ans. Il faut remonter à l'année 2000, année de très forte croissance, pour trouver un rythme de créations d'emplois aussi élevé. Mais il reste encore beaucoup de chemin à parcourir et c'est pour cela que nous avons ouvert des chantiers de réforme dès notre arrivée.

## Comment notre pays se positionne-t-il par rapport aux autres États européens ?

Nous avons deux objectifs à atteindre d'ici à la fin du quinquennat. Le premier, c'est le plein emploi, soit un taux de chômage de 5%. Le deuxième,

c'est de faire passer notre taux d'emploi de 64,5 à 70%, conformément à l'engagement que nous avons pris en 2000 au plan européen dans le cadre de la stratégie de Lisbonne. C'est un objectif ambitieux, mais que l'on peut atteindre, comme d'autres pays (le Danemark, la Suède, la Norvège).

Le taux d'emploi n'est pas assez pris en compte dans le débat public français. Il traduit pourtant mieux que tout autre chiffre le degré de participation de toutes les forces vives d'un pays à son développement. C'est un indicateur de cohésion sociale et de prospérité, car l'amélioration des revenus passe d'abord par le fait d'avoir un emploi. Toutes nos actions doivent servir ces deux objectifs : 5% de taux de chômage, 70% de taux d'emploi.

Je voudrais citer trois exemples. D'abord, la création d'emplois : en favorisant l'activité, la loi pour le travail, l'emploi et le pouvoir d'achat a été une première étape essentielle. Ensuite, la modernisa-



« 2007 a été la meilleure année pour l'emploi depuis sept ans. »

Christine Lagarde, ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi.





“ L'économie change, des emplois se créent et disparaissent chaque jour : je veux que chacun puisse saisir de nouvelles opportunités pour enrichir sa vie professionnelle. ”

tion du service public de l'emploi, afin que se rencontrent les demandeurs d'emploi et les emplois qui se créent chaque jour. C'est tout l'enjeu de la fusion de l'ANPE et de l'UNEDIC. Enfin, la réforme de la formation professionnelle. Je compte la mener à bien en 2008 avec les partenaires sociaux, pour donner plus de chances à chacun d'évoluer au cours de sa carrière professionnelle, de changer de métier par choix ou par nécessité. L'économie change, des emplois se créent et disparaissent chaque jour : je veux que chacun puisse saisir de nouvelles opportunités pour enrichir sa vie professionnelle.

#### Quelles améliorations apporter aujourd'hui au service public de l'emploi ?

Le service public de l'emploi a déjà beaucoup évolué ces dernières années, avec la mise en place d'un suivi mensuel personnalisé pour les demandeurs d'emploi au bout de 4 mois, la création de parcours et prestations différenciées adaptés à chaque situation, une meilleure connaissance des entreprises, des techniques innovantes comme les plates-formes de vocation, ou tout récemment la création d'une offre de service pour les plus de 50 ans. Je veux rendre hommage à tous les acteurs qui ont participé à cette modernisation, facteur essentiel de la baisse du chômage dans notre pays.

Nous allons franchir une étape décisive avec la fusion ANPE-ASSEDIC qui a été voté au Parlement le 13 janvier 2008. C'est un chantier considérable que nous allons mener au cours des prochains mois. Il va permettre de simplifier les démarches des demandeurs d'emploi et des entreprises, et surtout d'offrir une gamme de prestations plus large à tous les demandeurs d'emploi indemnisés ou non. Je veux que demain, tous les demandeurs d'emploi aient accès aux techniques les plus performantes de recherche d'emploi, qu'ils soient indemnisés ou non. Aujourd'hui des prestations efficaces sont réservées à certains du fait de leur statut, alors que d'autres pour lesquels elles seraient adaptées, ne peuvent en profiter pas. Demain, la fusion permettra de déployer davantage de moyens au service direct des usagers, demandeurs d'emploi et entreprises. Nous pourrons accompagner jour après jour les demandeurs d'emplois dans leurs recherches.

Il faut absolument améliorer le service rendu, à la fois aux entreprises qui recrutent et surtout aux demandeurs d'emploi. L'objectif est de mettre à la disposition de chaque demandeur d'emploi, de chaque entreprise, en tout point du territoire, un point d'entrée unique dans lequel il trouvera tous les services, depuis l'inscription, la collecte des offres jusqu'à l'accompagnement et l'indemnisation. Le demandeur d'emploi, doit être au cœur du système.

Le nouvel opérateur sera la colonne vertébrale du service public de l'emploi. Autour de cet axe s'organiseront les institutions spécialisées qui offrent des services adaptés à des publics spécifiques comme les Missions locales, Cap Emploi ou l'APEC...

#### Quelles mesures sont mises en œuvre pour favoriser l'intégration professionnelle des jeunes ?

Les jeunes sont, plus que d'autres catégories de la population, touchés par le chômage et connaissent souvent des parcours heurtés d'accès à l'emploi, surtout lorsqu'ils sont peu ou mal qualifiés. 17% des jeunes sortent encore du système scolaire sans aucun diplôme. Ils seront parmi les premiers bénéficiaires du nouveau Service Public de l'emploi et de la réforme de la formation.

Par ailleurs, des mesures spécifiques sont proposées aux jeunes habitants des quartiers difficiles, dans le cadre du plan « Espoir Banlieues ». Je les ai préparées, avec Fadela Amara, en travaillant très concrètement avec des employeurs, des acteurs investis localement et des professionnels de l'accompagnement vers l'emploi. Nous avons réuni des responsables de grandes entreprises en octobre et novembre 2007, pour imaginer des solutions innovantes et simples.

Nos propositions ont convergé très rapidement pour que le volet emploi du plan Espoirs banlieue soit orienté vers l'emploi durable et le développement économique. Trois mesures ont d'ores et déjà été annoncées : la mobilisation des grandes entreprises à travers l'adhésion à un engagement national pour l'emploi des jeunes des quartiers, l'accompagnement intensif jusqu'à leur embauche des jeunes les plus éloignés de l'emploi au moyen d'un contrat d'autonomie, et un programme de soutien à la création d'entreprises dans les quartiers.

#### Comment entendez-vous favoriser l'insertion des handicapés ?

La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées a renforcé sensiblement les droits des handicapés à participer pleinement à la vie économique de notre pays et en particulier à accéder à l'emploi. Du fait d'un relèvement notable de la contribution des employeurs, les ressources de l'AGEFIPH sont en hausse et permettront d'intensifier l'accompagnement des demandeurs d'emplois handicapés dans leur insertion professionnelle, et le maintien des travailleurs handicapés dans l'emploi. La convention 2008-2010 entre l'Etat et l'AGEFIPH a été signée par le président de l'AGEFIPH, Valérie Létard, et moi-même le 20 février dernier.

Je souhaite que les préoccupations d'emploi soient présentes au sein des maisons départementales des personnes handicapées et je salue leurs initiatives de partenariat avec des Cap Emploi, structures de placement spécialisées des travailleurs handicapés. Je note avec satisfaction que les Cap Emploi se sont regroupés en un seul réseau, ce qui ne peut que renforcer leur action.

Les entreprises doivent prendre conscience des compétences que les travailleurs handicapés peuvent leur apporter et changer ainsi de regard sur leurs candidatures. Je note qu'elle peuvent satisfaire leur obligation d'emploi de travailleurs handicapés en mettant en œuvre des accords de branche ou de groupe ou d'entreprise sur le sujet. Ceci ouvre un nouveau champ de négociation collective.

#### Qu'en est-il de la place des seniors ?

La situation des seniors est vraiment un point noir de notre marché du travail. Le taux d'emploi des 55-64 ans est de 37% alors que l'objectif fixé au plan européen est de 50%. Le président de la République a rappelé le 18 septembre sa volonté de progresser dans cette voie. En 2007, le chômage des seniors a reculé plus vite que celui des autres demandeurs d'emploi. Nous devons aller plus loin, faire cesser la sortie prématurée des seniors du marché du travail, notamment en mettant fin à l'hémorragie des préretraités : des dispositions ont été adoptées en ce sens au Parlement dans le cadre du projet de loi de financement de la sécurité sociale (PLFSS) pour 2008. J'ai annoncé le 21 janvier un doublement de l'effort fait par l'Etat,

l'ANPE et l'UNEDIC pour aider les seniors au chômage à retrouver un emploi. Nous avons également relancé une campagne de communication pour que les employeurs prennent conscience des opportunités qu'ils gâchent, des talents qu'ils perdent lorsqu'ils renoncent à employer des seniors. Dans les semaines qui viennent nous allons proposer des mesures supplémentaires pour permettre aux seniors de se maintenir en emploi plus longtemps. Ce sera ma contribution au rendez-vous des retraites.

#### Quels moyens entendez-vous déployer pour sécuriser les parcours professionnels ?

La mise en place d'une véritable sécurisation des parcours professionnels implique d'agir sur plusieurs leviers. L'accord des partenaires sociaux du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail, acte le principe d'un nouveau mode de rupture du contrat de travail, non conflictuel, fondements de cette sécurisation des parcours. En contrepartie, il prévoit la possibilité pour les salariés de conserver leurs droits à la formation ou à la couverture complémentaire après la fin de leur contrat de travail. C'est essentiel, car c'est concrètement lever des obstacles à la mobilité et faciliter la transition entre deux emplois. La prochaine convention d'assurance-chômage et la réforme de la formation professionnelle viendront concrétiser ces avancées. L'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi par le service public de l'emploi rénové est un élément important. Toutes ces réformes que nous menons contribuent à sécuriser davantage les parcours des salariés, qui, dans le contexte d'une adaptation continue de notre économie, sont de plus en plus amenés à changer de métier au cours de leur carrière.

#### Quelles nouvelles mesures sont actuellement proposées en matière de formation professionnelle ?

La réforme de la formation professionnelle est le principal chantier que je conduirai en 2008. L'objectif, c'est de rendre le système plus efficace, et surtout plus juste au profit des demandeurs d'emploi et des salariés les moins qualifiés. Cette réforme sera une étape importante dans la sécurisation des parcours professionnels.

Malgré des sommes considérables investies (1,5% du PIB), notre système de formation

“ D'ici à 2015, nous allons vivre une chance historique de renouer avec le plein emploi en accompagnant les créations d'emplois vers les secteurs les plus dynamiques et les plus innovants. ”

professionnelle est très perfectible : les qualifications ne sont pas toujours adaptées aux besoins de l'économie, de réelles inégalités d'accès à la formation subsistent, les nombreux acteurs du système sont insuffisamment coordonnés, les financements trop cloisonnés...

Mon objectif est d'aboutir à un meilleur ciblage des dispositifs et des financements sur les publics et les territoires qui en ont le plus besoin. Je pense évidemment aux demandeurs d'emploi. Et je crois qu'il nous faut mieux articuler les actuelles logiques de branche avec des logiques de territoire. J'ai déjà lancé le processus de préparation de la réforme. A partir des réflexions menées au sein du Conseil d'orientation pour l'emploi, je présiderai au printemps une conférence associant Etat, régions et partenaires sociaux pour déterminer les grands axes de la réforme et le partage des tâches (ce qui relève de la loi et ce qui relève de la négociation).

#### Quels grands défis restent encore à relever ?

Le ministère chargé de l'emploi a cela de passionnant que le rapprochement avec l'économie et les finances démultiplie nos leviers d'action.

N'oublions pas que nous allons avoir à pourvoir chaque année jusqu'en 2015 750 000 emplois, si on additionne les créations nettes d'emplois attendues et les emplois libérés par les départs en retraite. C'est une chance historique de renouer avec le plein emploi et de doter le potentiel de croissance de notre économie en accompagnant ces mouvements de mains d'œuvre vers les secteurs les plus dynamiques et les plus innovants.

Propos recueillis par Betty Mamane ■





Pas d'action collective sans règles du jeu !

## idée

# Les entreprises ont besoin de règles claires

Dans une société travaillée par l'individualisme, quelle est la vision des chefs d'entreprise sur la façon de faire respecter ses règles ?

Voilà quarante ans, toute une génération prenait la parole pour dire qu'elle refusait limites et contraintes, qu'elle ne voulait rien assumer de son héritage et que l'essentiel restait encore à découvrir. Il devenait « interdit d'interdire ». L'entreprise, prenant acte de cette aspiration nouvelle des individus à la souveraineté et renonçant à son organisation hiérarchique pyramidale, se mit alors à prôner l'autonomie, l'innovation et la flexibilité. Ces dernières années montrent un retour à des valeurs plus traditionnelles : l'honnêteté, le respect d'autrui et le sens de la famille, le monde du travail, la tolérance. Leurs principaux vecteurs de transmission étant la famille, l'école, les médias et... l'entreprise. Celle-ci est-elle à nouveau capable de fabriquer des valeurs et de les propager ? Pour Catherine Chouard, DRH du groupe Elixor, une certitude, « les valeurs se vivent ». Certes, l'entreprise est mue par la recherche de l'efficacité et de la performance. Mais elle

est avant tout une communauté humaine. Souvent perçues comme des contraintes, les règles sont aussi une façon de donner des repères sur les espaces de liberté et les marges de manœuvre qui permettront à l'individu de trouver sa place dans un univers de travail : « Les règles ne doivent pas uniquement être transmises. Il faut aussi les vivre et les faire vivre. Reste à savoir comment, la forme comptant autant que le fond. » Reste aussi à se mettre d'accord sur les valeurs avant d'enseigner des règles. Ce qui impose de réfléchir sur ce qui a changé. « Un changement important tient à l'accélération de la science, qui est désormais assez mal perçue, explique ainsi Gabriel de Nomazy, vice-président exécutif de ParisTech. "C'est le progrès" est devenue une formule résignée. La science fait peur et fait l'objet d'une certaine désaffection, ce qui est très inquiétant pour le monde occidental. De la même façon, l'on constate une perte d'influence de l'écrit. Or l'écrit, c'est le rationnel. La parole, qui est l'émotion, prend une place de plus en plus grande. »

## Des valeurs qui s'entrechoquent entre les communautés géographiques et sociales

Dans ce contexte, le dilemme est de taille. Comment faire passer des valeurs sans remettre en cause ces valeurs elles-mêmes ? A titre d'exemple, trois valeurs ne sont pas aussi généralisées ou mondialisées que l'on pourrait le croire : pour les Chinois, les droits de l'homme, la propriété intellectuelle (pour un Chinois, c'est par la copie qu'on progresse) et l'environnement n'ont pas le même sens que pour nous. De même, comme le souligne Hakim El Karoui, président du Club XXI<sup>e</sup> siècle, les valeurs clés pour les immigrés d'Afrique du Nord sont la solidarité familiale, l'inégalité entre les hommes et les femmes et le caractère fermé de l'horizon géographique (la tribu), des règles collectives qui n'ont pas ou plus de sens en France. Toutefois, Xavier Emmanuelli, président-fondateur du Samu social de Paris, ancien secrétaire d'Etat à l'action humanitaire, observe que « l'exclusion est universelle, de même que la folie ou le vieillissement de la population ». Paradoxalement, le développement des villes favorise l'exclusion, en particulier celle des enfants. « C'est une véritable anomalie. Ne pas laisser les enfants sur le bord de la route devrait être une valeur universelle. Les valeurs universelles et transcendantes, il faut les chercher et les appliquer. A défaut, il n'y aura de place que pour l'archaïsation et le repli sur la survie. »

Un immense effort est donc nécessaire pour comprendre les nouveaux modes de vie, mais aussi pour comprendre que les hommes ne peuvent vivre ensemble que s'il y a du symbolisme entre eux : la politesse, le respect et la tolérance. Des valeurs qui doivent être exigées, recherchées et transmises, y compris au sein de l'entreprise. Ce n'est pas toujours chose aisée. Ainsi, le groupe Elixor est présent dans 14 pays (13 000 sites) et compte 60 000 collaborateurs, ce qui rend difficile la transmission des valeurs. Mais le plus important est que les entreprises, quelle que soit leur taille, sont traversées par la quête de sens de leurs collectifs de salariés. La transmission passe d'abord par la relation au quotidien et tout au long de la vie dans l'entreprise.

Marina Stein ■

## ZOOM

# Actions de solidarité dans le monde

Lors du Sommet du millénaire organisé par les Nations Unies en septembre 2000, les chefs d'Etat déclaraient solidairement « être tenus de défendre, au niveau mondial, les principes de la dignité humaine, de l'égalité et de l'équité ». Réduire de moitié l'extrême pauvreté<sup>1</sup> et la faim, assurer l'éducation primaire pour tous, promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, réduire la mortalité des enfants de moins de 5 ans, améliorer la santé maternelle, combattre le sida, le paludisme et d'autres maladies, assurer un environnement durable et à mettre en place un partenariat mondial pour le développement : la palette parcourue par les 8 objectifs du millénaire pour le développement (OMD) est ambitieuse. A mi-chemin de l'échéance 2015, des avancées majeures ont été accomplies vers leur mise en œuvre, démontrant enfin qu'à l'âge adulte, le capitalisme est assez mature pour des actions de solidarité à l'échelle de la planète. Mais seul l'un des objectifs semble en passe d'être totalement couronné de succès : celui sur la pauvreté et la faim. On y note effectivement que la proportion de personnes vivant dans des conditions d'extrême pauvreté est passée d'environ un tiers à moins d'un cinquième de la population mondiale entre 1990 et 2004. Des progrès ont aussi été accomplis en matière d'éducation, le taux de scolarisation dans le domaine de l'éducation primaire étant passé de 80% en 1991 à 88% en 2005. A l'échelle mondiale, la mortalité infantile a chuté, prouvant que des interventions adaptées se révèlent efficaces dans la réduction du nombre de décès dus aux principales causes de mortalité. Mais pour l'accomplissement des autres objectifs, les pays développés doivent plus que jamais tenir leurs engagements à long terme. Ceci exige, notamment, que les pays du G8 respectent la promesse faite en 2005 de doubler l'aide accordée à l'Afrique d'ici à 2010 et que les Etats membres de l'Union Européenne affectent 0,7% du revenu national brut à l'APD d'ici à 2015.

1. Proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour.



Catherine Chouard, DRH du groupe Elixor.



Hakim El Karoui, président du Club XXI<sup>e</sup> siècle.



Xavier Emmanuelli, président-fondateur du Samu social de Paris.





Le Congrès Européen de la qualité aura lieu au CNIT, à Paris, fin octobre 2008.

## idée

# La qualité est un atout majeur pour notre économie

Pour Jean-Paul Bailly, son président, le cœur de métier du groupe La Poste doit être le service. Service fondé notamment sur la recherche de la qualité de la relation client, la considération des personnes et l'innovation.

**En France, l'élan en faveur de la qualité s'est essouffé au cours des cinq dernières années. Comment expliquez-vous ce phénomène ?**

Je pense qu'on doit l'attribuer à deux raisons principales. D'une part, le scepticisme de certains managers, déçus des démarches qualité lorsque celles-ci se réduisent à la seule conformité à des normes, parfois perçues comme non pertinentes. D'autre part, la focalisation sur la réduction des coûts, au détriment de la qualité des produits et services, amenant certains à parler de « qualité sacrifiée » et qui se traduit par exemple par des rappels de produits.

**Quels signes l'illustrent selon vous ?**

Je peux en citer deux, parmi d'autres. D'abord, le fait que le nombre de certificats ISO 9001:2000 et ISO 14001:2004



Jean-Paul Bailly, président du groupe La Poste.

baisse en France depuis deux ans, à l'inverse de ce que l'on constate en Italie, en Espagne, et dans la plupart des pays d'Europe de l'Est. Ensuite, on peut remarquer qu'aucune entreprise française n'a été « Award Winner » au prix européen EFQM (European Foundation For Quality Management) depuis 2002.

**N'y a-t-il pas pourtant des raisons de reprendre espoir ?**

Oui en effet, car la concurrence de nouveaux compétiteurs issus de pays à bas coût de production et les exigences accrues des clients en matière de qualité ont eu l'effet d'un révélateur. Les entreprises de service se mobilisent désormais fortement sur la qualité. Et les pouvoirs publics font également de la qualité un levier pour la modernisation de l'Etat.

Au sein du groupe La Poste, la qualité est au cœur de notre stratégie de développement responsable. Elle s'exprime au travers d'engagements clients, envers les parties prenantes et à l'égard des postiers. Elle se traduit aussi par l'engagement du Groupe et de chacun de ses métiers dans un grand nombre de démarches de type EFQM, Investors in People, Total Productive Maintenance et certifications ISO ou de service.

De nouveau, la qualité, conjuguée à l'innovation, est reconnue par bon nombre de dirigeants comme un facteur de progrès : qualité des produits et services pour satisfaire les clients et conquérir de nouveaux marchés (notamment à l'exportation), qualité des processus pour piloter l'excellence opérationnelle des organisations, et aussi et surtout – à mon sens – la qualité du management et l'implication des équipes pour obtenir une performance globale dans la durée. Ces trois dimensions sont d'ailleurs constitutives de la « vraie » qualité, celle qui constitue un levier majeur de la confiance des clients. Il est essentiel de sortir de la vision technicienne de la qualité, souvent cantonnée à la certification. Celle-ci n'est qu'un outil au service d'une stratégie et d'objectifs de développement précis.

**Au fond, quel est le véritable enjeu de cette recherche de qualité pour les entreprises françaises ?**

Dans le cadre de la nouvelle économie mondialisée, au moment où de grands groupes français comme La Poste se développent fortement à l'international, l'enjeu est stratégique. La faiblesse du nombre de certificats ISO 9001 ou ISO 14001 obtenus par les entreprises françaises peut s'avérer pénalisante à terme pour nos entreprises appelées à répondre à des appels d'offre internationaux. C'est un véritable enjeu que les décideurs publics et privés doivent assumer. Fin octobre 2008, le Congrès Européen de la Qualité organisé à Paris sous l'égide de l'EFQM – et labellisé Présidence Française de l'UE – constituera une opportunité pour valoriser et stimuler la qualité dans les entreprises françaises. Le groupe La Poste, dont j'ai souhaité qu'il en soit l'un des partenaires de premier plan, apportera tout son soutien à ce rendez-vous international.

Propos recueillis par Laurence Beauvais ■

## zoom

## Mission : qualité France

C'est parce que la bataille de la qualité est loin d'être gagnée qu'a été créé, en avril 2005, le Comité National pour la Qualité et la Performance (CNQP) à l'initiative du Ministère de l'Industrie.

Cette instance est représentative du tissu économique. Elle est composée de représentants des pouvoirs publics, d'entreprises (petites, moyennes et grandes) et d'acteurs institutionnels. Organe de dialogue et de propositions, le CNQP a pour mission de concourir à l'amélioration continue de la performance de notre économie. A cet effet, il s'attache à stimuler la qualité France.

C'est pourquoi le CNQP a relancé en 2006 le Mois Français de la Qualité en fédérant sous une bannière commune, « **Les Carrefours de la Performance** », des dizaines de manifestations régionales et nationales afin de reconnaître les acteurs publics et privés engagés dans des démarches qualité, et de faciliter les échanges de bonnes pratiques.

En 2007, le CNQP, poursuivant son action de sensibilisation, a élaboré un mémorandum dont l'objectif est de renforcer la mobilisation des pouvoirs publics, des entreprises et de leurs représentants autour d'une véritable politique qualité à l'échelon du pays : mesures incitatives fiscales et financières, partages d'expertises, campagnes de communication, formation, indicateurs dédiés...

**Pour en savoir plus :** Pierre Gosset, président de la Fédération des Associations régionales du MFQ et du CNQP, pierre-gosset2@wanadoo.fr ; Michel Laviale, animateur du CNQP, michel-laviale@orange.fr





**Marie-France Hirigoyen,**  
psychiatre et psychanalyste



**Pierre-Louis Rougny,**  
directeur général de la société de  
propreté Nera

débat

# Fait-il bon vivre en entreprise ?

## L'entreprise est-elle fair-play ?

**Pierre-Louis Rougny :** Laurence Parisot, à la tête du Medef, a beaucoup contribué à la nouvelle attitude des entreprises. Nous devenons de plus en plus fair-play, en ce sens que nous nous remettons en question. Nous nous inscrivons dans une logique de meilleure représentativité, avec notamment la sortie du livre blanc qui résulte d'un travail collectif et non du seul point de vue des grands patrons. Cette question de la représentativité doit continuer à se poser chez nous en même temps que chez nos partenaires. Le Medef, ce ne sont pas 40 mais 700 000 PME françaises. Cela dit, nous pouvons être encore bien plus fairplay. Par exemple, au début du siècle dernier, les chefs d'entreprise dirigeaient sur un mode sans doute trop paternaliste. Cela

a disparu mais sommes-nous pour autant fair-play lorsque nous ne dénonçons pas les problèmes de logement pour nos salariés ? S'acquitter du 1% logement, c'est bien ; reconnaître que malgré cela, tous les problèmes ne sont réglés est plus « élégant ».

**Marie-France Hirigoyen :** Depuis la loi sur le harcèlement moral de janvier 2001, j'observe très clairement un changement dans les grandes entreprises du secteur privé qui tiennent à leur image de marque. Malheureusement, je ne note d'évolution ni dans le secteur public ni dans toutes petites entreprises. Le vrai progrès, c'est la prise de conscience. Les conditions de travail sont incontestablement meilleures sur un plan matériel et physique, mais il y a une vraie dégradation psychologique, largement accentuée par les 35 heures.

## Que dire des conditions de travail aujourd'hui ?

**Pierre-Louis Rougny :** Ces dernières années, sans s'être détériorées, les conditions de travail ne se sont pas améliorées. Dans le cadre des 35 heures, nous avons dû exiger toujours plus de productivité. Alors, même si les salaires ont progressé de façon très significative, ce qui a peut-être maintenu un équilibre précaire de satisfaction, tous le monde n'y trouve pas son compte. Dans ma profession, la génération du papy-boom va partir en retraite et je vais avoir du mal à la remplacer. En effet, notre métier porte encore une image trop dévalorisante aux yeux de beaucoup de candidats. Pourtant, peu de branches offrent autant d'emplois, de possibilités d'évolution de carrière et de richesse de mission, sans aucun risque de délocalisation ! Néanmoins, compte tenu du coût de la vie et du poids des charges sociales, vivre avec le salaire net d'un agent de service aux 35h, c'est très difficile. Alors, dans les faits, nombre de salariés travaillent pour plusieurs entreprises et dépassent les 35h hebdomadaires.

**Marie-France Hirigoyen :** On demande aux gens d'être efficaces tout le temps, de faire bonne figure en permanence, de ne pas avoir de baisse de productivité... Il faut se montrer conforme à l'image que l'entreprise veut avoir de chacun. Du coup, les initiatives

personnelles et les spécificités des individus sont cassées. On demande aussi aux salariés d'aller vite, de bâcler. Ils n'éprouvent plus la satisfaction du travail bien fait et perdent de l'estime de soi. Ce qui devient dramatique, c'est l'isolement. Aujourd'hui, c'est chacun pour soi, dans un climat de méfiance et de rivalité accrues. J'observe un désenchantement du travail et une vulnérabilité plus importante des personnes.

## Que pensez-vous de la souffrance des salariés en France et à l'international ?

**Pierre-Louis Rougny :** Les 35 heures ont accéléré la nécessité de productivité face à la concurrence internationale. A toute chose malheur est bon : cette exigence soudaine a eu pour conséquence de faire déborder la coupe ! En ce moment, le Medef travaille donc avec les partenaires sociaux sur le « nouveau contrat de travail » et sur la pénibilité au travail. Il fait là un grand pas en avant. Nous savons que la productivité accrue nous permet de maintenir notre compétitivité à court terme, mais qu'elle nous coûte également à long terme lorsque l'on comptabilise les accidents du travail, les risques liés au stress, les maladies professionnelles. Nous devons, là aussi, nous inscrire dans une démarche de développement durable. La logique, c'est que la Chine nous ressemble un jour, pas l'inverse !

**Marie-France Hirigoyen :** La souffrance au travail est un phénomène mondial, et tous les pays ont pris conscience des dangers du harcèlement moral. Le Japon, par exemple, s'alarme de l'augmentation du nombre de suicides sur le lieu de travail. La fragilisation existe, mais elle n'est pas uniquement liée aux méthodes de management. Notre société a changé, les gens sont plus fragiles narcissiquement et attendent que le travail les épanouisse, là où la vie privée ne les fait plus assez. Il suffit d'une remarque pour qu'ils se sentent persécutés. Il y a un réel manque d'autonomie sur le plan personnel.

## Des solutions pour des salariés épanouis ?

**Pierre-Louis Rougny :** Le bien-être dans une entreprise, c'est d'abord l'écoute.

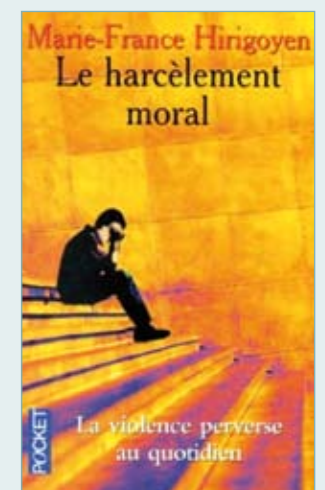
Par exemple, si toutes se soumettaient à l'obligation d'élire des représentants du personnel, il y aurait des avancées. Et au-delà de sa mission sur le contrat de travail, le Medef doit obtenir des mandats des pouvoirs publics pour négocier plus largement.

**Marie-France Hirigoyen :** Un salarié heureux est plus performant ! On doit permettre aux gens de s'épanouir au travail. Ce ne sera pas en mettant des téléphones rouges et des psychiatres à disposition qu'on y parviendra. Le positif, c'est qu'il y a une prise de conscience du phénomène. La solution tient à de petits détails. Il faut remettre de l'humain, du face-à-face. Les personnes doivent oser être elles-mêmes.

Propos recueillis  
par Carole Aïach Soussan ■

## zoom

## Pour en savoir plus



Dans son livre *Le harcèlement moral*, Marie-France Hirigoyen décrit à partir de témoignages comment se perd la confiance en soi. Le livre se termine par des conseils aux entreprises. Editions La Découverte.



# DMMS Propreté mise sur l'emploi de personnes handicapées

DMMS Propreté, une PME spécialisée dans la sous-traitance du nettoyage d'hôtellerie qui travaille avec de grandes enseignes comme Accor, embauche des salariés handicapés depuis 2004. Avec succès.



Sandrine Virbel, directrice des ressources humaines de DMMS.

Dans les couloirs des hôtels, vous les croisez tous les jours. Femmes de chambre, équipiers, gouvernantes : au sein de DMMS Propreté, tous les salariés sont en contact permanent avec le client.

Le personnel de cette PME de nettoyage sous-traitante se retrouve dans les principaux hôtels des grandes villes françaises : Accor, Pierre et Vacances ou Louvres hôtels font partie de ses clients. Si le groupe DMMS Propreté existe depuis 1988, il est depuis quelques années en pleine expansion. Le secteur de la propreté se transforme en effet, s'enrichissant du gardiennage et des fonctions d'accueil. Récemment, l'entreprise a donc embauché près d'une centaine de personnes, dépassant l'effectif de la PME. Parmi ces nouveaux salariés, une dizaine est atteinte de handicaps physiques ou psychiques diagnostiqués par la COTEREP.

## Richesse et ouverture

Pour certains d'entre eux, leur statut de handicapé fut une découverte pour l'entreprise, comme l'explique la directrice des ressources humaines de DMMS, Sandrine Virbel : « Il y a toujours eu des personnes handicapées dans nos effectifs, mais nous ne les connaissions pas avant qu'elles se déclarent. » Suite à cette découverte, l'entreprise décide de se lancer dans une véritable démarche d'embauche des personnes handicapées. Nous sommes alors en 2004, aucune loi ne contraint encore les entreprises à remplir leur « quota » de salariés handicapés. « Nous avons compris que travailler avec des personnes handicapées constituait une ouverture et une richesse au sein de l'équipe. » DMMS Propreté s'interroge alors sur la manière d'intégrer le mieux possible les personnes déclarées handicapées au sein de leur groupe. « Même si nous sommes dans un métier de main d'œuvre physique, il reste des possibilités de travail pour des personnes handicapées physiques. Le tout étant de trouver la personne qui a un handicap compatible avec le métier qu'on lui propose. »

L'entreprise décide donc d'adhérer à une campagne de l'INHNI (Institut National de l'Hygiène et du Nettoyage Industriel) qui par ses différentes branches comme le FARE (Fonds d'Action pour la Réinsertion par l'Emploi), s'occupe de l'insertion des personnes handicapées dans les métiers du nettoyage. L'an dernier, différents membres de la direction des ressources humaines se rendent sur un forum organisé par le FARE sur lequel se rencontrent l'employeur et le salarié potentiels. « C'est par ce biais que nous avons embauché sept personnes », raconte Sandrine Virbel.

Lors de l'embauche d'une personne handicapée, l'entretien entre le futur employeur et le candidat s'avère essentiel. « Ce ne sont pas des postes gadgets, on ne fait pas naître de faux espoirs en prenant à tout prix une personne handicapée. » L'entretien porte donc sur la motivation

du candidat mais aussi sur sa capacité à surmonter son handicap, « le degré d'autonomie, la capacité de travailler avec les autres, telles sont les principales qualités que nous recherchons chez ces salariés, comme chez tous nos salariés. »

## Du recrutement à la formation

La moitié des personnes recrutées n'avaient pas leur baccalauréat, l'entreprise les a donc en premier lieu formées : « nous leur avons offert un contrat de professionnalisation de 6 mois et au bout de cette formation, nous avons embauché la moitié en CDI. » Résultat, aucun aménagement particulier n'a été fait pour intégrer ces salariés dans leur nouveau milieu professionnel. Equipiers ou femmes de chambre, tous ont pris leurs fonctions en douceur. De leur côté, les grandes chaînes d'hôtellerie clientes de DMMS Propreté ont très bien réagi lorsqu'elles ont pris connaissance de la présence d'employés handicapés dans leurs établissements. Et pour cause : le groupe Accor prône lui aussi une politique très avancée d'insertion professionnelle pour les personnes handicapées.

Au départ cependant, les salariés de DMMS Propreté se sont montrés un peu rétifs face à l'arrivée de personnes handicapées. Il a fallu organiser une campagne de sensibilisation au handicap au sein même de l'entreprise, en commençant par la direction.

« Ce ne sont pas des postes gadgets, on ne fait pas naître de faux espoirs... »

« Dans nos bureaux, nous étions face à des personnes qui avaient des idées préconçues sur le handicap. Dès que nous avons prononcé le mot handicapé, certains se sont mis à craindre l'arrivée de personnes en fauteuil roulant. C'était l'idée à combattre. Le premier pas, c'est de mettre à bas les a priori. » Les réactions des responsables de l'encadrement furent donc vives, beaucoup arguèrent de l'impossibilité matérielle d'accueillir les personnes handicapées dans leurs hôtels pour éviter d'avoir en charge ces nouveaux salariés. Mais

au contact des personnes handicapées, les mentalités ont évolué, l'esprit d'entreprise s'est accentué. Cette année, DMMS Propreté a fait appel au cabinet Ariane Conseil pour établir un diagnostic sur l'insertion des personnes handicapées au sein de l'entreprise. La prochaine étape sera institutionnelle : « Nous allons nous engager auprès de l'AGEFIPH (Association de Gestion des Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées) pour inscrire notre action d'insertion des personnes handicapées sur le long terme. »

En 2008, DMMS Propreté sera encore présent sur les forums d'insertion avec la ferme intention de recruter près d'une dizaine de nouveaux salariés. Peut-être faudra-t-il repenser toute la politique des ressources humaines à partir de l'insertion des personnes handicapées, mais cela n'effraie pas Sandrine Virbel, « nous savons désormais que toute l'entreprise nous suivra dans cet engagement ».

Oriane Jeancourt-Galignani ■



## { expertise

Sylvie Goldfain,  
directrice et  
cofondatrice  
d'Atalan.



## « Il faut juste s'attacher aux compétences »

### Comment Atalan en est venu à se tourner vers l'accessibilité du web pour les personnes handicapées ?

En 2002, suite à la rencontre d'une personne aveugle, j'ai décidé de travailler sur l'accessibilité du web. Nous sommes passés d'une activité d'agence web classique à un rôle de conseil pour les entreprises qui souhaitent intégrer l'accessibilité à leurs compétences.

### Depuis 2002, vous êtes-vous constitué une large clientèle ?

Au début, l'accessibilité n'intéressait pas beaucoup les grandes entreprises. Mais depuis 2005, on constate un fort intérêt, public et privé, pour la prise en compte de l'accessibilité lors de la conception ou de la refonte des sites web. On travaille dans tous les secteurs d'activité, principalement pour de grands groupes : la Poste, SNCF, Gaz de France mais aussi Siemens ou Alcatel ont fait appel à nous. Récemment, l'industrie et la grande distribution de luxe, comme LVMH, commencent aussi à s'intéresser à l'accessibilité.

### Quelle démarche constatez-vous chez ces entreprises ?

La loi de 2005 a ouvert le monde de l'entreprise à la problématique de l'accessibilité. Pour la première fois, le législateur fait de l'accessibilité numérique, un droit pour tous. Symboliquement, c'est très fort que la réflexion s'amorce dans le secteur privé. Cependant en France, les entreprises privées ne sont pas directement concernées par la loi. Mais aujourd'hui, cela dépasse le cadre réglementaire : les entreprises comprennent qu'elles ont tout avantage à développer l'accessibilité sur leurs sites corporate.

### Dans vos missions, vous demandez quelquefois à des techniciens handicapés de se rendre dans l'entreprise. Est-ce une démarche de sensibilisation au handicap ?

Oui. Au départ, j'ai embauché une personne handicapée un peu par hasard. J'ai été contacté par Capemploi (association spécialisée dans l'insertion professionnelle des personnes handicapées) qui m'a proposé de rencontrer une candidate handicapée. C'est ainsi qu'une première personne malentendante a intégré Atalan. Elle est aujourd'hui en contact permanent avec le client puisqu'elle vient dans les entreprises et anime des formations.

### Quel conseil donneriez-vous aux PME parfois réticentes à embaucher des personnes handicapées ?

Dans une petite structure, le recrutement est primordial. Mais, à partir du moment où les tâches sont compatibles avec le handicap de la personne, il faut juste s'attacher aux compétences du candidat. Chez Atalan, l'arrivée de cette première personne handicapée a été une richesse et a fait naître un esprit d'équipe plus humain. Lors d'embauches suivantes, je me suis toujours tournée en priorité vers les personnes handicapées.

### Comment l'arrivée d'une personne handicapée transforme-t-elle le management ?

Il a fallu faire preuve de créativité et de souplesse. Avec les personnes malentendantes, nous utilisons beaucoup les messageries instantanées comme Skype. En outre, nous pratiquons tous le télétravail, ce qui permet une responsabilisation de chacun. L'adaptation au handicap des salariés oblige à un management plus personnalisé. ■

## { expertise

Amaury Houdart,  
directeur des  
ressources humaines  
de Logica.



## « Logica, une entreprise où les salariés participent à la réforme »

### Quelle est la participation de votre politique de recrutement ?

En 2007, nous avons embauché 2000 personnes. Et dans ce domaine, nous menons une véritable politique de terrain : nous allons recruter dans les écoles, les forums. Nous utilisons aussi des réseaux de relation comme Facebook sur lequel nous proposons à nos collaborateurs de promouvoir nos offres d'embauche. Nous cherchons des profils qui pourront se développer dans les entreprises. La rencontre au moment de l'embauche est donc fondamentale. Par ailleurs, nous embauchons de plus en plus en régions.

### Quelles perspectives d'évolution offrez-vous à vos salariés ?

Nous avons développé un véritable management de proximité, en adoptant un système de parrainage : chaque salarié a un manager qui le suit pour l'orienter, lui proposer des formations. Dans les études que nous réalisons chaque année auprès des salariés, c'est la qualité des relations humaines au sein de l'entreprise qui est mise en avant. Par exemple, nos collaborateurs bénéficient d'un double entretien annuel : un entretien d'évaluation avec leur management direct et un entretien d'évolution réalisé avec un autre manager, ce qui permet d'offrir un double regard sur leur carrière. Nous avons une conviction : lorsque le salarié arrive, il rejoint une entreprise, une réputation, mais lorsqu'il nous quitte, c'est souvent le manager qu'il quitte, ne se sentant pas reconnu, mal compris... Le rôle du manager est donc primordial dans notre entreprise.

### Quel intérêt trouve l'entreprise à ce que le salarié s'y sente bien ?

Le cœur de notre métier est d'intervenir chez le client pour faire des implémentations de systèmes informatiques. Or, si le salarié est accueilli en interne, s'il lui est offert des possibilités d'évolution, il aura une attitude d'ouverture chez le client et d'engagement pour contribuer aux objectifs de l'entreprise. Une société de services, c'est toujours une affaire d'hommes.

