

LA TRIBUNE

HEBDOMADAIRE



François Drouin
« Oui, la BPI
devrait être
Oséo. En encore
plus grand! »

PAGE 30

Le PDG d'Oséo propose
de préfinancer le crédit
d'impôt pour la
compétitivité et l'emploi.

SAUVER PSA



L'urgence. Le constructeur, qui vit la plus grave crise de son histoire, doit agir sur tous les fronts pour redresser la barre. Politique produits, redéploiement industriel et stratégie internationale : la feuille de route de ce sauvetage crucial pour l'industrie française est longue.

PAGES 4 à 6

L 15174 - 26 - F - 3,00 €



ENQUÊTE

**ATLANTA, PREMIER
« AÉRO-PORT »
MONDIAL**

PAGES 12-13

ENTREPRISES

**LES GREENTECHS,
UN RÉSERVOIR
À START-UP**

PAGES 14-15

TERRITOIRES

**FESSENHEIM
NE VEUT PAS
S'ÉTEINDRE**

PAGES 20-21

Les tiroirs, c'est du passé. Le cloud est arrivé.

L'imprimante multifonction redéfinie par HP. Nous avons créé une imprimante HP LaserJet à la fiabilité légendaire, prête pour les fonctionnalités du cloud. Nous y avons ensuite ajouté des innovations telles qu'une gestion optimisée des documents qui transforme totalement l'organisation de vos flux de travail, papier ou numérique, une sécurité renforcée via une administration centralisée, afin de vous faciliter la vie et de simplifier la gestion de votre parc d'imprimantes. Découvrez les nouvelles imprimantes multifonctions HP LaserJet Flow sur le site hp.com/fr/mfp

Make it matter.*



*Donnez de l'importance.

Modèle d'imprimante ci-dessus : HP LaserJet Enterprise 500 color flow MFP M575c.

© 2012 Hewlett-Packard Company, L.P.

Hewlett Packard France SAS au capital de 124.891.815 euros, enregistrée au
RCS de Nanterre sous le numéro 652 031 857, au 1 avenue du Canada 91947 Les Ulis Cedex.



Au Forum d'Avignon, Aurélie Filippetti a annoncé une mission de l'Inspection générale des Affaires culturelles et de l'Inspection générale des finances pour mesurer l'impact de l'économie de la culture. Elle promet aussi le statut de Jeune entreprise innovante pour les développeurs de jeux vidéo et des financements pour la numérisation des œuvres indisponibles.



Le constructeur japonais ne s'attendait pas à un tel succès de sa Yaris hybride. [FABRICE COFFRINI/AFP]

TOYOTA BOOSTÉ PAR SES HYBRIDES

La Toyota Yaris, fabriquée à Valenciennes, est disponible depuis juin dernier en version hybride et ses ventes explosent : les deux tiers des commandes de Yaris en France concernent la version hybride, beaucoup plus que prévu par Toyota. Pour la nouvelle berline compacte Auris (produite en Grande-Bretagne et commercialisée en janvier 2013), Toyota France prévoit plus des deux tiers des ventes l'an prochain avec la version thermique-électrique, et seulement un tiers en diesel. Une vraie révolution. L'Auris hybride est, il est vrai, avec le super-bonus gouvernemental, moins chère de 1560 euros que le modèle diesel équivalent, mais elle serait aussi plus propre et moins chère à entretenir que la version à gazole.

Grand Paris : la réunion secrète révélée sur Facebook

Bertrand Delanoë s'ennuie, Jean-Marc Ayrault écoute d'une oreille distraite, Jean-Paul Huchon parle. Rien d'étonnant dans la photo. Sauf qu'elle a été prise le 25 octobre, à l'Hôtel Matignon, date où il n'y a eu aucune rencontre officielle entre les trois hommes. En fait, ils se sont bien réunis, mais tout devait rester secret. Les présidents socialistes des conseils généraux d'Île-de-France étaient aussi présents. Le but ? Essayer de s'accorder entre socialistes – et très discrètement – sur la création d'une métropole parisienne. Raté ! L'un d'eux, Vincent Eblé, sénateur PS et président du Val-de-Marne, a sur posté sur sa page Facebook la photo qu'il a prise de cette réunion qui n'existait pas officiellement ! Anecdote ? Pas vraiment : il existe de telles divergences entre le maire de Paris, les socialistes de la petite comme de la grande cou-