### Dans quelle mesure le salarié garde-t-il une possibilité d'initiative au sein d'une entreprise de la taille de Logica ?

D'une part, très tôt dans leur carrière, nous proposons à nos salariés de prendre des responsabilités d'encadrement, d'être une force de proposition auprès des clients. Ils sont d'emblée mis en situation, ce qui les aidera dans la suite de leurs parcours. Pour renforcer cela, nous avons mis en place un club de managers, « Logica inside » qui rassemble nos 600 premiers managers en France. Ce club leur permet de s'ouvrir à l'extérieur, de débattre avec quelqu'un de la cité fait pour remonter ensuite des idées qui réformeront la société. Récemment, ils ont ainsi reçu Jacques Attali. D'autre part, nous demandons aussi à nos salariés d'avoir un rôle « d'incubateur d'idées ». L'année dernière, nous leur avons demandé de réfléchir à la question, « entreprise citoyenne et développement durable ». Au lieu de diffuser un message marketing sur le développement durable, nous souhaitons que ce soit les salariés qui réfléchissent aux moyens de réformer notre politique d'entreprise. ■



Bougeons-nous  
la France!

# 5 miser sur les nouvelles technologies

Favoriser la recherche, jouer le jeu de l'Europe, maîtriser "l'anarchie" du web. Les enjeux de demain.

## Etes-vous sûr d'être bien vu ?

Nous sommes les éditeurs des Cahiers de la compétitivité, diffusés en supplément du *Monde*. Nous éditons aussi les Cahiers Business pour l'*International Herald Tribune*. Nous venons de passer un accord avec *The Economic Observer*, 1<sup>er</sup> hebdomadaire économique chinois. Nous avons des savoir-faire dans la communication éditoriale que nous pouvons mettre à votre disposition. Conception et production de numéros spéciaux, de brochures institutionnelles, de magazines d'entreprise, de news letters... Nous savons travailler en équipe avec vos partenaires de la communication. Pour voir comment vous pouvez être vu et reconnu : [info@mediatheme.fr](mailto:info@mediatheme.fr)

**média  
thème**

**l'agence de communication éditoriale**

[www.mediatheme.fr](http://www.mediatheme.fr)

page 78 / entretien : Valérie Pécresse

page 82 / idée : Faire décoller la coopération européenne

page 84 / idée : Le web, dans l'attente d'une règle du jeu mondiale

page 86 / débat : Qui peut se passer du numérique ?

page 88 / défi : ModeLabs, une entreprise modèle



# « 2008 est une année charnière pour la recherche »

La France s'illustre sans conteste par la qualité de sa recherche, mais pour tenir une place stratégique sur la scène mondiale, le décloisonnement et l'union de toutes ses forces sont indispensables. La réforme est engagée. Bilan d'étape avec Valérie Pécresse, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

**Quels sont aujourd'hui les points forts et les faiblesses de la recherche française ?**

Ces derniers mois, des chercheurs français ont reçu de hautes distinctions internationales : je pense à Albert Fert pour le prix Nobel de physique, Joseph Sifakis pour le prix Turing (équivalent du Nobel en informatique)... Notre système forme de très bons jeunes chercheurs : nos post-doctorants sont très demandés à l'étranger. En revanche, la principale faiblesse de notre système de recherche réside dans sa bureaucratization.

**De quelle image bénéficie-t-elle à l'étranger ? Dans quelle mesure s'exportent ses savoir-faire ?**

Les indicateurs de l'Observatoire des Sciences et Techniques, ainsi que ceux publiés d'ailleurs par la Commission Européenne, révèlent que

la production scientifique française augmente significativement depuis quinze ans : le nombre des publications de rang international s'est accru de 25%. La France peut s'enorgueillir d'occuper une place de tout premier plan dans certaines disciplines, en mathématiques en particulier, et d'avoir des performances plus plus satisfaisantes en sciences de l'univers, physique-chimie, et biologie fondamentale. Enfin, en ce qui concerne le nombre de créations d'entreprises issues de la recherche publique, la France obtient un résultat élevé par rapport aux autres pays de l'OCDE, y compris les Etats-Unis.

**Comment entendez-vous rehausser l'attractivité internationale de la recherche française ?**

Grâce à la loi sur l'autonomie, nous offrons à nos

« L'année va être dominée par trois maîtres-mots : contractualisation, évaluation et simplification. »

Valérie Pécresse, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.



© Photo AFP / JEAN AVISSI



universités la souplesse, la réactivité, la liberté dont elles avaient besoin pour exercer les responsabilités qui sont désormais les leurs, dans un temps où partout les établissements s'efforcent d'attirer les meilleurs étudiants et les meilleurs enseignants-chercheurs. De plus, l'autonomie est indissociable des alliances qui réuniront à l'avenir nos universités, grandes écoles et organismes de recherche au sein des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES). Ils permettront d'organiser et de structurer une offre de formation cohérente dans une même région et donneront à nos diplômés plus de visibilité internationale. Ensuite, « l'opération campus », dotée d'un effort exceptionnel de 5 milliards d'euros, vise aussi à fédérer les grands campus de demain et à accroître leur visibilité internationale. Car l'immobilier universitaire est un facteur de l'attractivité des universités envers les étudiants, les enseignants, et les chercheurs français et étrangers. Les premiers campus retenus seront sélectionnés au printemps prochain.

**Cette nouvelle politique passe aussi par une réorganisation de notre système de recherche. Quelles en sont les grandes lignes ?**

2008 est une année charnière. Il va falloir connecter tous les acteurs de la recherche entre eux et mettre en cohérence les différents dispositifs. Les outils sont là. Le pacte de 2006 permet de regrouper les acteurs de la recherche dans des pôles de recherche et

« Il faut entrer dans une logique de "débureaucratization" pour redonner du temps de recherche aux chercheurs. »

d'enseignement supérieur et des réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA). La loi sur l'autonomie va permettre aux universités plus d'initiatives en matière de recherche.

Cette année va être dominée par trois maîtres-mots : contractualisation, avec les contrats d'objectif du CNRS, de l'Inserm et de l'Agence nationale de la recherche (ANR) ; évaluation, avec la montée en puissance d'une évaluation indépendante via l'Agence d'évaluation de la recherche

et de l'enseignement supérieur (Aeres) ; et simplification. La complexité du paysage, qui a pu être une force, a atteint ses limites. Il faut entrer dans une logique de « débureaucratization », pour redonner du temps de recherche aux chercheurs. Il va falloir désormais entrer dans les détails de la réforme pour faire sauter les verrous un à un.

**Comment entendez-vous favoriser plus précisément le décloisonnement entre recherche publique et privée ?**

Il ne doit pas y avoir de frontière étanche, car pour défricher de vastes domaines allant des nanotechnologies aux biotechnologies, un va-et-vient constant entre recherche fondamentale et recherche appliquée, entre recherche publique et recherche privée, est la clef du succès. Les derniers prix scientifiques couronnant des chercheurs français le montrent, avec le Nobel d'Albert Fert, cofondateur d'une unité de recherche commune au CNRS et à Thalès, et le prix Turing de Joseph Sifakis, directeur du laboratoire LSI à Grenoble, qui est par ailleurs un Institut Carnot. Tous deux illustrent la nécessité de poursuivre le développement d'un partenariat entre recherche publique et recherche privée.

Fin 2007, j'ai demandé à ce que soit généralisé le dispositif des doctorants conseils. Ainsi, les entreprises pourront se tourner vers de jeunes chercheurs pour bénéficier de leur expertise et assurer des missions de veille scientifique et technologique ou de formation de leur personnel. Ces doctorants pourront donc poursuivre leurs recherches au sein de leur laboratoire, tout en étant rémunérés comme des moniteurs pour des missions que l'université facturera à des entreprises, à des collectivités ou à des associations. De plus, cela permet de diffuser la culture de l'expertise scientifique dans toute la société.

**Parallèlement à la loi sur l'autonomie, vous avez programmé un certain nombre de mesures concernant les conditions de vie étudiante, la réussite en licence et les jeunes chercheurs. Comment se concrétisent-elles ?**

Plusieurs grands chantiers ont été lancés. A commencer par la réforme de la licence. Notre objectif est de diviser par deux le taux d'échec en première année en 5 ans. Ce plan est fondé sur l'accompagnement des étudiants pour adoucir la rupture entre le lycée

« Le Crédit Impôt Recherche a triplé. Soit 1,3 milliard d'euros pour 2008. »

et l'université : enseignant référent, tutorat, cours de méthodologie... Pour financer ce plan, l'Etat a consenti un effort budgétaire considérable, de manière pluriannuelle, en investissant 730 millions cumulés d'ici à 2012, ce qui équivaut à une hausse du budget dédié à la licence de 43%. Nous avons également réformé notre système d'aides sociales pour le rendre plus juste, et plus simple. Il va s'ouvrir aux classes moyennes en acceptant 50 000 nouveaux boursiers. Ensuite, concernant les jeunes chercheurs, j'ai demandé au Conseil supérieur de la recherche et de la technologie de me faire des propositions sur leur situation. Car pour l'heure, les contrats post-doctorat proposés aux jeunes chercheurs pour poursuivre leurs travaux sont souvent trop courts (12 à 18 mois), mal rémunérés (de simples libéralités, qui ne constituent en rien un véritable salaire) et mal raccordés à la suite de leur carrière, ce qui conduit un certain nombre de nos jeunes talents à s'expatrier. Parallèlement, nous avons revalorisé le monitorat, en réévaluant leur allocation de recherche.

**Quelles mesures le gouvernement a-t-il mises en place pour l'aide à l'innovation ?**

Tout d'abord, il y a le triplement du Crédit Impôt Recherche. Désormais ce sont 30% des dépenses de recherche et de développement qui feront l'objet d'un crédit d'impôt à concurrence de 100 M€. Le CIR est l'instrument le plus performant en matière d'investissement dans l'innovation, et bénéficie aussi bien à la recherche fondamentale qu'à la recherche appliquée. En consacrant près de 1,3 milliard d'euros au CIR en 2008, nous nous donnons donc les moyens de stimuler durablement l'ensemble de la recherche française. Cette stratégie globale d'innovation est d'autant plus nécessaire pour combler notre retard en incitant toutes les entreprises, et notamment les PME, à investir massivement dans la recherche. Tout le monde bénéficiera de ces investissements, et surtout nos scientifiques.

Propos recueillis par Betty Mamane ■

# Wolters Kluwer ouvre ses portails aux pros

**Devenir le choix privilégié des professionnels sur les solutions d'information online, telle est l'ambition de Wolters Kluwer France. Rencontre avec Laurent Cheruy, directeur général du pôle Entreprises de Wolters Kluwer France.**



**Quelle est l'activité du groupe Wolters Kluwer ?**

Wolters Kluwer est l'un des premiers acteurs mondiaux de l'édition et de l'information professionnelles. Le groupe intervient dans les domaines de la santé, des services financiers, de la fiscalité, de la comptabilité, du droit et de la réglementation. Il est coté sur Euronext Amsterdam (WKL) et fait partie de l'indice AEX et Euronext. Son chiffre d'affaires est de 3,7 milliards d'euros et il emploie 18 450 personnes en Europe, en Amérique du Nord et en Asie-pacifique. Aujourd'hui, Wolters Kluwer France regroupe des éditions telles que Lamy, Groupe Liaisons et Editions Dalian

et propose en outre des titres de presse comme *Liaisons sociales*, *Le Moniteur des pharmacies* ou *L'Officiel des transporteurs*. Pour Wolters Kluwer France, être le choix privilégié des professionnels se décline autour de quatre piliers essentiels : la proximité avec ses clients pour leur apporter l'information utile au bon moment, la qualité de l'information garantie par l'expertise, la maîtrise des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour faciliter le confort d'accès et d'utilisation des contenus, et enfin la diversité des connaissances qui permet de créer des solutions intelligentes.

**Quelle est votre stratégie ?**

L'innovation en termes de diffusion de contenus et de solutions. Anticiper les besoins professionnels de nos clients est notre souci permanent. Parce que nous avons une parfaite connaissance de leurs métiers, nous pouvons leur proposer des solutions appropriées pour les aider dans leur prise de décision et contribuer à améliorer leurs performances. Pour les professions libérales et les collectivités publiques, nous proposons des gammes d'outils d'information sur papier et en ligne, en particulier la base d'information juridique 2LR Lamyline Reflex, ainsi que des

solutions de gestion adaptées. Les travailleurs sociaux, eux, disposent de la gamme d'information des ASH (hebdomadaire, magazine, site Internet...). Et dans le domaine de la santé, Wolters Kluwer France est l'un des leaders de l'édition avec une gamme complète de produits et services.

**Quels sont les atouts des portails WK ?**

Dans un contexte de forte évolution des modalités d'accès à l'information, les portails WK constituent une nouvelle réponse aux besoins des professionnels. Ils leur garantissent la bonne information au bon moment, dans le cadre d'un abonnement modulaire. Ces portails sont conçus selon cinq principes : la synergie parfaite entre le off et le online, l'actualisation en temps réel de l'information, l'utilisation simple et intuitive du moteur de recherche, l'exhaustivité du fonds documentaire (regroupement de tous les contenus métier par métier) et enfin l'interactivité des outils métiers. Après WK-Pharma, WK-RH et WK-Transport-Logistique, nous souhaitons lancer cinq portails supplémentaires dans les deux ans à venir.

**Wolters Kluwer France vous ouvre grand ses nouveaux portails !**

En regroupant en ligne l'ensemble de ses fonds documentaires par métier, Wolters Kluwer France vous propose des outils de travail sans équivalent : **les portails WK**. À commencer aujourd'hui par WK-RH, WK-Pharma, WK-Transport-Logistique... et 5 nouveaux portails dans les deux prochaines années. Parce que 3 portails inédits... en cachent déjà d'autres !

Leader de la presse et de l'édition professionnelles en France, avec des marques telles que **Lamy, Liaisons sociales, L'Officiel des transporteurs** ou encore **Le Moniteur des pharmacies**, Wolters Kluwer France représente plus de 60 titres de presse et 1 500 solutions d'information à retrouver sur [www.wkf.fr](http://www.wkf.fr).

**Wolters Kluwer France**  
Leader des solutions d'information pour les professionnels

WK-RH / WK-Transport-Logistique  
N° Indigo 0 825 800 929

WK-Pharma  
Tél. : 01 76 73 30 40



commence d'ailleurs à bien contribuer à cette croissance avec 31 chaînes HD contre 17 l'année dernière. En matière de télécommunications, c'est à nouveau grâce aux satellites que la téléphonie mobile (GSM) et l'Internet à haut débit commencent à pénétrer à bord des paquebots de croisière et des ferries, des avions d'affaires, et, depuis l'automne dernier, sur les TGV de la ligne Est dans le cadre d'un partenariat avec Orange, Alstom et Cap Gemini.

#### Que penser de l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché ?

En tant qu'opérateur de satellites, mon objectif est de faire en sorte que les satellites et les services de lancement qu'Eutelsat achète soient les meilleurs possibles sur le plan de la technologie et de la performance, mais aussi de l'équation économique. Même si l'industrie européenne a connu des mouvements importants de consolidation depuis une dizaine d'années, il reste essentiel pour un opérateur d'avoir accès à une double source. Si elle n'est pas en Europe, il faudra la trouver dans le reste du monde. A ce titre, et bien que j'ai œuvré, ma carrière durant, à stimuler et développer l'industrie européenne (nos 24 satellites en orbite, à l'exception d'un satellite, ont été fabriqués par l'industrie spatiale européenne), je pense que l'émergence de nouveaux acteurs, par exemple en Russie, en Chine et en Inde, doit être appréciée de manière positive, surtout quand il s'agit de collaboration avec l'industrie européenne. Par exemple, Eutelsat a commandé en 2006 un satellite qui est en cours de construction par un nouveau consortium réunissant EADS Astrium et l'agence spatiale indienne ISRO.



**Giuliano Berretta,**  
président  
d'Eutelsat  
Communications.

#### Qu'en est-il du programme d'expansion en orbite d'Eutelsat ?

Avec sept satellites commandés pour des lancements avant fin 2010, dont deux en 2008, nous conduisons actuellement l'un des plus importants programmes d'investissement en orbite de notre secteur. Nous y assurons le remplacement par anticipation de nos satellites en opération avec des satellites de taille accrue. Notre programme d'investissement comprend également deux innovations majeures. La première, sur laquelle nous sommes associés à SES Astra, est l'ouverture des premières ressources européennes en bande S qui permettront de rendre la télévision vers les mobiles accessible à la ville, à la campagne, en voiture ou dans un train mais aussi de déployer des services interactifs embarqués à bord des véhicules et interfacés avec les systèmes de positionnement. La seconde initiative est la commande du satellite KA-SAT, pierre angulaire d'une infrastructure associant plus de 80 faisceaux en orbite à 8 stations au sol, connectées à la dorsale Internet. Cette initiative technologique majeure mettra l'accès au haut débit par satellite à la portée du grand public dans toute l'Europe et le bassin méditerranéen, tout en offrant de nouvelles ressources de diffusion de la télévision locale et régionale. Lancé en 2010, ce satellite construit par EADS Astrium sera localisé aux côtés de nos grands satellites HOT BIRD pour permettre aux foyers d'accéder à des offres triple play conjuguant l'Internet avec la réception de la télévision par satellite sur une seule antenne.

Propos recueillis par Sandrine Bricot ■



*En mars 2008, le lancement de la fusée Ariane 5 illustre la qualité du savoir-faire français et le dynamisme de l'industrie spatiale européenne.*

## idée

# Faire décoller la coopération européenne

L'espace reste un eldorado à conquérir. Giuliano Berretta, président d'Eutelsat Communications – 1<sup>er</sup> opérateur européen de satellites et 3<sup>e</sup> mondial –, est satisfait de la collaboration entre l'industrie française et ces nouveaux partenaires.

#### Comment se porte le marché des satellites, à l'heure de la diffusion à grande échelle de la télévision numérique et de l'essor du haut débit ?

Les satellites de télécommunications, et surtout de télédiffusion, sont devenus des éléments incontournables de tous les grands réseaux d'échanges d'information, du téléphone et de l'Internet. Un seul chiffre pour s'en convaincre : plus de 160 millions de foyers en Europe reçoivent la télévision, directement ou indirectement, via l'un des satellites de la flotte d'Eutelsat, dont près de 50 millions en réception directe depuis notre position phare HOT BIRD. Nous bénéficions à plein de la multiplication des programmes de télévision en Europe mais également en Russie, au Moyen-Orient et en Afrique. Avec 800 nouvelles chaînes sur les deux dernières années, nous avons franchi la barre des 3000 programmes diffusés par notre flotte de satellites. La haute définition

## ZOOM



**Pascale Sourisse,** président  
directeur général d'Alcatel Alenia  
Space

« La connaissance de l'espace constitue une rupture cognitive, philosophique, sociétale et dans l'approche des religions. »



**François Auque,** président  
d'EADS Astrium

« Tous les pays qui se sont lancés dans l'aventure spatiale l'ont commencée en mettant au point des missiles balistiques puis des lanceurs. La dissuasion est souvent le moteur déclencheur de l'aventure spatiale. »



Des vidéos originales et d'autres piratées se retrouvent sur un site comme dailymotion.fr

## idée

# Le web, dans l'attente d'une règle du jeu mondiale

Le Web simplifie les relations entre les êtres humains, abolit les distances et les hiérarchies, crée une sorte « d'agora virtuelle ». L'enjeu aujourd'hui est d'en limiter les dérives, tout en le rendant accessible au plus grand nombre.

Nul songerait désormais à le contester : le Web est un formidable outil de communication qui simplifie les relations – chacun a accès à chacun – et, au-delà, stimule la création et la diversité dans tous les domaines. Ce mouvement s'est amplifié avec l'émergence récente du Web 2.0 qui, plus qu'une technologie, peut se définir comme un concept de mise en commun d'informations. Dailymotion, site d'origine française offrant un service de partage et de visionnage de clips vidéos, en est l'un des fleurons. Son président, Benjamin Bejbaum, en est convaincu : « Le web rend les gens plus créatifs ».

De plus, la mondialisation a provoqué l'émergence d'un nouveau type de culture en éliminant les contraintes géographiques : « Les internautes peuvent se regrouper en fonction de leurs centres d'intérêt, de leurs affinités intellectuelles, via l'émergence de communautés virtuelles. »

## Tout ce qui est présent dans le monde réel se retrouve sur le Net

C'est un nouveau modèle économique qui se met ainsi en place, où chacun peut être à la fois créateur, émetteur et récepteur de contenus. Mais qui dit nouvelle économie dit cadre législatif, point faible récurrent du Web. Certes, le droit s'y applique, comme ailleurs. La CNIL existe depuis 1978, la LEN (Loi sur l'Economie Numérique) a été votée en 2004 et il faut aussi compter maintenant avec la DADVSI (loi sur les droits d'auteur et droits voisins). Mais la question de la propriété intellectuelle est loin d'être réglée. La levée de boucliers consécutive à la loi DADVSI a révélé la largeur du fossé qui s'est creusé entre politiques et internautes. Pour Benjamin Bejbaum, « respecter la propriété intellectuelle, c'est respecter l'artiste. »

Comment ? « Avant tout par la technologie, via un filtrage au niveau des serveurs et des "tuyaux" véhiculant les données et les fichiers, et non par la criminalisation de millions d'internautes ». Plus grave, le Web reste un espace potentiel de cybercriminalité. Pour le patron de Dailymotion, rien de plus normal : « Internet est un nouveau cosme, avec une flore, une faune, de la symbiose, de la parasitose... Tout ce qui est présent dans le monde réel se retrouve forcément sur Internet, y compris ce qu'il y a de plus vil dans une société : criminels, terroristes, pédophiles... La lutte ne peut passer que par une meilleure responsabilisation des internautes. » En pratique, les solutions s'appellent donc antivirus, antispam, mais aussi signalement auprès de la DGCCRF (Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes) et surtout information et prise de conscience de tous des dangers encourus.



Benjamin Bejbaum, président de Dailymotion.

## La gratuité, un vol ou une tendance inéluctable ?

Pour l'opinion publique, le modèle économique du Web passe aussi par la gratuité. Un leurre ? Denis Olivennes, le P.-d.g. de la Fnac, va même plus loin en titrant son dernier livre avec une once de provocation, « La gratuité, c'est le vol » ! Certes, Internet permet de télécharger de la musique, des films, voire des livres, sans l'accord de leurs auteurs, sans que producteurs ou éditeurs soient rémunérés. Au point que certains considèrent l'accès gratuit aux œuvres comme un phénomène inéluctable, en réponse à une demande pressante du plus grand nombre. Mais ce mouvement menace à ce point la création et la diversité culturelles qu'il ne saurait se déployer sans garde-fous. Il faut imaginer des sites payants accessibles, des modèles publicitaires alternatifs. Pour Benjamin Bejbaum, « on peut notamment se tourner vers des modèles comme celui des SMS ou de l'audiotel pour aller vers plus de micro-paiement ». La gratuité des informations pose elle aussi des questions, à commencer par celle de la fiabilité – tout comme dans la « vraie » vie. De fait, il faut être capable d'une certaine maturité, d'un minimum d'objectivité pour ne pas se laisser happer par les canulars du Web. Les blogs et les sites personnels peuvent, certes, délivrer un point de vue différent de celui des journaux « officiels », mais leur contenu est aussi davantage sujet à caution.

Thierry Thureauux ■

## zoom



Bertrand Badie, enseignant chercheur au Ceri, professeur à l'IEP de Paris

« Nous sommes dans un contexte où tout le monde voit tout le monde et où, partant, la communication devient le ferment du jeu international. »



Alexander Von Schirmeister, directeur général eBay France

« La France est un pays où la consommation sur Internet est en pleine croissance. Cette consommation aide le pouvoir d'achat et permet la création de nouveaux métiers. »



débat



Maurice Lévy,  
président du directoire  
de Publicis Groupe

# Qui peut se passer du numérique ?

**Quelles modifications le numérique a-t-il engendré dans la publicité « traditionnelle » face à un consommateur devenu véritable acteur et non plus un spectateur passif ?**

Je n'aime pas parler de consommateurs mais d'individus, d'hommes et de femmes avec tout ce qu'ils portent en eux. Et ces personnes sont informées et intelligentes. Elles savent ce qu'elles veulent et disposent aujourd'hui de tous les moyens de s'informer, de faire des choix en toute connaissance de cause. C'est un phénomène universel, qui touche toutes les générations et se développe dans tous les pays avec des variations culturelles. Nous avons donc intégré cette nouvelle dimension de la relation avec les clients de nos marques dans toutes nos réflexions et nos campagnes de communication. Et c'est avec eux que nous explorons de nouveaux

champs de communication. On dit que le consommateur a pris le pouvoir. Nous, nous pensons qu'il faut le lui donner et l'aider à l'exercer. Nous venons de créer en partenariat avec Dassault Systems une société d'un type nouveau, 3dswym, et qui illustre cette évolution : grâce à l'alliance de la 3D et du Web 2.0, nous donnons à chacun la possibilité de participer à l'élaboration, au design d'un produit, d'une marque. N'est-ce pas une belle illustration de cette idée ?

**Publicis Groupe a appréhendé très en amont le phénomène du tout numérique. L'intégralité des réseaux, des agences, toutes tailles et métiers confondus, ont migré dans ce sens. Pourriez-vous décrire la façon dont fonctionne cette capacité transversale ?**

Depuis maintenant deux ans, nous avons amorcé notre mutation vers le « tout numérique ». Cela se traduit à deux niveaux : d'une part, toutes nos activités ont intégré, en fonction de leurs spécialités, les compétences et compréhension de ces technologies. Et elles sont en mesure de proposer à leurs clients des solutions spécifiques intégrant la dimension digitale et interactive. D'autre part, nous avons renforcé notre expertise dans ce domaine à travers plusieurs initiatives complémentaires comme la création de Denuo, puis l'acquisition de Digitas aux USA, qui a vocation à se déployer mondialement et à travers d'autres acquisitions telles que Moxie aux USA dans les médias, ou Business Interactive en France et CCG en Chine (qui rejoignent Digitas). Il y a

aussi Wcube à Paris ou encore Phonevalley, leader européen de la publicité dans la téléphonie mobile. Notre rôle est de défricher et de préempter les nouvelles technologies pour aider nos clients à anticiper eux-mêmes le futur.

**Quelles sont les particularités de ces deux enseignes et les projets de développement les concernant ?**

Denuo est une société qui fonctionne sur un modèle unique. Ce n'est pas une agence, mais une entité qui a une triple vocation : conseil stratégique de haut niveau, prise de participation dans de petites start-up développant des produits ou services très innovants, apport d'expertise auprès de nos agences sur des problématiques clients. Denuo est par essence une structure courte, resserrée autour de personnalités réputées dans leur domaine. Digitas, quant à elle, est une agence de communication numérique, leader mondial, maîtrisant à la fois la création pour des opérations de communication on line, les nouvelles technologies et toutes leurs applications. Son rayonnement est international et ce réseau se construit progressivement (Boston, New York, Londres, Paris...). Dans ces deux cas, ces entités peuvent travailler avec toutes nos agences et faire bénéficier nos clients de leurs compétences. Nous sommes dans un environnement qui évolue extrêmement rapidement. Il est donc vital d'avoir des spécialistes chevronnés qui anticipent les évolutions du marché.

Propos recueillis par  
Carole Aïach-Soussan ■

Le client crée le produit de ses rêves sur le web



Choisir les couleurs, les formes, les matériaux... Grâce aux images 3D interactives, les internautes influent sur la politique de production des entreprises.

rebonds



Charles Milhaud,  
président du directoire  
de la Caisse nationale des  
Caisses d'Épargne.

« Le client ne subit plus, il est proactif, il prend la main. Ce n'est plus la banque à distance mais la banque de chez soi qui est en train de se créer. »

Didier Quillot,  
président du directoire  
de Lagardère Active.

« Le web, ce n'est pas une stratégie, c'est une évidence et une nécessité pour un groupe de médias. Ce n'est pas une menace mais une opportunité. »



# ModeLabs, une entreprise modèle

Entrepreneur depuis dix ans, Stéphane Bohbot, fondateur et président du directoire de Modelabs Group, revient sur les différentes étapes qui ont construit le succès de cette PME dont la croissance en flèche a été saluée par le 1<sup>er</sup> prix du Deloitte Fast 5 en 2007.



Stéphane Bohbot,  
Président du directoire de Modelabs.

Tout a commencé en mars 1998. Son diplôme d'ingénieur du son en poche, Stéphane Bohbot a 23 ans et rêve d'une chose : permettre à chacun d'écouter sa chanson préférée sur son téléphone. Il crée la société Digiplug avec seulement 12 000 euros et va se focaliser d'abord sur les technologies audio. Avec son équipe, il crée un logiciel qui fait fondre la taille des fichiers musicaux et les fait passer rapidement par les voies téléphoniques (compression de fichiers Midi). Les fabricants de téléphones voient immédiatement l'intérêt et passent des contrats avec Digiplug. Implantée sur des puces, cette technologie vaut de l'or : chaque fois qu'une puce est fabriquée dans le monde, des royalties sont reversées à Digiplug. On passe très vite à la lucrative distribution de sonneries téléphoniques, de logos et d'images. Bouygues Telecom, Orange, Universal Music et plusieurs opérateurs européens font appel à Digiplug. Pas encore bénéficiaire, l'entreprise compte une quarantaine de salariés en 2001 et réalise un chiffre d'affaires de 2,5 millions d'euros. En forte croissance, Digiplug prévoit d'atteindre l'équilibre financier en 2003. Mais les performances européennes de la jeune entreprise attirent l'attention du japonais Faith... qui fait une alléchante proposition. Pour 30 millions d'euros, Stéphane Bohbot revend Digiplug en août 2002.

Première marque fondée avec 12 000 euros en 1998 ;  
revendue 30 millions d'euros en 2002.

## Introduction en bourse et distribution de stock options

En 2003, l'envie d'entreprendre est toujours là et Stéphane Bohbot a une nouvelle idée : « Les téléphones mobiles deviennent des accessoires de mode, des produits identitaires au même titre que les lunettes, les montres, le parfum... On en change tous les 14 mois. Les grands fabricants de téléphone font du prêt-à-porter ; il faut proposer du sur-mesure. » La société s'appellera donc ModeLabs, pour « Mobile On Demand ». Elle commence à démarcher des marques ayant une identité forte. Justement, la marque française de sportswear Airness cherche un fabricant pour créer un mobile où figurera son logo : une panthère noire. Très populaire, « différenciante », la marque fondée par Malamine Koné en 1999, à Saint-Denis, a su développer son univers. Le premier mobile Airness est un succès. Il aura plusieurs successeurs, dont le XS 99 est l'une des grandes réussites de l'année 2007. L'entreprise ModeLabs change de taille en 2004. Elle devient ModeLabs Group en fusionnant avec ATS Blueway, un distributeur d'accessoires téléphoniques français dont Alain Zagury est alors PDG. L'entreprise se développe tellement bien qu'elle s'introduit en bourse en avril 2006, faisant entrer près de 60 millions d'euros et

devenant cotée sur l'Eurolist d'Euronext Paris. Sans que les fondateurs ne perdent le contrôle. Recrutée pour l'occasion, la directrice financière, Françoise Grand, est la maîtresse d'œuvre de cette introduction. Pour la PME, c'est l'apprentissage d'une certaine transparence : investisseurs et institutionnels exigent des informations financières et stratégiques pour suivre l'activité de l'entreprise. C'est aussi la distribution de stock options et d'actions gratuites au management. C'est enfin la délicate mise en place d'un système d'information et de gestion. Quant aux outils et méthodes de contrôle interne, ils s'imposent progressivement au foisonnant développement de la PME. Responsable des relations avec les investisseurs, Françoise Grand est également sollicitée pour évaluer les opérations de croissance externe, certaines étant suggérées par des banques.

## Un apport commercial et technologique

Cette même année 2006, le groupe met le cap sur la technologie Bluetooth, qui permet aux téléphones mobiles de communiquer sans fil à courte distance, avec des oreillettes ou casques audio notamment. Pour cela, ModeLabs acquiert la société Innovi Technologies, autre réussite high-tech française fondée par Nicolas Gontard. Basée à Hong Kong, l'entreprise fait fabriquer en Chine mais dispose d'une équipe de recherche-développement en France. Profitable, elle réalise un résultat net de près de 3 millions de dollars en 2005, pour un CA proche des 27 millions. L'acquisition d'Innovi Technologies sera finalement réalisée pour un montant proche de 24 millions d'euros, soit près du tiers des fonds levés lors de l'introduction en Bourse. L'apport d'Innovi n'est pas seulement technologique. En plus de maîtriser Bluetooth, elle accélère le développement européen de ModeLabs grâce à ses relations commerciales avec de grands opérateurs européens (Vodafone, O2, T Mobile). Les produits Bluetooth continuent d'être commercialisés, sous son label Bluetrek.

## Un développement vers le luxe

D'autres grandes marques veulent leur mobile. MTV, par exemple, commercialise son premier téléphone, le MTV 3.0, accompagné de contenus spécifiques (sonneries, logos, fonds d'écran et une heure de vidéo). Bilan 2006 : ModeLabs Group affiche un chiffre d'affaires de près de 200 millions d'euros et a ouvert un bureau à Los Angeles pour diffuser ses produits aux Etats-Unis et en Amérique latine. L'année 2007 sera plus contrastée. Grâce aux Airness XS99, au HT1 de Hummer et à « The Original » de Levi's, l'activité Mobile fait un bond de 84%. Mais le chiffre d'affaires stagne, conséquence de l'intégration et de la restructuration d'Innovi. Pour ce début d'année 2008, ModeLabs a franchi un nouveau palier



en proposant, pour la première fois, des packs opérateurs. Pour ces gros volumes de production, on parle en dizaines de milliers d'unités. « En 2008, nous allons aussi développer notre activité avec des marques et des produits de luxe. Nous proposerons un modèle avec Tag Hauer, le célèbre horloger du groupe LVMH », annonce Stéphane Bohbot, « nous développerons notre réseau de distribution de produits de luxe, avec près de 800 points de vente dans le monde, dont Harrod's ou Colette ». Pour des mobiles de luxe, les prix s'envolent à 2000 voire 3000 euros. « On travaille à la main avec des matériaux nobles, comme c'est le cas pour Tag Hauer, dans une usine Sony de Strasbourg. »

Christophe Castro ■

zoom

## Les cinq conseils de Stéphane Bohbot

- 1** Pensez à l'échelle du marché mondial  
C'est presque un passage obligé aujourd'hui, si l'on veut s'attirer les grâces des fonds d'investissement.  
Les marchés, les produits, les mentalités sont prêts à accueillir des acteurs et des marques mondiales.
- 2** Ayez une vision claire... et gardez-la  
Soyez confiant dans la vision que vous avez du marché et de ses attentes réelles. Et ensuite, si nécessaire, changez de moyen mais pas de cap. Trop d'entreprises dérivent.
- 3** Construisez une équipe forte  
Le succès suppose de réunir des compétences fortes. Dès que vous le pouvez, recrutez les personnes les plus talentueuses. Et soudez votre équipe autour de votre vision. La notion de plaisir est importante.
- 4** Faites passer la technologie après  
Le marché n'est plus "technology driven" et la techno ne doit pas être une finalité. Il faut se centrer sur le client et les bénéfices concrets à lui apporter.
- 5** Optimisez le couple produit-service  
Le Web est un outil de plus en plus intelligent. De nombreux produits peuvent s'y raccorder pour accéder à des services spécifiques. C'est l'exemple de MTV, qui affiche des codes barres sur l'écran de TV, que l'on photographie avec son mobile pour se connecter directement sur un service. Il y a de grandes opportunités dans ce domaine !

{ expertise

Alexander von Schirmeister,  
directeur général d'eBay France

## « TPE-PME, profitez du boom des achats sur Internet ! »



Internet, ça paie ! Le bilan 2007 est très positif : les ventes en ligne ont progressé de 35%, selon l'étude publiée par la Fevad et le Secrétariat d'Etat chargé des Entreprises et du Commerce Extérieur. Et l'on prévoit une croissance de 30% en 2008. Pour le directeur général d'eBay France, Alexander von Schirmeister, c'est une opportunité à ne pas manquer : « L'achat sur Internet est désormais ancré dans les mœurs françaises : tous les âges et catégories sociales sont concernés. Les soldes sont également devenues un rendez-vous incontournable sur le Web. Au total, près de 15 000 Français disent gagner leur vie, totalement ou partiellement, en vendant sur eBay. Parmi eux, un nombre croissant d'artisans et de TPE-PME : on assiste à un vrai phénomène d'entrepreneuriat, tous secteurs confondus. A côté d'exemples traditionnels comme le foie gras ou les vins, viennent s'ajouter des fabricants ou distributeurs d'accessoires auto ou moto, de vêtements et même des designers... ». Du coup, eBay devient un observatoire de tendances économiques : « Nous voyons bien les difficultés rencontrées par les TPE-PME lors de leurs deuxième et troisième années d'activité », regrette M. Von Schirmeister, qui voit une solution dans deux des mesures Attali : l'exonération des charges et la mise en place d'un guichet unique pour les PME (mesures 48 et 34). « Notre soutien aux Net Entrepreneurs se manifeste concrètement par le biais de l'association " Renaissance numérique ", qui réunit des universitaires et de grands acteurs du Web. Pour une TPE-PME qui hésite à ouvrir un site marchand, la solution eBay apporte ses 10 millions de visiteurs uniques avec des frais d'insertion très bas. Une solution à considérer également en phase de lancement – lorsqu'on veut tester la réaction du marché à un nouveau produit. Ou pour placer facilement ses produits sur le marché mondial, en direction des 276 millions de membres inscrits sur eBay ». ■

{ expertise

Julien Codorniou,  
de Microsoft France

## « Start-up, c'est le bon moment pour vous lancer ! »



« Logiciel, web, jeux vidéo, téléphonie mobile... C'est un mal français, les PME high-tech butent toujours sur le financement d'amorçage : pas facile de trouver le premier million d'euros », explique Julien Codorniou, le « Monsieur Start-up » chez Microsoft France. Seconde difficulté pour une PME high-tech : décrocher son premier gros client. Pas évident de faire confiance à une entreprise ayant seulement quelques mois d'existence ! Partant de ce constat, Microsoft France a lancé le programme Idées. Le principe est simple : le dossier technique et marketing est validé par Microsoft, qui oriente ensuite la start-up vers des investisseurs en capital-risque. Près de 75 PME en ont déjà bénéficié : en moyenne, elles ont levé 3 millions d'euros et recruté 16 personnes. Un modèle économique qui laisse libres les fondateurs : Microsoft n'entre pas dans le capital de la société

créée mais apporte sa caution, côté investisseur et côté client. La start-up doit cependant démontrer l'innovation. Bonne nouvelle, l'argent est là. « C'est le grand retour des start-up : les investisseurs vont très bien ! La crise actuelle n'affecte pas les sociétés technologiques non cotées », souligne Julien Codorniou. Quant aux opportunités, il s'en trouve beaucoup dans les web services, lesquels offrent les fonctions d'un logiciel auquel on accède par le Web, tout simplement. Microsoft apporte un soutien particulier aux « software + services », dont Netsuite est un exemple. Mais les start-up françaises sont-elles armées pour s'engager dans la compétition mondiale ? « La France est au top niveau des développeurs mondiaux. Quant à la traditionnelle faiblesse en marketing, elle tend à disparaître », conclut Julien Codorniou. ■

{ expertise

François Mollard,  
vice président d'IBM France, division PME/PMI

## « Identifier les créneaux porteurs »

Favoriser le logiciel libre : cette recommandation de la commission Attali est en phase avec la récente décision de la Gendarmerie Nationale d'équiper ses 70 000 ordinateurs avec Ubuntu/Linux, à la place de Windows. « Nous approuvons cette recommandation : c'est une énorme opportunité de développement ou de services pour beaucoup de PME high-tech. En effet, en économisant sur le système d'exploitation et les logiciels bureautiques standards, les clients peuvent se payer des logiciels qui correspondent spécifiquement à leur métier », explique François Mollard, vice-Président d'IBM France, division PME-PMI. « Il y a beaucoup à faire pour satisfaire les besoins des petites entreprises. Le coût de la technologie a baissé mais les compétences informatiques conti-

nent de manquer. Sur les nombreux créneaux de niche, la connaissance métier et l'agilité font toute la différence », souligne-t-il. « Le coût de la technologie a baissé mais les compétences informatiques continuent de manquer. » Autre approche gagnante, celle d'Axemble, par exemple, qui simplifie l'usage des ordinateurs en proposant une application de modélisation de processus humains : plus besoin d'être informaticien pour créer son propre outil de gestion des notes de frais, par exemple. En pratique, les PME high-

tech – et notamment les acteurs régionaux – peuvent trouver des appuis concrets auprès d'IBM : formation, référencement des solutions, apport d'opportunités... L'une d'elles, la société AspWay, par exemple, exploite un business model porteur. L'idée, c'est de louer des services logiciels lourds, puis de les revendre au détail à des PME qui souhaitent informatiser à moindre coût leur comptabilité, leurs ressources humaines ou la relation client. Dernier créneau, celui du développement durable : « Des économies d'énergie et une réduction du problème grandissant de recyclage des ordinateurs sont à trouver du côté de technologies de virtualisation », conclut François Mollard. ■



# Trace One : une jeune entreprise au cœur de l'économie numérique

Lauréate en 2006 du prix OSEO-Fast 50 de l'entreprise de croissance la plus innovante au niveau national, la société d'édition de logiciels Trace One se développe aujourd'hui à l'international. Jérôme Malavoy, son Pdg et fondateur, livre quelques « clés » de cette réussite.



Jérôme Malavoy, PDG et fondateur de Trace One.

**Comment est née la société Trace One ?**  
Trace One a été créée il y a 7 ans à partir d'une « vraie bonne idée » : aider la grande distribution et les industriels à mieux gérer les informations sur la qualité et la sécurité des produits de grande consommation, grâce à des logiciels très pointus. Avec 58 collaborateurs, elle connaît depuis une progression exemplaire et programme 50 nouveaux recrutements dans les 10 mois à venir. Aujourd'hui, elle compte plus de 1000 clients industriels, PME et grands groupes (L'Oréal, Danone, Procter & Gamble, Coca Cola...) et la grande distribution (Auchan, Carrefour, Casino ou Monoprix) lui fait également confiance.

**Quand vous avez lancé Trace One en 2000, n'était-ce pas un pari un peu fou ?**  
Trace One est née d'une analyse pointue de l'évolution de la société, des besoins des consommateurs et des attentes des industriels et de la distribution. Nous avons l'intime conviction de l'utilité de la mise en œuvre de notre outil permettant d'assurer le suivi qualité des produits de grande consommation et même si le contexte d'internet n'était pas très porteur à l'époque, nous avons fait le pari qu'internet serait durable et incontournable. Au cœur de notre réussite, il y a l'innovation apportée par ce premier logiciel de suivi qualité. Il y a aussi la conviction, l'endurance de chacun d'entre nous : nous étions 4 il y a 6 ans, nous sommes presque 60 aujourd'hui mais cet esprit d'innovation et cette volonté de réussir constituent toujours l'ADN de notre entreprise.

**Quelles sont les « clés » du succès de Trace One ?**  
L'idée initiale, l'expertise et la motivation des équipes sont, bien entendu, au cœur de la réussite de Trace One. Mais il faut souligner que les soutiens de l'Etat ont été déterminants dans notre développement. En tant que JEI (Jeune Entreprise Innovante), Trace One a bénéficié

« La France doit aujourd'hui miser plus que jamais sur le potentiel de croissance offert par l'économie numérique. »

d'un allègement significatif de ses charges sociales et grâce au soutien de l'ANVAR (OSEO), nous avons obtenu des prêts à taux 0. Enfin, Trace One a accès au Crédit d'Impôts Recherche : 600 000 euros en 2007 et 1 million d'euros en 2008 qui nous permettent de renforcer notre équipe de Recherche & Développement (nous avons actuellement 10 recrutements en cours à la R&D pour une équipe totale de 25 personnes soit + 40%). Ces aides sont très importantes dans notre démarche d'innovation et de recrutement : créer des logiciels comme les nôtres demande une expertise de haut niveau et des investissements élevés. Au total, Trace One a ainsi investi 14 millions d'euros en Recherche & Développement depuis sa création. C'est grâce au soutien efficace et adapté de l'Etat que nous avons pu nous développer aussi rapidement et être opérationnels pour nos clients.

**Quelles sont vos perspectives de développement ?**

Depuis la création de notre premier logiciel de suivi qualité, beaucoup de chemin a été parcouru ! Nous inventons aujourd'hui de nouveaux modes d'échanges d'information totalement dématérialisés qui permettent par exemple à un producteur d'huile d'olive du sud de l'Espagne de passer contrat avec un distributeur américain grâce à la plateforme internet Trace One, en toute simplicité, transparence et sécurité, et sans se déplacer... Les gains de ces nouveaux modes d'échanges sont multiples : gain de temps, d'argent, de sécurité, de CO<sub>2</sub>... Notre offre de produits s'est élargie et nous accompagnons aujourd'hui de grandes marques mondiales dans le déploiement de leurs projets d'innovation produit.

Autre axe de développement pour Trace One : l'international. Nous sommes présents en Europe et bientôt aux Etats-Unis... La force d'une PME française comme la nôtre est sa capacité à « oser innover », une qualité que nous partageons avec beaucoup de jeunes entreprises innovantes, membres comme nous, de Croissance plus.

La France doit aujourd'hui miser plus que jamais sur le potentiel de croissance offert par l'économie numérique et je pense réellement que Trace One peut, à son niveau, contribuer à « faire de la France un leader de l'économie numérique ».

TRACE ONE  
www.traceone.com

# Bougeons-nous la France!

# 6

## doper l'export

Soutenir l'innovation. Combattre les contrefaçons. Nouer des alliances locales. Ou comment réussir loin de ses bases...

page 94 / entretien : Hervé Novelli

page 98 / idée : Placer le marché de la contrefaçon sous haute surveillance

page 100 / débat : Avec ou sans partenaire en Chine ?

page 102 / défi : La Boîte à Pizza s'ouvre en Chine



# « Nos actions de soutien à l'innovation profitent tout particulièrement aux PME »

Les Français ont le goût d'entreprendre. 322 000 entreprises ont vu le jour en 2007, signe de vitalité économique et conséquence d'une politique volontariste. Hervé Novelli, secrétaire d'Etat chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme et des Services, détaille les initiatives du gouvernement en faveur des PME.

**Encourager le développement des PME s'inscrit comme une priorité pour relancer la croissance. Quelles principales mesures le gouvernement a-t-il mis en œuvre dans ce sens ?**

Le crédit d'impôt recherche a été triplé, avec une prise en charge à 30% des dépenses de recherche, et portée même à 50% la première année et 40% la deuxième. Il s'agit d'une mesure de soutien à la recherche et au développement des entreprises sans comparaison dans l'OCDE. Plus globalement, les actions engagées par le gouvernement en matière de soutien à l'innovation profitent tout particulièrement aux PME. L'intégration de l'Agence de l'innovation industrielle (AII) au sein d'OSEO va ainsi s'accompagner de son recentrage au profit des PME : nous avons à cette occasion créé un fonds de 300 M€ pour les entreprises de taille intermédiaire. La loi pour le travail, l'emploi et le pouvoir d'achat permet éga-

lement une réduction d'ISF de 75% pour l'investissement dans le capital des PME. Un segment de soutien aux business-angels a été mis en place au sein de France Investissement avec la Caisse des dépôts, en décembre 2007, pour accompagner cette réforme. Enfin, France Investissement va mobiliser 3 milliards d'euros, dont 2 milliards de fonds publics, sur six ans, en faveur des PME.

**Qu'est-il ressorti de la réunion de concertation sur les délais de paiement ?**

J'ai réuni le 31 janvier dernier les principales fédérations industrielles et du commerce pour leur présenter les grands axes de la réforme envisagée par le gouvernement en matière de délais de paiement. Nous souhaitons réduire à 60 jours nets, ou 45 jours fin de mois, les délais maximaux de paiement entre les entreprises. Cette mesure constituera une première étape, l'objectif étant de placer rapidement la France en deçà de la

« Les pôles de compétitivité attirent sur notre territoire des acteurs à forte valeur ajoutée sur des secteurs à forte croissance. »

Hervé Novelli, secrétaire d'Etat chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme et des Services.



moyenne européenne et donc de mettre en place, au plus tard à la fin de cette année, un calendrier concerté de réduction des délais de paiement. Pour atteindre cet objectif, j'ai demandé aux filières industrielles et de service où les retards de paiement sont les plus importants d'entamer des négociations en 2008, en tenant compte des spécificités des différents secteurs. J'ai également confié à Yvon Jacob la mission de faciliter la mise en place de ces négociations sectorielles. Le gouvernement est ouvert à la concertation sur ce sujet, qui ne peut progresser que par l'implication des principaux acteurs concernés.

**Dans quelle mesure les pôles de compétitivité ont-ils contribué à attirer les entreprises et les capitaux ? Quelle y est la place des entreprises étrangères ?**

Les pôles de compétitivité ont, dès le départ, été lancés avec une forte composante liée au développement international. La visibilité internationale était d'ailleurs une des conditions de leur labellisation et de leur classification comme pôles mondiaux, à vocation mondiale ou nationaux. Parmi les composantes de cette visibilité internationale, l'attractivité est un élément majeur à prendre en compte, et donc l'implantation des entreprises étrangères sur le territoire des pôles de compétitivité. Il convient de prendre en compte deux éléments relatifs aux entreprises étrangères et aux pôles de compétitivité. D'une part, la place des entreprises étrangères au sein des pôles : dès le départ, il était évident qu'elles y avaient toute leur place. Et de fait, même si les pôles sont des associations

volontaires d'acteurs sur le terrain, la participation des entreprises étrangères a été forte dès leur lancement, en témoignent Siemens, IBM, Bayer, Glaxo-Smith-Kline, Xerox, Motorola, etc. D'autre part, il faut noter le caractère d'attractivité des pôles pour les investissements étrangers. Je ne fais pas un voyage à l'étranger sans que mes interlocuteurs m'interrogent sur

la possibilité pour des entreprises de leur pays de s'inscrire dans cette dynamique. Et cela commence à porter ses fruits. L'investissement de GSK sur le périmètre du pôle Nutrition Santé Longévité dans le Nord-Pas de Calais ou de Cisco dans le pôle Solutions communicantes sécurisées est significatif. Mais ce que je voudrais avant tout souligner, c'est que les pôles de compétitivité nous permettent d'attirer sur notre territoire des acteurs (centres de recherche, entreprises de haute technologie) à forte valeur ajoutée, sur des secteurs en forte croissance et, comme souhaité lors du lancement de cette politique, à fort potentiel de marché au niveau international, créant ainsi les conditions d'une croissance durable et de création d'emplois pérennes.

**Dans quelle mesure la France attire-t-elle les investisseurs étrangers ?**

Les investissements directs étrangers (IDE) en France ont continué à progresser, pour atteindre un montant record de 58 milliards d'euros en 2006, en hausse de 7 milliards par rapport à l'année précédente. La France a repris la 3<sup>e</sup> place en tant que pays d'accueil des IDE dans le monde, derrière le Royaume-Uni et les Etats-Unis, et devant la Chine. En 2006, le bilan « France » (fruit de la collaboration de l'AFII avec ses partenaires en France et à l'étranger) totalise plus de 650 projets d'investissement qui ont abouti, représentant la création ou le maintien de 40 000 emplois. L'origine des projets place toujours les Etats-Unis au 1<sup>er</sup> rang des investisseurs en France (près de 25% du total des emplois créés) et montre la prééminence des investisseurs européens pourvoyeurs de deux-tiers des emplois créés (Allemagne, 16,4% des emplois créés, Royaume-Uni, 10,6% et Suède, 8,9%).

**Quelles stratégies sont mises en œuvre pour renforcer l'attractivité de notre pays ?**

On peut citer notamment la suppression de l'imposition des plus-values sur les titres de participation en 2004, le plafonnement de la taxe professionnelle, les mesures relatives à l'imposition des personnes (taux marginal d'imposition sur le revenu ramené à 40%, « bouclier fiscal » abaissé à 50% du revenu). Par ailleurs, des mesures spécifiques ont été prises afin de favoriser l'impatriation de personnes de haut niveau et l'installation en France d'entreprises étrangères.

En 2007, on peut aussi citer la loi en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat

(TEPA) et le nouveau renforcement du crédit d'impôt recherche. De nouvelles mesures d'attractivité s'intégreront à la loi de modernisation de l'économie prévue pour être présentée au printemps 2008. Parallèlement, un audit complet des 130 mesures en faveur de l'attractivité prises depuis 2002 est en cours afin de rationaliser le dispositif existant.

**Quels sont aujourd'hui les dispositifs d'incitation (notamment fiscale) à l'exportation sur lesquelles les entreprises françaises peuvent s'appuyer ?**

D'abord, le crédit d'impôt pour la prospection commerciale, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005. Il s'agit d'une aide fiscale non récurrente qui est conditionnée par le recrutement d'un salarié dédié à l'exportation. Il permet d'imputer 50% des dépenses de prospection pendant une période de 24 mois consécutifs pour une déduction maximum autorisée de 40 000 €. La liste des dépenses éligibles ouvrant droit au crédit d'impôt comprend 5 catégories de dépenses : les frais et indemnités de déplacement, les dépenses d'information sur les marchés et clients, les dépenses de participation à des salons et à des foires-expositions à l'étranger, les dépenses visant à faire connaître les produits et services de l'entreprise en vue

“ Les pôles de compétitivité ont été lancés avec une forte composante liée au développement international. ”

d'exporter à l'étranger ainsi que, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006, les indemnités des étudiants en mission de volontariat international en entreprise (VIE). 300 entreprises ont été bénéficiaires de cette mesure en 2006 et 600 entreprises en 2007. Pour toucher de nouvelles entreprises, il a été décidé d'élargir son champ à une 6<sup>e</sup> catégorie de dépenses éligibles, les dépenses liées aux activités de conseil, répondant ainsi à des demandes récurrentes de plusieurs organisations professionnelles.

Deuxième dispositif, la mesure dite des « 120 jours » exonère d'impôt les revenus tirés d'activités de prospection commerciale réalisées à l'étranger. Le seuil de déclenchement de l'exonération est une durée de prospection d'au moins 120 jours à l'étranger. Cette mesure, adoptée en 2005, fait partie

d'un dispositif général d'exonération des salaires perçus à l'étranger. Une réflexion est engagée pour mieux adapter ce dispositif aux besoins des PME.

**Comment fonctionne Cap Export, le plan de soutien des PME à l'exportation instauré par Christine Lagarde ?**

Au-delà des mesures structurelles qui ont été engagées par le gouvernement et celles qui seront proposées dans le cadre du projet de loi « Modernisation de l'économie » pour restaurer durablement la compétitivité des entreprises françaises, j'ai annoncé le 7 février 2008, lors de la conférence de presse sur « les défis du commerce extérieur », 10 actions immédiates et spécifiques dédiées à l'exportation dans la continuité du plan Cap Export. Ces mesures s'articulent autour de deux grands principes : d'une part, la France doit se hisser au niveau des meilleurs dispositifs d'aides européens ; d'autre part, elle doit recentrer ses efforts sur les PME et entreprises moyennes qui sont un vecteur majeur de la croissance des exportations françaises.

**Qu'en est-il des plans d'action commerciale (PAC) mis en place aux États-Unis, Japon, Chine, Inde, Russie pour renforcer la présence française sur ces marchés ?**

Pour mémoire, constatant le positionnement à l'exportation de la France, insuffisamment développé sur les marchés à fort potentiel, des mesures avaient été prises afin de renforcer l'action des partenaires publics et privés dans 25 pays essentiels pour le commerce extérieur français. 25 plans d'actions commerciaux (Cap Export Pays) avaient été établis par les Missions économiques en lien avec les partenaires extérieurs, sachant que pour 5 pays prioritaires (Etats-Unis, Chine, Japon, Inde, Russie) et pour l'Allemagne des plans spécifiques avaient été mis en place. Les mesures d'accompagnement sur la Chine et l'Inde ont aussi facilité l'accès des PME à ces marchés à fort potentiel et par là, démontré leur intérêt. Pour les pays développés, l'effet constaté est moindre mais il a permis dans une certaine mesure d'enrayer (pour le cas du Japon) ou de limiter (cas de l'Allemagne et des Etats-Unis) la baisse du nombre de PME indépendantes exportatrices constatée de manière globale dans le commerce mondial. J'ai souhaité tirer les leçons de ces résultats contrastés, en définissant une nouvelle liste de pays permettant d'orienter nos

“ La France a repris la 3<sup>e</sup> place en tant que pays d'accueil des Investissements Directs Etrangers dans le monde. ”

efforts à la fois vers les marchés de proximité des PME (Zone « Europe Méditerranée »), mais aussi vers des marchés plus lointains (zone « Grand Large ») justifiant un soutien spécifique sur une liste un peu élargie de pays.

**José-Manuel Barroso, président de la Commission européenne, a annoncé la communication d'un « Small Business Act » avant l'été 2008. Vous avez remis à cet effet fin janvier un ensemble de propositions. Quelle en est la teneur ?**

L'annonce par M. Barroso de la mise en place d'un Small Business Act (SBA) européen montre que l'Union partage l'analyse de la France sur le rôle essentiel que jouent les PME. Voici quelques exemples des propositions que nous avons développées. D'abord, nous souhaitons faire reconnaître dans le droit communautaire les entreprises moyennes de 250 à 2000 salariés au-delà de la définition communautaire des PME (250 salariés). Nous souhaitons également permettre aux PME de travailler dans chaque Etat membre au-delà de leurs bases nationales avec des formalités simplifiées. Il nous faut également mieux protéger les droits de propriété intellectuelle. L'objectif est de créer un système juridictionnel communautaire des brevets afin de réduire les coûts pour les entreprises européennes, tout en favorisant le passage du brevet européen au brevet communautaire. Dernier exemple, parmi beaucoup d'autres, nous avons proposé à la Commission de créer un véhicule juridique communautaire pour l'investissement dans le capital-risque, comme c'est déjà le cas pour les OPCVM généraux.

La Commission doit prendre un ensemble de mesures cohérentes en faveur des PME, dans les domaines du financement, de la simplification administrative et du soutien aux entreprises en croissance, et vous pouvez compter sur notre détermination pour faire avancer ce dossier, qui est prioritaire pour la France.

Propos recueillis par Betty Mamane ■



“ De nouvelles mesures d'attractivité s'intégreront à la loi de modernisation de l'économie présentée au printemps 2008. ”



## Les PME en ligne de mire

Au hit-parade de la contrefaçon, les marques de luxe se sont fait damer le pion par les PME. C'est ce qu'attestent les résultats des contraventions douanières : moins de 2% des produits saisis concernent de faux articles de marques de luxe. Le reste ? Jouets, robots ménagers, pièces auto, clés USB, outillage, etc. Des produits fabriqués par de petites entreprises qui n'ont pas forcément la capacité financière pour lutter contre le phénomène. « Il faut que les PME dupliquent ce qui se fait au niveau des grands groupes, c'est-à-dire une mutualisation des coûts, effectivement élevés, par les intervenants au sein d'une même activité », estime Dominique Hériard-Dubreuil, présidente du directoire du groupe Rémy-Cointreau, rappelant que « certaines organisations professionnelles mettent aussi en place des moyens d'information performants ».

les contrefacteurs appâtaient le simple touriste en vacances en Thaïlande avec de fausses montres Rolex, des polos estampillés Lacoste et des copies grossières de sacs Vuitton. Les fabricants de faux ont élargi leur palette de produits. « Produits technologiques, alimentaires, cosmétiques, électroménagers, pièces détachées automobiles, jouets, médicaments, logiciels, cigarettes... : aucun secteur d'activité n'est épargné, au-delà des produits de marques de luxe, toujours fortement touchées par la contrefaçon », explique Jérôme Fournel. « Nous avons de plus en plus, en face de nous, des réseaux organisés et multinationaux », constate également Dominique Hériard-Dubreuil, présidente du directoire du groupe Rémy-Cointreau. « Ceci a pour conséquence des sites de production répartis dans divers pays et une chaîne de production de contrefaçon éclatée, chaque pays se spécialisant dans une partie de la production, ce qui complique considérablement l'identification de la filière ».

### Des milliards d'euros de pertes et un impact conséquent sur l'emploi

Impossible d'évaluer avec précision ce marché opaque. Les observateurs avancent les chiffres de 7% du commerce international, de 8% du produit intérieur brut (PIB) chinois... « Ces chiffres sont des estimations qui recouvrent des réalités diverses selon les produits et les pays, et l'évaluation du poids de la contrefaçon, comme tout phénomène "noir", est délicate », déclare Jérôme Fournel. « La seule donnée réellement objective est celle des saisies douanières qui sont passées, en France, de 200 000 articles en 1994 à 6 millions d'articles en 2006 ». Le premier dommage de la contrefaçon est, on le sait, d'ordre économique. « Manque à gagner pour les entreprises par des ventes qui ne sont pas réalisées, coûts de recherche et développement non amortis, pertes d'image liées à la mauvaise qualité des produits contrefaits, coûts de lutte contre la contrefaçon par la mise en place de service de propriété intellectuelle : tout ceci se chiffre en milliards d'euros pour les entreprises et, donc, en perte d'emplois pour notre économie », regrette le directeur général des douanes. Et d'avancer les résultats d'une étude\* : la contrefaçon priverait la France de 38 000 emplois et l'Europe de 200 000 postes. Les spécialistes pointent également du doigt les organisations criminelles internationales qui ont compris leur intérêt à pénétrer et à favoriser un marché plus lucratif (et moins dangereux) que le trafic de stupéfiants. Un kilo de CD contrefaits rapporterait, en effet, plus qu'un kilo... de cannabis. De surcroît, la mondialisation numérique, et son outil de prédilection qu'est Internet, a fourni aux malfaiteurs un nouveau champ d'action. Des faux sont chaque jour écoulés sur des sites d'enchères en ligne. Les marchés exotiques sont aujourd'hui devenus numériques et chacun, à travers l'ordinateur du salon, peut y faire ses courses. Ce qui n'est pas sans danger, ne cessent de rappeler les associations de consommateurs. Quid de l'œil du nounours non homologué, avalé par un nourrisson ? Des médicaments, sans principe actif ? Des logiciels infectés ? Des plaquettes de freins de qualité discutable ?

Sandrine Briclot ■

\* Etude KPMG pour l'Union des Fabricants



Saint-Louis, le 25 octobre 2006 : des douaniers entreposent des cartons de vêtements contrefaisant la marque de luxe Christian Dior. La saisie dont la valeur est estimée à 25.692.000 euros a été réalisée dans un camion belge qui avait chargé à Anvers (Belgique) et se dirigeait vers l'Italie.

## idée

# Placer le marché de la contrefaçon sous haute surveillance

La croissance exponentielle de la contrefaçon constitue une menace grandissante pour les entreprises, l'emploi... et les consommateurs.

La mondialisation a ses effets pervers. Le marché de la contrefaçon en est un, et de taille. Les uns après les autres, les acteurs du commerce international tirent la sonnette d'alarme. « Les contrevenants ont systématisé à tel point les techniques dont ils se sont dotés pour copier, produire, commercialiser, transporter et distribuer des produits de contrefaçon que cela équivaut à une deuxième révolution industrielle », martèle l'Organisation mondiale des Douanes (OMD), qui a décrété 2007 « année de la lutte contre la contrefaçon et la piraterie ». « Depuis quinze ans, la contrefaçon a changé de visage pour connaître une expansion, une diversification et une mondialisation inquiétantes », constate, en effet, Jérôme Fournel, directeur général des Douanes et droits indirects. On est donc loin du temps où



Jérôme Fournel, directeur général des Douanes et droits indirects.

© Douane française - Marc Bonodot





**Antoine Rufenacht,**  
Maire du Havre

# Avec ou sans partenaire en Chine ?

## Comment se développe la présence économique française et européenne en Chine ? Quels en sont les principaux enjeux ?

On recense aujourd'hui plus de 1000 entreprises françaises en Chine, qui ont réalisé, en 2006, un chiffre d'affaires de 20 milliards d'euros en progression de 25%. Ces entreprises emploient plus de 160 000 personnes. Même si la France se situe dans le peloton de tête des pays européens en Chine, la progression est constante et la marge de développement reste importante. Pour aborder le marché chinois, les entreprises européennes et françaises ont besoin d'un partenaire local fiable. C'est une des raisons pour lesquelles nous avons décidé de créer China Europa en 2006.

## En termes d'implantation, quels sont les principaux secteurs de l'économie représentés ?

Tous les secteurs de l'économie française sont représentés en Chine. Le secteur des services représente la moitié des implantations françaises, contre 40% pour l'industrie, le reste étant constitué des industries agroalimentaires et des biens de consommation. Parmi les grands enjeux pour l'avenir, celui des filières liées au développement durable sera déterminant.

## Dans quelles régions se concentre la présence française ?

Les entreprises tertiaires françaises sont surtout implantées dans les grandes métropoles (Pékin, Shanghai, Tianjin et Canton). Les implantations industrielles sont, quant à elles, plutôt situées autour de Shanghai ou dans le sud près de Canton. Il existe cependant des pôles industriels tels que Dalian, ville jumelée avec Le Havre depuis 1985, où se concentrent les investissements. Je citerai à titre d'exemple la raffinerie Total implantée à Dalian qui fait, en quelque sorte, le pendant de celle de l'agglomération du Havre, la plus importante du groupe en Europe.

## Quels sont les spécificités et les atouts des entreprises françaises en Chine ?

La Chine est un pays demandeur de savoir-faire et de technologies où la compétence française, notamment dans le domaine de l'environnement, du transport et de l'énergie est reconnue comme l'une des meilleures au niveau mondial. La France bénéficie, en outre, d'une excellente image, tant pour sa culture que pour son histoire et ses liens ancestraux avec la Chine.

## Quels grands projets s'inscrivent aujourd'hui dans le cadre de la coopération économique franco-chinoise ?

La coopération est particulièrement importante dans le domaine des transports, notamment ferroviaires, de l'environnement et de l'énergie. La construction d'une ligne d'assemblage de l'Airbus A320 à Tianjin et la prochaine signature d'un contrat de fourniture de 2 réacteurs nucléaires EPR par Areva, vont asseoir encore un peu plus l'image de leader de la France dans ces domaines. Elle se développera également dans le domaine

du développement urbain durable sous l'impulsion de la convention signée le 27 novembre par le MEDAD avec le Ministère de la Construction de la République Populaire de Chine.

## Quelles relations existe-t-il entre les collectivités territoriales françaises et chinoises ?

Lors de ma dernière visite à Pékin, M. Hervé Ladsous, l'Ambassadeur de France, me confirmait l'engouement des collectivités territoriales françaises pour la Chine. Rares sont les régions ou les grandes villes qui n'ont pas de programme de coopération, que ce soit, dans le domaine économique ou culturel. La ville du Havre est jumelée avec la ville de Dalian depuis maintenant vingt-deux ans. Le partenariat, entre nos deux villes, est de plus en plus actif. Nous nous attachons, au Havre, à être force de propositions en permanence.

## Les 9, 10 et 11 décembre prochains, Le Havre accueillera la troisième édition de la convention d'affaires industrielle China-Europa. Qu'en attendez-vous ?

Nous en attendons trois choses : le renforcement des accords de partenariat entre entreprises dans les principaux secteurs clefs de notre économie, le renforcement de la position du port du Havre en tant que principal partenaire de la Chine pour les échanges avec l'Europe et le positionnement de la ville du Havre en tant que leader du développement de partenariats nouveaux avec la Chine. La 3<sup>e</sup> édition de China Europa devra confirmer la réussite de cet événement qui doit s'inscrire dans la durée comme un rendez-vous majeur de la coopération entre entreprises européennes et chinoises. Nous avons choisi pour thématique 2008 « le développement urbain durable ». De très nombreuses filières constituant des pôles d'excellence français seront concernées, telles que la construction HQE, le traitement de l'air et de l'eau, l'optimisation énergétique, les transports urbains. China Europa apportera l'indispensable dimension « marchés » aux initiatives publiques et permettra aux entreprises de présenter et de valoriser leur offre de biens d'équipements et de services concernés par cette thématique large.

Propos recueillis par Betty Mamane ■

## rebond



**Jacques Guers,**  
président de Xerox France

« Le comportement adéquat face au phénomène de mondialisation, c'est la mobilité physique et intellectuelle : être prêt à prendre des risques, à accepter des challenges et à se confronter aux autres pays pour mieux comprendre la France. »



# La Boîte à Pizza s'ouvre en Chine

Le Toulousain Frantz Lallement a choisi d'implanter son enseigne en Chine, un marché potentiel de centaines de millions de consommateurs. Un défi d'envergure que l'entrepreneur relève avec pragmatisme.



Un vélo rouge estampillé « Boîte à Pizza » navigue dans le flot de voitures de Shanghai. Aussi insolite que cela puisse paraître, c'est au pays du nem et du canard laqué que **Frantz Lallement** a choisi de développer son enseigne de restauration rapide. Vendre des pizzas aux Chinois, oui, mais pas des margaritas ou des napolitaines. L'entrepreneur déploie dans l'Empire du Milieu la stratégie qui a fait son succès dans l'Hexagone : des recettes haut de gamme inspirées par la gastronomie française. En clair, des pizzas au homard, aux cèpes et même au foie gras. « *S'approprier une spécialité italienne pour la remixer à la sauce française, c'est ça la mondialisation !* », s'exclame-t-il. Mais pourquoi choisir un pays avec une tradition gastronomique si forte et surtout tellement différente des standards gustatifs européens ? « *J'ai fait le pari de développer la Boîte à Pizza dans les deux premières puissances économiques mondiales, les États-Unis et la Chine* », explique Frantz Lallement. Première cible, la mégapole Shanghai. La décision est prise, reste à la mettre en œuvre. Pas question pour cet entrepreneur intrépide mais lucide de se précipiter sans soigneusement préparer le terrain. « *Avant de me lancer, j'ai voulu sonder le marché, raconte-t-il. Je me suis rendu fin 2004 à Shanghai à un salon de la franchise pour voir si le concept pouvait plaire, s'il était possible de trouver des partenaires, chinois ou non, sur place* ». Les premiers contacts sont prometteurs. La Boîte à Pizza élabore son business plan : dans un premier temps, l'implantation de restaurants en propre avant de vendre le concept à des investisseurs sous forme de franchise, selon le modèle qu'il applique en France.

## Réticences locales

Commence alors un véritable parcours d'obstacles avec l'administration. Un modèle de corruption, d'opacité et d'arbitraire. « *Les démarches ont duré plus d'un an, se souvient-il. Les autorités ne voulaient pas louer des locaux à des étrangers. On ne peut pas faire autrement que d'envoyer un Chinois négocier et laisser un petit billet. L'administration commence par réclamer 10 000 € et, au final, on s'en tire à 500 €* ». Finalement le restaurant ouvre ses portes en juillet 2006. « *J'étais agacé mais pas découragé, assure Frantz Lallement. J'ai la niaque quand on m'embête...* » Le plus dur est fait mais rien n'est gagné.

*“S'approprier une spécialité italienne pour la remixer à la sauce française, c'est ça la mondialisation !”*

« *Il existe une véritable discrimination vis-à-vis des étrangers, poursuit-il. Par exemple, nos restaurants sont au top des normes internationales d'hygiène tandis que la rue regorge de bouibouis dans lesquels je n'oserais même pas mettre les pieds. Eh bien, nous sommes les seuls à avoir droit à des inspections d'hygiène tous les jours...* ». Implanter deux autres



Frantz Lallement, PDG de La Boîte à Pizza.

points de vente par la suite s'avère, heureusement, beaucoup moins compliqué. Frantz Lallement choisit le quartier populaire de Putuo District pour son deuxième restaurant, qui ouvre ses portes, au cours de l'été 2007, au 176 Zhidan Road. Un troisième suit quelques mois plus tard.

## Eduquer les palais

Les restaurants sont ouverts mais tout reste à faire. Frantz Lallement n'est pas le premier à vouloir vendre des pizzas dans la mégapole asiatique. Les Américains sont déjà dans la place. Sans parler des enseignes singapouriennes et thaïlandaises... « *Dans un secteur concurrentiel comme celui-ci, on peut choisir la stratégie de "l'océan rouge", c'est-à-dire faire la guerre aux autres enseignes sur tous les fronts : prix, rapidité du service, diversité de l'offre, etc. Moi j'ai opté pour "l'océan bleu", en clair, optimiser un ou deux paramètres sur tous les critères pour me différencier de la concurrence* ». Or le secret de la Boîte à Pizza, ce sont les recettes « made in France » pour séduire les amateurs de produits du terroir hexagonal. « *On aurait pu faire évoluer notre concept pour nous adapter*

## zoom

### Le terroir, la recette du succès

Frantz Lallement ouvre en 1986 à Toulouse son premier restaurant. Depuis, la Boîte à Pizza est devenue le premier réseau français de vente à emporter et de livraison à domicile de pizzas. Pour se différencier des autres enseignes, il parie sur des recettes maison inspirées par la gastronomie non pas italienne mais française. Il lance ainsi des pizzas au homard, aux coquilles Saint-Jacques et même au foie gras ! L'entreprise fait appel aux « MOF », les meilleurs ouvriers de France, parfois même des grands chefs, pour élaborer des produits haut de gamme. Son but : éduquer les palais aux saveurs issues du terroir pour fidéliser les clients. Trois nouvelles recettes en moyenne sont intégrées à la carte tous les deux mois. En janvier, la Boîte à Pizza a ainsi mis à sa carte la « chèvre figues », la « steak roquefort » et la « tartiflette aux cèpes ». Des mariages de saveur qui feront certainement mouche en France. Pour la Chine, le défi est de taille !





90% des commandes sont des pizzas à base de recettes franco-françaises.

à la culture locale. Nous avons choisi de rester nous-mêmes. Pour un client chinois, c'est comme aller chez Disney ! » Le pari de l'enseigne toulousaine est d'attirer les curieux et d'éduquer leur palais pour en faire peu à peu des habitués. Frantz Lallement joue tout de même la prudence. Pour ne pas totalement dérouter les clients, il décide d'intégrer quelques pizzas à base de curry dans sa carte et trois recettes françaises de soupe, élément incontournable d'un repas en Chine. « Il existe à Shanghai deux types de clients : les aisés qui fréquentent les grands centres commerciaux internationaux et le peuple aux revenus beaucoup plus bas. Dans un premier temps, nous avons ciblé la masse, la population à faible pouvoir d'achat, de l'ordre de 100 à 200 € par mois. » Faute de pouvoir pratiquer des tarifs élevés, Frantz Lallement mise sur les volumes. Et pour appâter le client, il fait des promotions : deux pizzas pour le prix d'une. Il propose aussi des cèpes au prix des champignons de Paris, puis du magret de canard au tarif du jambon, pour inciter les Chinois à tester toute la carte, y compris les pizzas les plus chères. Une stratégie qui porte ses fruits. Plus de 90% des commandes sont des pizzas à base de recettes franco-françaises. En effet, si le « poulet-barbecue » cartonne, les « saumon Saint-Jacques » et autres « foie gras-pêche » tirent bien leur épingle du jeu. Le panier moyen s'élève à environ 6,30 € pour des restaurants de respectivement 10 et 30 places assises. « Le marché chinois évolue très vite, explique l'entrepreneur. Quand nous sommes arrivés à Shanghai, la livraison à domicile n'existait quasiment pas. Aujourd'hui elle est devenue très courante. » Au point que le « take away » représente la moitié de son activité, à égalité avec la consommation sur place. « Côté chiffre d'affaires, un restaurant à Shanghai réalise 50% de moins qu'en France, soit 150 000 € en démarrage, explique Frantz Lallement. Le loyer est cher mais la masse salariale très basse, de l'ordre de 110 € mensuels par employé, donc les marges sont élevées. » Cette rentabilité, il l'obtient également grâce à des réductions de coût d'importation des matières premières. En effet, transporter des pro-

duits français jusqu'en Chine se révèle un véritable gouffre financier. « Nous avons passé un accord avec l'enseigne de grande distribution Métro. L'entreprise nous fournit les ingrédients comme le foie gras ou les cèpes et les commercialise en grande quantité sur le marché chinois. Un moyen efficace pour diminuer le coût unitaire des produits. » Autre piste : trouver des substituts locaux. Frantz Lallement a ainsi identifié un fromage qui présente les mêmes caractéristiques que la mozzarella... en moins cher. « Ce fromage coûte 3 € le kilo, explique-t-il. Avec une mozzarella à 5 € le kilo, on aurait été difficilement rentables. »

### Changer de cœur de cible

Si la Boîte à Pizza est parvenue en un an et demi à se tailler une bonne image à Shanghai, Frantz Lallement reste sur sa faim. « Il est très difficile d'éduquer le palais des Chinois des classes populaires. Finalement, leur critère de sélection n'est pas tant la saveur que le prix. Or on ne vient pas chez moi pour acheter deux pizzas pour le prix d'une mais pour manger du foie gras. L'identité de la Boîte à Pizza, c'est la qualité, le goût. Nous allons donc changer d'orientation et viser la clientèle plus aisée. » Ces Shanghaiens à fort pouvoir d'achat, c'est dans les malls, ces centres commerciaux à l'américaine, qu'il faut aller les chercher. Le hic, un loyer de quelque 25 000 € par mois pour une centaine de mètres carrés ! Frantz Lallement a donc choisi pour son troisième établissement une zone intermédiaire, plus riche

#### zoom

### Chiffres clés

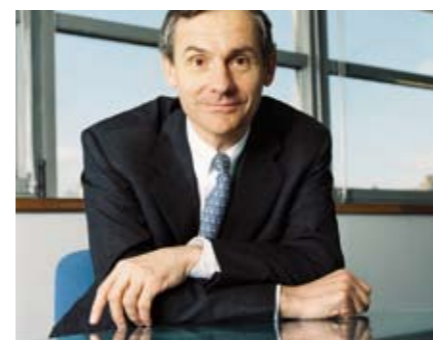
- CA 2007 Réseau : 33,5 millions €
- CA 2007 franchiseur : 5,2 millions €
- Effectif : 17 personnes
- Effectif réseau : 520 personnes
- 100 points de vente monde (97 en France, 3 en Chine, 1 aux États-Unis)
- chiffre d'affaires moyen HT d'un point de vente : 365 000 €

que le quartier populaire de Putuo District mais moins onéreuse qu'un centre commercial luxueux. Quelques mois après l'ouverture de ce restaurant, les premiers résultats sont encourageants. Et aujourd'hui, l'enseigne toulousaine pose des jalons pour développer la Boîte à Pizza en franchise, à l'image de la France où elle compte 97 points de vente. « Nous avons des partenaires chinois très intéressés. Nous souhaitons développer deux axes. D'abord les franchises, c'est-à-dire la mise à disposition de notre marque et notre savoir-faire contre un droit d'entrée et des royalties. Puis les masters franchises pour permettre à des investisseurs "collectionneurs d'enseignes" d'ouvrir en propre des restaurants dans tout le pays, et pourquoi pas dans tout le continent asiatique. » Son regard n'est pas uniquement tourné vers l'Orient. Loin de là. De l'autre côté de la planète, Frantz Lallement vient de réaliser le premier pas vers son rêve américain en ouvrant le mois dernier une Boîte à Pizza en Floride.

Ophélie Colas des Francs ■

#### { expertise

Thierry Mallet, directeur général de Degrémont, filiale de Suez Environnement



## « La bonne stratégie : développer des partenariats »

### Comment aborder des marchés aussi particuliers que l'Inde et la Chine ?

Degrémont, filiale de Suez Environnement spécialisée dans la construction d'usines de traitement d'eau, est implantée depuis plus de vingt ans en Inde et en Chine. C'est le résultat d'une stratégie adaptée via la mise en place d'équipes et de partenariats locaux. En Inde par exemple, où nous comptons aujourd'hui 300 collaborateurs et plus de 130 usines de traitement d'eau construites, nous sommes associés depuis 1986 à un partenaire local, le groupe indien Anand, leader dans le pays des systèmes embarqués pour l'automobile. De même en Chine, où Degrémont emploie près de 200 personnes, nous travaillons en collaboration avec plusieurs partenaires locaux pour le génie civil, ce qui nous a permis de construire près de 200 usines dans le pays.

### Quelles sont les principales difficultés rencontrées ?

En Inde comme en Chine, Degrémont s'attache à constituer et former des

équipes locales. Cependant, il est très difficile de conserver des ressources humaines compétentes. En effet, la compétition entre entreprises pour travailler avec les meilleurs ingénieurs est quotidienne. La volatilité des personnels est très élevée. De plus, la hausse des salaires est constante et oblige l'entreprise à adapter sa politique RH en permanence.