La rencontre entre Bertrand Delanoë, Jean-Marc Ayrault et Jean-Paul Huchon aurait dû rester secrète... [DR]

Personne n'a envie d'assumer cet échec politique.

ronne, et le président du conseil régional que la métropole parisienne n'arrive pas à voir le jour. Du coup, Jean-Marc Ayrault a convoqué tout le monde, lassé par des mois de réunions entre sherpas, de contacts multiples, sans que rien ne bouge. Un texte sera bien sûr produit avant la fin de l'année, personne n'ayant envie d'assumer cet échec politique. Mais le texte est pour l'instant *a minima* : Ville et Région ne s'accordent pas sur l'attribution de la politique du logement à la métropole ou à une autorité distincte, le contour géographique de la métropole n'est pas fixé (l'ancien département de la Seine ou toute l'Île-de-France ?) et Paris n'a toujours pas abordé avec les autres collectivités la question de la péréquation financière. Les réunions à Matignon risquent de se multiplier, mais Vincent Eblé va se faire confisquer son portable ! ▼

LE CALCUL DE JEAN-MARC AYRAULT

Le Premier ministre estime que les Verts sont très mal à l'aise avec le dossier Notre-Dame-des-Landes : « Ils ont fait le minimum avec cette manifestation qu'ils ne contrôlaient pas. Jean-Vincent Placé [EELV] a par exemple fait l'aller-retour à toute vitesse. Ce n'est pas un dossier qu'ils sentent bien. » Son calcul : ne pas intervenir, faire monter au créneau tous les élus de droite et de gauche favorables à l'aéroport et laisser la « trentaine d'excités » et la Confédération paysanne s'isoler dans leur jusqu'au-boutisme.

La manœuvre « antiparité » de Gilles Carrez.

Le président UMP de la commission des finances de l'Assemblée nationale a failli réussir un grand coup machiste. Énervé par le fait que le Sénat ait voté un amendement de Jean-Vincent Placé (EELV) imposant la parité au sein du futur Haut Conseil des finances publiques, il a réussi, pour être sûr de supprimer cet amendement, à ne désigner que des hommes au sein de la Commission mixte paritaire (CMP) chargée de trancher sur ce texte. Jean-Jacques Urvoas, le président socialiste de la commission des lois, s'est finalement invité dans cette CMP pour faire capoter la manœuvre « antiparité ». Ce qui n'a pas enthousiasmé Gilles Carrez, ni d'ailleurs la Cour des comptes, qui a fait savoir qu'elle n'était pas franchement heureuse d'avoir à désigner 50 % de femmes.

Les mutuelles dans la bataille.

L'assureur Generali (1 milliard de cotisations en assurance santé complémentaire), s'apprête à rejoindre l'un des six réseaux de soins agréés en France. Ses assurés pourront avoir, dès 2013, des opticiens agréés pratiquant des tarifs réduits. Dans le même temps, la bataille parlementaire fait rage autour de la proposition de loi visant à permettre aux mutuelles santé, comme c'est le cas pour les assureurs, de mieux rembourser les adhérents qui se font soigner au sein d'un réseau agréé.

BPI : les Régions ne décideront pas

Le dossier BPI se complique pour les Régions. Bercy, la CDC et la commission des Finances des deux Assemblées semblent de plus en plus d'accord pour que les régions soient le « guichet unique » pour les dossiers. Tous sont aussi de plus en plus d'accord pour qu'elles ne soient pas décisionnaires, en fin de compte, sur les attributions de crédit. Normal : elles n'apportent pas de fonds dans cette banque.

COULISSES

- 3 Grand Paris : la réunion secrète révélée sur Facebook.

L'ÉVÉNEMENT

- 4 Les quatre clés du sauvetage de PSA.
 - Pendant ce temps, les coopérations continuent.
- 6 Les désillusions de la grande alliance avec GM.
 - À Rennes, l'intersyndicale tente de jouer la montre.