### Quels conseils donneriez-vous aux PME françaises désireuses de se lancer ?

Tout d'abord, il faut prendre le temps nécessaire, savoir être patient et attentif à toutes les caractéristiques du pays dans lequel on se lance. Il est ensuite indispensable d'adopter une approche locale appropriée, de recruter et de former des équipes locales à ses produits de manière à assurer le transfert de savoir-faire. Enfin, il ne faut pas négliger la démarche partenariale qui est un véritable atout pour une implantation réussie. ■

#### { expertise

Jean-Marc Plantade, auteur de *La face cachée de la Chine\**

## « Une multitude de PME ont raté leur implantation ! »

### La Chine est-elle un marché très prometteur pour les entreprises françaises ?

Il est de bon ton de dire que la Chine est un eldorado, un marché de 1,3 milliard de consommateurs. Mais seuls 200 à 300 millions d'entre eux ont du pouvoir d'achat, c'est-à-dire environ 3000 € par an. Par ailleurs, c'est un pays très compliqué pour les Européens à cause de la langue, des barrières culturelles. Une multitude de PME sont parties à l'assaut de la Chine et ont raté leur implantation !

Quelles précautions faut-il prendre ? Surtout ne pas partir à l'aveuglette ! Il faut

prendre son temps et se renseigner au maximum en amont. Les procédures administratives sont très lourdes et opaques. Et c'est de notoriété publique que la corruption fait florès là-bas... Y compris dans la justice. Regardez l'exemple de Schneider qui a été condamné alors que c'était lui qui était victime de contrefaçon. N'oublions pas que ce pays n'est pas démocratique ! Mon conseil : commencer petit puis s'étendre. La Chine est un pays avec des régions très différentes les unes des autres.

### Une fois sur place, quels dangers guettent les entrepreneurs ?

Il faut se méfier des transferts de technolo-

gies qui peuvent toucher tous les secteurs d'activité. Un exemple : les boissons. Des négociants bordelais ont passé un accord avec la mairie de Pékin pour commercialiser du vin. Au final, ils n'ont pas vendu grand-chose. Parallèlement, des viticulteurs chinois ont passé des accords avec des grands châteaux bordelais. Résultat, les Chinois développent maintenant des crus de bien meilleure qualité qu'il y a dix ans. Je pense que dans quelques années, ils inonderont les marchés du monde entier, y compris la France. On trouve déjà chez certains grossistes français des bonnes bouteilles à 6 €... ■

\* éd. Bourin



## { expertise

Stephen Cohen,  
Directeur Associé BSG  
Consulting



# Quand le coq rencontre le dragon

« Huit milliards d'euros de déficit commercial avec la Chine (20% de notre déficit total). Elle est devenue notre 3<sup>e</sup> fournisseur ; nous ne sommes que son 9<sup>e</sup> client. 2,5%, voilà notre part de marché en Chine quand nos voisins allemands en sont à 8%. Le marché chinois est un marché potentiel de croissance. C'est là que nous pouvons réaliser les plus belles progressions. Les besoins sont encore immenses ; l'argent existe. Alors pourquoi pendant ce temps-là, les Chinois travaillent-ils avec les autres ? C'est d'autant plus navrant que la France exerce une réelle attirance sur les Chinois. C'est leur première destination touristique espérée. Ils se sont offerts à domicile une reconstitution de Paris, de nos châteaux, de nos vignobles... Mais sommes-nous seulement le pays de Vuitton, du Beaujolais nouveau, de Chanel ou de Starck ? Leur envie de la France, le goût français, le savoir-faire français, la créativité française, doivent être aussi des atouts pour nos industriels.

“ N’oublions pas que les Chinois sont en guerre économique ... ”

Or il y a d'abord un problème relationnel entre les Français et les Chinois. Un Chinois doit être « ami » pour devenir un client. Le « Guanxi » (relationnel) n'est pas une légende. C'est créer de la sympathie, investir dans le « social time ». Rire, boire, manger ensemble. Se recevoir. Se faire des cadeaux. Tisser une relation humaine, c'est le préalable. Pas la conséquence. La confiance d'abord. Le business après.

Par ailleurs, trop d'expatriés vivent en circuit fermé. Ils travaillent de 8h à 20h avec les Chinois. Ils passent leur temps libre avec leur famille ou leurs amis expats. Pas avec les Chinois. Pour ces derniers, c'est vexant. Pékin, Shanghai, Canton, ce n'est pas le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris où l'on va dîner une fois par an. La première solution est là. Tisser sa toile, vivre avec eux, partager d'égal à égal. Ça peut prendre du temps. Mais c'est efficace.

L'autre point est d'importance politique : les Chinois ont créé le « centralisme démocratique capitaliste ». Une société politique communiste hiérarchique, réglementée, exigeante, disciplinée. Une économie libérée sinon encore libérale. Les politiques dirigent. Les autres font le business. Respecter cette segmentation, c'est respecter la « ligne jaune

du parti », c'est prendre en considération leur culture, leur façon de voir et de faire.

Bien sûr que les voyages présidentiels accompagnés de l'élite du patronat français, ça ne fait pas de mal, mais ce n'est pas là que se fait le « day to day business » ; c'est dans le moins visible, dans les bureaux d'affaires, dans les bureaux d'études et dans les salles de karaoké que se fait le business. Tous les jours. 24h/24h. Les filières du business sont en coulisses, jamais sur scène. Et ces filières sont pour beaucoup, il est vrai, des labyrinthes. Qui croire ?

Les Chinois sont les spécialistes de l'intermédiation. Votre interlocuteur « connaît très bien les décideurs » et peut favoriser les contacts. Bien souvent, il est intermédiaire d'intermédiaire. Et chaque maillon de la chaîne est intermédiaire. Comment ne pas s'y perdre ? Qui décide ?

N'oublions pas qu'ils sont en guerre économique. Ce sont eux qui décident avec qui ils vont « collaborer ». Et ils sont très conscients aujourd'hui du rapport de forces. Il faut savoir jouer de leur psychologie et de leur vision à long terme. Mais ils ont maintenant la lucidité qu'il faut supporter leurs fournisseurs, les aider à prospérer parce qu'ils ont conscience que nous sommes leurs clients présents et futurs. Déjà, ils rachètent en Europe des entreprises, et pas seulement des parfumeries ou des vignobles. Ils réinvestissent leurs immenses réserves dans les économies occidentales. Très vite, ils sont devenus des joueurs majeurs sur toutes les bourses et les marchés mondiaux. Et ils savent bien jouer !

Pour autant, on ne peut négliger le transfert de technologies. Dans les industries de pointe, ils veulent acquérir la technologie : c'est le deal. A nous de booster nos services de recherche et développement pour toujours garder un temps d'avance. Ce sont les lois de ce marché. Si on y déroge, on se disqualifie.

Moi, le Chinois blanc, le Français qui pense et parle chinois, l'œuf dur (blanc dehors, jaune dedans) comme m'appelaient mes condisciples au temps de mes études, je ne peux me satisfaire de constater une telle timidité. Nos besoins de croissance sont immenses. Leur appétit est énorme. Moi, le coq français, j'ai su comprendre et me lier avec le « dragon ». Un coq pas trop arrogant, pas trop fier, pas trop agressif. Un coq respectueux, pas servile. » ■

# L'export n'est pas un métier d'enfant de chœur !

“Le Nouveau Monde” asiatique a atteint la maturité économique et les opportunités d'y exporter font souvent rêver. C'est sur ces marchés que la société de consultant Bourdier & Cie accompagne nombre d'entreprises désireuses de gagner des parts à l'international. Bernard Bourdier, son fondateur, dévoile les clés de sa réussite.

**Pouvez-vous présenter Bourdier et Cie en quelques mots ?**

La société est née des partenariats que j'ai tissés depuis plus de 25 ans avec un réseau d'industriels asiatiques et s'est spécialisée dans les secteurs de l'aéronautique, des transports, des communications et de l'énergie. Notre terrain de prédilection : les pays émergents de l'Asie, le Cambodge, la Chine, le Laos et le Vietnam. Nous y représentons aussi bien de grands groupes français et européens que des PME méconnues du public.

**En quoi consiste exactement votre métier ?**

Le rôle du consultant à l'exportation est de représenter une entreprise dans un pays étranger et de l'aider à gagner des contrats. La palette des services que nous proposons est vaste et s'adapte aux besoins de chacun de nos clients. Tout commence par la mise au point de la stratégie commerciale et la définition des missions confiées au consultant. Bourdier et Cie peut ensuite assurer la promo-

tion commerciale, l'identification des marchés potentiels, l'information sur la concurrence, la défense d'un projet, la recherche de partenaires, la gestion des appels d'offres, l'aide à la négociation des contrats et le suivi de leur exécution. Enfin, nous menons un véritable combat pour leur faire gagner des marchés. L'export est un domaine où la concurrence est vive et exacerbée, ce n'est pas un métier d'enfant de chœur !



Bernard Bourdier, fondateur de Bourdier & Cie.

**Quels sont les freins qui empêchent les PME de se développer à l'international ? Quand doivent-elles faire appel à une société d'accompagnement ?**

Premier handicap, la PME n'a souvent pas assez de personnel pour prospecter et assurer une présence continue dans les pays ciblés. Ensuite, ses moyens financiers sont trop limités pour pouvoir tenir assez longtemps avant les premiers succès. Les raisons de faire appel à nous sont donc à la fois financières et techniques. Nous leur permettons d'accéder au marché asiatique en toute sécurité et à moindre coût en évitant le maxi-

mum d'intermédiaires.

**Quel est l'intérêt de votre métier par rapport aux organismes institutionnels d'aide à l'export (Missions Economiques, Ubifrance, CCI...) ?**

Notre rôle est différent et complémentaire. Ces organismes donnent des informations générales, organisent des missions d'information et de sensibilisation, établissent les premiers contacts dans un pays et apportent parfois des soutiens financiers aux entreprises. Ils doivent rester neutres entre les entreprises françaises concurrentes. En revanche, de notre côté, nous assurons une représentation personnalisée et partisane. Notre client bénéficie de l'exclusivité de nos services dans son domaine. D'autre part, nous les faisons bénéficier de notre expérience et de notre réseau de relations. C'est une offre « sur mesure » : une société vendant des services de maintenance à une compagnie aérienne n'aura pas la même approche du marché qu'une entreprise de télécommunications.

**Quel est votre « plus » par rapport aux autres sociétés d'accompagnement à l'international ?**

Je ne pense pas qu'une société puisse couvrir tous les secteurs et tous les types d'activités à l'export. Notre « plus », c'est d'être spécialisé dans quelques domaines : l'aéronautique, les transports ferroviaires, les communications et l'énergie. Nous connaissons déjà les clients du secteur concerné et cela peut faire gagner un temps considérable. En outre, étant familiers des règles et des us et coutumes des pays sur lesquels nous sommes présents, nous pouvons prévenir les entreprises des difficultés et des risques qui les attendent, car chaque pays et chaque marché ont leurs spécificités. Notre devise est « comprendre et respecter », sans jamais vouloir copier. Notre réussite depuis de nombreuses années et les nombreux marchés obtenus pour nos clients parlent d'eux-mêmes : en 2006, le chiffre d'affaires moyen réalisé par nos clients dans le cadre de notre intervention s'élève à plusieurs dizaines de millions d'euros.

## Pour l'ESMA, une percée durable

L'Ecole Supérieure des Métiers de l'Aéronautique (ESMA), implantée à l'aéroport de Montpellier, est spécialisée dans les formations aux métiers de l'aérien. Au tout début des années 2000, après la disparition de son principal client, Air Littoral, et face à la morosité du marché français, l'ESMA a dû faire le choix de l'exportation pour survivre. Le besoin et l'opportunité d'une demande vietnamienne relayée par Bourdier & Cie ont marqué le début d'une collaboration fructueuse. Depuis, elle a gagné régulièrement des contrats de formation de

pilotes pour Vietnam Airlines, et plus de 120 cadets vietnamiens ont été formés, de la première étape de l'entraînement au vol à l'obtention de leur diplôme de pilote de ligne. Vietnam Airlines, qui apprécie hautement la qualité des formations réalisées, lui propose aujourd'hui de l'aider à développer, éventuellement en partenariat, une école de pilotes au Vietnam. Forte d'une culture d'entreprise tournée vers l'international, l'ESMA commence en parallèle à développer ses marchés dans d'autres pays. Une nouvelle aventure...

Bourdier & Cie  
22 avenue de Friedland  
PARIS 8 - 01 45 62 78 78



# Cofacredit aux côtés des exportateurs français !

**Cofacredit, filiale du groupe GE FactoFrance, leader français du financement d'actifs, et de Coface, n°1 français de l'assurance-crédit, accompagne les PME dans leur développement à l'international. Entretien avec Arnaud Bezar-Falgas, directeur commercial.**

## Comment se positionne Cofacredit sur le marché de l'affacturage ?

Cofacredit est l'unique factor spécialisé à l'export et indépendant des réseaux bancaires. Nous nous attachons à concevoir et proposer des solutions aux exportateurs pour leur permettre d'accéder aux marchés internationaux et de s'y développer. Depuis plus de

30 ans, nous offrons aux entreprises un financement déplaçonné et à disponibilité immédiate, la gestion du poste clients et une garantie contre les risques d'insolvabilité des débiteurs étrangers. Notre appartenance aux deux leaders que sont, chacun dans leur domaine, GE FactoFrance et Coface, nous confère une expertise inégalée en matière d'accompagnement export.

## Qu'apportez-vous aux entreprises dans leur stratégie de développement à l'international ?

Tout d'abord, la sécurisation de leurs ventes. Via nos solutions d'avance en devises et de couverture à terme, l'exportateur se couvre contre le risque de change.

Associées à l'assurance-crédit, l'exportateur peut véritablement conduire ses affaires en toute sérénité. Afin d'offrir des garanties supplémentaires aux exportateurs dans certains pays dits « à risques », Cofacredit a récemment lancé une offre de financement du Credoc. Les « plus » apportés par Cofacredit ne se limitent pas à la sécurité et au financement. Grâce à notre large domaine d'intervention qui couvre près de 100 pays, nous mettons à la disposition de nos clients une multitude d'informations sur les comportements de paiement de nombreux pays. Par le biais du financement, Cofacredit permet également à l'entreprise d'offrir à ses clients des délais de règlement supplémentaires et de gagner en

flexibilité. Un réel avantage dans les pays où les conditions d'octroi de crédit sont plus strictes !

## Vous avez également un rôle de conseil stratégique...

En effet nos équipes polyglottes, qui gèrent au quotidien les créances internationales des débiteurs étrangers, apportent à l'exportateur toute leur expertise, tant en matière de pratiques commerciales et contractuelles que d'instruments de paiement internationaux. L'exportateur peut également orienter sa stratégie commerciale sur la base des lignes de crédit que nous délivrons. Confier la gestion de son poste clients à Cofacredit constitue donc en un véritable facteur de compétitivité à l'international.

COFACREDIT  
www.cofacredit.fr

Et si Cofacredit était la pièce manquante de votre stratégie à l'export ?

Dopez et sécurisez vos ventes internationales via...



- > la maîtrise de vos flux de trésorerie et la gestion des devises
- > le recouvrement de vos créances clients par des professionnels multilingues
- > une couverture optimale contre le risque de change et les impayés

Découvrez vite notre Baromètre  
www.cofacredit.fr

Cofacredit,  
"la clef d'une croissance sans frontière"

# AFFICHEZ-VOUS SUR KOMPASS ET DÉVELOPPEZ VOTRE COMPÉTITIVITÉ



**1.3 MILLION\***  
DE VISITES PROFESSIONNELLES PAR MOIS POUR :

(\* nombre de visites mesurées en janvier 2008 sur le site de Kompass.fr)

- Créer des contacts Business en France et à l'international
  - Augmenter votre visibilité sur Internet
- Valoriser votre savoir-faire auprès de la fonction Achats

Rejoignez-nous sur [www.kompass.fr](http://www.kompass.fr)  
ou contactez-nous au 01 43 34 34 34

**KOMPASS**  
Connects business to business





**Finances**

**l'assurance financière de votre entreprise**



garanties financières



cautions



assurances crédit

SYGA Finances est une société destinée à la couverture des risques financiers : affacturage, caution, assurance crédit. Elle vous propose la mise en place de garanties souples, innovantes et adaptées aux besoins variés des entreprises. Partenaire de l'entreprise, SYGA de par son savoir-faire, son esprit d'équipe, et son pragmatisme l'aide à améliorer ses performances.

[syga-assurance.com](http://syga-assurance.com)

Bougeons-nous  
la France!

7

relever le défi du  
développement  
durable

Concilier globalisation et  
environnement. Refuser d'épuiser  
la planète. Et donner un peu d'air à  
notre monde. Pistes.

page 112 / entretien : Jean-Louis Borloo

page 116 / débat : Jusqu'où peut-on exploiter la planète ?

page 118 / défi : Cairpol ne manque pas d'air



# « Le développement durable devient la clé d'une nouvelle diplomatie »

Concilier globalisation et respect de l'environnement ? Aucune incompatibilité, assure Jean-Louis Borloo, ministre de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire. D'autant que les entreprises ont bien entamé leur mutation écologique.

**Quelle est la place du développement durable dans le contexte de mondialisation ?**

Le développement durable est en passe de devenir la clé d'une nouvelle diplomatie autour de la gestion des biens communs planétaires : le climat, la biodiversité, la qualité de l'eau, la raréfaction des ressources fossiles. Si nous voulons que la France et l'Union européenne continuent de peser sur les autres grandes économies dans le cadre des négociations internationales sur le climat, nous devons absolument nous montrer exemplaires. A nous de convaincre les autres pays du monde que le développement durable est non seulement possible mais également source de bien-être, de croissance et d'emplois.

**N'est-il pas difficile à concilier avec la compétitivité des entreprises et l'impératif de rentabilité ?**

Le durable ne peut être qu'un investissement rentable ! Les études montrent que si une entreprise

adopte une norme basse consommation pour ses bâtiments, elle peut diviser par deux ou par trois sa facture énergétique. Souvent, un audit carbone permet d'identifier des gains d'efficacité énergétique proches de 30%. De plus, avec la hausse du prix des ressources fossiles, avec le bonus écologique ou encore avec l'étiquetage carbone, les consommateurs préféreront des produits durables plutôt que des produits jetables. Ainsi, les économies ou les entreprises qui ne prendront pas ce virage seront à terme condamnées.

**Comment faire en sorte que les logiques de production et de rentabilité cessent de compromettre l'équilibre de la planète ?**

Notre modèle économique, fondé sur l'illusion de ressources illimitées, n'est pas tenable : nous ne pouvons pas continuer à prélever sur la planète plus qu'elle ne peut produire. Le coût de l'inaction sera dix ou vingt fois plus élevé que le coût de l'adaptation. Ainsi, la croissance de

« La France est présente sur tous les secteurs clés de la croissance écologique. »

Jean-Louis Borloo, ministre de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire.



demain sera une croissance verte, écologique, fondée sur des technologies comme les énergies renouvelables, les moteurs hybrides, la capture et le stockage de carbone. L'avantage compétitif ira aux économies les plus sobres en carbone et les plus économes en énergie.

### Les entreprises prennent-elles suffisamment en compte les logiques de préservation de l'environnement ?

Elles ont apporté une contribution majeure aux travaux du Grenelle Environnement. Aujourd'hui, elles passent à l'acte. Le 28 janvier dernier, j'ai signé une convention avec l'industrie aéronautique qui s'engage sur des objectifs précis de réduction de ses émissions polluantes (-50% de CO<sub>2</sub>, -80% d'oxyde d'azote et -50% de bruit perçu). Le 29 janvier, c'est la grande distribution dans son ensemble qui a choisi de basculer encore plus dans le développement

Les esprits ont considérablement évolué. Notre pays compte désormais 62 millions de consommateurs informés et prêts à s'engager. Bien sûr, nous devons aller encore plus loin dans l'information et la sensibilisation pour aider les Français à passer à l'acte ! Pour ne prendre qu'un seul exemple, un comité opérationnel du Grenelle Environnement travaille en ce moment sur « l'éducation au développement durable » à l'école et au sein de toutes les formations universitaires et professionnelles. Nous allons aussi progressivement étendre l'étiquetage carbone des produits et les écolabels pour changer en profondeur les comportements.

### Le gouvernement fournit-il des aides aux entreprises ?

Nous essayons, dans chaque situation, d'actionner le levier le plus efficace. Des aides directes permettent aux entreprises d'amortir plus rapidement des installations ou des biens particulièrement respectueux de l'environnement (panneaux solaires, systèmes de récupération d'eau, véhicules non polluants...). Nous aidons massivement la recherche pour développer de nouvelles applications industrielles ou financer des projets pilotes innovants. L'Etat met sa puissance d'achat au service des filières d'avenir : agriculture bio, véhicules électriques... La future loi Grenelle contiendra des mesures très incitatives en faveur des PME et des particuliers.

### La France est-elle meilleure élève que ses voisins en matière de conciliation entre globalisation et développement durable ? Quels sont les modèles étrangers dont il faudrait s'inspirer ?

Le Grenelle Environnement a permis d'effectuer une vaste radiographie de nos forces et de nos faiblesses. La France est avec la Suède, le seul pays qui respecte le Protocole de Kyoto. Ainsi, nos émissions de CO<sub>2</sub> ont baissé de 2,5% en 2006 et sont inférieures de 4% au plafond fixé par le Protocole. Et puis nous sommes présents sur tous les secteurs clés de la croissance écologique avec des entreprises de pointe dans leur domaine : traitement de l'eau et des déchets, énergies renouvelables (nous sommes les premiers producteurs européens d'énergies renouvelables à égalité avec l'Allemagne), technologies de capture et de stockage de carbone. La France est un pays leader de l'économie durable.

Propos recueillis  
par Ariane Warlin ■



© Photo AFP/OLIVIER LAGAN-MATTEI

“ La France est avec la Suède le seul pays qui respecte le Protocole de Kyoto. ”

durable (augmentation de 15% de la part du bio dans les linéaires, opération « vérité des prix écologiques » grâce à l'étiquetage carbone de 300 produits de consommation courante, doublement en trois ans du nombre d'écolabels...). Certains constructeurs automobiles ont doublé, voire triplé le montant du bonus écologique. L'objectif principal du Grenelle Environnement est d'établir, secteur par secteur, une stratégie concertée de développement durable pour les quinze prochaines années.

### Comment accélérer davantage la prise de conscience de la nécessité de préserver la planète ?

# Le recyclage, marché du 21<sup>e</sup> siècle



Par exemple, nous traitons près d'un million de tonnes de papiers et cartons par an et plus de 100 000 tonnes de plastiques.

Depuis 1995, PAPREC est le leader français du recyclage en France. Sous l'impulsion de son Président fondateur, Jean-Luc Petithuguenin, le groupe s'est lancé le défi de valoriser les ressources de la planète en produisant les nouvelles matières premières dont l'industrie mondiale a besoin.

### En douze ans, PAPREC a connu un développement spectaculaire...

Le Groupe était à l'origine une société spécialisée dans le recyclage des vieux papiers, et spécifiquement des « belles sortes », c'est-à-dire les qualités de papier issues des imprimeries. Depuis, notre champ d'action s'est étendu, l'offre s'est diversifiée et couvre l'ensemble de la palette des métiers du recyclage. En 1994, le groupe employait 45 personnes et gérait un chiffre d'affaires de 5 millions d'euros. En 2008, PAPREC, c'est plus de 1700 personnes, un chiffre d'affaires de 320 millions d'euros sur 30 sites certifiés sur le territoire national et plus de 2 000 000 tonnes de déchets traités. PAPREC est devenu un acteur incontournable des métiers du recyclage.

### Quelle est l'activité de PAPREC ?

Notre mission est de collecter un déchet chez les collectivités ou les industriels et, au lieu de l'enfouir ou de l'incinérer, d'essayer de le recycler et de le valoriser, puis de le vendre sur un marché mondial. Nous traitons les papiers, les cartons, le bois, les plastiques, mais aussi les déchets de chantiers, les déchets d'équipements électriques et électroniques, les déchets industriels spéciaux, les déchets industriels banals, la collecte sélective des ménages...

### Comment est organisée la société ?

Nous collectons uniquement en France mais nous vendons la moitié de nos matières premières recyclées à l'étranger, en Europe et en Asie.



### Le recyclage est un élément incontournable du développement durable.

En effet. Le recyclage a un formidable potentiel d'avenir. C'est une solution économique et écologique importante. Une très grande industrie est en train de naître dans le débat majeur du développement durable. Le recyclage sera le marché du 21<sup>e</sup> siècle, non seulement en France mais dans le monde entier, en Europe comme en Russie, au Chili ou en Thaïlande. Le secteur a pris une dimension considérable puisqu'aujourd'hui, on fabrique plus de papier dans le monde à partir de produits recyclés... En 1960, les FCR (fibres cellulosiques recyclées) représentaient seulement 10% du marché. Elles en représentaient plus de 50% en 2006. La montée en puissance du recyclage est une évidence et une nécessité.

### Vous êtes aussi très engagé dans le combat contre les discriminations.

Chez PAPREC, la non-discrimination est une culture d'entreprise. J'ai d'ailleurs fondé la société sur cette philosophie : le respect des hommes, de la diversité des opinions, des races, de cultures ou des religions. Chez PAPREC, 1700 collaborateurs de 35 nationalités différentes travaillent en équipe chaque jour. Fort de ses valeurs, le Groupe a fait le choix d'adhérer au Pacte Mondial en 2005. En 2004, PAPREC a aussi été choisi pour être Ambassadeur de la CEE pour son programme de lutte contre les discriminations. A ce titre, le Groupe participe à un grand nombre d'actions et d'événements, tels que la tournée européenne et française Anti discriminations présentant un programme d'informations élaboré par les ministères, syndicats et associations. De même, le Groupe participe activement à l'amélioration de l'image de la Seine-Saint-Denis. En signant la Charte de la Plaine Commune, le 7 décembre 2005, il s'est notamment engagé à développer l'emploi et l'insertion des jeunes du département, à établir un lien avec les écoles, ainsi qu'à développer le recours aux salariés handicapés. En 2007, le Groupe Paprec a été choisi pour être le point de départ du Tour de France de la diversité sous l'égide du Ministre de la Promotion de l'égalité des chances, avec la participation d'un grand nombre de personnalités (Laurence Parisot, Françoise Cocuelle, Claude Bébear...). Chez PAPREC, on conduit cette politique tout naturellement en parallèle avec le débat écologique. Le respect des valeurs, c'est une évidence.

PAPREC  
www.paprec.com





**Serge Orru,**  
directeur général du  
WWF-France

# Jusqu'où peut-on exploiter la planète ?

## Pourquoi est-il urgent que l'économie s'empare de l'environnement ?

Si tous les habitants du monde vivaient comme les Français, il faudrait la capacité biologique de 3 planètes pour satisfaire la demande ! L'empreinte écologique mesure l'étendue de la pression humaine sur ces écosystèmes en calculant la surface requise pour produire les ressources que nous utilisons (nourriture, vêtements, biens et services), pour répondre à notre consommation d'énergie, pour fournir l'espace nécessaire à nos infrastructures (logements, routes) ainsi que pour absorber nos déchets et pollutions (CO<sub>2</sub> par exemple). Le dernier rapport « Planète vivante » du WWF (octobre 2006) montre

que l'empreinte écologique de l'humanité a presque doublé depuis quarante ans. Elle dépasse d'environ 25% la capacité biologique de la Terre, contre 21% en 2004. Donc, oui, il y a urgence à ce que l'économie s'empare de l'environnement : les limites de la biocapacité de la planète doivent être prises en compte dans la manière dont nous produisons, consommons et comptons. Tout comme les coûts de pollution, d'épuisement des ressources naturelles, de destruction des éco-systèmes doivent l'être dans les prix des produits et services, et de manière urgente. L'économie doit reprendre son sens étymologique, c'est-à-dire « l'art de bien administrer une maison », notre maison, la Terre !

## Dans quelle mesure ne le fait-elle pas déjà ?

Elle le fait, certes, mais dans l'incohérence. Certaines activités polluantes peuvent être subventionnées, car elles sont créatrices de richesse au sens où elles pèsent en points de PIB. L'environnement est concerné, mais à la marge seulement. L'enjeu est que l'environnement devienne le pivot. En économie, on gère un capital que l'on cherche à faire fructifier. En écologie, nous avons aussi un capital à gérer et à faire fructifier pour en assurer la préservation et le renouvellement. C'est ce que l'on appelle la biocapacité. Pour l'instant, nous vivons à crédit sur la biocapacité. Notre empreinte écologique est un « emprunt écologique ».

## Quel est le rôle des entreprises ? Jouent-elles le jeu ?

Les entreprises s'adaptent et intègrent ces enjeux chaque jour davantage. Historiquement, ce sont les plus polluantes qui s'y sont mises en premier, à la suite notamment de l'affaire Brent Spar qui opposa Shell à Greenpeace. La réglementation, comme l'article 116 de la NRE, qui oblige les entreprises cotées à publier des informations environnementales et sociales, a poussé d'autres entreprises à sauter, timidement, le pas. Pour d'autres, cela devient un argument de vente voire une stratégie de différenciation. Enfin, les green tech deviennent un véritable secteur économique. La Silicon Valley est désormais une « green valley » avec un nouveau slogan, « green is gold ». Il n'en reste pas moins que ces remises en question ne reposent pas encore sur des questions fondamentales.

Par exemple, l'éco-consommation ne reste qu'un déplacement de consommation et pas encore une remise en question de l'hyperconsommation. La publicité a dans ce domaine une énorme responsabilité.

## Comment prévenir l'épuisement des ressources vitales ?

C'est un enjeu majeur. Les prix des matières premières a doublé depuis 2001. Cet électrochoc participe d'une prise de conscience des milieux financiers mais accroît aussi les tensions géopolitiques. Je ne suis pas un spécialiste de géopolitique, loin de là, mais la bonne gestion des ressources actuelles, l'éclaircissement de la situation de certains pays permettront de prévenir ces conflits. L'un des enjeux majeurs concerne l'eau. Aujourd'hui, plus d'un milliard de personnes n'a pas accès à l'eau et la situation risque d'empirer. Les disparités de consommation sont énormes : 200 litres par jour pour un Européen et quelques litres pour la plupart des Africains. La diffusion des technologies éco-efficaces, la bonne gestion des ressources naturelles (économie de consommation) et le recyclage sont déjà d'importants leviers. Ils s'imposeront d'eux-mêmes. Ce sont des leviers de nouvelles ressources, finalement.

## La transformation des matières premières en biocarburants dans la lutte contre le réchauffement climatique représente-t-elle une menace pour l'alimentation de la planète ?

40% de ce qui est produit est jeté. Il s'agit aussi bien de stocks détruits que d'assiettes pas terminées. Je pense qu'il y a une marge de manœuvre. Cependant, le risque réside principalement dans le renchérissement de certaines denrées. Par exemple, les Mexicains font actuellement face à un net renchérissement du prix de la tortilla, car les USA achètent massivement les stocks de maïs pour produire du biocarburant.

## Comment lutter contre les avatars du malthusianisme ?

Il est vrai qu'ils risquent de faire un retour en force. Si tout le monde vivait comme un Français, il nous faudrait deux planètes supplémentaires ! La proposition peut s'inverser : « Si tout le monde vivait comme un Français, nous serions seulement deux milliards

sur la Terre. » L'ONU prévoit déjà un ralentissement de la croissance démographique mondiale, voire une stabilisation. En effet, les pays du Sud vont achever bientôt leur transition démographique comme ce fut le cas pour les pays du Nord au XIX<sup>e</sup> siècle. Bref, nous serions 9 milliards en 2050. Mais il est vrai que face à ces enjeux environnementaux et géopolitiques, il nous faut aussi donner envie, transmettre un enthousiasme, des rêves afin que nos enfants aient envie de devenir parents !

Propos recueillis par  
Carole Aiach-Soussan ■

## rebonds

**Benoît Potier,**  
PDG d'Air Liquide

« Les grandes entreprises internationales sont en première ligne pour développer les attitudes responsables dans l'utilisation durable des ressources de la planète et prévenir l'épuisement. »

**Henri Proglio,**  
président de Veolia

« Si la contrainte que représente l'environnement peut s'associer au développement économique et au développement de l'emploi, alors nous pouvons tracer les termes d'une équation d'un vrai développement durable pour la planète. »



# Cairpol, une start'up qui ne manque pas d'air

Bruno Aubert est l'inventeur du Cairpatch, un détecteur de pollution atmosphérique. L'entrepreneur ne manque pas de nouveaux projets, tous en faveur de la protection de l'environnement et de l'individu.



**Bruno Aubert,**  
inventeur du Cairpatch.

Après une carrière passée dans l'industrie nucléaire, et plus particulièrement chez Areva où il était ingénieur en recherche et développement, **Bruno Aubert** n'a qu'une idée en tête, mettre ses talents au service de l'environnement. Son premier produit s'appelle Cairpatch, un détecteur-analyseur miniature portable de pollution atmosphérique (ozone et NO<sub>2</sub>) lancé par sa start-up Cairpol (Contrôle air pollution) qui vise plus particulièrement les enfants. « Ce projet m'a été inspiré à l'été 2005. Les alertes de pic de pollution arrivaient trop tard aux oreilles des intéressés, les gens atteints d'asthme. Un enfant a succombé il y a deux ans. Parmi les 2000 décès recensés chaque année chez les asthmatiques, 20% sont dus aux pics de pollution ». Rien d'étonnant à ce que Cairpatch ait obtenu alors

la médaille d'or au Concours Lépine à la foire de Paris. Son projet devrait éviter à de nombreux parents d'appeler AirParif (surveillance de la qualité de l'air) tous les jours pour savoir si leur enfant peut sortir, voire courir, durant la journée. Grâce à l'incubateur de l'école des Mines de la ville d'Alès, le premier prototype est sorti en 2006 et a été testé à Montpellier. « Aujourd'hui, Cairpatch est viable et fiable ». Et surtout, il répond à l'une des principales attentes de son concepteur : le low cost. « Nous arrivons à le commercialiser à 60 euros hors taxes, un faible coût qui nous ouvre le marché mondial et devrait court-circuiter d'emblée les velléités de concurrence. Certes, il existe déjà des appareils similaires, mais ils sont de taille importante, sensibles aux changements d'humidité et hors de prix. Difficile de commercialiser moins cher que nous à qualité et performance égales, nous faisons déjà fabriquer des composants en Chine. »

## Un marché important

Trois millions de Français souffrent d'asthme dont 150 000 sont sévèrement atteints. Parmi eux, 20% déclenchent des crises lors des pics de pollution. Ce qui représente un marché potentiel de 30 000 clients en France (3 millions dans le monde), même si l'appareil n'a qu'une durée de vie de six mois pour le moment, prochainement portée à un an. Le trophée « Allez de l'avant avec les assureurs » que Cairpol s'est vu décerner fin 2007 et récompensant des initiatives innovantes prend tout son sens. « Cela valide pour moi le principe d'une mesure préventive. Les mutuelles auraient un intérêt à rembourser ce type d'appareil, voire à l'offrir. Si l'on considère qu'un pic de pollution peut provoquer l'hospitalisation de quelqu'un durant cinq jours, soit 10 000 euros de soins, la prévention prend tout son sens. »

La commercialisation n'en est qu'à ses prémices, via le site Internet de Cairpol, mais, en Amérique du Sud, Cairpol intéresse déjà Cruz Verde, première chaîne de pharmacie du pays, et prévoit d'investir en publicité dès le mois prochain. A terme, et face à la demande internationale,

*“ Parmi les 2000 décès recensés chaque année chez les asthmatiques, 20% sont dus aux pics de pollution ”*

Bruno Aubert estime qu'il commercialisera 100 000 Cairpatch dans les deux à trois ans à venir.

La formation d'ingénieur de l'Ecole de céramique de Sèvres mène à tout ! « Les composants électroniques sont des céramiques », précise Bruno Aubert, qui est à l'origine du dépôt d'un nombre important de brevets chez Areva, militant toujours en faveur de l'environnement. Il est ainsi à l'origine d'innovations en matière de vitrification des déchets par micro-ondes, l'encapsulation de ces mêmes déchets dans des céramiques ou encore un procédé de désinfection des déchets médicaux. Outre Cairpol, Bruno Aubert a d'ailleurs créé une petite société à Atlanta, EM Research Lab, qui développe un procédé pour récupérer les métaux lourds dans les cendres d'incinérateurs. L'impératif du « low cost » préside toujours à chaque nouvelle invention : « Il faut y penser en amont de la conception de chaque projet ».

Il travaille d'ailleurs à un nouvel outil d'appareillage léger, un bracelet destiné cette fois-ci à détecter les pollens. Celui-ci permettra à son porteur de prendre un antihistaminique à titre préventif et d'éviter d'aller faire son jogging ce jour-là ! En déclinaison de ce concept, de nombreuses applications devraient prochainement voir le jour. « Ces bracelets peuvent être adaptés pour détecter de nombreuses choses. Comme la mesure des composés organiques volatils (COV) au sein des habitations et même les PM<sub>2,5</sub>, des particules fines de moins de 2,5 millièmes de millimètres, presque invisibles, en suspension dans l'air. Elles représentent un risque considérable pour la santé en pénétrant directement dans les poumons et provoquent des allergies ainsi que des maladies cardio-vasculaires et respiratoires. Aux concentrations qui sont aujourd'hui couramment relevées, ces particules fines sont responsables chaque année de centaines de milliers d'hospitalisations et de dizaines de milliers de décès ».

## Le low cost comme impératif

Si toutes ces déclinaisons concernent avant tout le grand public, l'industrie agro-alimentaire est aussi sur les rangs pour son propre détecteur, de bactéries cette fois-ci. « Cela réduirait les coûts, le temps et les possibles maladies qui s'ensuivraient si les bactéries étaient repérées dès la chaîne de fabrication et de conditionnement. Aujourd'hui les analyses sont longues à faire, les opérateurs sont donc demandeurs d'un détecteur rapide pour un retrait immédiat des produits, idem pour les industriels qui souhaitent repérer au plus vite les émanations de gaz toxique dans leurs installations ».

Et comme Bruno Aubert ne tient pas en place lorsqu'il s'agit de santé et d'environnement, il rêve d'un autre appareil portable destiné à un tout autre usage. « Je voudrais mettre au point un collier destiné à mesurer l'état d'hydratation des personnes, un mini-radar UWB (Ultra Wide Band) qui permettrait de mesurer les liquides passant par la gorge. Si une personne âgée n'est pas correctement hydratée, ce collier émettrait une alerte en direction de l'hôpital ou de la famille. ». Pour toutes ces inventions, Bruno Aubert est formel, « aucune ne dépassera 100 euros ! ».

Kella Weizmann ■



## { expertise



Gérard de la Martinière,  
président de la Fédération  
française des assurances

### « Jouer un rôle moteur en développement durable »

**La Création des trophées « Allez de l'avant » s'inscrit-elle dans un effort de la profession en faveur du développement durable ?**

Oui, puisque ces Trophées récompensent des initiatives participant au progrès social, économique et environnemental. Parmi les 750 dossiers présentés, nous avons sélectionné notamment celui de Cairpol qui participe à une démarche de progrès et de prévention dans laquelle s'impliquent tout naturellement les assureurs aujourd'hui. Son outil destiné à mesurer la pollution atmosphérique en temps réel permet d'améliorer le quotidien des malades. Nous avons apprécié la démarche innovante de son initiative tout comme l'intérêt qu'elle représente en termes de prévention santé.

**« L'Assurance et la Planète » a été le grand sujet des Entretiens de l'Assurance 2007. Quelles sont les initiatives de la FFSA dans ce domaine ?**

Depuis longtemps, les assureurs jouent un rôle moteur dans la promotion des principes du développement durable. Cet engagement se traduit par leurs actions de prévention, leurs politiques tarifaires et le développement de nouveaux produits, comme récemment la micro-assurance, qui permet de faciliter l'insertion dans la vie économique des populations défavorisées. Dans le domaine du changement climatique, les assureurs et réassureurs ont engagé de nombreux travaux auxquels participe également la Mission Risques Naturels (MRN). Ces travaux devraient leur permettre de mieux cerner les conséquences des évolutions climatiques sur la fréquence et l'intensité des événements naturels et d'assurer une continuité de couverture pour les garanties qu'ils délivrent : catastrophes naturelles, tempête, grêle, neige, récoltes...