LE BUZZ

- 9 **L'ŒIL DE PHILIPPE MABILLE**
Le facteur sonne toujours deux fois.
- 10 Triple A : après la France, l'Allemagne ?
 - Le « shadow banking » grossit, grossit... et inquiète.
- 11 La chasse à l'homme d'affaires fait planer EasyJet.
 - Brevets : Google et Apple tentés par l'armistice.

L'ENQUÊTE

- 12 Atlanta veut se mettre à l'air et à l'eau.

ENTREPRISES & INNOVATION

- 14 Les greentechs, un mégaréservoir à start-up.
- 16 Trouver du pétrole, ça se calcule.

ENTREPRISES & FINANCEMENT

- 18 Oubliez votre carte bancaire, prenez votre smartphone.
 - Un mariage et beaucoup de financements.
 - Elle passe de la crème bio aux femmes enceintes.

TERRITOIRES / FRANCE

- 20 Fessenheim ne veut pas s'éteindre.

3^{ES} TROPHÉES LA TRIBUNE WOMEN'S AWARDS

- 23 La passion de créer dans le respect des autres.

TERRITOIRES / INTERNATIONAL

- 24 Aux Canaries, l'or noir fait tache.
- 25 **ON EN PARLE À BRUXELLES**
LE CARNET DE FLORENCE AUTRET
Dans le cochon, tout n'est pas bon.

VOS FINANCES

- 26 Assurances : faites le grand ménage dans vos contrats.

LES IDÉES / LES CHRONIQUES

- 28 Que peut-on espérer du « socialisme de l'offre » ?
- 29 ► La dette américaine, c'est tout de même autre chose !
 - Manager au quotidien l'enseignement supérieur.

L'INTERVIEW

- 30 François Drouin, président-directeur général d'Oséo : « Oui, la BPI devrait être Oséo. En encore plus grand ! »

1,1 milliard

d'euros. GM prévoit de 1,1 à 1,4 milliard d'euros de perte opérationnelle sur le Vieux Continent cette année. Au troisième trimestre, l'allié de PSA y a perdu 380 millions d'euros. Le retour à l'équilibre en Europe, maintes fois reporté, est renvoyé au « milieu de la décennie ».



« Nous avons un projet de voiture simple, économique, moderne, à un prix abordable. »

FRÉDÉRIC BANZET, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE CITROËN, À PROPOS DU PROJET DE 2 CV « RÉVOLUTIONNAIRE ». SA PRODUCTION DÉBUTERA FIN 2013, POUR UN LANCEMENT DÉBUT 2014.

Vente des bijoux de famille ?

Le président de PSA, Philippe Varin, a signé le 5 novembre l'accord pour la vente de 75 % de sa filiale logistique Gefco aux chemins de fer russes RZD. Cette vente doit lui rapporter 800 millions d'euros. La cérémonie a eu lieu au siège parisien de PSA, qui vient aussi d'être... cédé.

LES QUATRE CLÉS DU

LE CONTEXTE Le groupe automobile voit sa situation financière se dégrader rapidement, résultat des mauvais choix stratégiques et de coûts élevés de production dans l'Hexagone.

LES ENJEUX Pour assurer sa survie, PSA doit changer de direction à la fois en termes de management et de stratégie, s'internationaliser et cibler les économies émergentes.

ALAIN-GABRIEL VERDEVOYE

PSA Peugeot Citroën va mal. En pleine tourmente médiatico-politique depuis l'annonce au début de l'été de la fermeture du site d'Aulnay-sous-Bois d'ici à 2014 et de la suppression de 8 000 emplois, le constructeur automobile tricolore se débat avec une dégringolade des volumes (-15,2% sur neuf mois), des surcapacités structurelles et le coût élevé du travail... L'État a même dû se porter au secours de sa filiale Banque PSA Finance, en garantissant jusqu'à 7 milliards d'euros les futures émissions obligataires.

Quant à l'alliance mirifique avec General Motors, à peine nouée, elle s'essouffle. Selon nos informations, l'américain a en effet renoncé au projet de fusion de sa filiale allemande Opel avec les activités auto de PSA. Les perspectives stratégiques sont pour le moins confuses. Le groupe brûle au minimum 200 millions d'euros de cash par mois, de son propre aveu, et espère à peine diviser par deux cette consommation en 2013.

Certes, PSA conserve plusieurs atouts, comme un excellent savoir-faire dans les voitures petites et compactes ainsi que dans les moteurs Diesel, avec en corollaire une avance sensible en matière de faibles émissions de CO₂. Mais, à l'échelle mondiale, c'est insuffisant. Les petites voitures à l'européenne sont trop chères pour les pays émergents. Le diesel n'est prisé que sur le Vieux Continent. Et, même en Europe, PSA – comme Opel, Ford, et Renault – est pris en étau entre

les marques de haut de gamme allemandes, qui se mettent aux voitures plus petites en apportant image, prestige ainsi que forte valeur de revente, et le coréen Hyundai-Kia, passé à l'offensive. Le tout sous la pression constante de Volkswagen, qui joue sur tous les tableaux, fort de sa réputation de qualité – malgré une fiabilité des véhicules pas nécessairement meilleure que celle de PSA – et d'une rentabilité lui permettant d'attaquer ses rivaux avec des... prix canon.

Pour PSA, la voie est donc étroite, alors même qu'il lui faudrait massivement investir pour pallier ses faiblesses à l'international. Voici donc les quatre conditions sine qua non pour assurer sa survie.

1/ UNE CULTURE DU PRODUIT PLUS AFFIRMÉE

Il manque à PSA un grand stratège de l'automobile. Chez Renault, le directeur général délégué, Carlos Tavares, est un ingénieur maison, qui sait ce qu'est une voiture, comment on la conçoit, comment on la fabrique. De plus, c'est à titre personnel un passionné de sport auto. Chez les allemands Volkswagen, BMW ou Daimler (Mercedes), une vieille tradition exige que les hauts responsables soient issus de l'industrie automobile, où ils ont exercé différentes fonctions. La plupart ont d'ailleurs réalisé presque toute leur carrière chez le constructeur dont ils sont devenus le patron (comme Martin Winterkorn, président de Volkswagen, et Dieter Zetsche, PDG de Daimler). Les japonais Toyota ou Honda sont éga-

lement dirigés par des hommes du sérail. Philippe Varin, lui, n'a pas de culture automobile, pas plus que la plupart des dirigeants qui l'entourent. Ses prédécesseurs illustres comme Jacques Calvet ou Jean-Martin Folz n'y connaissaient certes rien non plus à leur arrivée, mais ils étaient entourés de spécialistes. Ce n'est plus le cas, malheureusement, depuis la présidence de Christian Streiff (entre 2007 et 2009), qui avait fait le vide autour de lui. Or, dans une industrie où le produit joue un rôle aussi essentiel, il faut, au sommet, des responsables qui aiment et connaissent l'automobile, pour impulser un mouvement, trancher en connaissance de cause, juger des handicaps et des avantages des produits concurrents, tout en imprimant une vraie vision d'avenir. Cela manque chez PSA.

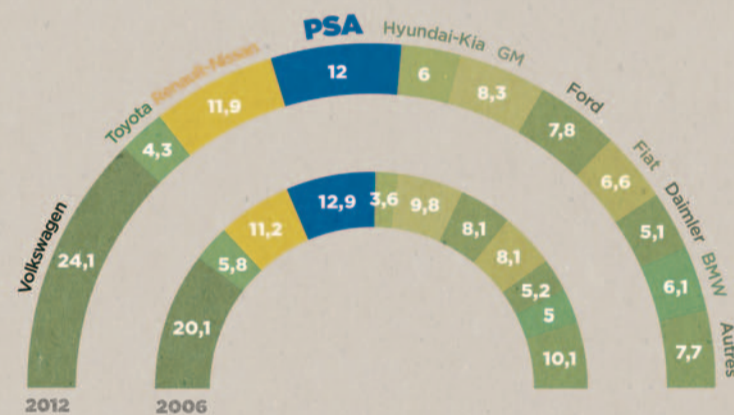
2/ UN ASSAINISSEMENT INDUSTRIEL

Un outil de production « surdimensionné » en Europe. Telle est la conséquence d'une erreur stratégique majeure soulignée par Emmanuel Sartorius, l'ingénieur des Mines auteur du rapport commandé par le gouvernement et publié en septembre. « En Europe, le taux d'utilisation de nos usines est de 70% avec une équipe et demie, voire de 60% pour les véhicules du segment B (petites voitures) », affirmait Denis Martin, directeur industriel de PSA à *La Tribune* début octobre. Très insuffisant. Et la chute conjoncturelle des marchés d'Europe du Sud n'est pas seule en cause. Il est donc nécessaire que le pouvoir