**Quel est le but de votre site, lapartderisque.fr, sur les grands enjeux environnementaux, économiques et sociaux ?**

Il a vocation à devenir le site de référence sur la question du risque et sur tous les grands enjeux de société. Il s'agit pour la FFSA d'instaurer un dialogue permanent entre les assureurs, leurs interlocuteurs institutionnels et plus largement tous les acteurs de la société française. Ce site est donc destiné à accueillir des discussions sur l'analyse, la mesure et l'évolution du risque et sur la manière dont l'assurance construit ses solutions de couverture. ■

## { expertise

Alain Devic,  
président de l'Union  
des Industries  
chimiques et directeur  
général Industrie  
d'Arkema



### « Il ne peut y avoir de développement durable sans chimie »

**Comment l'industrie chimique en France s'engage-t-elle dans la voie du développement durable ?**


En 2007, les industriels de la chimie ont, en France, investi près de 3 milliards d'euros, dont plus d'un quart pour la maîtrise des risques et la protection de l'environnement. Premier pilier du développement durable, il constitue bel et bien une priorité de notre secteur, qui développe aujourd'hui des solutions dans ce domaine pour toutes les industries : panneaux solaires, éoliennes, pots catalytiques, pneus verts..., les exemples sont nombreux.

De plus, en créant de nouvelles substances à partir de ressources renouvelables, en développant l'éco-conception de nos procédés, en systématisant l'approche par le cycle de vie des produits, nous préserverons davantage l'environnement, améliorerons la santé et nous favoriserons l'effort de R&D, source de nouveaux emplois. C'est d'ailleurs tout l'enjeu du programme volontaire Responsible Care® dans lequel nous nous sommes engagés en 1990 et de la Charte mondiale que nous avons signée en novembre 2006.

**Quelles avancées après le Grenelle Environnement ?**

Nous avons pris à cette occasion quatre engagements significatifs : la réalisation d'un bilan carbone ou d'un audit sur l'efficacité énergétique de toutes nos activités qui sera suivi d'actions d'amélioration, la certification de 400 sites selon un référentiel environnemental reconnu, le doublement de la part de ressources renouvelables dans nos approvisionnements (15%) et l'ouverture d'un dialogue permanent avec la société civile. L'industrie chimique doit en effet communiquer mieux sur ce qu'elle est, ce qu'elle fait et comment elle apporte les solutions aux grands enjeux sociétaux que sont l'amélioration de la santé, l'accès à l'eau potable, le réchauffement climatique, la préservation des ressources... Car il ne peut y avoir de développement durable sans chimie. Ce n'est d'ailleurs pas par hasard que notre industrie a adopté l'année dernière son slogan « L'avenir comme exigence ». Fil rouge de toutes nos actions, il est le signe de notre engagement vis-à-vis des générations futures. ■

03-2008



ORGANISME FRANÇAIS DE  
**NORMALISATION**  
ÉLECTROTECHNIQUE

Union Technique de l'Electricité

1907-2007  
"Un siècle de Normalisation Electrique"

# OPUS WEB

Outil de Présentation et d'Utilisation Sur mesure  
Abonnement en ligne

Avec **OPUSWEB**, le service commercial de l'UTE vous propose son service d'abonnement en ligne.

COMPOSEZ et CONSULTEZ votre collection de normes au format pdf, sur notre site :


## www.ute-fr.com

Avec ce nouveau service, l'UTE met à votre disposition l'intégralité des collections de normes françaises (UTE) et internationales (CEI).

- un abonnement annuel ou pluri-annuel
- une consultation pour un ou plusieurs accès
- un service de mise à jour par alerte e-mail
- un accès disponible 7j/7 et 24h/24

Avec OpusWeb, vous aurez la certitude de posséder votre référentiel à jour et de pouvoir répondre ainsi aux exigences de l'assurance qualité.

Pour toute information concernant OpusWeb, contactez notre service commercial  
Numéro Azur\* - ventes@ute.asso.fr



\* N° Azur 0 810 767 883  
PRIX APPEL LOCAL

**www.ute-fr.com**

N° Siret 775 669 740 00067 - Tous noms, marques et modèles déposés  
Visuels non contractuels - Document sujet à modifications sans préavis



# Compte-chèques rémunéré dès le 1<sup>er</sup> euro\*



La Caisse d'Épargne est à ce jour  
le seul grand réseau bancaire  
à rémunérer les comptes courants  
de ses clients dès le premier euro !  
Avec elle, votre argent ne dort plus et vous cumulez,  
chaque jour, des intérêts sur votre compte.

**ON PEUT ÊTRE UNE GRANDE BANQUE  
ET ÊTRE DIFFÉRENTE !**



**CAISSES D'ÉPARGNE**  
ILE-DE-FRANCE

\* Voir conditions en vigueur disponibles dans les agences Caisse d'Épargne.

**461 agences Caisse d'Épargne à votre service en Ile-de-France !**



# Elles bougent la France!

**entreprises s'engagent  
sur leur savoir-faire**

ABC Salles, ACII, Agirc Arrco, Air France, Alternative Plastics, Arval, Association Bernard Gregory, Association pour la Promotion des foires, salons et congrès, Assofac, Atos Consulting, Bio UV, Bordier Gestion privée, Bourdier and co, C. Conseils, Cabinet Blondel, Cabinet Guichen Patrimoine, Courtage Plus, Cylteha, D&O, EFE, Emploi Expat, Groupe France Epargne, Groupe Sphere, Groupe Taitbout, Hexagone RH, Iena Consulting, Ifape, Ionis Group, Lease Plan, Leyton et associés, Lina's, Orée, Service Affaires, Service Innovation Group, Sociovision, Thailand Board of Investment, Uniprevoyance, UTE





*La Rochelle, février 2008 : Alstom dévoile une nouvelle génération de train à grande vitesse, l'AGV (Automotrice Grande Vitesse), capable d'emporter 650 personnes à 350 km/h, sans pour autant se montrer gourmand en énergie. L'opérateur privé italien NTV a déjà signé l'achat de 25 rames pour un contrat de 650 millions d'euros.*

# Les entreprises parlent aux entreprises

*Marina Stein*

Le secteur du B2B (Business to Business) représente aujourd'hui une composante majeure du tissu économique français. Il s'incarne dans un large éventail de réalités, de l'entreprise de conseil unipersonnel à la structure de commerce de gros international.

B2B pour Business to Business : c'est l'expression consacrée pour décrire toute activité professionnelle d'entreprise à entreprise, par opposition au B2C (Business to Consumer) dont les clients sont des particuliers. Un marché B2B dans lequel il faut distinguer la vente de biens et la prestation de services. Dans le premier cas, le commerce interentreprises repose sur un peu plus de 120 000 entreprises, soit 1 million de salariés (un tiers des effectifs de l'ensemble du commerce), et son chiffre d'affaires global représente près de 35% de l'ensemble du commerce et 17% des exportations. On y retrouve quatre grandes familles d'activité : les biens interindustriels (50%), les biens de consommation non alimentaires (30%), les biens de consommation alimentaires (20%), et le commerce international qui est transversal. Autre caractéristique essentielle de ce commerce interentreprises, l'atomisation de ses entreprises : 97,6 % des entreprises emploient moins de 50 salariés, ce qui signifie qu'elles restent à dimension humaine.

Les entreprises de service, qui mettent à disposition de leurs clients leur capacité technique ou intellectuelle, forment elles aussi un secteur en expansion. Elles occupaient, en 2006, 26% des personnes en emploi. Œuvrant dans des domaines aussi variés que l'ingénierie financière, l'immobilier ou l'édition de logiciels, elles ont vu leur activité s'accélérer depuis deux ans. Ainsi, pour l'année 2006, la production a augmenté de 3,1% en volume, alors que celle de l'ensemble de l'économie marchande progressait de 2,4%. La même année, près de 99 000 emplois salariés ont été créés dans les services marchands, soit une augmentation de 2%. Une pro-

gression tirée sans conteste par le dynamisme des activités liées aux nouvelles technologies de l'information et des télécommunications. Enfin, il faut souligner que la prestation de services intéresse non seulement les entreprises mais également les administrations. Or celles-ci se tournent plus souvent vers les PME de services que ne le font les entreprises marchandes. Le chiffre d'affaires dégagé auprès des administrations représente malgré tout une part minimale du chiffre d'affaires total des entreprises de services : 6%, alors que les entreprises en représentent 76% et les particuliers 18%. ■

## Pourquoi ce cahier spécial « entreprises » ?

Parce que les entreprises y disposent d'un espace de communication en toute liberté pour expliquer leur activité, mettre en valeur leurs points forts, annoncer leurs développements futurs. Parce que leurs clients potentiels y découvrent, sous une forme claire et synthétique, les différentes solutions qu'elles proposent dans des domaines aussi variés que la finance, les ressources humaines, les transports ou le développement durable. Mais surtout parce que ce cahier se conçoit avant tout comme un forum, un espace de dialogue où les entreprises parlent aux autres entreprises.



Gestion des ressources  
humaines, formation,  
politique de l'emploi... Fait-il  
bon vivre dans les entreprises  
françaises ?



## 61 Gérer les hommes

### 62 • entretien : Christine Lagarde

« Il faut absolument améliorer le service rendu aux entreprises et aux demandeurs d'emploi. »

66 • idée : Les entreprises ont besoin de règles claires

68 • idée : La qualité, un atout majeur pour notre économie

70 • débat : Fait-il bon vivre en entreprise ?

Avec Marie-France Hirigoyen et Pierre-Louis Rougny

72 • défi : DMMS propreté mise sur l'emploi de personnes handicapées

Favoriser la  
recherche,  
jouer le jeu de  
l'Europe, maîtriser  
"l'anarchie" du  
web. Les enjeux de  
demain.

## 77 Miser sur les nouvelles technologies

### 78 • entretien : Valérie Pécresse

« 2008 sera une année charnière pour la recherche. »

82 • idée : Faire décoller la coopération européenne

84 • idée : Le web, dans l'attente d'une règle du jeu mondiale

86 • débat : Qui peut se passer du numérique ? Avec Maurice Lévy

88 • défi : ModeLabs, une entreprise modèle

## 93 Doper l'export

### 94 • entretien : Hervé Novelli

« Nos actions de soutien à l'innovation profitent tout particulièrement aux PME. »

98 • idée : Le marché de la contrefaçon sous haute surveillance

100 • débat : Avec ou sans partenaire en Chine ?

Avec Antoine Rufenacht

102 • défi : La Boîte à Pizza s'ouvre en Chine



Soutenir l'innovation.  
Combattre les  
contrefaçons. Nouer  
des alliances locales.  
Ou comment réussir  
loin des bases...

# "Comme vous, nous croyons aux vertus du dialogue social"



44 - Crédit photo : Corbis

Notre vocation est d'assurer la meilleure des protections sociales et notre gouvernance, où salariés et employeurs sont représentés à parité, favorise les échanges et le dialogue.

La solidarité, l'engagement et l'exigence sont nos valeurs fondatrices. Elles inspirent nos actions, nos services et nos relations avec nos 70 000 entreprises adhérentes.

[www.groupenovalis.fr](http://www.groupenovalis.fr)

[dbrule@groupenovalis.fr](mailto:dbrule@groupenovalis.fr)

  
**NOVALIS**  
C'est nous, c'est vous



# Des stratégies et des hommes

*Déborah Vassilieva*

Les Fonctions RH sont les témoins et acteurs privilégiés de l'évolution du monde économique.

A mi-chemin entre directions et salariés, leurs métiers se transforment et leurs outils se perfectionnent.

Entre les annonces gouvernementales de la rentrée (rachat des jours de RTT, contrat de travail simplifié...) et les grandes préoccupations sociales du moment (discrimination, emploi des seniors, assouplissement des 35 heures...), l'année démarre sur les chapeaux de roue pour tous les acteurs de la fonction RH. Sans oublier tous les dossiers qui agitent encore le monde des relations sociales : Droit individuel à la formation (DIF), gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), difficultés de recrutement... Les préoccupations du moment sont bien à l'image d'un secteur qui au fil des années a dû s'adapter à l'évolution de la société. Car de l'image de « liquidateur » qui lui collait à la peau lors des grands plans sociaux des années 80, la fonction RH participe désormais à la stratégie des entreprises.

## Des effectifs RH stables

Selon l'enquête sur la Fonction Ressources Humaines, réalisée au 1<sup>er</sup> semestre 2006 par l'Observatoire Cegos des performances de l'entreprise, le poids des effectifs dédiés aux RH dans les entreprises a très peu progressé depuis 1996 : + 4% en 10 ans et seulement, + 2% entre 2003 et 2006. Mais les disparités sont fortes selon la taille des entreprises, leur activité ou leur organisation interne. Ainsi, ce sont les entreprises du secteur public, de la banque, de l'énergie et de la chimie qui emploient le plus de personnels pour gérer leurs

ressources humaines (avec 2,2% à 2,7% de leurs effectifs), suivent ensuite les entreprises de 1 000 à 2 000 salariés qui y ont consacré de 1,58% en 2003 à 2,03% en 2006 de leurs salariés. Enfin, dans les groupes de plus de 2000 salariés, la tendance est inverse. Le poids de la fonction RH a largement diminué, avec 2,2% d'effectifs RH en 2000, 1,8% en 2003 et 1,5% en 2006 pour les entreprises de 2000 à 5000 salariés. Cette tendance à la réduction des coûts des très grandes entreprises s'est accélérée au cours des 6 dernières années. Principaux postes concernés : la paie, le recrutement et la formation. Selon la Cegos, « un tiers des entreprises sous-traient tout ou partie de la paie, la moitié pour le recrutement et plus de 71% pour la formation (essentiellement sur l'animation de formation) ».

## Les prestataires externes profitent de l'opportunité

Cette externalisation profite surtout aux cabinets de conseil en RH dont le nombre a explosé ces dernières années. Du consultant ultra-spécialisé qui intervient seul aux cabinets positionnés par métiers, secteurs ou fonctions, en passant par les groupes de formation professionnelle, le choix est très large pour les commanditaires. Et pour répondre aux besoins sans cesse plus précis des entreprises, ces cabinets ont dû élargir leurs domaines de compétences et leurs modes d'intervention : coaching, e-learning, chasse sur Internet et sur le terrain, bilans de compétences, screening (vérification

de CV), outplacement, gestion de carrières... Sur Internet aussi, les offres évoluent. Les géants du secteur comme le service public de l'emploi mettent à la disposition des recruteurs des outils de plus en plus intuitifs et élaborés (recrutement international, poste immédiat, haute spécialisation du candidat...).

## Un facteur de performance de l'entreprise

Intégrées dans le processus de définition des stratégies internes, les fonctions RH auront à se pencher à l'avenir sur les grands bouleversements qui se profilent. En effet, selon une étude du Boston Consulting Group réalisée avec l'Association Européenne pour la Direction du Personnel (EAPM), les cinq priorités déterminées par les DRH pour l'horizon 2010-2015 trouvent leurs sources au cœur des évolutions à venir du marché de l'emploi : « Savoir attirer et gérer efficacement des individus à haut potentiel du monde entier, gérer le défi d'une main-d'œuvre vieillissante et des départs massifs à la retraite, réinventer la formation professionnelle à une époque où les individus changent régulièrement d'entreprise, voire de métier, développer l'équilibre vie professionnelle-vie privée, à l'ère de la distanciation croissante des salariés avec leur travail, donner aux managers les armes pour gérer le changement et les transformations culturelles ». Des priorités qui réaffirment le rôle d'accompagnateurs du changement des cadres de la RH. ■



## C'est mauvais pour l'image

Pour 53% des cadres du secteur privé, l'image d'une entreprise est directement liée à la qualité des relations humaines et du management qui y sont pratiquées, surtout quand elles sont mauvaises... selon une étude de Publicis Consultants.

## Les cadres ont la cote

Les entreprises françaises sont optimistes pour 2008. Selon l'Apec, elles prévoient d'embaucher plus de 200 000 cadres cette année. Ce boom de l'emploi profitera aux fonctions commerciales et marketing qui resteront les locomotives du marché.

## Améliorer le bien-être des salariés

Le bien-être des collaborateurs est, pour 99%, des DRH interrogés par l'Ifop, un enjeu important pour la performance d'une entreprise. 88% pensent même que c'est une préoccupation majeure. Pourtant, 55% des entreprises n'ont toujours pas mis en place des outils de prévention pour anticiper le mal-être au travail.

## Le DIF, c'est bien pour les autres

Selon le baromètre annuel de l'Agefos PME, seuls 12% des salariés des PME ont fait valoir leur DIF depuis sa mise en place il y a trois ans et ce malgré une forte notoriété, autant auprès des patrons que des employés.

# La formation professionnelle sur mesure

Laurence Amzallag, directrice de l'IFAPE, analyse l'évolution du marché de la formation.



Laurence Amzallag, directrice de l'IFAPE

### Quelle est la vocation de l'IFAPE ?

Notre principale activité est la formation professionnelle continue. Nous avons plus de 10 ans d'expérience au service d'un grand nombre d'entreprises. Ce qui nous a permis de nous adapter aux besoins évolutifs du marché. Notre organisme compte parmi ses clients de prestigieuses enseignes telles que GFI Informatique, Calyon, SOPRA, le Ritz, le Crillon, MUJI, l'ANPE, mais aussi des PME.

### Quelles sont vos spécificités sur un marché très concurrentiel ?

Notre savoir faire consiste à proposer aux entreprises des réponses individualisées sous forme de solutions globales, concrètes et qualitatives visant à les accompagner dans leur politique de développement et permettant aux salariés l'acquisition ou le développement de compétences.

### Quelle est votre méthode ?

Après une analyse détaillée de la demande, nous définissons avec notre client son projet de formation. Nous l'accompagnons dans la conception et la réalisation de solutions de formation adaptées aux besoins fonctionnels et techniques de l'entreprise et élaborons des programmes en pleine adéquation avec ses objectifs et son domaine d'activité. Nos formations sont animées par des experts, spécialistes de la pédagogie et du monde de l'entreprise, que nous recrutons pour leur connaissance approfondie des sujets à traiter. Pour chacun de nos clients, nous désignons un interlocuteur unique, responsable de la formation. Nous adaptons nos programmes et notre pédagogie aux besoins des apprenants et mettons en place des procédés d'évaluation.

### Quels sont vos domaines d'intervention ?

Des domaines aussi variés que le management, la communication, la bureautique et l'informatique, l'hygiène et la sécurité de l'entreprise, et des langues ! Des sociétés telles que la SADE, filiale du groupe VEO-LIA font ainsi appel à nos services pour la mise en place d'un dispositif de formation dans le cadre de la lutte contre l'illettrisme. L'objectif visé étant de donner à l'ensemble de leurs salariés d'origine étrangère un niveau de français courant.

IFAPE  
21, rue Dautancourt - 75017 Paris  
01.48.87.12.55/06.22.29.67.94

# EFE : 20 ans d'excellence dans la formation professionnelle à valeur ajoutée

Le Groupe EFE (Edition Formation Entreprise) entame 2008 sous les meilleurs auspices. Alors qu'il fête cette année ses 20 ans d'existence, le leader de la formation professionnelle pour les cadres et dirigeants a enrichi son catalogue, s'est renforcé dans l'e-Learning et conforte sa position à l'international.

Avec son positionnement haut de gamme axé sur des offres de formation à haute valeur ajoutée pour les managers du privé et du public, la stratégie appliquée par EFE depuis sa création en 1988 s'avère payante : 98% des stagiaires se déclarent satisfaits de la formation qu'ils y ont suivie. Un taux de satisfaction qui ne doit rien au hasard. En effet, le leader français de la formation pour les cadres – dont l'offre a été élargie à la presse et la communication depuis le rachat du CFPJ (Centre de formation et de perfectionnement des journalistes) – poursuit sa route vers l'excellence en cultivant la réactivité et la proximité avec ses clients. « EFE propose plus de 1500 formations qui touchent à toutes les fonctions de l'entreprise (juridique, comptabilité, RH et plus récemment gestion de patrimoine... ), explique Marie Ducastel, Pdg du groupe. Notre force est d'avoir complété ces formations traditionnelles avec une offre "management et développement personnel" très spécifique par rapport à nos concurrents. ». Une offre qui répond au besoin vital des dirigeants de mieux se comprendre et d'appréhender différemment l'environnement de l'entreprise pour être plus efficaces dans leurs prises de décisions. « Nos modules sont courts car les cadres dirigeants ont peu de temps à consacrer à leur formation. Et pour faciliter encore leur décision, des outils les aident à faire le point sur leurs besoins et leur positionnement. Par exemple, 360° fait évoluer leurs capacités managériales en analysant le retour de leurs équipes. Opti-Manager détermine leur profil de management en quelques clics sur notre site. L'audit de management est une analyse suivie du manager conduisant à une formation ou un coaching en fonction des points d'amélioration. »



Marie Ducastel, PDG de EFE.

### Coller à l'actualité pour informer en priorité

EFE ne se contente pas d'apporter son expertise avec ses formations classiques. Le groupe est capable d'organiser, dans des délais très courts, des formations sur des sujets complexes. « Nos responsables de programmes sont tous experts dans leurs secteurs. Ils se tiennent au courant de l'actualité, évaluent l'impact d'une nouveauté sur un métier, ses conséquences en termes d'organisation, de changement de réglementation, les conséquences financières... Ainsi, dès que l'on détecte un impact fort sur une profession, nous mettons rapidement sur pied une formation. Par exemple, en ce moment, vous allez avoir beaucoup de nouveautés en matière fiscale ou en matière de gestion de patrimoine compte tenu de ce que le gouvernement prépare. Cela peut aussi bien être une nouveauté



en droit social comme récemment avec la question des heures supplémentaires défiscalisées ». Des réactualisations qui viennent compléter l'approche très pointue du catalogue général, basée sur les problématiques que les professionnels rencontrent dans l'exercice quotidien de leurs fonctions.

### Une équipe de formateurs tous adeptes du haut savoir

Pour acquérir de nouvelles compétences, renforcer leur maîtrise technique ou simplement actualiser leurs connaissances, les stagiaires bénéficient de toute l'expertise d'interlocuteurs triés sur le volet. « Nos formateurs sont tous des experts de haut niveau dans leurs domaines, confirme Marie Ducastel. Nous les sélectionnons pour leur connaissance du métier mais aussi sur leur propension à développer une pédagogie ad hoc en fonction des publics. Et quand c'est nécessaire, nous allons même jusqu'à perfectionner leur capacités à former grâce à une formation de formateur. » Une remise en cause quotidienne qui est le socle du savoir-faire que le Groupe EFE diffuse désormais au niveau européen, avec ses implantations au Benelux, en Espagne, au Portugal et en Suisse.

EFE  
50 bis, avenue de la Grande-Armée  
75017 Paris – Tél. : 01 44 09 24 24  
www.effe.fr

## Des formations pour affronter le monde d'aujourd'hui et de demain

Pour accompagner les entreprises dans leur besoin global en formation, le Groupe EFE a acquis en 2003 le CFPJ. Le célèbre Centre de formation et de perfectionnement des journalistes de la rue du Louvre ne se contente pas de former ses jeunes recrues aux métiers du journalisme et de la presse. Avec sa division « CFPJ entreprises et collectivités locales », les cadres et dirigeants qui sont amenés aussi bien à écrire des publications en interne qu'à communiquer avec les journalistes, y apprennent les ficelles d'une communication efficace : média training, prise de parole en public, communication écrite et orale, relations et connaissance des médias... Quant à Kompetis, la filiale e-Learning et multimédia d'EFE, elle propose aux entreprises des solutions flexibles pour une formation à distance sans contrainte : 300 modules de base en anglais et en français, le développement sur mesure de contenus de e-learning grâce à une ingénierie pédagogique très poussée et pour finir la mise à disposition pour les entreprises d'une plateforme de gestion LMS (Learning Management System) et de son contenu, le tout, à la carte.



# Hexagone RH : le recrutement, la proximité en plus



Le réseau Hexagone RH se présente comme un portail de l'emploi et des opportunités de carrières. Entretien avec Jean-Yves Reynaud, qui le dirige.

**Hexagone RH est un groupe dont les activités se déclinent en trois branches. Quelles sont-elles ?**

Nous sommes d'abord un réseau de cabinets de recrutement indépendants, spécialisés par métier (distribution, agro-alimentaire, tertiaire, industrie, BTP, etc.) et par région. Nous complétons cette offre par des solutions de formation, grâce à des partenariats signés avec des prestataires spécialisés. Nous proposons notamment une formation très demandée dispensée par des psychologues du travail, sur le stress et la prévention du syndrome d'épuisement professionnel, mais notre catalogue comporte des formations plus classiques. Enfin, sachant que 5 à 8% des candidats à l'embauche se disent prêts à se mettre à leur compte, nous avons développé une offre d'intermédiation

avec des franchiseurs, afin de leur soumettre les meilleurs profils en fonction de leur activité.

**Combien de consultants compte le réseau Hexagone RH et comment se développe-t-il ?**

Actuellement, il compte une dizaine de cabinets mais ce chiffre devrait tripler dans les mois qui viennent. Pour nos membres, faire partie d'Hexagone RH permet en effet de bénéficier d'un véritable savoir-faire et d'une vitrine à l'échelle nationale, de mutualiser les ressources (en particulier la CVthèque), tout en conservant une politique de recrutement de proximité.

**Distri-Carières est une nouvelle marque de votre réseau ?**

En effet cette marque a été créée il y a un peu plus d'un an mais son développement est en

constante progression. A terme nous devrions être le premier réseau de cabinets de recrutement spécialisés dans les fonctions touchant à la distribution.

**Quel intérêt a une entreprise à faire appel aux Cabinets d'Hexagone RH ?**

Nos cabinets, comme je vous l'indiquais précédemment, sont spécialisés par métier. Chaque cabinet est dirigé par un spécialiste du métier qu'il couvre, ce qui assure au client un professionnalisme et une cohérence dans la qualité des recrutements quelque soit la région où il doit recruter. De plus les cabinets travaillant avec les mêmes méthodes et outils, l'entreprise qui a des établissements dans plusieurs régions aura la même qualité de service quelque soit l'endroit où ils se situent.

Hexagone RH  
Jean-Yves Reynaud,  
directeur général  
www.hexagone-emploi.com

# Favoriser l'insertion des docteurs en entreprise



Martine Pretceille, directrice de l'Association Bernard Gregory.

**Depuis plus de vingt ans, l'Association Bernard Gregory a pour mission d'aider à l'insertion professionnelle des jeunes docteurs dans les entreprises. Martine Pretceille, sa directrice, professeur d'université, évoque les ambitions de l'association.**

**Quelle est votre mission ?**

Nous travaillons pour un rapprochement et une coopération entre les différents mondes : celui des chercheurs, des docteurs, des directeurs de thèses et des entreprises. Au niveau mondial, le doctorat est le diplôme de référence, recherché par le monde économique qui a besoin de diversifier ses ressources humaines. Les compétences développées par la recherche sont indispensables pour le développement économique via l'innovation. Les aptitudes développées au cours de la formation doctorale offrent également un vrai gage de diversité et d'adaptation aux réalités complexes des mondes de l'industrie et de « l'économie de la connaissance ».

**Et vos domaines d'action ?**

Notre site Internet (www.abg.asso.fr) bilingue français-anglais propose une CVthèque et des offres d'emploi pour les docteurs dans toutes les disciplines. L'ABG aide aussi les universités à organiser les Doctoriales®, des séminaires résidentiels d'ouverture au monde de l'entreprise et de réflexion sur le projet professionnel. Enfin, notre journal trimestriel « Docteurs&Co » et notre newsletter sont destinés aux doctorants, docteurs et entreprises. Nous travaillons avec un réseau de 300 correspondants en France, dans tous les pôles universitaires, y compris ceux relevant des sciences humaines et sociales (SHS).

ASSOFAC  
Laurent Boulanger,  
directeur général  
www.assofac.org

ABG association Bernard Gregory  
239, rue Saint-Martin 75003 Paris  
01 42 74 27 40 - www.abg.asso.fr



# Un acteur de référence dans le secteur de la formation

**Organisme de formation professionnelle continue pour les salariés, ASSO-FAC développe des programmes d'accompagnement pour les bas niveaux de qualification. Son directeur général, Laurent Boulanger, dévoile ses ambitions.**

des stagiaires pour créer des supports spécifiques. Nous recevons près de 10 000 personnes par an, dont 5000 pour l'accès aux savoirs de base. Nous avons 15 centres en Ile-de-France et en région centre.

**Quels sont vos secteurs d'activité ?**

Nous avons récemment conduit un programme de mise à niveau des salariés d'une grande institution publique hospitalière de la région Ile-de-France. Les agents ont ainsi pu préparer le concours d'aide-soignant grâce à une méthode pédagogique directement liée à leur réalité professionnelle.

**Quelle est la valeur ajoutée d'ASSOFAC ?**

Nous développons des programmes de formation pour les salariés en poste qui ont des problèmes de mise à niveau autour des savoirs fondamentaux. Nous procédons de façon inductive en partant des situations professionnelles

# Santé : d'abord réduire le stress

Les trois principaux sujets de prévention santé en entreprise qui préoccupent le plus les salariés seraient, selon une étude d'Axa Santé, le stress au travail (62%), les troubles liés à une mauvaise position au travail (56%) et la lutte contre le tabagisme (44%).

# Paie et ressources humaines en voie d'externalisation

34% des dirigeants d'entreprises interrogés par Grant Thornton projettent d'externaliser leurs fonctions paie et ressources humaines et 23% leurs fonctions « comptable et financière ». 70% des patrons qui pratiquent déjà l'externalisation considèrent cette pratique « sécurisante et durable ».

# Internet interactif pour le travail... et plus

Les réseaux sociaux type Facebook ou Viadeo sont pour 70% des Français interrogés par Keljob.com un moyen efficace pour les aider dans leur recherche d'emploi. 61% se disent déjà membres actifs de ces réseaux mais 17% seulement disent les exploiter dans un but strictement professionnel.

# Déceler les inégalités dans l'entreprise

La Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde) et le bureau de l'Organisation internationale du travail (OIT) en France vont mettre en place un baromètre annuel de l'égalité dans l'entreprise.

# Les salariés ont l'oreille délicate

61% des salariés interrogés par l'Ipsos à l'occasion de la Journée nationale de l'audition se sont dits « fréquemment ou souvent » gênés par leur bruit sur leur lieu de travail. Au palmarès des nuisances sonores : les bruits d'ordre mécanique (58%), suivis des voix, du téléphone et de la musique (34%).



# “ La fonction RH, entre performances et valeurs, a de l’avenir ”

Fort de ses 350 consultants en France, le cabinet conseil en management et RH Atos Consulting, filiale du Groupe Atos Origin, a mis en œuvre un observatoire dont l’objectif est de synthétiser et de promouvoir l’ensemble des bonnes pratiques de la fonction RH sur un ensemble de défis et sujets structurants. Entretien avec Pascal Nicaud, associé en charge de la Practice « People & Change ».

**Vous venez de publier un livre blanc intitulé « Fonction Ressources Humaines, Tenir le CAP entre Convictions, Alignement et Performance ». Pourquoi ce titre ?**

Nous croyons en cette fonction RH. Mais pour renforcer sa crédibilité, celle-ci doit à notre sens tenir le cap entre d’une part des convictions fortes (capacité à créer de la valeur pour l’entreprise, avec des effectifs suffisamment nombreux, compétents et formés aux nouveaux besoins des organisations) et d’autre part, un pilotage sous double contrainte – alignement sur les priorités business et développement des performances de la fonction, de l’organisation et des hommes qui la composent.

**Comme une pièce, ce livre blanc se décompose en trois actes.**

Oui, l’acte I, « Dynamique des domaines de contributions de la FRH », a pour objectif de repositionner la fonction RH dans l’organisa-

tion et son environnement. Son périmètre est un miroir des choix stratégiques définis par chaque Direction Générale. Les domaines de contribution sont dynamiques en répondant à une logique de prestations de services dans les domaines administratif, de la gestion pilotée, du développement des hommes, de leur motivation ainsi que dans celui de l’accompagnement du changement. La réalité est encore éloignée de ce schéma global. Cet acte tente de faire le point sur la mesure des performances de la fonction, sur celle des effectifs et des coûts car selon le périmètre réellement pris en compte, les réalités et l’efficacité sont changeantes.

**Quel sont les thèmes des actes II et III ?**

L’acte II, « Vision globale : un plan de performance de la fonction RH », formalise un plan opérationnel de performance, reposant sur de nombreuses illustrations et expériences. Il développe 3 axes de pilotage concomitants : Comment optimiser la performance intrinsèque de la fonction RH autant dans son organisation, que dans ses coûts ou que dans ses systèmes ? Comment sécuriser les risques (absentéisme, turn-over, dispositifs législatifs, restructurations, sécurisations des modes opératoires ...) ? Comment développer la performance du capital humain dans l’organisation, notamment par une gestion stratégique de l’emploi et des compétences. L’acte III, enfin, présente 12 postures de DRH autour de 4 axes : alignement stratégique, professionnalisation, pilotage & gouvernance, et communication.

**Vous travaillez dans la fonction RH depuis plus de 18 ans. Quel message voulez-vous faire passer à travers cet ouvrage ?**

Notre message est que la fonction RH doit couvrir ses fondamentaux (gestion administrative/paie, sécurisation des risques sociaux ...), être capable de piloter les processus, se positionner comme animateur de



Pascal Nicaud, associé en charge de la Practice « People & Change ».

chaîne de valeurs et promoteur de valeur sociale de la marque. Elle doit être fière, au titre d’une fonction riche, complexe, au cœur d’enjeux contradictoires, qui devrait faire partie de toute trajectoire de cadre jugé à potentiel. La professionnalisation de la fonction RH est une clé de performance, ses collaborateurs doivent s’y préparer. Ils doivent apprendre le changement avant de pouvoir accompagner les salariés dans les transformations qu’imposent de manière vitale les entreprises, en travaillant sur l’idée que la progression réside dans le mouvement. Et cela dépasse largement le cadre des compétences habituelles.

Atos Consulting  
6-8, bd Haussmann  
75441 Paris Cedex 09  
+33 (0)1 73 03 20 00  
www.atos-consulting.com

En voiture, la ceinture de sécurité est obligatoire. L’Electronic Stability Control toujours pas. Et pourtant...

Pour votre sécurité sur la route, ARVAL s’engage !

Parce que 80 % des accidents liés à un dérapage pourraient être évités grâce à l’ESC\*, Arval, la référence de la location longue durée de véhicules d’entreprise, préconise l’ESC\* en sélectionnant pour vous des véhicules déjà équipés ou prend en charge 50 % du prix de l’option sur les véhicules commandés avant le 30 juin 2008.

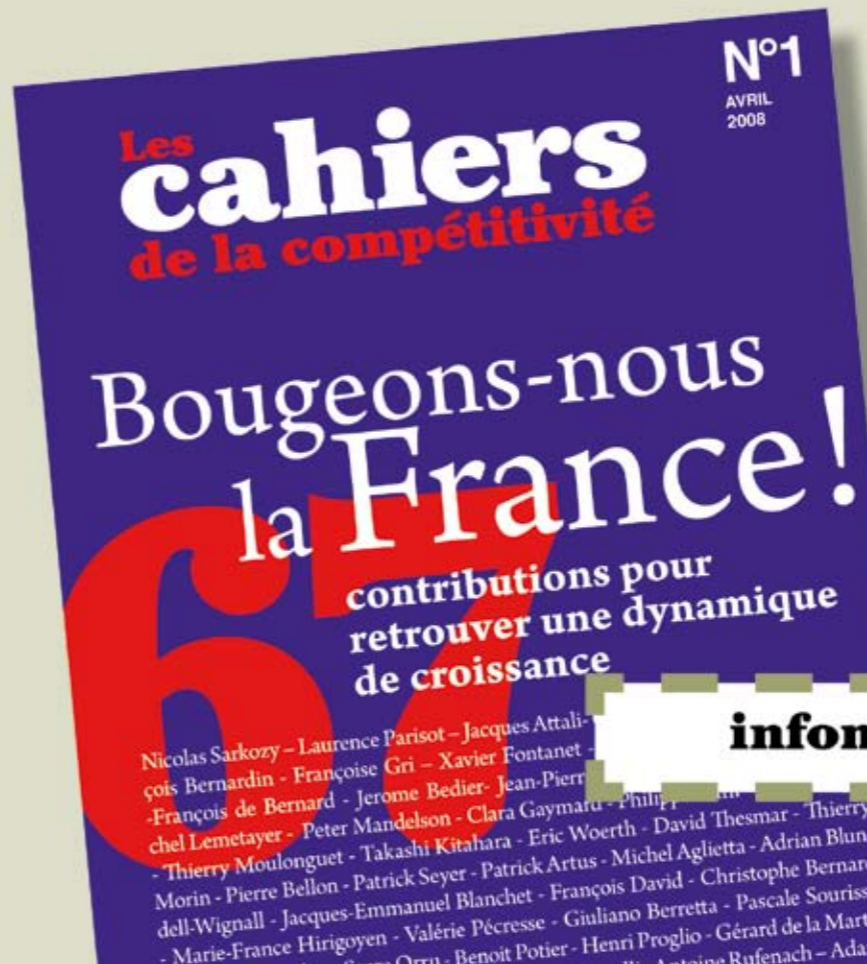
Pour plus d’informations, contactez votre conseiller commercial habituel ou appelez le 0 826 960 910

\* L’ESC (système électronique de stabilité) aide à maintenir en toute sécurité la trajectoire du véhicule.

Offre exceptionnelle avant le 30 juin 2008 (voir conditions de l’offre sur [www.arval.fr](http://www.arval.fr))



Pour recevoir le prochain numéro des Cahiers de la compétitivité magazine inscrivez-vous :



[infomag@mediatheme.fr](mailto:infomag@mediatheme.fr)

Média Thème - 17, rue de Lancry 75010 Paris



# Retraite, prévoyance : choisir le bon régime

Anne Lejeune-Lorenzini

Sur fond de crise économique, les régimes de retraites et de prévoyance restent l'objet d'incertitude pour les salariés comme pour les chefs d'entreprise. Clarifier le sujet permet de mieux préparer son avenir.

**D**ernier sujet d'actualité dans le dossier sans fin des retraites, les « régimes spéciaux » ont fait l'objet de toutes les attentions ces derniers mois. Si les thématiques associant retraites et salariés intéressent la grande majorité des individus, il n'en reste pas moins que d'autres populations rencontrent aussi leur part d'incertitude sur le même domaine. Dirigeants d'entreprises, artisans et commerçants sont confrontés à d'autres enjeux, s'ils veulent envisager l'arrêt de leur activité professionnelle dans de bonnes conditions.

## Une question de choix et de statut

Lorsqu'un dirigeant d'entreprise fait le choix de se salarier dans la structure dont il a la charge, il bénéficie alors de la protection sociale des salariés, un statut simple et bien cerné. La situation se complexifie lorsque le chef d'entreprise opte pour une position non salariée. Il relève alors d'un régime de protection sociale variable selon son activité. Régime social des indépendants (RSI), qui regroupe les commerçants et artisans, Mutualité sociale agricole (MSA), qui couvre les exploitants agricoles, Caisse nationale d'assurance vieillesse des professions libérales (CNAVPL), qui fédère une douzaine de régimes de professions libérales, les personnels non salariés ont accès à une retraite complémentaire qu'il leur appartient de déterminer. Il est également possible, pour un créateur d'entreprise, de mixer activité salariée et non salariée. Appelés « pluriactifs », ces personnels se retrouvent alors simultanément affiliés aux deux régimes de base. Si les cotisations doivent être versées à deux fois plus d'organismes, en revanche, les versements de retraite viennent s'ajouter les uns aux autres, ce qui représente une juste contrepartie. En tout état de cause, il importe de se préoccuper du dossier le plus en amont possible. Car la retraite à 65 ans, voire plus, se prépare dès le début de l'activité professionnelle.

## Défiscalisation pour les non-salariés

La première loi Madelin, dont l'adoption remonte à 1994, a largement contribué à

faire évoluer le statut des régimes de retraite des individus en exercice mais non salariés. L'évolution se situe principalement au niveau de l'abattement fiscal autorisé sur les cotisations volontaires. Avant cette loi, les commerçants, artisans, ou les gérants de société voyaient leurs seules cotisations aux régimes obligatoires bénéficier d'une défiscalisation. On considérait ainsi que les cotisations versées pour constituer une retraite par capitalisation ou pour renforcer son régime de prévoyance s'intégraient aux dépenses effectuées à titre personnel. Résultat, beaucoup d'individus limitaient leurs cotisations et se trouvaient ensuite, en fin de carrière, en situation délicate. Désormais, la loi Madelin autorise de déduire du revenu imposable les cotisations supplémentaires et volontaires. En conséquence, les professionnels de la retraite et de la prévoyance ont plus largement développé leurs offres à destination de ces populations, qui peuvent désormais choisir, entre plusieurs prestataires, celui qui convient le mieux à ses objectifs. Allant plus loin, tout en gardant l'esprit de la loi initiale, la loi Fillon (2003) a élargi le champ de la loi Madelin en mettant en place de nouveaux plafonds. Ces derniers se calculent, non plus de façon forfaitaire, mais selon le revenu net déclaré. A cela s'ajoute le fait que les enveloppes de déductibilité sont indépendantes les unes des autres : un plafond pour la retraite, un plafond pour la prévoyance, un plafond pour la perte d'emploi subie, etc.