LE LION NE

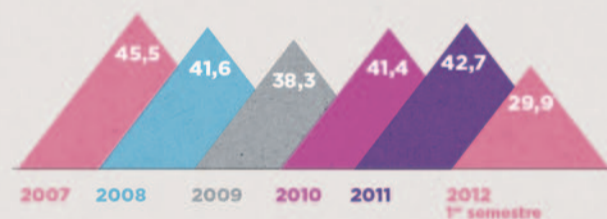
Dans un marché européen très concurrentiel...

Parts des ventes, en %



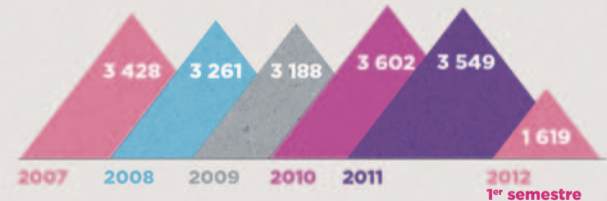
Le constructeur maintient son chiffre d'affaires...

En milliards d'euros



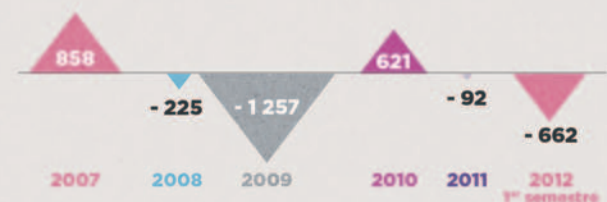
... et ses ventes...

En milliers de véhicules



... mais son résultat opérationnel courant s'effondre.

En millions d'euros



VENDREDI 23 NOVEMBRE 2012 LA TRIBUNE



SORTIE DU CAC 40 Début septembre, PSA est sorti de l'indice CAC 40. Tout un symbole de la dégringolade. Depuis cinq ans, l'action a perdu 90% de sa valeur. Au niveau actuel, le groupe ne vaut plus que 2 milliards d'euros en Bourse.

VIVE LE DIESEL! Chez PSA, spécialiste reconnu du diesel, on en a assez des attaques contre le moteur à gazole, accusé de pollution. Elles « sont techniquement et scientifiquement infondées », martèle le directeur de la recherche et du développement du groupe, Guillaume Faury. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) avait classé en juin les émissions des moteurs à gazole parmi les plus cancérigènes pour l'homme. Mais « ces études portent sur les moteurs des années 1960 à 1990, avant les premières normes et avant les filtres à particule », insiste Guillaume Faury.



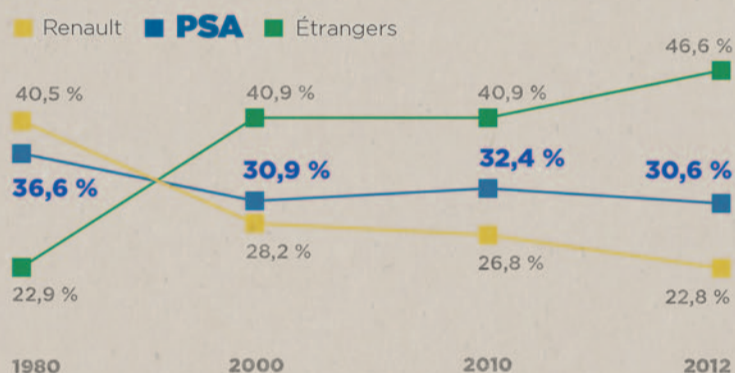
Des Peugeot pour la police et la gendarmerie Petite bouffée d'oxygène? Peugeot a remporté un appel d'offres pour fournir près de 2 300 véhicules à la police, à la gendarmerie et à la douane, avec de premières livraisons au printemps 2013. Les véhicules autres que les 208 seront aménagés par les carrossiers français Gruau, de Laval (Mayenne), et Durisotti, de Sallaumines (Pas-de-Calais).

SAUVETAGE DE PSA

RUGIT PLUS...

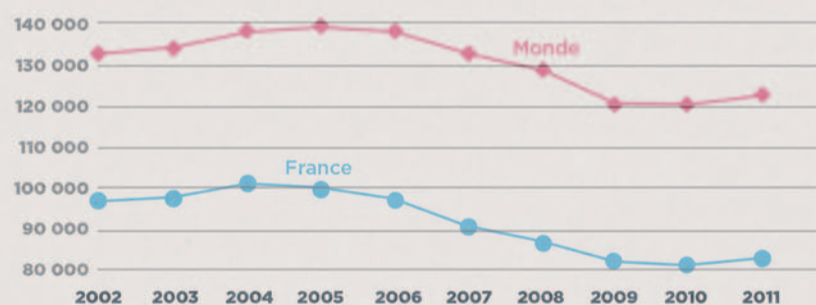
... les acheteurs français délaissent PSA au profit des marques étrangères.

Parts de marché, en France



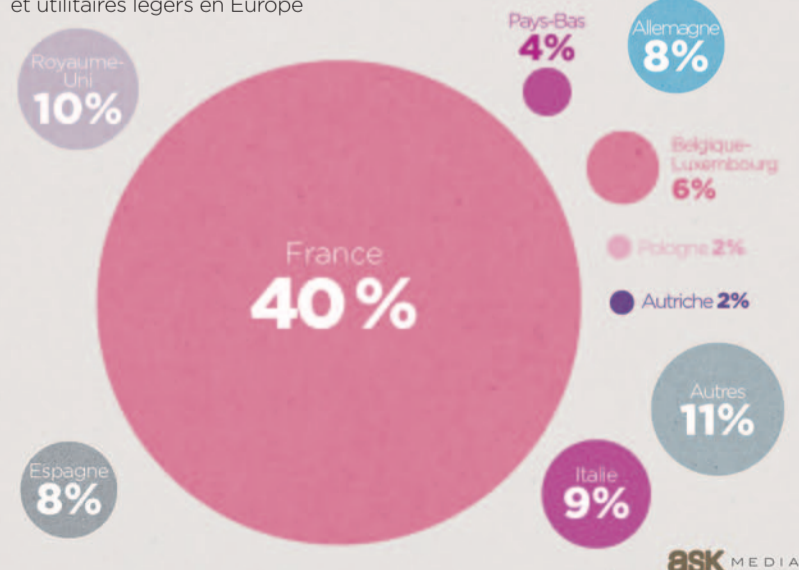
Il doit s'efforcer d'ajuster ses effectifs à son volume d'activité...

Evolution des effectifs



... et réduire sa dépendance au marché français.

Répartition des ventes de véhicules particuliers et utilitaires légers en Europe



politique laisse PSA fermer son site d'Aulnay – traditionnellement peu productif – en région parisienne. En outre, « l'outil de production reste largement centré sur la France », où PSA produit encore 41% de ses véhicules, contre 21% pour Renault et un tiers pour Volkswagen en Allemagne. Tous ses moteurs et boîtes de vitesses pour le marché européen sont aussi fabriqués en France : « 60% de nos fournisseurs sont encore en France », soulignait Denis Martin.

Cette dépendance vis-à-vis de l'Hexagone prouve l'internationalisation trop timide du groupe. Un handicap concurrentiel – hors considération éthico-sociale dont l'acheteur ne tient pas compte –, surtout avec un coût du travail en France « de 35 euros de l'heure, comme en Allemagne, contre 20 à 22 euros en Espagne, 10 en Slovaquie », déplore Philippe Varin.

3 / DES VÉHICULES POUR MARCHÉS ÉMERGENTS

Le rapport Sartorius note que PSA est trop « dépendant » du marché européen en crise, lequel absorbe encore 58% de ses ventes (hors Russie). Soit dix points de plus que Volkswagen. Hors d'Europe, PSA est faible. Le français détient à peine 3,4% du marché chinois et seulement 5% du gâteau latino-américain (contre 5,7% l'an passé)! Il est marginal en Russie et absent aux États-Unis comme en Inde. Problème : son allié GM n'a pas a priori l'intention de l'aider. Lors de l'annonce des quatre futurs projets communs avec Opel, le 24 octobre, Philippe Varin confirmait : « La Chine n'est pas incluse

dans l'alliance PSA-GM. » Quant au projet conjoint de petit véhicule pour l'Amérique latine, qui devait être l'un des programmes phares de cette alliance, le président du directoire de PSA soulignait : « On a regardé des projets hors d'Europe. Mais les deux parties ont jugé qu'ils n'étaient pas assez attractifs. » Le projet de petite voiture hors d'Europe « n'a pas été retenu », avait-il reconnu. Bref, PSA ne profitera pas du savoir-faire de l'américain dans les zones géographiques où il en aurait tant besoin (Inde, Amérique latine, Chine).