## Des salariés attachés aux contrats collectifs

Si les choses ont bougé de façon très concrète pour les personnels non salariés, il ne faut pas croire que la situation reste figée côté salariés. De plus en plus, les individus considèrent que prévoyance et régime de retraite complémentaire constituent deux facteurs à considérer lorsqu'il s'agit de juger l'attractivité d'une entreprise. Forts de ce constat, le CREDOC (Centre de Recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie) et le CTIP (Centre technique des institutions de prévoyance) interrogent depuis plusieurs années les salariés sur l'évolution de leurs attentes en matière de prévoyance (assurance-maladie et complémentaire santé). La complémentaire santé représente la moitié

de l'activité des institutions de prévoyance. Trois enseignements majeurs ressortent des enquêtes précédentes (la publication de l'enquête 2007 n'ayant pas encore eu lieu). Les complémentaires santé sont de plus en plus plébiscitées, qu'elles soient individuelles ou collectives, les Français ayant pris conscience de leur utilité pour l'accès aux soins. Ensuite, les sondés marquent un attachement croissant pour les contrats collectifs, souscrits par le biais de l'entreprise. Enfin et surtout, la réforme de l'assurance-maladie semble bien acceptée, la majorité des sondés l'estimant utile pour diminuer les dépenses comme pour améliorer la qualité des soins. Si les dossiers de prévoyance et de retraite demeurent des sujets sensibles, emprunts d'incertitude, une chose est sûre cependant : les professionnels du secteur s'attachent à diversifier leurs offres et à en clarifier les modalités pour que les individus effectuent leur choix en connaissance de cause. ■

## Les institutions de prévoyance en chiffres

(source 2004)

70 institutions de prévoyance sont membres du CTIP. Elles comptent 1,9 million d'entreprises adhérentes.

► **plus de 11 millions de salariés et d'anciens salariés couverts au titre de la prévoyance (incapacité, invalidité, décès, etc.), soit 20 millions de personnes avec les ayant-droits.**

► **5,5 millions de salariés et d'anciens salariés couverts au titre de la complémentaire santé, soit au total 12 millions de personnes avec les bénéficiaires.**

► **8,5 milliards d'euros de cotisations toutes garanties confondues, dont 4 milliards au titre de la complémentaire santé.**



# Faire du business au service du social



Si la France peut aujourd'hui se réjouir d'avoir une « monnaie solide », les exportations en pâtissent. L'Europe semble dorénavant faire front commun face à la dévaluation du dollar.

**Assureur paritaire à but non lucratif, le Groupe D&O n'a pas à rougir de ses performances face à ses concurrents du monde assurantiel.**

**Son métier ? La protection et les services à la personne. Son signe distinctif ? L'Action sociale destinée aux actifs et aux retraités les moins bien lotis. Rencontre avec Françoise Glenat, présidente du Groupe D&O, et Christian Schmidt de La Brélie, directeur général.**

**Comment évoluent les besoins en matière de couverture santé ?**

**Françoise GLENAT :** Le recours aux soins ne peut que croître en raison du vieillissement de la population. En 2020, un quart de la population aura plus de 60 ans et la consommation médicale à 80 ans est trois fois supérieure à celle d'une personne de 40 ans. Par ailleurs, une personne âgée de 70 ans en 2008 dépense 5% de plus qu'une personne âgée de 70 ans en 2007 car les avancées technologiques de la médecine rendent l'accès aux soins de plus en plus chers. C'est inéluctable. C'est pourquoi le besoin de couvertures santé adaptées va connaître une très forte progression dans les décennies à venir.

**Comment se positionne D&O sur le marché de la protection sociale complémentaire ?**

**F. G. :** D&O est un groupe paritaire de protection sociale complémentaire multi-professionnel à

but non lucratif. Gouverné à parité par les organisations patronales et salariales dans le prolongement des négociations sociales, son objectif est d'apporter les meilleurs services à des tarifs compétitifs en prônant la couverture collective dans les branches professionnelles ou en entreprise, afin de jouer à plein des effets bénéfiques de la mutualisation des risques et de ne pas laisser les salariés au bas de l'échelle sur le côté. Son métier est aussi de protéger au meilleur rapport qualité / prix les retraités qui quittent l'entreprise. Cette démarche est possible car nous ne rémunérons pas d'actionnaires. Les excédents dégagés permettent d'augmenter les fonds propres afin d'autofinancer notre développement et de renforcer notre solidité financière dans un contexte réglementaire prudentiel.

**Qu'est-ce qui distingue votre groupe des autres assureurs ?**

**F. G. :** Sa démarche de solidarité qui s'exprime notamment à travers l'action sociale. C'est-à-dire que, au-delà des règles contractuelles, dans les situations de détresse et pour les plus nécessiteux, des aides sont accordées. Elles peuvent permettre de financer une partie de la cotisation de la complémentaire santé, par exemple. En 2007, le budget de l'action sociale de D&O a atteint 10 millions d'euros. Par rapport à un résultat en 2006 de 40 millions, c'est donc très significatif. Cette politique a été décidée par les partenaires sociaux. La co-gestion par les représentants des employeurs et des salariés est performante. Dans une entreprise, les syndicats et les DRH ont le choix de leur assurance complémentaire.

A nous de prouver que nos propositions offrent le meilleur rapport qualité/prix.

**Quels sont les axes de développement futurs de D&O ?**

**Christian SCHMIDT de La Brélie :** Les initiatives de D&O répondent aux nouveaux besoins de nos clients. L'accompagnement du handicap, la protection financière contre la dépendance et les services d'aide à la personne représentent trois problématiques nouvelles auxquelles nous souhaitons répondre. En effet, pour être individuellement moins coûteuse, l'assurance dépendance doit être souscrite au niveau de l'entreprise ou d'une branche professionnelle. De même, l'espérance de vie d'une personne handicapée a rejoint la moyenne nationale. Or, si un salarié décède avant son enfant handicapé, ce dernier reçoit immédiatement un capital ainsi qu'une rente éducation jusqu'à 26 ans, mais au-delà ? Pour cette

raison, nos contrats collectifs de prévoyance proposent de couvrir les salariés contre le risque de perte de revenus d'enfants handicapés, grâce à une rente viagère. C'est un vrai plus social proposé par le Groupe D&O. Quant aux services d'aide à la personne, ils sont destinés à maintenir le plus longtemps possible les retraités en bonne santé à leur domicile en les aidant dans les tâches quotidiennes qu'ils ne peuvent plus assumer seuls. Nous avons lancé pour cela une enseigne paritaire nationale de services à la personne du nom de Domissimo. En 2008, les Cesu (Chèques emploi-service universels) pourront être préfinancés par l'Action sociale du Groupe pour apporter une aide ciblée aux plus démunis. De même, nos contrats santé incluront les services d'aide à la personne.

Groupe D & O  
www.groupe-do.fr

## La gestion paritaire est compétitive

**D&O est un groupe paritaire de protection sociale complémentaire multiprofessionnel. Il couvre en retraite, santé, prévoyance et action sociale, les salariés du transport et une grande partie de ceux des secteurs de la banque, de la pharmacie, de l'expertise comptable et des bureaux d'études techniques, entre autres. Il emploie 1000 collaborateurs, compte 120 000 entreprises adhérentes, couvre 850 000 salariés cotisants et 480 000 retraités, et encaisse 2,5 milliards de cotisations. Le renforcement des règles prudentielles et la nécessité d'apporter plus de services pour le même prix conduisent les groupes de protection sociale à croître par le biais de partenariats. En se rapprochant de Prisme Prévoyance, Groupement Paritaire de Prévoyance (GPP), D&O, 7<sup>e</sup> au classement des institutions de prévoyance de « l'Argus de l'Assurance », est en passe d'accéder à la 4<sup>e</sup> place. Géré par les partenaires sociaux, D&O ne rémunère pas d'actionnaires et crée de la valeur dans une optique solidaire et sociale.**



## Une couverture sociale complète pour les expatriés

Leader de la protection sociale en France et en Outre-Mer, le groupe TAITBOUT cherche à étendre et à simplifier son action grâce à la création d'un nouveau produit. Explications avec Jean-Paul Lacam, le Directeur Général.

### Quelle est la spécificité du groupe TAITBOUT ?

Nous gérons 4 métiers : la retraite par répartition, la complémentaire santé, la prévoyance et l'épargne retraite et salariale. Mais notre spécificité est la protection sociale des expatriés, des salariés des TOM (Nouvelle-Calédonie, Polynésie française, St-Pierre-et-Miquelon), des ambassades et des entreprises sans établissement en France (Esef). Actuellement, le Groupe TAITBOUT propose des solutions individuelles et collectives en France et dans le monde entier à 101 000 entreprises et 1,6 million d'actifs et retraités.

### Quels sont vos projets ?

Notre ambition pour 2009 est de devenir leader de la protection sociale des expatriés. Pour cela, TAITBOUT s'est engagé à simplifier l'expatriation tant pour les entreprises que pour les salariés grâce à un nouveau produit : le Pack CFE/TAITBOUT. Unique sur le marché, cette offre propose, en partenariat avec la Caisse des Français de l'Étranger, une couverture sociale française complète aux entreprises et aux salariés expatriés (régimes de base et complémentaire en santé, prévoyance et retraite).

Groupe TAITBOUT  
5, rue de Dunkerque  
75 477 PARIS CEDEX 10



**GROUPE TAITBOUT**

**Votre entreprise mérite une protection sociale résolument à son image.**

Conquérir de nouveaux marchés, créer des offres innovantes et compétitives, attirer et fidéliser les talents, vos défis sont nombreux pour assurer votre développement. Votre capital humain en est une composante essentielle. Pour donner toute sa dimension à cet investissement stratégique au plus près de vos impératifs économiques et sociaux, le Groupe TAITBOUT construit avec vous des solutions globales de protection sociale en France et à l'international.

**Ensemble, relevons dès maintenant le défi de votre enjeu social pour préparer votre réussite de demain !**

Pour en savoir plus [www.groupe-taitbout.com](http://www.groupe-taitbout.com)  
ou contactez-nous au **0 825 320 310**  
(0,15 €/min du lundi au vendredi de 9h à 18h)

Retraite - Prévoyance - Épargne - Santé  
Des solutions d'avenir au quotidien



## Gestion de fortune, une nouvelle alternative ?

Bordier Gestion Privée est la filiale française de Bordier & Cie, banquiers privés genevois. Cette structure met à la disposition de ses clients la gestion suisse propre aux banquiers privés tout en lui associant le savoir-faire et l'innovation des gérants privés français. Grégoire Bordier, son président, évoque les ambitions de cette entreprise.



Grégoire Bordier, associé de Bordier & Cie et président de Bordier Gestion Privée.

### Quel est l'intérêt pour une banque suisse d'ouvrir un bureau à Paris ?

Nous avons créé Bordier Gestion Privée car il nous semblait évident que le marché français était un marché incontournable dans le cadre de la gestion de fortune. Paris est une place financière importante, trop souvent oubliée au profit de Londres ou de Francfort. En créant cette structure en septembre 2005, il y avait, au départ, l'idée d'un potentiel important sur le marché français et une volonté stratégique de développer notre savoir-faire. Paris a une culture très similaire à la culture suisse romande et nous souhaitons proposer notre expertise au marché français. Avec un établissement comme Bordier Gestion Privée, nous pouvons offrir des services véritablement adaptés non seulement à la culture, mais aussi aux attentes des clients fortunés français.

ble gestion internationale qui intéresse toujours plus les investisseurs français. La maison mère permet à la structure française d'offrir une performance qui s'appuie sur notre important service de recherche et notre sélection exigeante de fonds alternatifs. Notre structure parisienne est en plein développement et notre équipe offre une qualité de service haut de gamme puisqu'il est totalement personnalisé et constant.

### Quelle valeur ajoutée proposez-vous face à un secteur de la banque privée très concurrentiel ?

Bordier Gestion Privée propose un service de gestion de fortune pour une clientèle privée française, mais aussi internationale. Avec cette société totalement indépendante, notre

qui viennent chez nous ont souvent eu auparavant une expérience négative avec un grand établissement et recherchent du sur-mesure pour ne plus être déçus. Nous appliquons notre savoir-faire au client sans avoir un objectif de rentabilité. Il ne se verra pas vendre des produits maison préconçus car nous ne sommes pas une banque classique avec une plateforme de produits. Nous fonctionnons en architecture ouverte et c'est notre service de recherche qui est en charge de trouver, même à la concurrence, les produits les plus adaptés à la situation des clients. Nous leur offrons un portefeuille classique avec des titres, des fonds alternatifs ou des fonds externes appropriés afin d'obtenir une répartition intelligente des actifs en fonction du marché, mais également un accompagnement apte à prendre en compte leurs problématiques fiscales et patrimoniales.

### Votre structure parisienne est très récente, quelles sont vos ambitions pour l'avenir ?

Aujourd'hui, nous offrons déjà tous les produits que peut proposer une société de gestion française, ainsi qu'une gestion alternative haut de gamme encore peu connue des clients français mais qui mérite pourtant toute leur attention dans la période actuelle de forte volatilité des marchés. À l'avenir, nous allons développer une connaissance encore plus pointue de certains produits franco-français. Notre but est d'adapter la panoplie suisse aux clients français et d'offrir un service de plus en plus spécifique à la clientèle privée, notamment dans le domaine patrimonial ou les solutions fiscales. Avec Bordier Gestion Privée, nous avons une vision à très long terme. Ce qui nous importe, c'est l'attention portée au client et la satisfaction de construire une relation de confiance durable qui nous permettra de bâtir, dans 25 ans, un établissement plus grand et plus solide pour la génération suivante.



objectif premier est la satisfaction du client. Cette philosophie de gestion permet une approche différente et une méthode de service où le client n'est pas un simple numéro de compte, mais un véritable partenaire. Ceux

### Vous avez déjà ouvert d'autres structures à l'étranger. Qu'est-ce qui fait la particularité de cette nouvelle entité parisienne ?

Bordier & Cie, c'est 10 milliards de francs suisses sous gestion, 160 personnes avec un centre à Genève, et des bureaux en Suisse, à Paris, à Londres et à Monaco. À la différence des autres développements que nous avons effectués, Bordier Gestion Privée n'est pas issue du rachat d'une petite entité mais a été développée à 100% par Bordier & Cie, grâce à un effet de levier sur les investissements qui avaient été faits en Suisse. Ainsi, nous proposons à nos clients une vérita-

### ► Les « banquiers privés » genevois – Bordier & Cie

Un « Banquier Privé » se distingue d'une « banque privée » du fait que sa forme juridique n'est pas une société anonyme (S.A.), avec une responsabilité maximale limitée au capital social, mais un partenariat d'associés

indéfiniment responsables de tous les engagements de leur banque. Les Banquiers Privés représentent la plus ancienne forme d'entreprise du système bancaire suisse depuis près de 200 ans. Ils ont ainsi traversé toutes les crises internationales majeures (dont les deux guerres mondiales, la crise du pétrole et au moins quatre krachs boursiers). Chez Bordier &

Cie, l'absence d'actionnaires trop pressants et son caractère familial garantissent une pérennité et une vision à très long terme uniques sur le marché aujourd'hui. Les principes traditionnels et fondamentaux en sont le travail, la confiance mutuelle, le respect, la responsabilité, la stabilité et l'indépendance. Son unique activité est la gestion de fortunes privées.

Bordier Gestion Privée  
[www.bordier.fr](http://www.bordier.fr)



• LÉA, SECRÉTAIRE, 28 ANS

La retraite, c'est pas de mon âge mais j'y compte bien !

### Votre retraite complémentaire a de l'avenir

puisque l'AGIRC et l'ARRCO centralisent tous vos points de retraite. Comme tous les salariés du secteur privé, vous cotisez obligatoirement avec votre employeur. À la fois pour constituer vos droits à la retraite et pour payer les retraites d'aujourd'hui. Tous cotisent à l'ARRCO, les cadres cotisent également à l'AGIRC. Ce sont des organismes paritaires, c'est-à-dire pilotés et gérés conjointement par les organisations syndicales de salariés et d'employeurs. L'AGIRC et l'ARRCO travaillent au quotidien, à vos côtés, pour pérenniser ce système performant et solidaire. Pour en savoir plus, consultez : [www.agirc-arrco.fr](http://www.agirc-arrco.fr)

• RETRAITE COMPLÉMENTAIRE  
**agirc et arrco**  
Votre retraite, on y travaille

### Avec l'Agirc et l'Arrco 26 groupes de protection sociale agissent pour votre retraite complémentaire

AG2R-ISICA • AGRICA • APICIL • APRI • ARBPBPAG • ARPEGE • AUDIENS • B2V • CGRR • CRC • D&O • IGRC • IONIS • IRCEM • IRP AUTO • LA VERRIERE • LOURMEL • MALAKOFF • MEDERIC • MORNAY • NOVALIS • PREMALLIANCE • PRO BTP • REUNICA • TAITBOUT • VAUBAN HUMANIS



# La qualité de service explique notre forte croissance

Institution paritaire de prévoyance, Uniprévoyance accompagne près de 500 000 salariés soit plus de 1,1 million de bénéficiaires, à qui elle offre une couverture de qualité en prévoyance et frais de santé. Entretien avec Jean-Gabriel Pichon, son vice-président.



Grâce à sa dimension interprofessionnelle, Uniprévoyance rassemble des entreprises adhérentes de toutes tailles. Sa proximité avec les TPE/PME/PMI, sa réactivité et l'adaptabilité de ses offres font que 70% de ses entreprises adhérentes comptent moins de 10 salariés et 28% ont de 10 à 500 salariés. Elle sait néanmoins tout aussi bien répondre aux attentes très spécifiques des grandes entreprises ou des groupes : plus de 40% des salariés qu'elle garantit appartiennent à des structures de plus de 1000 salariés.

**Les acteurs privés vous semblent-ils amenés à jouer un rôle plus important dans les années à venir dans les systèmes de protection sociale ?**

Le rôle de conseil et de proposition qu'ils auront à jouer me paraît évident. Le système se complexifie et de grands enjeux sont devant nous. Le vieillissement de la population et les besoins des seniors, la solidarité intergénérationnelle, de nouveaux risques comme la dépendance... Les acteurs devront être capables de proposer des solutions, de formuler des propositions. Pour notre part, nous participons à des groupes de réflexion réunissant différents acteurs de l'assurance santé et contribuons ainsi à l'expression d'idées innovantes.

**Quel avantage présente une institution paritaire de prévoyance, statut original en Europe ?**

Le paritarisme favorise le dialogue grâce à une égalité de représentation des partenaires sociaux au sein des instances de pilotage ainsi qu'une complète clarté des décisions et des arbitrages. Grâce à ce mode de gouvernance Uniprévoyance est proche et à l'écoute des attentes des entreprises et des salariés en matière de protection sociale. Associé à l'absence de but lucratif, le paritarisme permet à Uniprévoyance d'orienter ses principes de fonctionnement et ses priorités de déploiement autour de cinq axes principaux : l'exigence de

la qualité de service au client, la fiabilité, la rigueur et la transparence de sa gestion et enfin la solidité de ses engagements.

**Est-ce ainsi que vous expliquez la forte croissance de vos activités au cours de la dernière décennie ?**

Assurément. La qualité de service est l'élément majeur qui guide le choix des partenaires sociaux. On peut ajouter à ces priorités le principe de solidarité. Avec 450 M€ de chiffre d'affaires (en progression de près de 5% ces 5 dernières années), Uniprévoyance se positionne parmi les toute premières institutions françaises.



Uniprévoyance  
10, rue Massue  
94307 Vincennes cedex  
Tél : 01 58 64 41 00  
Fax : 01 58 64 42 30  
www.uniprevoiance.fr

# L'intérêt du client apparaît comme le meilleur des investissements

Cabinet Guichen Patrimoine,  
37-39 AV Camus Nantes  
02 40 20 04 80  
Heïdi Galerie, 1 Rue Beaurepaire  
Nantes 02 40 40 80 10

Enrichi par la solide formation et les 17 années d'expériences réussies dans le domaine bancaire et en gestion de patrimoine de son fondateur Thierry Guichen, Guichen Patrimoine est spécialisé depuis 2000 dans l'activité de conseil d'entreprise et du dirigeant, et plus particulièrement dans la transmission de sociétés PME-PMI.

**Quelle est la particularité de votre cabinet ?**

Très probablement notre double compétence entreprise et gestion privée, et notre intégration dans le tissu économique local. Sur les entreprises, nous assurons des opérations de fusions-acquisitions de sociétés qui nous mandatent pour leur cession. Nos autres prestations consistent notamment à proposer un ensemble de dispositifs et d'investissements permettant de réduire ou de supprimer l'impôt sur les sociétés et sur le revenu.

**Des projets pour 2008 ?**

D'une part, la création de « Guichen Patrimoine », un fonds commun de placement géré par Rothschild et Cie Gestion, et conseillé par notre Cabinet. D'autre part, l'ouverture d'une galerie d'art contemporain, Heïdi Galerie. Si l'art représente un gros potentiel de plus-values, il est également source de réductions fiscales importantes. Ces différentes activités s'appuient sur les compétences de mes deux collaboratrices, Eléonore Desormeaux pour les activités financières et Elise Kleeb pour la galerie.

# Un patrimoine immobilier pour des revenus complémentaires sécurisés

**Le Groupe France Epargne, filiale de la holding Groupe Menguy Investissements, commercialise dans le cadre de la formule GFE Epargne Retraite® des résidences de tourisme d'affaires auprès d'investisseurs privés.**

La bourse vacille ? « Sécurisez vos placements et tournez-vous vers l'immobilier locatif de qualité, une valeur refuge », conseille Philippe Menguy, président de Groupe France Epargne (GFE). Le concept GFE Epargne Retraite® répond spécifiquement à la demande des particuliers qui souhaitent se constituer, en toute sécurité et sans intervention personnelle, un patrimoine immobilier pour préparer leur retraite. L'investissement est financé, pour la plus grande partie, par des revenus garantis et des avantages fiscaux, sans mobilisation de capitaux personnels et en faisant appel à une épargne mensuelle légère. Les loyers sont sécurisés par bail commercial ferme renouvelable. La formule GFE Epargne Retraite® offre des rendements locatifs sûrs, d'une rentabilité de 5 à 6% nets. Les propriétaires bénéficient ainsi d'une totale sécurité sur la gestion et la pérennité de leur investissement.

Les résidences sont gérées par le Groupe sous la marque Appart'City Cap Affaires® (plus de 80 000 séjours en 2007). Réalisées en partenariat avec des promoteurs d'envergure (Capri, Eiffage Immobilier, Vinci Immobilier...) à partir du cahier des charges Appart'City®, elles sont implantées au cœur des villes ou dans des sites stratégiques. « L'emplacement, c'est la première clé d'un bon investissement et d'une forte valorisation patrimoniale ! »

**Ambitions européennes**

Le parc Appart'City® s'est accru depuis 1990, avec plus de 4000 unités proposées à la location. En 2008, 40 résidences seront ouvertes au public (32 en 2007), la soixantaine sera atteinte un an plus tard et le chiffre de 75, fin 2010. La résidence de tourisme d'affaires apporte une réponse adaptée à la nécessité croissante des entreprises

à héberger leur personnel en déplacement ainsi qu'à la demande d'hébergement d'une clientèle de particuliers de plus en plus mobile. « Nous souhaitons offrir le meilleur confort-prix », assure Philippe Menguy. Le cap est fixé : proposer partout le même service. Le Groupe poursuit son développement national. En fait, toute la France est attractive, puisque « toute ville de plus de 80 000 habitants doit avoir une résidence ». Les ambitions sont également dirigées vers les pays limitrophes. En 2009, la première Appart'City Cap Affaires® en Belgique ouvrira ses portes. L'Espagne doit très prochainement suivre. D'autres pays limitrophes sont visés : l'Allemagne, l'Italie et les pays de l'est mobiliseront les forces de vente.

Groupe France Epargne  
12, rue de la verrerie-CS 20519  
44105 Nantes Cedex 4  
Tél : +33 (0)2 40 69 61 19  
Fax : +33 (0)2 40 69 50 85  
gfe-epargne-retraite.com





*Le viaduc de Millau, pont autoroutier à haubans franchissant la vallée du Tarn, qui assure la continuité des autoroutes A75 et A71 entre Paris et Béziers. Cet ouvrage, achevé en 2004, détient quatre records du monde : la pile, la flèche et le tablier routier les plus hauts du monde et le tablier suspendu par haubanage le plus long.*

# La flotte d'entreprise passe au vert

*Horacio Marrane*

Près d'un million de véhicules circulant en France sont en location longue durée. La formule a beaucoup d'avantages concrets. Et elle peut bénéficier du bonus écologie.

**P**our gérer leurs parcs de véhicules, les entreprises françaises adoptent de plus en plus souvent la Location Longue Durée (dont la croissance a dépassé 6% en 2007). Les TPE-PME y trouvent de nombreux avantages. Par exemple, la gestion de la flotte et son suivi financier sont simplifiés et finalement moins coûteux. On bénéficie des réductions sur les prix des véhicules, sur les assurances et autres prestations, grâce à la force de négociation des entreprises de location. Et la capacité d'endettement de l'entreprise reste disponible pour des investissements productifs. Autre avantage, la formule Location exploite au mieux le remboursement kilométrique ou l'abattement fiscal pour les frais professionnels. Quant à la coûteuse gestion des notes de frais kilométriques, elle disparaît tout simplement ! La carte carburant, un service optionnel, permet en plus au conducteur de ne pas avancer d'argent. Enfin, pour la PME, la location est aussi un gain de confort et de sécurité, les véhicules bénéficiant de services d'entretien réguliers.

On pouvait craindre que la location ne puisse bénéficier des nouvelles mesures écologiques introduites par le Ministère de l'Ecologie, du Développement et de l'Aménagement. L'objectif du gouvernement est d'inciter financièrement les acheteurs de véhicules neufs à privilégier les voitures les moins émettrices de CO<sub>2</sub>. Un principe de bonus-malus a été

adopté en décembre 2007, lequel établit un barème entre la quantité de CO<sub>2</sub> émise par km, et une somme en euros. Bénéficient d'un bonus à l'achat de 200 à 1000 €, les voitures neuves émettant moins de 130g CO<sub>2</sub>/km. A contrario, un malus de 200 à 2600 € s'applique à celles émettant plus de 160 g CO<sub>2</sub>/km. Par conséquent, c'est environ 1 nouveau véhicule sur 3 qui devrait bénéficier de ces déductions à l'achat ; en revanche, l'achat de 1 sur 4 sera pénalisé. Les vieilles voitures étant les plus polluantes, le dispositif Borloo prévoit de verser 300 € pour une mise à la casse d'un véhicule de plus de 15 ans (dans le cadre de l'achat d'un véhicule éligible au bonus). Fort heureusement, il est également possible de bénéficier du bonus écologique dans les cas de location longue durée ou de location avec option d'achat. Le premier loyer fait donc apparaître la déduction, alors qu'un malus apparaît dans les frais d'immatriculation.

Faut-il voir dans ce dispositif financier l'apparition d'une « taxe déguisée » ? Rappelons que les taxes et redevances diverses (y compris taxes sur les produits pétroliers, TVA, péages...), représentaient environ 50 milliards d'euros en 2006. Selon le Ministère, il n'est pas question d'alourdir le budget des ménages ou des entreprises : la somme des malus compensera donc exactement celle des bonus. Sur deux roues, l'électrique continue sa percée. Propre, silencieux, parfaitement adapté au transport individuel, il associe l'économie à l'écologie. ■



# Confiez la gestion de votre flotte automobile à LeasePlan et gagnez en efficacité

Se recentrer sur ses activités stratégiques et déléguer ce qui ne l'est pas, c'est la tendance dans les entreprises qui profite aux acteurs de la Location Longue Durée (LLD). LeasePlan France, le leader européen du secteur, entame l'année 2008 avec de nouveaux services et solutions qui vont plus loin dans la simplification du quotidien des utilisateurs.

De la plus petite à la plus grande entreprise, la gestion d'une flotte de véhicules représente un très gros poste budgétaire – souvent le deuxième ou le troisième après les salaires – mais aussi des contraintes lorsqu'il s'agit de l'orchestrer au quotidien. Autant de bonnes raisons pour confier son parc automobile à un spécialiste. « *L'externalisation totale de la gestion de flotte est la vraie tendance de notre marché*, explique Bart Beckers, le PDG de LeasePlan France. *Les grands comptes ne se posent plus la question et externalisent la gestion opérationnelle de leur flotte, mais il y a encore des sociétés qui sont réticentes à sauter le pas et à qui il faut expliquer les avantages de la LDD* ». Et à bien y regarder, la Location Longue Durée dispose de beaucoup d'arguments en sa faveur, le principal étant sa compétitivité économique par rapport à l'achat en fonds propres d'un véhicule. D'ailleurs, selon une étude du Syndicat National des Loueurs de Voitures en Longue Durée (SNLVLDD), plus de 80% des utilisateurs de la LLD la conseilleraient sans hésiter.

## L'automobile n'est plus un bien, mais un service

Avec plus de 1,28 million de véhicules à la route en 2006 dans le monde entier et plus de 5900 employés dans 23 pays européens ainsi qu'en Australie, au Brésil, en Inde, en Nouvelle-

Zélande, aux Emirats Arabes Unis et aux États-Unis, LeasePlan Corporation occupe le 2<sup>e</sup> rang mondial des acteurs de la LDD et le 1<sup>er</sup> européen. Une présence internationale qui a incité nombre de multinationales à déléguer la gestion de leur parc automobile à LeasePlan pour toutes leurs implantations. Enfin, LeasePlan est un loueur multimarques et indépendant. Cette année, LeasePlan France fête ses 30 ans de présence sur le territoire et se positionne comme l'un des leaders du marché avec 10 000 clients et une flotte de plus de 100 000 véhicules qu'utilisent autant les grands comptes que des PME, TPE ou des professions indépendantes. Avec 5 agences commerciales à Paris, Lyon, Strasbourg, Aix-en-Provence et Nantes, son leitmotiv est de cultiver la proximité avec les directeurs d'entreprises et gestionnaires de flottes en leur offrant des solutions flexibles et économiques. « *Le client est au début de tout, c'est lui qui décide !* confirme Bart Beckers, le PDG de LeasePlan France. *Ceux qui nous choisissent peuvent composer à la carte le niveau de prestations qu'ils désirent grâce à nos outils intuitifs, ce qui nous permet de consacrer plus de temps à les conseiller pour optimiser leurs choix* ».

## Du sur-mesure pour chacun

« *Notre objectif a toujours été d'arriver les premiers avec de nouvelles prestations de services, de nouveaux outils, poursuit Bart Beckers, souvent avec des ini-*



tiatives testées auprès des grands comptes car ce sont eux qui nous poussent vers l'innovation. » Des innovations qui profitent à tous, comme FleetReporting, le nouvel outil proposé par LeasePlan France, une interface qui permet à chaque client de visualiser les informations clés de sa flotte (données financières, niveau de CO<sub>2</sub>, dépassement kilométrique...), d'avoir accès au carnet de route de chaque véhicule ou encore d'éditer en quelques clics des analyses sur l'état de son parc. Une interactivité que l'on retrouve en amont avec Internet Quotation System, un service on line entièrement piloté par le client qui peut simuler à l'envi la future composition de sa flotte. « *LeasePlan va toujours dans le sens du client en essayant d'anticiper les nouvelles exigences* », explique Bart Beckers, autant de services bien pensés qui facilitent la vie des conducteurs, comme ces ateliers mobiles qui se déplacent aux sièges des entreprises pour échanger leurs pneumatiques ou ces nouveaux process de restitution qui garantissent plus de transparence lors de la remise d'un véhicule. LeasePlan France est aussi l'unique acteur français de LDD à proposer une solution spécifique que seuls peuvent s'offrir une poignée de très grands patrons : un « *Service affaires* » avec berlines de luxe et chauffeurs aux petits soins. Un service qui complète une large offre adaptable à toutes les structures et tous les budgets.

LEASE PLAN FRANCE  
280 av Napoléon Bonaparte  
92563 Rueil Malmaison  
01 56 84 10 10 [www.leaseplan.fr](http://www.leaseplan.fr)

## LeasePlan met ses clients au vert

La particularité de LeasePlan est d'encourager les idées novatrices et Green Plan est plus que cela... « *Ce concept a été inventé en Nouvelle-Zélande il y a 5 ans déjà*, précise Bart Beckers, le PDG de LeasePlan France. *C'est le CEO local, féru d'écologie, qui a pensé que c'était une façon de se différencier et de contribuer au développement durable.*

Il avait anticipé ce qui est aujourd'hui d'actualité ! ». Car le plan environnement du groupe de LDD, qui sera opérationnel en France durant le premier trimestre 2008, va permettre de concrétiser l'engagement écologique des patrons et gestionnaires de flottes : diagnostic de flottes, véhicules propres, suivi des émissions de CO<sub>2</sub>.

## Cour des Comptes : la mobilité sous contrôle

À l'issue d'un appel d'offres, la Cour des Comptes vient d'opter pour la solution de location de voitures avec chauffeur proposée par Service Affaires. Une formule dont les avantages organisationnels et financiers n'ont pas échappé à cette grande institution garante des deniers publics.

## Points forts

La location de voiture avec chauffeur selon Service Affaires optimise le planning de ses utilisateurs et simplifie la gestion de leur parc automobile.

- **Leader français** de la location longue durée de véhicules avec chauffeurs
- **Chauffeur dédié** : un professionnel aguerri
- **Choix entièrement libre** du véhicule
- **Entretien**, assistance, assurance et carburant inclus
- Solution **résolument économique**

## Repères

Service Affaires est une société du groupe LeasePlan flexibilité d'une structure réactive, garanties du leader européen

**6300** : les collaborateurs de LeasePlan sont implantés dans 32 pays du monde

**13,2 M€** : le chiffre d'affaires du groupe est en perpétuelle évolution depuis sa création

**ISO 9001** : LeasePlan est le seul groupe à être certifié pour toutes ses prestations

**1 260 000** : le nombre de véhicules gérés dans le monde par LeasePlan

# La voiture avec chauffeur : le temps retrouvé...



Il existe un moyen simple et efficace d'optimiser son temps et de dynamiser son planning : confier sa mobilité à un chauffeur formé à toutes les techniques de conduite et de sécurité. Il fait d'une voiture un espace privilégié, le véritable prolongement d'un bureau.

## Un service résolument individualisé

Accueillie favorablement par les Grands Groupes, la location longue durée de voitures avec chauffeur rencontre également un vif succès auprès des collectivités locales et des PME. Leader incontesté de ce marché en France, Service Affaires met à votre disposition le véhicule de votre choix et un chauffeur totalement dédié. En s'adaptant à votre rythme, il devient partie intégrante de votre équipe. Sa maîtrise parfaite du véhicule et sa formation aux exigences de ce métier – autonomie, ponctualité, confidentialité, présentation – témoignent de la qualité et de la rigueur des prestations de Service Affaires.

Service Affaires gère pour vous tous les besoins liés à votre mobilité : chauffeur de remplacement à toute heure, modularité des horaires, gestion des amplitudes horaires, mais aussi, entretien du véhicule, assistance 24h/24, assurance.

## Un processus croissant d'externalisation

De nombreux groupes du CAC40 ont d'ores et déjà externalisé la gestion de leur flotte de véhicules avec chauffeurs auprès de Service Affaires pour éliminer toutes contraintes de plannings ou de litiges sur l'amplitude horaire et le travail effectif. Ce processus d'externalisation recueille leur satisfaction ainsi que celle des chauffeurs dont les avantages sont conservés. Continuité opérationnelle et diminution des coûts sont garanties par cette solution. Les grands groupes industriels ou de services, les organismes publics et les PME qui ont déjà opté pour cette solution démontrent leur satisfaction. En effet, le taux de renouvellement des contrats de Service Affaires est proche de 100%.

“Redécouvrez le sens de la liberté”

SERVICE AFFAIRES  
Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site [www.serviceaffaires.fr](http://www.serviceaffaires.fr)  
Ou contacter Agnès Lauret : 01 56 84 16 22



# Air France et le handicap, la volonté d'aller plus loin...



Chaîne d'assemblage de la version 2008 du TBM 850 d'EADS Socata, nouvel avion d'affaires à turbopropulseur de six places à grande vitesse. Le Socata TBM-850 est désormais le monomoteur le plus rapide du marché (600 km/h à 7 800 m). Ses performances sont comparables à celles des jets légers pour une complexité inférieure et un coût d'exploitation réduit.



## Air France n'a pas attendu la loi de 2005 pour se préoccuper de l'insertion des travailleurs handicapés.

En effet, l'entreprise et les syndicats sont signataires d'un accord d'entreprise depuis 1991, avec la volonté affichée de gagner le pari de l'intégration réussie.

En 2005, et selon les principes de la loi de 1987, le taux d'emploi d'Air France atteignait 6,6%, pour un quota obligatoire de 6%. « Des résultats très satisfaisants, correspondant à une politique affirmée et volontariste », remarque Caroline Millous, chef de projet Handicap et Ressources Humaines. Pourtant, ces bons résultats sont éphémères, puisque la loi de 2005, en modifiant fondamentalement les modes de calcul, a fait chuter le taux de 6,6% à 2,6% en 2006. « Un challenge pour les années à venir », précise Caroline Millous. 2007 voit le début du redressement, avec un taux d'emploi remonté à 3,10%.

« Evoluer, c'est aller plus loin », affirme Carole Choufane, responsable de l'embauche et du maintien dans l'emploi. « Ainsi, en 2007, l'entreprise s'est associée à la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de la Seine Saint Denis pour une opération d'envergure baptisée MENTOR. »

## Des formations pour faciliter l'accès à l'emploi

Partant du principe que les emplois de la zone aéroportuaire de Roissy nécessitent en grande majorité permis de conduire et maîtrise de l'an-

glais, des formations ont été mises à la disposition des travailleurs handicapés du 93, 95 et 77, en vue de les aider à accéder à l'emploi. « Tous, bien sûr, ne seront pas embauchés à Air France », précise Carole Choufane, « mais nous serons particulièrement vigilants sur ces candidats. »

Un travail novateur, mené par une équipe enthousiaste, tant à Air France qu'à la D.D.T.E.F.P., en la personne de Daniel Thomas, son Directeur, et Véronique Bustreel, coordinatrice du Programme Départemental d'Insertion des Travailleurs Handicapés Potentiel 93.

Un projet qui continue en 2008, et auquel s'est ralliée l'AGEFIPH, pour des formations de remise à niveau notamment en français et en maths. « Aller plus loin n'a de sens que s'il on y va plus nombreux avec nos singularités, nos différences et nos compétences », explique Daniel Merlin, responsable de l'appui au secteur protégé.

## Une réelle relation de confiance

Pour l'accord 2006/2008, le Président Spinetta fixe à 30% de l'obligation d'emploi (environ 1000 équivalents emploi) la part prise par les contrats de sous-traitance avec les ESAT et entreprises adaptées. « Cet objectif ambitieux et volontariste nécessite que j'entretienne une collaboration étroite avec les acheteurs, les prescripteurs et le Secteur Protégé afin de créer une réelle relation de confiance », précise Daniel Merlin.

Les partenariats prennent des formes multiples tels que le financement d'initiation à l'informatique, la formation sur des outils de gestion de nos stocks, les investissements pour des aménagements ou des achats de machines et outillages etc, tout ceci, dans le but de profes-

sionnaliser les opérateurs, de faciliter l'aboutissement des projets et pérenniser les contrats.

Les prestations sur site se multiplient à la Direction Générale Industrielle, au Fret et bientôt au Commercial France, à la plus grande satisfaction des services et des opérateurs d'ESAT ou EA. Ce type de partenariats nous amène à revoir nos process et diverses organisations, avec comme conséquence directe une plus grande efficacité et des gains significatifs.

## Des « points services »

La sensibilisation au handicap et a fortiori au secteur protégé passe inévitablement par la connaissance et donc le contact, aussi, Air France va mettre en place au Siège de Roissy et au Commercial France, à Montreuil des « points services » à l'intention des salariés, qui proposeront repassage, retouche, broderie, lavage de voiture... A l'issue de la phase expérimentale que nous envisageons positive, ce service sera étendu autant que possible.

Air France s'engage par ailleurs dans des projets ambitieux et novateurs afin de traiter des contrats dont les volumes sont très importants. A.I.A d'Asnières a créé un atelier blanchisserie, ce qui lui permet de diversifier son activité, maintenir l'emploi à court terme et créer 40 postes dans les mois à venir. Dans le même esprit, Air France a un partenariat avec l'ANRH et le soutien du Réseau GESAT pour la création d'un établissement ayant des activités de blanchisserie, imprimerie et conditionnement. Ce projet créera plus de 60 emplois et verra le jour en 2009.

AIR FRANCE  
www.airfrance.fr



# Des entreprises au service des entreprises

Horacio Marrane

Plus d'un tiers des entreprises créées en 2007 sont de celles qui proposent leurs services aux autres. Du conseil à la bureautique en passant par la comptabilité et la restauration, le secteur des prestataires de service poursuit son essor.

Envie d'entreprendre, les Français ? Plus que jamais : 2007 aura battu tous les records et 2008 s'annonce bien. Près de 322.000 entreprises ont été créées l'an dernier, un chiffre jamais atteint, et marquant une hausse de 13% par rapport à 2006. Le domaine des services aux entreprises mérite une attention particulière. En raison de son importance, d'abord, puisqu'il représente 125.000 de ces sociétés nouvellement créées. Ensuite parce qu'il influe directement sur la vitalité – et parfois la survie – de toutes les autres. Au total, près de 400.000 sociétés proposent ainsi leurs services et emploient près de 3 millions d'individus.

Parmi elles, les sociétés de conseil se rendent chaque jour plus nécessaires, en aidant l'entreprise à faire face à la complexité grandissante des marchés et à leurs changements incessants. Difficile de voir clair quand tout change vite et que l'on doit s'adapter en permanence ! Pour affûter la vision de leurs clients, justement, certaines sociétés de conseil associent diverses compétences. Marketing, stratégie, ressources humaines, fiscalité, déploiement à l'étranger... La plupart des PME ne peuvent s'offrir le luxe d'internaliser ces ressources. Et l'externalisation a d'autres avantages : les clients bénéficient d'un regard neuf et font croître leur réseau. Dès lors, les opérations délicates peuvent être envisagées sereinement, en réduisant risques et délais : audits, accompagnement du changement ou de l'innovation, conception d'outils de pilotage... Le chef d'entreprise a également besoin d'aide pour s'y retrouver dans le maquis des charges sociales et fiscales ou, a contrario, pour exploiter au mieux les aides à la formation continue ou à l'innovation et à la recherche. On peut cependant regretter que les administrations et PME françaises réduisent trop souvent leur usage du numérique à la gestion et à la comptabilité, se privant des bénéfices d'applications pointues, véritablement adaptées aux contraintes de leurs métiers spécifiques.

« Faire de la France un leader de l'économie numérique »

La réponse à ces besoins est à la portée des sociétés de services numériques françaises, com-

me le prouve la récente publication du rapport « Faire de la France un leader de l'économie numérique » (consultable sur le site [www.syntec-informatique.fr](http://www.syntec-informatique.fr)). Notons que c'est la première fois que l'ensemble des entreprises de services d'un secteur s'associent (à côté du Syntec Informatique, on trouve l'AFA, l'AFOM, AFORS Telecom, Alliance TICS, la FIEEC et SIMAVELEC). Le résultat : une « feuille de route » opérationnelle permettant la mise en œuvre immédiate d'une politique ambitieuse en faveur de l'économie numérique.

Le premier objectif de ce rapport est, bien sûr, d'impacter positivement l'activité des sociétés de services informatiques françaises. Mais il faut aussi en attendre une modernisation et une dynamisation globales du tissu économique, et notamment des PME. Pas étonnant donc que le Medef ait fait intervenir dans cette étude Philippe Lemoine, Président du comité « Economie numérique » au sein de l'organisation patronale. Comme l'a déjà souligné cet auteur\*, il existe un « french paradox » : un fossé sépare le grand public, très en pointe dans l'usage des nouvelles technologies, et les entreprises qui peinent à les exploiter. Les sociétés de services ont beaucoup à apporter pour combler ce fossé, grâce à des actions de formation et d'organisation du travail notamment. Car ce qui fait la différence aujourd'hui, ce n'est plus la possession mais la maîtrise des outils numériques. Il suffit de faire le calcul : entre une entreprise qui fait utiliser par 10% de son personnel seulement 40% des fonctionnalités de ses outils, et une autre qui ouvre l'accès à 90% de ses employés à 60% des mêmes fonctionnalités, l'écart est de 1 à 12 !

## PME : de forts besoins en conseil

Ce french paradox n'est cependant pas l'unique problème des PME françaises. L'année 2007 est aussi celle du record de déficit commercial : plus de 39 milliards d'euros qui font suite aux 28 milliards de déficit de l'année 2006. Pour Hervé Novelli, secrétaire d'Etat au Commerce extérieur, trois « faiblesses structurelles » pénalisent nos entreprises. Première faiblesse, la compétitivité-coût de la France, « inférieure

de 17 points à celle de l'Allemagne », dont l'excédent commercial est montré en exemple. Second écueil, un effort insuffisant en matière de recherche et développement. Et enfin, un nombre insuffisant de grosses PME performantes à l'international. Appelant à une « mobilisation générale pour l'exportation », Hervé Novelli a annoncé 10 mesures qui, pour l'essentiel, concernent les PME : simplification des procédures, renforcement de structures comme la Coface et Ubifrance, meilleures synergies avec les grandes entreprises et les pôles de compétitivité... Autant de mesures qui devraient faciliter l'accès des produits et services français. Reste une difficulté structurelle : les PME françaises auraient bien du mal à atteindre une taille compétitive. Or, comme le souligne Oseo dans son récent rapport « PME 2007 » consacré à l'évolution des PME innovantes : « plus l'entreprise croît, plus son niveau d'ouverture à l'international s'élève ». Hélas, les PME de moins de cinquante personnes représentent 80% des entreprises innovantes... *Il existe un "French paradox" : un fossé sépare le grand public, très en pointe dans l'usage des nouvelles technologies, et les entreprises qui peinent à les exploiter*

Selon ce même rapport, les PME innovantes sont très en pointe à l'export puisqu'elles réalisent 25% de leur chiffre d'affaires à l'étranger ; à comparer aux 8% de chiffre d'affaires réalisés à l'étranger par les PME françaises prises dans leur ensemble. Les sociétés de conseil et d'accompagnement ont donc de fortes opportunités pour aider les TPE-PME à passer à la taille supérieure : il manque à la France « l'équivalent de 10.000 entreprises de 300 salariés », comme l'a déclaré Christian de Boissieu, président du Conseil d'Analyse Economique du Premier Ministre. Il est vrai que les entreprises françaises sont de petite taille puisque 97% d'entre elles ont moins de 20 salariés et 99% ont moins de 50 salariés. ■

\*auteur de « La nouvelle origine » aux éditions Nouveaux Débats Publics.



## S.I.G. prend en charge vos actions marketing et commerciales

### Le service aux entreprises, champion d'Europe

Sur les 19 millions d'entreprises non financières que compte l'Union européenne, les services aux entreprises représentent le plus gros des troupes avec 4 millions de sociétés selon Eurostat. Elles affichent aussi la valeur ajoutée la plus élevée (740 milliards d'euros) mais aussi le plus gros vivier d'emplois avec 20 millions de salariés, soit 16% du total des emplois occupés.

### Record historique

321 478 entreprises ont été créées en France l'an dernier, soit 12,5 % d'augmentation par rapport à 2006. Les créations dans les secteurs des services aux entreprises et du commerce ont porté le mouvement qui a conduit à ce record historique.

### Le tertiaire, gros créateur d'emplois

En trente ans, le secteur tertiaire est devenu le principal créateur d'emplois en France, passant devant l'industrie. Les services représentaient 25,1% des emplois en 2006 contre 14,2% en 1978 selon l'Insee. Et l'externalisation s'accroît : les entreprises consacrent une part grandissante de leurs achats aux services.

Depuis plus de 40 ans, Service Innovation Group (S.I.G.) est un acteur majeur du marketing terrain pour le compte de grandes marques en Europe. Rencontre avec Sylviane Béjoint, la Directrice Générale Déléguée Vente & Développement.



#### Quelles sont les activités de S.I.G. ?

La société est l'un des fournisseurs les plus novateurs en matière de prestations de services : force de vente, animation, merchandising et pose de PLV. Capable de mobiliser les hommes et les technologies de pointe afin de relever tous les défis, elle propose de mesurer en temps réel les résultats obtenus et d'apporter des analyses commerciales et marketing pertinentes. S.I.G. intervient sur toutes les étapes d'un projet et le suit de la conceptualisation à la réalisation, du traitement à l'analyse des résultats, jusqu'aux recommandations. Nos meilleurs spécialistes se mobilisent pour apporter conseils et compétences aux clients, afin d'intégrer le projet d'externalisation dans la stratégie commerciale ou marketing de l'entreprise.

#### Quel est l'intérêt de l'externalisation pour une entreprise ?

Outre l'avantage majeur de la variabilisation des coûts, l'externalisation permet de renforcer la présence de l'entreprise sur le terrain de manière très réactive dans le cadre d'un lancement de produit, du recrutement de nouveaux consommateurs, d'une implantation dans un nouveau pays, ou encore de visiter un nouveau circuit de distribution. Les prestations sont réalisées de manière permanente ou ponctuelle, en BtoC ou face au consommateur final. L'entreprise cliente bénéficie de toutes les

compétences du prestataire en termes de ressources humaines et au niveau technique et informatique.

Le recours à l'externalisation est une décision stratégique souvent motivée par une volonté de se recentrer sur le cœur de métier de l'entreprise et sur les activités à forte valeur ajoutée. L'externalisation permet d'augmenter la flexibilité et la réactivité des actions commerciales ou marketing. Elle est désormais perçue comme un outil percutant pour répondre aux enjeux stratégiques d'un marché.

#### Concrètement, comment se déroule une mission ?

La première étape consiste à définir clairement quelle sera la mission à réaliser et quels sont les résultats attendus. Nous mettons en place le cahier des charges qui va définir les profils des équipes à mobiliser, le type de formation et les modalités de reporting. Les objectifs doivent être ambitieux mais réalistes. Notre concept est de fournir une solution aux demandes en étant innovant et créatif, notre vision d'apporter une prestation à valeur ajoutée pour nos clients afin de pérenniser une relation gagnant/gagnant.

Service Innovation Group  
0800 92 50 50  
www.serviceinnovation.com

## La location meublée professionnelle, un investissement solide

Intervenant depuis 18 ans dans le domaine de l'ingénierie patrimoniale, le Groupe C.Conseils est reconnu pour son expertise dans le cadre de la Location Meublée Professionnelle. Claude Campagnès, conseiller indépendant expérimenté en gestion de patrimoine, fondateur du Groupe, évoque son développement et son positionnement stratégique.

#### La Location Meublée Professionnelle (LMP) est aujourd'hui très médiatisée. Est-ce un phénomène de mode ?

Pour ma part, absolument pas. Il faut savoir que le statut du loueur meublé professionnel fêtera ses 60 ans en 2009. Dès mon installation en 1990 comme CGPI, je me suis intéressé à ce statut, simple dans sa définition et complexe dans sa mise en œuvre. Ses multiples champs d'application (social, patrimonial, successoral, fiscal), m'ont amené dès 1997 à intégrer de nouveaux collaborateurs.

#### Décrivez-nous le groupe C.Conseils aujourd'hui...

Société de conseil en gestion de patrimoine indépendante, à l'origine, C.Conseils se compose aujourd'hui de 5 sociétés.

Les activités du Groupe couvrent le courtage de produits financiers et d'assurances, les diverses opérations d'intermédiations bancaires et immobilières, la promotion et l'exploitation hôtelière ainsi que la communication. La force de notre groupe est de s'appuyer sur trois domaines d'activités stratégiques. Le premier, le développement par l'expertise opérationnelle auprès des acteurs de l'immobilier en intégrant toute la chaîne de valeur ajoutée dans la création de programmes neufs en LMP. Le second, la commercialisation directe de ces programmes (résidence hôtelière...) auprès d'investisseurs vient enrichir notre réseau historique national de partenaires, conseillers en gestion de patrimoine indépendants et institutionnels. Enfin, l'expertise patrimoniale globale auprès de dirigeants et chefs d'entreprises, dans la création, la gestion et la transmission de leurs actifs personnels et professionnels.

#### Quelle est la valeur ajoutée du groupe C.Conseils ?

Historiquement, nous avons cultivé une expertise dans l'accompagnement au statut du LMP. De ce fait, nous mettons tout en œuvre pour que cette différence soit efficiente en proposant en exclusivité des programmes de résidences gérées, conçues par nos soins en partenariat avec les promoteurs et les gestionnaires.

Nous intervenons dès le dépôt du permis de construire, et durant toute la chaîne de décisions qui conduit à la mise en commercialisation. Ainsi, nous pouvons valider le règlement de copropriété, le bail commercial, voire la rentabilité du programme. Nous concevons des programmes « clé en main » pour nos investisseurs, leur permettant de bénéficier d'une rentabilité pérenne ainsi que d'une garantie juridique et fiscale de bonne fin, pour ce qui relève de l'ingénierie patrimoniale, via un cabinet d'avocats bordelais. En cas d'interrogation de l'administration fiscale, le cabinet répond au nom de l'investisseur et cela depuis la simple demande d'information jusqu'à un éventuel contentieux.

#### Quelles sont vos ambitions de développement ?

Le parcours de C.Conseils, au travers de son expertise dans le domaine de la Location Meublée Professionnelle et de l'ingénierie patrimoniale

au sens large, conduit le cabinet à développer l'intégration de l'immobilier existant vers le statut LMP. Nombreux sont nos clients qui supportent une lourde fiscalité à cause de revenus fonciers importants tirés de leur patrimoine immobilier loué nu. Nous savons les accompagner, au travers d'une mission d'ingénierie, vers le statut du LMP et ainsi optimiser leur fiscalité en mutant leur revenus fonciers existants en revenus BIC. Par ailleurs, nous réfléchissons à la mise en place de structures de gestion sous agrément des autorités de tutelle, voire à la mise en place de fonds d'investissements afin de capitaliser notre expérience, nos savoirs et diversifier notre offre.



Claude Campagnès, fondateur du Groupe C. Conseils.

#### ► LE GROUPE C.CONSEILS EN BREF

Capital social consolidé : 1,5 M€  
Résultat net comptable consolidé : 2 M€  
Fonds propres : 10 M€  
• C.CONSEILS  
Ingénierie patrimoniale  
Courtage financier et d'assurances  
• C.CONSEILS Invest  
Etude et conception d'immobilier d'investissement en LMP

Commercialisation de produits d'investissement immobilier  
• C.CONSEILS Transac  
Transaction et intermédiation immobilière  
• MERIGEST  
Promotion Immobilière et Exploitation Hôtelière  
• C.CONSEILS COMMUNICATION  
Agence de communication

#### ► QUI SONT LES CLIENTS DE C.CONSEILS ?

Ce sont aussi bien des dirigeants d'entreprises que des salariés. Contribuables soucieux de valoriser leur patrimoine et leur retraite, ils supportent souvent une forte fiscalité. À partir d'une approche globale qui tient compte de leurs acquis et de leurs préoccupations, nous les accompagnons, suivant les cas, dans des problématiques successorales, sociales ou d'optimisations fiscales. La pratique nous a fait développer une expertise dans l'accompagnement du dirigeant lors de la cession de son entreprise.

C. Conseils  
Tél : 05 56 486 000  
www.cconseils.fr



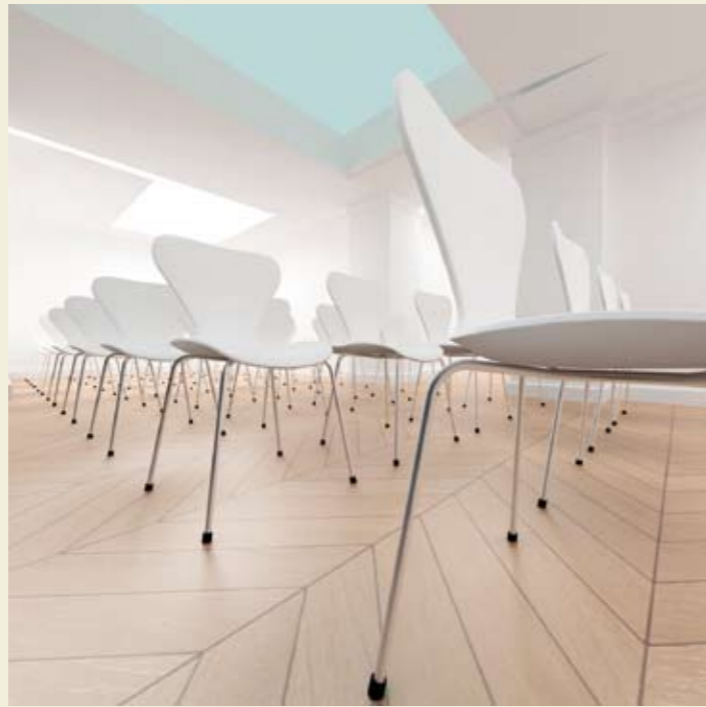
# Le maître des lieux événementiels

Depuis dix ans, le site ABC Salles.com offre aux internautes le plus large éventail de lieux pour l'organisation d'événements privés ou professionnels.

L'aventure ABC Salles a d'abord commencé sur Minitel en 1997. Très vite, les demandes affluent et, un an plus tard, le site Internet de lieux événementiels, ABCSalles.com, voit le jour. Aujourd'hui, le site connaît une croissance sans précédent grâce notamment au développement de son moteur de recherche, en constante évolution. « De plus en plus de sites proposent des salles, mais bien souvent, ils sont généralistes. Notre vocation est d'offrir la meilleure information aux Internaute et de leur permettre de trouver des lieux adaptés à leurs besoins, souligne Claude Delannay, Concepteur d'ABC Salles.com. Cela passe par un moteur de recherche précis où l'on entre le type d'événements, la zone géographique, la capacité d'accueil, le choix de restauration et, instantanément, tous les lieux qui correspondent à ces critères apparaissent en résultat de la recherche. Actuellement, notre base de données est la plus importante de France puisqu'elle référence plus de 8000 lieux. Nos internautes sont constitués à 40% de professionnels et à 60% de particuliers et nous avons entre 8000 et 12 000 connexions par jour. C'est considérable pour un site aussi spécifique. Nous travaillons sans cesse notre référencement sur les moteurs de recherche. Notre expertise est aujourd'hui reconnue. Nous avons d'ailleurs fait plus de deux ans de communication quotidienne sur les chaînes du câble : LCI, I Télé et BFM TV. »

## Des vidéos haute définition

Le site est ouvert à toutes les occasions (mariages, lancements de produits, séminaires, conférences, formations, séminaires résidentiels) et



propose des lieux de prestige comme la Tour Eiffel, l'Hôtel National des Invalides ou le Palais Brogniart.

En attendant le lancement de la version 7 d'ABC Salles.com, prévue début avril, le site s'est récemment doté d'une nouvelle version haute définition 2.0 et intègre le concept d'Infos Vocales, véritables spots audiovisuels sans caméra. « Nous présentons les établissements avec des voix de comédiens pendant 1 à 3 minutes et le système permet d'intégrer des photos qui défilent en même temps que la voix. Cela donne un rythme plus soutenu à la vidéo. Nous l'avons créé nous-mêmes, comme tous nos autres services. Nous réalisons aussi des vidéos en haute définition en trois langues : français, anglais et espagnol. Nous fournissons aux annonceurs des DVD personnalisés et nous avons également développé un outil spécifique qui permet de lire de la vidéo HD en plein écran. »

## Des moteurs de recherche personnalisés

Toujours à la pointe de l'innovation, le site a connu un nouveau développement avec la mise à disposition pour les entreprises de sa base de données via l'espace ABC Salles pro. Un site qui permet aux chefs d'entreprise et aux professionnels d'accéder à toutes les salles et de fabriquer leurs propres moteurs de recherche. « Désormais, un chef d'entreprise s'inscrit, grâce à un code d'accès et peut sélectionner des lieux et fabriquer ses moteurs de recherche en fonction de certains critères prédéfinis comme le prix des salles ou la situation géographique, indique Claude Delannay. Un service qui peut également être utilisé par ses employés et par tous les services concernés selon leurs budgets et leurs affectations. » À l'avenir, les bases de données seront personnalisables et le patron pourra, sur la base générale, créer autant de bases de données qu'il le souhaite et rechercher des lieux dans plusieurs bases de données simultanément. « Avec la version 7 de notre site, les bases de données seront totalement personnalisées avec la possibilité pour chaque professionnel d'ajouter ses propres commentaires et de noter chacune des salles visitées. Sans oublier le système de demande de devis par mail qui permet de soumettre instantanément sa demande à plusieurs lieux. » Une belle réussite pour un site qui, en dix ans, est parvenu à démultiplier ses services.

ABC SALLES  
www.abcsalles.com

# Le leader mondial de la restauration rapide haut de gamme est français !



Né en 1989 à Paris, Lina's est le leader de son marché grâce à un réseau de 58 points de vente (en propre et en franchise) dans 14 pays dans le monde. Guillaume Gordet, président du directoire de Lina's, évoque les ambitions de cette PME.

## Quelle est la valeur ajoutée de Lina's ?

Lina's dispose de valeurs jamais copiées qui forment sa réussite depuis 18 ans : des produits bruts exceptionnels et bien souvent exclusifs, des sandwiches « sur mesure » inédits et bien d'autres produits (panier de crudités, salades, quiches, soupes, jus de fruit...), une équipe d'experts qui conseillent et fabriquent les produits dans toutes les boutiques du réseau et devant chaque client, et enfin un véritable espace de déjeuner confortable. Tournées vers le monde, les équipes Lina's comptent pas moins de 43 nationalités différentes dans les boutiques parisiennes dont 6 rien que pour les collaborateurs du siège social. En kiosque, en corner ou en boutique, le concept Lina's est déclinable suivant les contextes.

## Quels sont vos projets à venir ?

En 2008, le développement de l'enseigne Lina's sera dynamique avec des ouvertures en Chine, en Europe de l'Est et en Amérique centrale. Nous recherchons des partenaires franchisés s'impliquant dans des projets d'implantation du concept plus particulièrement en Europe et aux Etats-Unis. Nous allons aussi déployer la gamme de livraisons Lina's Entreprise® en mars 2008 et lancer Lina's traiteur® en juin prochain, une activité traiteur ciblant les entreprises, les universités, les défilés de mode... les clients Lina's en quelque sorte !



LINA'S  
www.linascfe.fr

# Des conseils, des millions d'euros économisés



Anthony Kohler,  
président de  
Leyton & Associés

Leyton & Associés entend réduire les coûts des entreprises. Un panel d'offres commerciales et techniques étendu a contribué au fort développement de l'activité, depuis 36 mois.

Crédit Impôt Recherche, taxes foncières, Tarification Accidents du Travail... Comment optimiser ses charges fiscales et sociales ? Né en 1997, le cabinet de conseil Leyton & Associés cible les grands comptes, les PME et les entreprises innovantes. « Nous faisons du conseil opérationnel, en assistant techniquement nos clients au travers d'une démarche d'optimisation et de sécurisation des différents dispositifs fiscaux et sociaux à l'issue d'un audit », explique son président Anthony Kohler.

Face à la complexité de la réglementation et à une forte demande d'un marché en croissance continue, le cabinet Leyton & Associés se différencie grâce à une approche pluridisciplinaire qui permet d'améliorer la performance financière des entreprises. La société mise aussi sur un développement à l'international avec une implantation prévue dès cette année au Québec. Son chiffre d'affaires devrait atteindre 36 millions d'euros en 2008, en hausse de plus de 55%. Et la croissance des effectifs n'est pas en reste... Cent embauches vont accroître sa force de frappe à Lyon, Toulouse et Saint-Cloud. Les recrutements concernent notamment des profils d'ingénieurs-commerciaux et de consultants issus des grandes écoles de commerces et d'ingénieurs.

LEYTON & ASSOCIÉS  
Anthony Kohler  
Président  
www.leyton.fr



# Décrypteur du changement depuis 30 ans



Marie-José Forissier, présidente et actionnaire de SOCIOVISION (Groupe COFREMCA).

SOCIOVISION (Groupe COFREMCA) est un expert incontesté dans la compréhension des changements de la société. Rencontre avec le nouveau président et actionnaire du Groupe, Marie-José Forissier.

**Vous venez du monde de la communication et des médias. Pourquoi avez-vous choisi de rejoindre SOCIOVISION ?**

Parce que j'ai toujours eu beaucoup d'admiration pour cette société qui ne ressemble à aucune autre.

**Comment définir vos activités en quelques mots ?**

Nous sommes une société de conseil en stratégie, clairement tournée vers les décisions opérationnelles, qui bénéficie d'un double et unique capital. D'une part, bien sûr, de la mine d'or que représente notre Observatoire de la société française qui existe depuis trente ans. D'autre part et surtout, d'une équipe de sociologues qui apportent l'exceptionnelle expérience

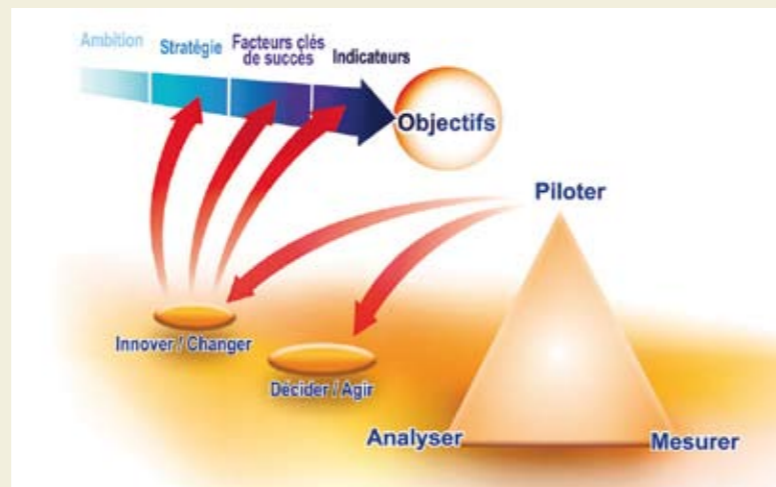
ce qu'ils ont accumulée en conseillant leurs clients.

**Qu'est-ce que SOCIOVISION apporte à ses partenaires ?**

Notre métier, à la fois science et art, consiste à décrypter les changements importants de notre société avant qu'ils ne soient flagrants et lisibles par tous. Nous aidons ainsi nos clients à conduire de façon éclairée leur propre stratégie de changement. Vers l'extérieur, dans ce qui anime leurs relations avec leurs consommateurs ou partenaires. A l'intérieur, dans le management de leurs propres ressources humaines.

Tel: 01 49 70 60 00  
www.sociovision.com

# Avez-vous les bons indicateurs pour piloter votre activité ?



**Forte de ses consultants seniors expérimentés, Iena Consulting accompagne ses clients dans l'optimisation de leur performance opérationnelle.**

Dans un contexte économique fortement concurrentiel avec une exigence forte du marché sur la rentabilité des investissements, les entreprises sont contraintes de disposer aujourd'hui d'un pilotage efficace de leur performance basé sur des indicateurs clés anticipant sur les résultats. Le management d'une organisation passe un temps accru sur l'analyse des liasses de chiffres par manque d'information synthétiques orientées performance. Une entreprise est réellement performante si elle crée de la valeur, au sens où elle doit être capable d'évaluer de façon permanente sa stratégie. La stratégie est traduite généralement par des indicateurs financiers. Ces mesures suivies ne suffisent pas à piloter la performance de l'entreprise.

**Suivre les résultats, ajuster la stratégie**

C'est dans ce cadre qu'intervient la société Iena Consulting. Dotée de

consultants seniors avec une forte expérience dans ce domaine, elle a pour vocation d'accompagner ses clients dans l'optimisation de leur performance opérationnelle en mettant à leur disposition son savoir-faire et ses meilleures pratiques (indicateurs type de performance, meilleurs pratiques en terme de tableaux de bord, référentiel de pilotage...). Pour elle, le rôle du management doit consister à rendre lisible la direction adoptée de l'entreprise et motiver ses collaborateurs pour suivre cette direction. Ceci implique que la stratégie soit clairement mesurée à la fois par des facteurs tangibles (indicateurs finance, client, production, RH, qualité...) et non tangibles (création de valeur, humain, image, capital client...). Disposer d'un nombre limité d'indicateurs de pilotage, mesurés à tous les niveaux de l'organisation, permet au management de motiver autour d'un langage commun de suivi des résultats et de réajuster les actions en fonction de ces objectifs fixés.

IENA CONSULTING  
Tél : 01 70 95 81 51  
contact@iena-consulting.com

## La meilleure façon de parler affaires ?

Participer aux foires, salons et congrès nationaux et internationaux organisés en France.

Organiser un événement pour vos clients

## FOIRES SALONS ET CONGRÈS DE FRANCE

Représente 90 % de l'activité du secteur

- 150 organisateurs de foires et salons
- 67 gestionnaires de parcs d'exposition
- 52 centres de congrès
- 41 prestataires de service de l'exposition
- 6 organisateurs professionnels de congrès (PCO)

Est l'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics

www.foiresalonscongres.com

### Pour trouver

- les informations relatives aux manifestations économiques organisées par les professionnels du secteur des foires, salons et congrès en France.
- les caractéristiques des sites (parcs d'exposition et centres de congrès) qui peuvent accueillir l'événement que vous souhaitez organiser.



Foires Salons et Congrès de France  
11 rue Friant - 75014 Paris  
Tél : 33 (0)1 53 90 20 00 - Fax : 33 (0)1 53 90 20 19  
infos@foiresalonscongres.com

# La normalisation électrique, un outil stratégique

Association créée en 1907, l'Union Technique de l'Électricité (UTE) est le Bureau de Normalisation du domaine électrique, agréé par le Ministère chargé de l'Industrie. Elle défend l'idée que la norme est un appui à l'innovation.



Didier George, Directeur Général de l'UTE

Elaborer, publier et diffuser, grâce à ses experts de l'industrie, des normes qui viennent en appui à la réglementation et à l'innovation, telles sont les missions de l'Union Technique de l'Électricité (UTE), laquelle est par ailleurs le membre français de la Commission Electrotechnique Internationale (CEI) et du Comité Européen de Normalisation Electrotechnique (CENELEC). La normalisation est une démarche à caractère volontaire, basée sur le consensus entre tous les acteurs économiques et parties prenantes. L'UTE conduit l'activité normative au sein de commissions techniques chargées d'élaborer les normes. Il s'agit pour la plupart des « commissions-miroirs » des comités d'études de la CEI ou comités techniques du CENELEC. Les travaux de ces commissions font l'objet d'un suivi assuré par le Conseil Technique de l'UTE.

participent à l'élaboration des normes qui leur ouvrent les marchés. Les entreprises, quelle que soit leur taille, peuvent et doivent être actrices de la normalisation et non la subir. Il est de leur intérêt stratégique de défendre leur point de vue. La norme, trop souvent vécue comme une contrainte, vient au contraire en appui à l'innovation car elle permet de faire admettre celle-ci sur l'ensemble des marchés. »

### Un intérêt stratégique

La normalisation prend en compte le développement durable des activités industrielles et commerciales. Elle permet, par la participation aux travaux des commissions, de connaître l'état de l'art mais également les avancées des concurrents et de se situer par rapport à eux. C'est pourquoi elle doit être prise en compte dans toute analyse stratégique d'une entreprise car elle est une des clés permettant l'ouverture des marchés. L'UTE garde son rôle de service aux entreprises dans une parfaite neutralité. Quelle que soit la taille de la société, celle-ci est sûre de pouvoir exprimer et faire valoir sa position à l'intérieur des commissions et ainsi de conforter sa place sur les marchés.

### La norme en appui à l'innovation

Didier George, Directeur Général de l'UTE, souligne l'intérêt pour les industriels de rejoindre l'association : « Nous avons près de 200 commissions de normalisation qui préparent des positions françaises sur des documents techniques internationaux, européens ou très rarement purement nationaux. Plus de 1500 experts de l'industrie électrique travaillent sur les textes qui vont être adoptés à l'international. En adhérant à l'UTE, les industriels



UTE - 5, rue Chantecoq  
Tour Chantecoq - 92800 Puteaux  
01 49 07 62 00 - www.ute-fr.com



# Les PME franchissent les frontières

Chloé Gautier

Si la France conserve une place honorable parmi les pays exportateurs, le déficit de notre commerce extérieur continue à se creuser et nos PME sont encore trop rares à se lancer à l'international. Pourtant, plusieurs dispositifs d'aide à l'export existent.

Cinquième exportateur mondial de marchandises derrière l'Allemagne, les Etats-Unis, la Chine et le Japon – mais au second rang européen –, la France voit ses parts de marché se tasser depuis le début des années 1990 pour atteindre 4% en 2007... Mais elle n'est pas la seule : cette évolution est commune à de nombreux pays développés, notamment en raison de l'augmentation du poids des économies émergentes dans les échanges internationaux. Reste qu'en prenant le critère des exportations par tête d'habitant, la France est seconde, juste derrière l'Allemagne. Selon un rapport du Conseil Economique et Social, un Français exporte 60% de plus qu'un Américain, 40% de plus qu'un Japonais, 30% de plus qu'un Espagnol et 20% de plus qu'un Britannique. En outre, si nos échanges ralentissent (tout comme l'ensemble du commerce mondial), ils continuent leur croissance ininterrompue depuis 2003 : les exportations, en hausse de 3,1% contre 9% en 2006, ont atteint en 2007 un nouveau record de 400 milliards d'euros. Et ce, en dépit de la crise des « subprimes » et du ralentissement américain (les Etats-Unis représentent 8% de nos exportations). Il faut dire que les deux tiers des exportations françaises sont à destination de pays européens. Egalement en progression (+ 2,7% par rapport à 2006), le montant des exportations françaises vers les pays de l'Union européenne s'élève à 260 milliards d'euros en 2007, selon les derniers chiffres du ministère de l'économie. Pourtant notre déficit commercial continue de se creuser, passant de 28 milliards d'euros en 2006 à 39 milliards en 2007, dont 16,7 milliards vers les pays de l'Union européenne. Reste qu'en matière de services – l'équivalent d'un quart des exportations de biens – la France, 5e exportateur mondial (derrière les Etats-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne et le Japon) avec 4,2% de parts de marché, connaît un excédent commercial de 6,8 milliards en 2007.

## Difficultés administratives

Véritable secteur-clé de l'économie française, le commerce extérieur représente plus de

50% du produit intérieur brut français (PIB) et les exportations y contribuent à hauteur de 25%. Principaux produits exportés : des biens intermédiaires, des biens d'équipements et des produits de l'industrie automobile, en léger déclin depuis quelques années. Au total, plus de 5 millions d'emplois sont liés directement ou indirectement aux exportations. C'est pourquoi il est capital pour l'économie française de faire face à l'érosion de ses parts de marché, au durcissement de la compétition mondiale et à l'ouverture de nouveaux marchés. D'autant qu'après avoir crû de façon continue jusqu'en 2001, le nombre d'entreprises exportatrices a sensiblement baissé ces dernières années. Selon les chiffres de la Direction Générale du Trésor, la France en compte 98 300, soit 4% des 2,5 millions d'entreprises implantées en France... Une très faible proportion qui masque des situations différenciées : près de 70% des entreprises de plus de 250 salariés sont exportatrices (96% dans le seul secteur industriel), contre 22% des PME comptant de 10 à 249 salariés, et 2% des micro-entreprises. Plus les entreprises sont de taille importante, plus la probabilité qu'elles exportent est forte car la taille contraint notamment la conquête des marchés lointains, surtout quand ils sont en développement. Par ailleurs, une grande part des échanges de marchandises est réalisée par un petit nombre d'opérateurs : 1% des entreprises exportatrices concentrent 70% de la valeur des exportations françaises et 10% des exportateurs effectuent 95% des ventes à l'étranger. Et si les entreprises industrielles ne représentent que 31% des exportateurs – contre 42% pour celles du secteur du commerce – elles réalisent 73% des exportations. D'après Hervé Novelli, Secrétaire d'Etat chargé des Entreprises et du Commerce Extérieur, la cause principale de la fragilité des exportations françaises réside dans le nombre insuffisant d'entreprises de taille moyenne. Selon lui, la France manque de PME suffisamment grosses et innovantes

pour profiter à plein des marchés à l'exportation. Et celles qui le peuvent rencontrent des difficultés liées au poids des charges administratives ou au manque de fonds propres pour partir à la conquête de marchés étrangers. C'est pourquoi, afin de lever les entraves à l'expansion des PME, plusieurs solutions et dispositifs d'aide à l'export existent.

## Plan de soutien

Ubifrance, l'Agence française pour le développement international des entreprises, dépendant du Ministre délégué au Commerce extérieur, a ainsi pour mission d'informer les entreprises sur les marchés extérieurs, de les conseiller et de les accompagner dans leurs actions de prospection, de promotion et d'implantation. Concrètement, elle fournit des études de marché, des bases de données acheteurs, des conseils en matière de développement commercial, environnement réglementaire et juridique et organise des salons à l'étranger. Elle s'appuie sur le réseau des Missions économiques implantées dans 120 pays. En parallèle, la Coface facilite les échanges entre les entreprises en donnant aux entreprises les moyens de gérer et d'optimiser

leur poste clients, c'est-à-dire l'ensemble des crédits à 30 jours, 60 jours qu'elles accordent à d'autres entreprises dans le cadre de leurs relations commerciales. Elle propose aussi une assurance prospection, un dispositif qui combine une assurance contre le risque d'échec commercial et, pour les plus petites entreprises, une avance de trésorerie. Outre ces organismes, le gouvernement, afin de recentrer ses efforts sur les PME, a lancé récemment un plan de soutien nommé « Cap export ». L'objectif est de les orienter vers les pays à forte croissance où les opportunités sont nombreuses (Etats-Unis, Japon, Chine, Inde, Russie), des les aider à recruter, en particulier des jeunes, et de les épauler via un réseau d'entreprises déjà exportatrices. De quoi rétablir la compétitivité des entreprises françaises à l'international ? ■

« Le nombre d'entreprises exportatrices a sensiblement baissé ces dernières années. La France en compte 98 300, soit 4% des 2,5 millions d'entreprises implantées en France... »



## Bon cru 2007 pour les vins et spiritueux

Le succès des vins et spiritueux français ne se dément pas. Alors que le commerce extérieur français traverse une passe difficile, les exportations de ce secteur ont atteint, en 2007, 9,34 milliards d'euros, soit une progression de 6,9%. Des ventes boostées par le champagne qui a enregistré une croissance de 10,4%, à 2,36 milliards d'euros.

## Des multinationales florissantes

Les grandes entreprises réalisent l'essentiel du commerce extérieur : 1% des 98 000 exportateurs français représente 90% de la valeur des exportations.

## 28,3 milliards d'euros

Le niveau record de l'euro n'aura pas empêché la zone euro de dégager un excédent commercial de 28,3 milliards d'euros en 2007, d'après les premières estimations d'Eurostat. Une belle performance au regard du déficit de 9,3 milliards enregistré en 2006 et de la hausse de 10% de la monnaie unique face au billet vert l'an passé.



### Vous recherchez des profils pour des postes à l'étranger?

EmploiExpat est un nouveau site d'emploi spécialisé à l'international qui vous permet de diffuser vos **offres d'emploi** et de consulter les **CV des candidats** à l'expatriation.

Tous nos services (mise en ligne d'offres d'emploi et consultation de CV) peuvent être **testés gratuitement** pendant 1 mois. N'hésitez pas à vous inscrire.

EmploiExpat est diffusé par la société Atemys  
11, rue des Clos Beauregards  
92500 Rueil-Malmaison  
Tél.: 33 (0)1 47 77 04 43  
Email : contact@atemys.com  
www.atemys.com

[www.emploi-expat.com](http://www.emploi-expat.com)

## Le partenaire des courtiers



Depuis 1993, Courtage Plus est le spécialiste des études Prévoyance et Frais de Santé des garanties « sur mesure » en entreprise. Présente en France, la société est aussi fortement impliquée à l'international. Explications avec le Directeur Général, Alain Bourguignon, Président Fondateur du Groupe Civry.

### Quelles sont vos compétences ?

Notre objectif est d'apporter une solution adaptée aux besoins de nos clients et les assister, de défendre leurs intérêts et d'obtenir le meilleur taux aux meilleures garanties. Nous mettons au point les contrats en établissant un cahier des charges, puis nous réalisons des audits sur les garanties existantes et une étude des incidences fiscales et sociales des options choisies. Notre CA s'élève aujourd'hui à 900 000 € et nous travaillons en partenariat avec 150 apporteurs courtiers. Nous avons contribué à la réalisation de plus de 4000 affaires PME/PMI.