PSA avait déjà négocié pour utiliser la nouvelle plate-forme à bas coûts de petites voitures mondiales du japonais Mitsubishi. Mais les discussions avaient échoué. Or, PSA a un besoin vital de ce type de véhicule pour marchés émergents. Au

FOCUS

Pendant ce temps, les coopérations continuent avec Toyota, Mitsubishi, Fiat...

Depuis l'annonce de l'alliance PSA-GM, l'allemand BMW a remis en question la coopération avec le groupe tricolore dans les futurs véhicules hybrides (thermiques-électriques). Le divorce est consommé. Une coentreprise baptisée BPCE avait pourtant commencé ses travaux il y a plus d'un an. Mais las! Reste, certes, la collaboration entre BMW et PSA sur les petits moteurs à essence. Cependant, la firme bavaroise développant ses propres mécaniques tricylindres, celle-ci risque de prendre fin prochainement. Dommage, car BMW est réputé pour sa haute technologie.

Et ce n'est pas tout. L'américain Ford, avec qui PSA avait mis en commun ses diesels, a par ailleurs réduit le spectre de cette collaboration. Les gros moteurs de plus de 2 litres de cylindrée, qui étaient jusqu'ici concernés par la coopération, seront désormais « développés et industrialisés indépendamment », selon un communiqué conjoint publié début avril 2012. Par ailleurs, et indépendamment de l'alliance PSA-GM, Fiat a décidé de sortir de Sevelnord, l'usine du nord de la France spécialisée dans les utilitaires de gamme moyenne!

Bref, la stratégie de coopérations tous azimuts, qui constituait naguère le credo du groupe français, a du plomb dans l'aile.

En revanche, PSA poursuit ses autres coopé-

rations et a même étendu celle avec Toyota. Le japonais va lancer en 2013 son fourgon ProAce, une copie conforme des actuels Citroën Jumpy et Peugeot Expert produite également dans l'usine de... Sevelnord, désormais propriété à 100% de PSA.

Par ailleurs, le japonais participera au futur utilitaire léger, qui remplacera ultérieurement les Expert, Jumpy et ProAce. Enfin, PSA et Toyota lanceront en 2014 une toute nouvelle génération de minivéhicules produits conjointement dans leur société commune TPCA, en République tchèque. Ceux-là remplaceront les actuels Peugeot 107, Citroën C1 (et Toyota Aygo), développés par la firme nipponne et lancés en 2006.

La collaboration se poursuit également avec Fiat pour les gros utilitaires (Sevel, à Val di Sangro, dans le sud de l'Italie) et les petites fourgonnettes à Bursa en Turquie. Tous les diesels jusqu'à 2 litres de cylindrée demeureront communs avec Ford. En outre, PSA continuera d'acheter des voitures électriques (Peugeot Ion et Citroën C-Zéro) ainsi que des 4x4 (4008 et C4 Aircross) au japonais Mitsubishi, qui les a développés et les fabrique dans l'Archipel, une coopération en forme d'avatar du projet d'alliance capitalistique avorté entre le Français et le groupe nippon. ▼

A.-G. V.

LES QUATRE CLÉS DU SAUVETAGE DE PSA

Brésil, c'est une obligation pour percer sur le créneau très couru du *carro popular*. En Inde aussi. Un premier pas a été fait dans la bonne direction, avec les nouvelles Peugeot 301 et Citroën C-Élysée, des compactes simplifiées sur une base de Peugeot 207, produites en Espagne et bientôt au Brésil et en Chine. Ces modèles, non prévus à ce stade pour l'Hexagone, seront vendus « à partir de 12 000-13 000 euros environ », selon Citroën. Histoire de concurrencer les Chevrolet Aveo, Honda City, Hyundai Accent. Mais, il faut un modèle au-dessous, genre Dacia-Renault Sandero, voire Fiat Uno ou Volkswagen Gol, ces deux derniers modèles étant réservés à l'Amérique du Sud. Le groupe Renault va même lancer fin 2014 une petite voiture pour l'Inde à 5 000 euros, en partenariat avec Nissan... Pour de tels modèles, une coopération est nécessaire à PSA.