### Quelles actions menez-vous à l'international ?

Nous accompagnons nos clients à l'international lors de l'acquisition ou la création d'une filiale à l'étranger, en réalisant la collecte des informations sur les couvertures sociales locales, la mise en relation avec des assureurs fiables, la mise en place d'un programme d'assurances pérenne dans le cadre d'un pooling, afin de réaliser des économies en contrôlant les coûts et en mutualisant les risques des différentes entités. Nous offrons ainsi de nombreuses solutions dans plus de 100 pays dans le monde.

COURTAGE PLUS  
Alain BOURGUIGNON  
15 Rue du Fbg  
54740 XIROCOURT  
06 80 05 51 83  
[www.courtage-plus.com/Contacts.html](http://www.courtage-plus.com/Contacts.html)

## Thaïlande : un outil exceptionnel au service de la croissance

Le Board of Investment (BOI) a été créé en 1960 à l'initiative du gouvernement thaïlandais. Ces 40 dernières années, il a multiplié les actions pour faire aujourd'hui de la Thaïlande l'un des pays les plus attractifs au monde.

La Thaïlande, pays de 65 millions de personnes, se caractérise par une croissance régulière. D'abondantes ressources naturelles, des fournisseurs industriels et une main d'œuvre qualifiée et bon marché figurent parmi ses atouts majeurs pour attirer les investisseurs étrangers. Selon une étude menée par la Banque Mondiale en 2007, c'est le pays en voie de développement dans lequel il est le plus facile de faire du commerce. Comme l'explique M. Satit Chanjavanakul, Secrétaire Général du Board of Investment (BOI), « la Thaïlande a considérablement développé ses infrastructures, par exemple le nouvel aéroport international de Suvarnabhumi (ouvert à Bangkok en septembre 2006) qui accueille 45 millions de passagers chaque année. Elle a, par ailleurs, conçu un important réseau aérien avec au total

28 aéroports, construit 64 000 kilomètres d'autoroutes, et de multiples projets sont en cours. ». Le réseau ferré couvre 150 000 kilomètres et relie le pays à la Malaisie ou à Singapour, et les liaisons maritimes sont aussi de grande qualité avec 8 ports destinés au commerce mondial. M. Chanjavanakul souligne la position stratégique de la Thaïlande, la qualité de ses liens avec les pays voisins et son rôle essentiel dans l'ASEAN, l'Association des Nations d'Asie du Sud-Est qui rassemble plus de 500 millions de personnes : « la Thaïlande est une porte d'entrée vers l'Asie du Sud où les nouveaux marchés émergents offrent des potentiels importants ».



### Des entreprises de toutes origines

Autre argument de taille pour les investisseurs : l'extrême stabilité politique du pays. David Levy, Directeur Exécutif d'ExxonMobil, témoigne : « nous avons besoin de nous assurer, lorsque nous réalisons des investissements conséquents dans un pays, que la situation politique est calme. C'est le cas ici ». Président de Canon Marketing en Thaïlande, Hisahiro Minokawa ajoute : « la Thaïlande présente de très nombreux avantages, parmi lesquels des industries solides, une main d'œuvre expérimentée, et une grande stabilité à la fois sur le plan social et économique ». Résultat, si la Thaïlande accueille sur son sol une majorité de firmes japonaises, on y compte aussi plusieurs sociétés américaines comme General Motors, et de plus en plus de sociétés européennes. Pour les séduire encore davantage, le système éducatif s'est adapté aux nouvelles réalités, puisqu'un grand nombre d'écoles internationales accueillent des élèves issus de différentes régions du globe.

### Voitures écologiques

La production industrielle en Thaïlande s'est beaucoup diversifiée ces dernières années et certains secteurs jouent un rôle-clé dans le développement économique du pays : l'automobile, l'agriculture et l'industrie agro-alimentaire, l'énergie alternative, l'électronique, la mode, la santé ou encore le tourisme. Récemment, le BOI a approuvé neuf projets d'investissements d'une valeur de 45 milliards de bahts, dont la production de voitures écologiques, la production énergétique autant que des projets agro-industriels. En particulier, Honda, Suzuki et Siam Nissan vont ainsi produire des voitures écologiques en Thaïlande. Le respect de l'environnement est très largement ancré dans les mœurs. « Le Ministère de l'Industrie et le BOI ont eu l'idée il y a quelques années de produire de plus petites voitures qui économisent l'énergie et respectent l'environnement », explique M. Chanjavanakul. Pas de doute, la Thaïlande poursuivra sa vertigineuse croissance dans les prochaines années. De plus en plus d'investisseurs envisagent d'y établir leurs bases de production, notamment dans le secteur automobile et l'électronique.

### “Nos subventions sont très incitatives pour les investisseurs français”

M<sup>lle</sup> Pannee Chengsuttha, Directrice du Thailand Board of Investment, Bureau de Paris, met en avant les atouts de la Thaïlande pour les investisseurs français.

### Quelles sont les principales missions du BOI ?

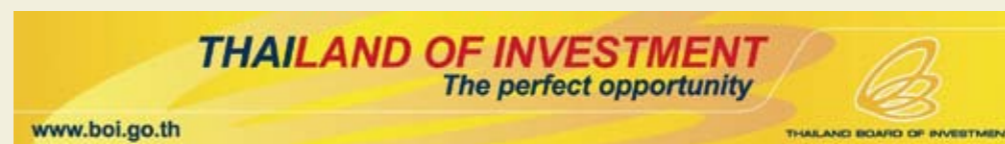
Nous faisons la promotion des investissements directs étrangers en Thaïlande. Nous encourageons les investissements dans des industries à forte intensité capitalistique et le développement des compétences, des technologies et de l'innovation. En France, nous organisons des séminaires et tables rondes dans beaucoup de villes et rencontrons individuellement les entreprises. Nous encourageons les acheteurs à s'approvisionner en Thaïlande. Les sociétés françaises sont invitées à prendre part à la mission du BOI pour visiter le salon SUBCON THAILAND à Bangkok du 14-17 mai 2008. Pour de plus amples informations, les entreprises peuvent nous contacter au Tél 01 56 90 26 00 ou visiter le site [www.subcon-thailand.com](http://www.subcon-thailand.com).

### Quelles sont vos stratégies pour séduire les investisseurs français ?

Nous aidons les entrepreneurs français à faire des affaires en Thaïlande et à sélectionner leurs sites d'implantation. Nous leur fournissons renseignements complets et conseils dans leurs projets d'implantation et identifications des partenaires locaux. Nous encourageons les investisseurs à s'implanter dans les zones industrielles, où l'infrastructure existe déjà.

### Qu'est-ce qui incite essentiellement les Français à investir en Thaïlande ?

La Thaïlande a une situation stratégique qui fait d'elle une plate-forme d'exportation, des ressources naturelles abondantes, un important marché intérieur et une main-d'œuvre compétente, diligente et polyvalente. L'existence d'industries de soutien, d'une infrastructure bien développée, de bas coûts de production et d'opération et des réglementations transparentes sont aussi nos points forts. De plus nos incitations fiscales et non-fiscales sont considérées comme attractives.



Thailand Board of Investment  
8, rue Greuze 75 116 PARIS  
[www.boi.go.th](http://www.boi.go.th)





## LES V.I.E, UNE CHANCE POUR VOTRE ENTREPRISE



**Les Volontaires Internationaux en Entreprise vous offrent leurs compétences, offrez-leur une expérience à l'étranger.**

Ces jeunes diplômés multilingues et super motivés sont la solution efficace pour aider votre entreprise à se développer à l'international sur une mission de 6 mois à 2 ans.

N°Azur 0 810 659 659

[www.ubifrance.fr](http://www.ubifrance.fr)

**UBIFRANCE**  
ET LES  
MISSIONS ÉCONOMIQUES

vos partenaire sur les marchés étrangers



*Des ouvrières du malletier Louis Vuitton travaillent sur l'assemblage des sacs de luxe dans les ateliers d'Asnières-sur-Seine. Louis Vuitton, compagnon malletier, a ouvert sa maison à Paris en 1854. Pour sa clientèle, il crée les premières malles plates aisément empilables dans les compartiments de chemin de fer et de transatlantiques. Louis Vuitton a été racheté en 1989 par le géant du luxe, Bernard Arnault et sa société LVMH.*



# Du développement durable au développement économique

Kella Weizmann

Les entreprises montrent une conscience accrue de leur responsabilité sociale dans le domaine du développement durable. D'innombrables chantiers s'ouvrent en faveur de la protection de la planète. L'enjeu ? Un vivier considérable d'emplois.

Si 58,5% des Français ont déjà entendu parler du concept de développement durable, seuls 16% d'entre eux savent réellement ce qu'il signifie (sondage Louis Harris, juin 2005\*). Pour former et informer la jeune génération, le gouvernement organise actuellement une exposition pédagogique « le développement durable, pourquoi ? », composée de 22 affiches mises gratuitement à disposition de toutes les écoles, collèges et lycées de France. Au total, 50 000 établissements sont concernés, soit un public de 10 millions d'enfants et de leurs parents. L'initiative est à mettre notamment au crédit de l'association GoodPlanet.org, créée et présidée par Yann Arthus-Bertrand, du ministère de l'Ecologie et du Développement Durable et du ministère

de l'Education nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche. Manifestement, le développement durable se place aujourd'hui en tête des préoccupations des gouvernements comme des entreprises et des citoyens.

## Un engagement européen fort

En 1987, le développement durable était, selon la Commission mondiale sur l'environnement et le développement « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. » Un concept qui s'est aujourd'hui largement affiné. C'est la satisfaction actuelle des besoins qui est désormais compromise par les crises environnementales et sociales comme le

réchauffement climatique, la perte de biodiversité ou encore la pollution atmosphérique. Il ne s'agit plus d'anticiper les problèmes mais de les résoudre. On ne compte plus les chantiers en cours à l'échelle de l'Union européenne. En matière d'énergie renouvelable, 2007 a été marquée par un engagement fort du Conseil européen, celui de parvenir à ce que la consommation finale d'énergie dans l'UE soit assurée à 20% par ces sources d'énergie d'ici 2020. Concernant les biocarburants (bioéthanol et biodiesel), leur utilisation rendra l'Europe moins tributaire des importations de combustibles fossiles, réduira les émissions de gaz à effet de serre et procurera de nouveaux débouchés aux agriculteurs. Les programmes sur le traitement de l'eau et le recyclage des déchets figurent aussi parmi les chantiers clés.

## La responsabilité sociale des entreprises

Si les gouvernements saisissent ces problèmes à bras le corps depuis le Protocole de Kyoto, les entreprises ne sont pas en reste. Nombre d'entre elles ont déjà adapté leur fonctionnement à ces nouveaux impératifs. Et ce nouveau mode de développement représente un formidable facteur de croissance économique et de création d'emplois, une nouvelle économie « verte » fondée sur l'économie sociale et solidaire, l'éco-conception, le biodégradable, la dématérialisation, le recyclage, le commerce équitable, la relocalisation... On parle désormais de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Une démarche où l'on ne recherche plus seulement la performance financière, mais aussi sociale et environnementale. Certes adopter une « RSE », c'est s'imposer un contingent de nouvelles contraintes. Mais en cédant le plus intelligemment possible aux pressions exercées par la société civile. Quel que soit son secteur, l'entreprise anticipe les risques matériels (sanitaire, sociaux, environnementaux...) ou immatériels (comme l'image), tout en augmentant, à terme ses performances commerciales et financières. Toutes les grandes entreprises ont adopté

un comportement « éco-responsable » qui se traduit par des initiatives de toutes sortes, et notamment « anti-gaspillage » comme le recyclage, la recherche d'économie d'énergie... Et ces firmes sont désormais tenues, légalement, de fournir des preuves en publiant chaque année un rapport de développement durable faisant le point sur leurs démarches.

## Nouveaux métiers

Le volume des emplois dans l'environnement est en augmentation depuis 10 ans et cette croissance sera exponentielle ces prochaines années. L'offre de formation s'est aussi fortement développée et diversifiée. Ainsi, l'Ifen (Institut français de l'environnement) a recensé près de 2000 formations concernant l'environnement, dont plus de 600 formations supérieures. Et de nombreuses disciplines comme le droit, la production, le commerce, l'assainissement ou encore la logistique développent de nouvelles « spécialisations ». Certaines entreprises se sont dotées de cellules ou de personnes dédiées au sujet et fonctionnent en « éco-conception ». De nouveaux métiers ont déjà fait leur apparition, comme le « responsable de développement durable » chargé de coordonner le bilan social, les politiques hygiène et sécurité, le gouvernement d'entreprise ou encore le « déontologue » missionné pour créer une charte éthique. Côté fonction publique et Ministères, notamment celui de l'Ecologie et du Développement durable, de nombreux postes à pourvoir sont prévus. Si aujourd'hui les emplois se créent essentiellement dans les grandes entreprises, les fondations, les ONG, la fonction publique... les PME-PMI ne sont pas en reste. A ce jour, 40% d'entre elles se sont dotées d'un service ad hoc (étude TNS-SOFRES de 2006 réalisée pour l'Ademe et l'AFITE\*\*) et la plupart d'entre elles intègrent cette nouvelle donne en prospective. Là encore, un véritable vivier d'emplois devrait voir le jour. ■

\* Baromètre Louis-Harris (mai 2005).

\*\* Etude TNS-SOFRES pour l'ADEME et l'AFITE (novembre-décembre 2006).

## L'environnement au service des territoires



Depuis 15 ans, Orée rassemble entreprises et collectivités pour concevoir des outils et expérimenter des solutions concrètes dans la gestion intégrée de l'environnement à l'échelle des territoires. Sa présidente, Sylvie Bénard, en rappelle les engagements.

## Quels sont vos moyens d'action ?

Notre ambition est de créer un partenariat entre tous les acteurs de terrain, entreprises, collectivités et associations afin qu'ils partagent, en réseau et sous des formats adaptés (guide, communiqué hebdomadaire, site Internet...), leurs expériences en matière environnementale. Des groupes de travail et d'échanges thématiques ad hoc, qui rassemblent les adhérents et des intervenants extérieurs, se réunissent plusieurs fois par an afin de développer et construire les outils économiques intégrant l'environnement. Enfin, les cafés Orée permettent aux adhérents de traiter d'un sujet qui peut prêter à polémique, dans un cadre plus informel.

## Comment préparez-vous l'avenir ?

Nous travaillons depuis plus de deux ans sur la biodiversité. Nous avons créé un groupe de travail en partenariat avec l'Institut Français de la Biodiversité qui regroupe à la fois des entreprises, des associations et des chercheurs. Nous souhaitons créer une méthodologie pour aider les entreprises à intégrer la biodiversité dans leurs stratégies. Nous travaillons aussi sur l'écologie industrielle, un thème qui rejoint celui du management durable des zones d'activités pour lequel nous avons une vraie légitimité depuis plus de 10 ans.

OREE  
01.48.24.04.00  
www.oree.org - oree@oree.org



# IONIS

EDUCATION GROUP

IONIS INSTITUTE OF BUSINESS



IONIS INSTITUTE OF TECHNOLOGY



IONIS EDUCATION SOLUTIONS



Avec ses 15 écoles réputées, ses 15 000 étudiants, ses 2 000 enseignants, ses 50 000 Anciens élèves dans tous les secteurs économiques et ses 100 universités et instituts partenaires dans le monde, IONIS EDUCATION GROUP transmet depuis 27 ans ses valeurs : sens de l'entreprise, de l'initiative et de la responsabilité. Parce qu'être le 1<sup>er</sup> groupe français d'enseignement supérieur privé suppose un état d'esprit différent.

[www.ionis-group.com](http://www.ionis-group.com)

La nouvelle intelligence des entreprises

## Plus de maîtrise pour plus de compétitivité

**Cylteha facilite la gestion du risque chimique en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement. Rencontre avec son directeur, Dimitri Dragoumis.**

**Votre entreprise existe depuis sept ans. Quels sont vos principaux clients ?**

Cylteha est une SARL installée à Mâcon (71). Alcan, Saint-Gobain PAM, Eramet... nos clients sont confrontés au risque chimique, qui se rattache à des problématiques de santé et d'environnement. Automobile, emballage, métallurgie, textile, tous les secteurs sont potentiellement concernés. Notre offre

fait gagner du temps car elle répond en quelques secondes à une multitude de questions. Les entreprises peuvent gérer facilement différents sites. 50% de notre chiffre d'affaires provient de l'export.

**Pourquoi parler de nouveau média au service du développement durable ?**

Nos outils Styltime donnent de nouvelles potentialités dans le secteur du risque chimique. Il s'agit vraiment d'un nouveau modèle économique. Avec ce système, nous

fournissons à la fois de l'information et de la veille réglementaire. Les données associées aux risques sont répertoriées dans notre base de données, qui englobe 300 000 substances chimiques. En instituant un dialogue entre le fournisseur et les utilisateurs en aval, le règlement Reach a compliqué les procédures : tant mieux pour nous !



CYLTEHA  
www.cylteha.com  
info@cylteha.com

## ...POLLUTIONS ?



**Réhabiliter un site industriel pour le valoriser en milieu urbain ou péri-urbain ?**

*Le Cabinet-Conseil Blondel, spécialiste en diagnostic et réhabilitation de sites à passif répond à vos attentes !*

Ses principaux domaines d'expériences et de spécialités sont :

- Les diagnostics de pollution sur tout type de site et de terrain
- Les évaluations détaillées des risques liés aux sites et sols pollués
- La gestion et la réhabilitation de terrains à passif industriel ou autre
- Le suivi, le contrôle et l'estimation des risques liés à des terres polluées, en phase travaux et lors de terrassements, et après leur traitement.

Dans le cadre de sites relevant de la réglementation des installations classées (IC), ou pour type de terrain dit « à passif », IC ou non-IC, présent en zone urbaine à péri-urbaine, les prescripteur (industriel, collectivités, aménageurs, promoteurs, particuliers...) sont amenés à faire appel aux savoir-faire de prestataires spécialisés, comme le Cabinet-Conseil Blondel, dont le retour d'expérience dans le domaine de la gestion des sites et sols pollués s'avère fondamental. Expert en géosciences de l'environnement et en hydrogéologie, président-fondateur de l'association UCIE, regroupant de très nombreux professionnels de la gestion des sites et sols pollués ([www.ucie.eu](http://www.ucie.eu)), le docteur Blondel et son équipe, travaillent en concertation étroite avec les administrations et les institutions de tutelle, à l'amélioration continue des pratiques et des méthodologies en matière de caractérisation et de gestion de sites et sols pollués en France.



POUR OPTIMISER D'UNE MANIÈRE EFFICACE ET PERENNE LES TERRAINS A PASSIF, FAITES APPEL AU CABINET-CONSEIL BLONDEL - DR THIERRY BLONDEL :

Domaine scientifique de la DOUA - 66, Bd Niels Bohr - BP 52132 - 69603 Villeurbanne Cedex - France  
Tél. : 04 72 44 27 38 - Mobile / 06 61 10 96 75 - Email : [tblondel@ccblondel.fr](mailto:tblondel@ccblondel.fr) - <http://www.ccblondel.fr>



## L'oxo-biodégradation : une solution qui fait ses preuves



En disgrâce du fait de ses origines fossiles, le plastique revient sur le devant de la scène grâce à l'oxo-biodégradabilité. Philippe Michon, Directeur d'Alternative Plastics qui distribue en France les additifs de la société Symphony Environmental, nous en explique le principe.

**Quelle est votre valeur ajoutée en matière d'environnement ?**

Nous distribuons des additifs qui s'intègrent dans le plastique traditionnel de façon à maîtriser sa durée de vie en fonction du type d'utilisation que l'on va en faire. Aujourd'hui, le problème du plastique, ce ne sont pas ses caractéristiques mécaniques, qui sont pour l'instant inégalées, mais sa persistance dans l'environnement quand il échappe aux circuits de retraitement de recyclage ou d'incinération traditionnels. Nous proposons donc de maîtriser cette durée de vie et de rendre le produit dégradé afin d'éliminer son impact environnemental.

**Quels produits utilisez-vous ?**

Nous intégrons des additifs à base d'oligo-éléments, pour la plupart des sels de métaux, qui vont rendre le produit dégradé par les UV du soleil et par la chaleur de l'environnement. Nous rendons le produit oxydable par les seuls éléments climatiques. Dégradé, il sera sans toxicité pour la faune et la flore et pourra ultimement être absorbé par les micro-organismes. Aujourd'hui, il y a nécessité d'éviter les "fausses" bonnes solutions pour l'environnement, car paradoxalement, le bilan écologique de certaines solutions synthétiques est parfois meilleur que celui des solutions végétales.

ALTERNATIVE PLASTICS  
Philippe Michon, directeur  
www.symphonyplastics.fr

## Quand les UV remplacent le chlore

Fondée en 2000, la société Bio-UV a développé un procédé innovant de désinfection de l'eau par ultraviolets. La pertinence de cette solution et ses nombreuses applications lui assurent une croissance supérieure à 50% par an depuis sa création. Les explications de Benoît Gillmann, son fondateur et PDG.

**Vous venez de lancer un nouveau procédé baptisé « 5 zéros ». De quoi s'agit-il ?**

Ce procédé offre une protection anti-légionelle qui s'applique aussi bien aux tours aéro-réfrigérantes qu'aux réseaux d'eau chaude sanitaire. Historiquement, Bio-UV est leader dans le domaine du traitement de l'eau par ultraviolets pour les piscines privées ou collectives. Nous avons décidé depuis deux ans d'utiliser les propriétés désinfectantes de ces UV pour la prévention des légionelles dans les canalisations et pour leur élimination. Forts de nombreuses preuves concrètes de son efficacité, nous avons procédé à son lancement début 2007.

**Concrètement, quel est l'intérêt de préférer ce procédé physique de traitement aux procédés chimiques ?**

Outre son intérêt écologique – plus d'utilisation de produits chimiques, donc pas de rejet dans l'environnement –, il permet d'éviter les problèmes de surdosage. En outre, les coûts d'investissement et de maintenance sont attractifs.

**A qui vous adressez-vous ?**

Aussi bien aux industries (agro-alimentaire, métallurgie) qu'aux collectivités ou au secteur tertiaire. Nous comptons ainsi parmi nos clients Picard Surgelés, l'Hôtel Métropole à Strasbourg, ou encore des stations de ski pour désinfecter l'eau vaporisée par leurs canons à neige. L'autre particularité de la politique commerciale de Bio-UV, c'est de réaliser plus de 45% de son activité à l'export, principalement en Europe. Nous avons aussi une filiale aux Etats-Unis, chargée de la fabrication et de la commercialisation sur tout le continent nord-américain.

Bio UV  
www.bio-uv.com

## Le bioplastique, enjeu majeur de la plasturgie de demain

Numéro 1 européen de l'emballage des produits alimentaires et des déchets, le Groupe SPHERE adopte une nouvelle stratégie : produire des bioplastiques à partir de matières premières végétales. Entretien avec John Persenda, son Président.



**En quoi consiste l'activité du groupe SPHERE ?**

SPHERE est un groupe familial français fondé en 1976 qui transforme, élabore et commercialise des produits tels que sacs à déchets, sachets congélation, films alimentaires, papiers cuisson, barquettes et feuilles en aluminium. 4<sup>e</sup> groupe mondial et 1<sup>er</sup> groupe européen sur ce marché, nous comptons 14 unités de production à travers l'Europe, dont 5 en France, ce qui représente les 2/3 de la production. Nous employons 1400 personnes et sommes d'ailleurs très fiers de n'avoir jamais délocalisé notre activité. Notre chiffre d'affaires cette année s'élève à 308 millions d'euros.

**SPHERE s'est orienté il y a deux ans vers une nouvelle stratégie industrielle, axée sur les bioplastiques. Pourquoi ?**

Nous étions à la fois confrontés au problème de la raréfaction des produits pétroliers et des surcoûts qui en résultent, et sensibilisés à leur impact sur la détérioration de l'environnement. Nous avons donc décidé en 2005, avec l'acquisition à hauteur de 50% de la société Biotec GmbH détenteur de plus de 200 brevets, de produire des matières premières végétales et renouvelables Bioplast<sup>®</sup> et des bioplastiques. Le lancement en 2006 d'Alfapac 100% Biodégradable, une gamme complète de sacs à déchets, a donné le ton de cette nouvelle stratégie. Le développement des bioplastiques est sans conteste l'enjeu majeur de la plasturgie de demain, pour résoudre deux des problèmes primordiaux de ce XXI<sup>e</sup> siècle : l'épuisement de la ressource fossile qu'est le pétrole et le réchauffement climatique dû à l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre.

**Quels sont les moyens mis en œuvre dans le cadre de ce développement ?**

Nous nous sommes dotés de moyens importants, notamment au travers de partenariats avec des laboratoires universitaires et des acteurs du monde agricole, en particulier la coopérative agricole AdventAgri en Champagne-Ardenne qui produit 50 000 tonnes de fécule de pomme de terre par an (pour une tonne de fécule, il faut cinq tonnes de pommes de terre). SPHERE peut d'ores et déjà proposer une nouvelle génération de plastiques fabriqués à partir de cette fécule combinée à des produits biodégradables de synthèse issus du pétrole. Les sacs à déchets et les sacs de sortie de caisse en bioplastique représentent à ce jour 7% de notre production globale.

**Vous devenez ainsi leader de la filière bioplastique en Europe. Et au niveau mondial ?**

Nous sommes certes encore très en avance sur les Etats-Unis, l'Asie ou le Canada, mais pour conserver cette avance technologique, il est urgent que cette question soit aussi prise en compte par les politiques. Deux décrets français en application de la Loi d'Orientation Agricole votée en janvier 2006 prévoyaient que les sacs à déchets et de sortie de caisse soient biodégradables. Ces décrets ont été rejetés par Bruxelles. Le gouvernement réfléchit aujourd'hui, à l'instar de la Belgique ou de l'Irlande, à la mise en place d'une éco-taxe sur les produits fossiles.

Il est urgent que cette réflexion aboutisse car il en va de la pérennité de l'avance technologique française dans le domaine des bioplastiques.

SPHERE  
3, rue Scheffer  
Paris 16  
01 53 65 23 00  
www.sphere.eu

## L'écologie, ça paie !

Selon une étude de Brockmann & Company, une entreprise engagée activement dans une démarche écologique et de développement durable accroît considérablement sa rentabilité. Le cabinet a relevé dans ces sociétés engagées un niveau de satisfaction client trois fois supérieur à celui constaté dans les entreprises moins vertueuses ainsi que 5 fois plus d'employés contents, donc plus productifs.

## Chasse au gaspi dans les bureaux

La consommation d'énergie dans les immeubles de bureaux pourrait être diminuée de 24% par mètre carré selon le Gimélec (Groupement des industries de l'équipement électrique). Les bâtiments tertiaires et les logements rejettent plus d'une demi-tonne de carbone par an et par personne, soit 18% des émissions nationales de gaz à effet de serre.

## Sensibiliser au développement durable

A l'occasion de la Semaine du Développement durable, du 1<sup>er</sup> au 7 avril 2008, le ministère de l'Ecologie invite les entreprises, collectivités et associations à organiser des actions de sensibilisation – pour leurs employés ou le grand public – autour du thème « production et consommation durable ».

## Ce que les marques doivent savoir

Selon le magazine en ligne Chief Marketer, le développement durable est l'une des 10 grandes tendances marketing que les marques devront suivre en 2008 pour gagner en légitimité et en parts de marché.



# AC2I veut conquérir le monde... de l'éthanol

Concerné depuis plus de six ans par l'ingénierie dans le domaine du développement durable, Jean Bonnemain passe aujourd'hui la vitesse supérieure avec la création de AC2I, une société de production de biocarburants aux ramifications internationales.



Jean Bonnemain,  
PDG de AC2I



*Le groupe AC2I devrait compter près de 1500 personnes dès cette année.* Le ton est donné, c'est celui de l'ambition. Jean Bonnemain, entrepreneur dans l'âme, est en passe de finaliser un projet d'une ampleur stupéfiante, démarré en 2004, et dans lequel il a investi toute son énergie et tout son savoir d'ingénieur spécialisé dans l'environnement (traitement de l'eau et des déchets, énergies renouvelables...). Son cabinet conseil en ingénierie, ACII, fondée en 2002, et basé sur Poitiers, a servi de base arrière pour la réalisation des études et la coordination des travaux. La création de la SAS AC2I a été fixée au courant avril 2008. Son objectif ? Développer la vision totalement innovante de son fondateur dans la production de bioéthanol, en s'appuyant sur une ingénierie financière et industrielle originales.

*Le traitement de l'eau suit le même chemin, avec méthanisation et traitement biologique.* Enfin, le projet AC2I bénéficie pleinement du système de crédit carbone. Evaluant le tonnage du gaz absorbé, il permet aux « créateurs » de la société de compenser leur propre émission de gaz à effets de serre, moyennant une taxe de l'ordre de 50 millions de dollars.

## Sur tous les continents

Le seul projet sur le Honduras, finalisé fin février, devrait générer 600 emplois directs et près de 1200 emplois indirects pour chaque unité de production. Un contrat de vente aux Etats-Unis a d'ores et déjà été signé pour une période de 10 ans. Des projets voient également le jour sur l'ensemble du continent Sud Américain, Amérique Centrale et Amérique Latine où il est prévu une rencontre avec le Président Lula. Là-bas, 5 unités de production de bio-diesel sont prévues, à raison de 750 000 litres/jour/unité, à partir de 2010. En Asie sont ciblées les Philippines, la Malaisie, le Vietnam et le Cambodge. En outre, si la production d'éthanol complète celle du carburant traditionnel, elle ne saurait s'y substituer. C'est pourquoi AC2I a procédé à l'acquisition de trois champs pétrolières en Afrique sur lesquels elle entend mettre en place des raffineries, afin de rester maître de l'exploitation d'une filière complète de bio-carburants.

Quant à la stratégie financière, elle est particulièrement affûtée. Pour l'entrepreneur, il s'agit d'abord de valoriser, dans le capital de sa nouvelle structure, les quatre ans de travail menés par son cabinet conseil en ingénierie. De plus, la société est constituée en partie par la fusion-acquisition d'autres sociétés. Enfin, des fonds institutionnels bancaires constituent un outil financier majeur pour accélérer et amplifier la levée de fonds : 3,5 à 5 milliards d'euros devraient être levés sur les quatre prochains mois. « *Le succès dépend aussi des bonnes rencontres au bon moment* », sourit Jean Bonnemain.

## Une activité « verte » et éthique

La société AC2I s'est engagée à respecter une charte « verte », en s'implantant exclusivement sur des terres de production vierges ou en jachère, et en excluant tout déboisement. Elle s'attache également à limiter et à recycler les déchets produits par son activité. En outre, AC2I respecte une charte « éthique » : elle privilégie le développement économique et social de la région d'implantation, en faisant travailler des sociétés locales. AC2I met également en place une fondation pour aider au développement rural et scolaire. « *Sur chaque projet, nous gardons 51% du capital, 49% étant détenus dans le pays où l'on s'implante* », assure Jean Bonnemain.

« *Le groupe AC2I devrait compter près de 1500 personnes dès cette année.* » Le ton est donné, c'est celui de l'ambition. Jean Bonnemain, entrepreneur dans l'âme, est en passe de finaliser un projet d'une ampleur stupéfiante, démarré en 2004, et dans lequel il a investi toute son énergie et tout son savoir d'ingénieur spécialisé dans l'environnement (traitement de l'eau et des déchets, énergies renouvelables...). Son cabinet conseil en ingénierie, ACII, fondée en 2002, et basé sur Poitiers, a servi de base arrière pour la réalisation des études et la coordination des travaux. La création de la SAS AC2I a été fixée au courant avril 2008. Son objectif ? Développer la vision totalement innovante de son fondateur dans la production de bioéthanol, en s'appuyant sur une ingénierie financière et industrielle originales.

Juin 2006, première étape, la recherche de financement. L'une des particularités du projet est de se développer 100% à l'international. En France, la Coface le rejette pourtant d'emblée. Mais à Bruxelles, des responsables européens y adhèrent sans réserve et lui présentent le réseau AL Invest, spécialiste de l'Amérique Latine, qui met en relation des entrepreneurs avec des investisseurs, des politiques et des donneurs d'ordre. Fin 2007, bénéficiant du soutien de deux personnalités de l'Union européenne, Jean Bonnemain est également coopté par le réseau Ecopossible qui lui ouvre de nouvelles portes

## Penser global

La première implantation choisie est le Honduras. De 18 rendez-vous initialement prévus, l'entrepreneur en enchaînera une centaine. Le coup de génie, c'est de créer à la fois la demande et l'offre : « ce ne sont pas des marchés sur appel d'offres ». L'ampleur de l'intérêt que lui accordent les autorités locales le surprennent lui-même. « Le concept plaît, c'est incontestable. Le budget projets atteint déjà 8 milliards d'euros dans ce pays », confirme-t-il. Certes, la production d'éthanol existe déjà. Mais les parcelles sont trop petites et les paysans qui exploitent les ressources agricoles n'en sont pas propriétaires. Pour AC2I, chaque unité de production doit couvrir au moins 25 à 30 000 hectares. En outre, afin de maîtriser le coût des matières premières, les produits alimentaires habituellement utilisés (maïs, canne à sucre...) sont évités, au profit du yuca, un manioc non comestible.

Mais ce n'est pas tout : « *Il faut penser le produit dans sa globalité* », martèle Jean Bonnemain. D'abord, en produisant sa propre énergie. AC2I se lance donc dans la méthanisation, un processus biologique de dégradation de la matière organique, en y associant 3 micro centrales électriques produisant 5 mégawatts chacune. Ensuite, en considérant la question des produits dérivés : « *Une partie des terrains est plantée de maïs pour la Production de denrée alimentaire. Le tourteau, c'est-à-dire les déchets du manioc, de-*

Une Présence Internationale...

Implantations en Europe

Bruxelles  
Poitiers  
Toulouse  
Lisbonne  
Espagne



AMÉRIQUE DU SUD & CENTRALE

Brésil  
Colombie  
Honduras

CONTINENT AFRICAÏN

Côte d'Ivoire  
Djibouti  
Tunisie  
Algérie

ASIE

Irak  
Chine

...Des activités et des projets dans le monde entier

AC2I Groupe Arthiane  
www.ac2i-environnement.com



FUTUR IMPLANTATION  
Siège Social  
ZAE Francazal Sud  
31270 CUGNAUX - TOULOUSE - FRANCE

Téléphone : +(33) 549 467 321  
Télécopieur : +(33) 549 467 321  
Portable / 0(33) 614 549 549  
E-mail : bonnemain.j@ac2i-environnement.com  
bonnemain.jean@neuf.fr

Arthiane-SA  
21, rue Capouillet  
1060 BRUXELLE

Téléphone : + (32) 2 536 86 26  
Télécopieur : + (32) 2 536 86 00  
Portable : + 32 498 28 60 34  
E-mail : aillet.eps@brussels-business.be



**Pour bien circuler dans Paris,  
prenez l'avion.**



**1h = 20 mn**

Pour vos trajets Paris-Paris, Paris-Orly, Paris-Roissy ainsi que banlieue et province, First Motos Services vous transporte en 3 fois moins de temps. Avec nous, il n'y a que 20 minutes dans 1 heure : une belle économie.

**Nos pilotes ont du style,**

et leurs motos aussi. Avec eux vous circulez dans les meilleures conditions de sécurité et de confort. Bientôt, vos trajets avec First Motos Services deviendront le moment le plus agréable de votre voyage.

**First Motos** *services*  
transport de personnes

**offre  
spéciale**

**Gagnez du temps et économisez  
30% sur votre premier voyage  
avec First Motos services\***

\*offre valable pour un trajet Paris-Paris, pour une personne.  
Voir conditions sur [www.firstmotos.fr](http://www.firstmotos.fr)

→ Tarifs, abonnements, réservations

appelez le **0 820 20 50 75**

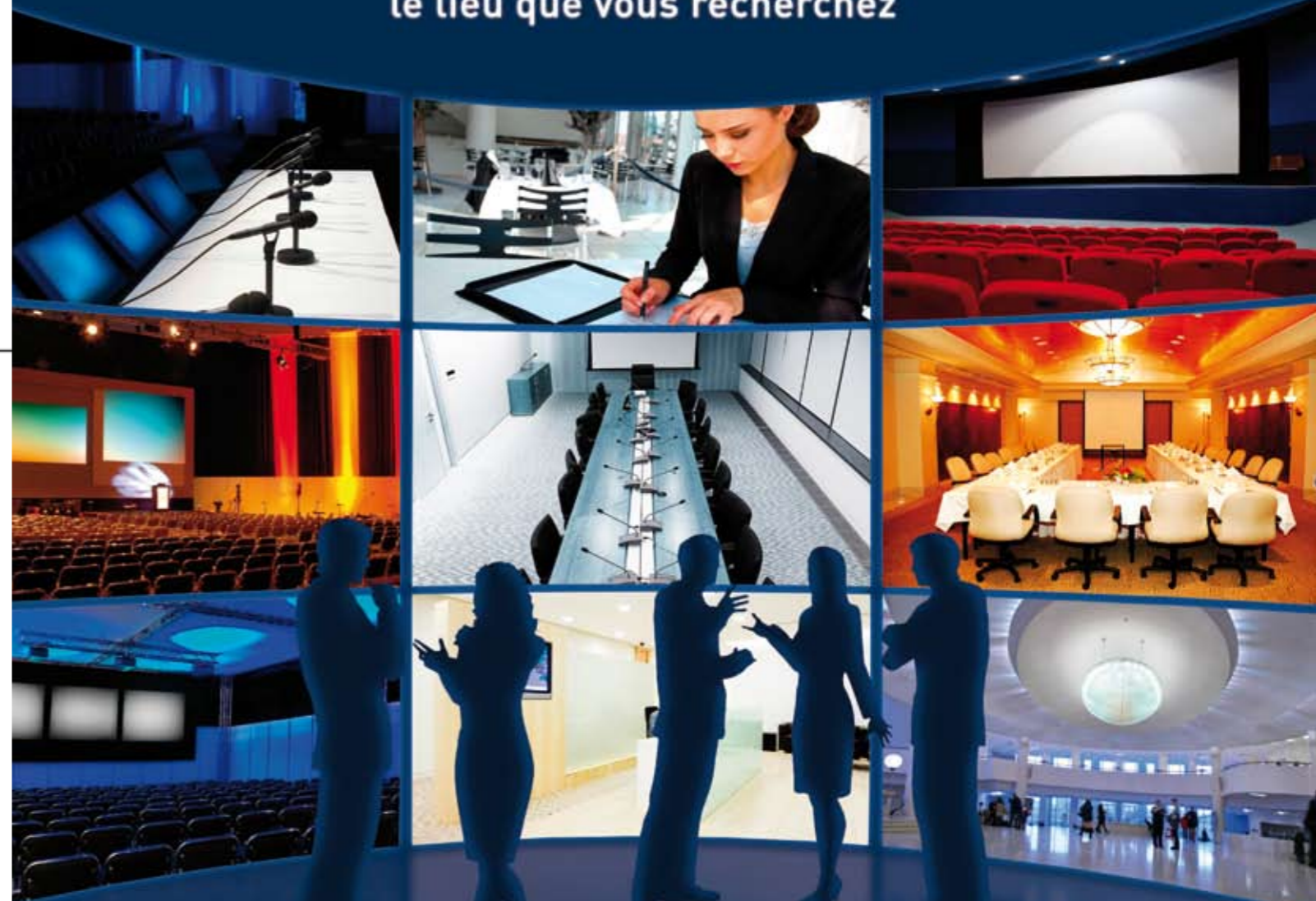
ou tapez **WWW.firstmotos.fr**

**Un avion  
et un pilote  
pour Paris**

**ABCsalles.com**

Séminaire, conférence, incentive,  
lancement de produit...

Trouvez en quelques clics  
le lieu que vous recherchez



**ABC Salles est un guide gratuit  
qui référence pour vous plus de 8 000 lieux  
à louer partout en France...**

Trouvez votre salle sur [www.abcsalles.com](http://www.abcsalles.com)







« NE JOUONS PAS AVEC LA PLANÈTE. »

N'attendons pas davantage pour agir. Que vous achetiez un véhicule vert, que vous installiez des panneaux solaires, nous vous proposons des tarifs préférentiels. Vous pouvez aussi, avec nous, investir dans des secteurs respectueux de l'environnement. Et si vous êtes entrepreneur, Generali est là pour vous faire gagner de l'argent en polluant moins. Des petits gestes ? Non, une vraie volonté. [generali-avenir.com](http://generali-avenir.com)



**GENERALI**  
Solutions d'assurances