4/ DES PRODUITS PLUS HAUT DE GAMME

PSA excelle dans les petits véhicules (C3, DS3, 208). C'est indéniable. Même s'il n'a plus la primauté qu'il pouvait revendiquer du temps des Peugeot 205 et 206, avec l'arrivée de nombreuses concurrentes. Le hic, c'est que ces petits modèles à très faibles marges représentaient l'an dernier 45 % des ventes totales de voitures du groupe. C'est beaucoup. Et la montée en gamme avec la lignée « distinctive » DS ne peut pas dissimuler que la très grosse partie des ventes se fait avec la petite DS3, les DS4 et DS5 étant des modèles de niche à faibles volumes. Or, le groupe ne peut pas se cantonner à ces petits véhicules, même si la politique fiscale des pouvoirs publics ne peut malheureusement qu'inciter l'industrie auto à se polariser sur des véhicules surtout destinés à l'Europe.

Les ventes de modèles de gamme moyenne et supérieure (Peugeot 508, Citroën C5, DS5, C6) sont faibles : à peine 248 000 en 2011. Soit grosso modo les scores annuels de la seule Mercedes Classe E. Quant aux 4x4 à fortes marges (d'ailleurs simplement achetés à Mitsubishi), c'est à peine quelques milliers d'unités par an ! Pour rehausser l'image et donc les marges, il est indispensable de faire des voitures au-delà du créneau des Peugeot 308, 3008 ou Citroën DS4 compactes. Et, pour la Chine, c'est une condition sine qua non de la percée. PSA en est conscient puisqu'il prépare des 4x4 et une grosse limousine. Mais ce n'est pas pour tout de suite... ▼

LES DÉSIILLUSIONS DE LA GRANDE ALLIANCE AVEC GM

L'américain renonce au projet de fusion de sa filiale allemande Opel avec les activités automobiles du groupe français. Seuls subsistent à ce stade quatre programmes de coopération.

ALAIN-GABRIEL VERDEVOYE

Ce devait être une grande alliance PSA-GM, de celles qui marquent l'histoire, comme Renault-Nissan. Las ! Nouée fin février dernier, elle s'essouffle déjà. « GM a renoncé début novembre au projet de fusion entre Opel et la division auto de PSA », affirme à *La Tribune* une source française bien informée.

En fait, « GM s'est rétracté à cause de la situation financière de PSA ». Cette fusion entre la filiale allemande de l'américain et les

activités automobiles de PSA est « suspendue à tout le moins et vraisemblablement enterrée », précisent nos sources. Le désarroi règne du coup au siège parisien de la firme française, avenue de la Grande-Armée. Que restait-il de ce mariage ?

Quatre projets de coopération pour des familles de véhicules, annoncés récemment. Et encore ceux-ci doivent-ils être finalisés...

En tout cas, ils ne dégageront certainement pas à eux seuls, même s'ils vont à leur terme, les synergies vantées par Philippe Varin, patron du groupe. Très loin de là ! Car ces projets

concernent « 400 000 véhicules à peine pour PSA », précise un expert. Quant aux fameuses économies d'échelle dans les achats, elles dépendent... des produits communs.

Que va faire la famille actionnaire ? Le groupe familial, qui détient 25,3 % du capital de PSA (contre 7 % pour GM) et exerce 37,9 % des droits de vote, était de toute façon divisé.

Tous ceux qui, au sein des instances décisionnelles du groupe, y croyaient sont déçus.

Quant aux détracteurs de l'alliance, ils déplorent pour leur part que l'on ait depuis perdu du

temps et de l'argent pour pas grand-chose. La famille Peugeot se retrouve ainsi face au sempiternel problème du groupe tricolore, que Philippe Varin avait espéré résoudre : un grand isolement sur la scène intercontinentale.

C'est en tout cas un échec personnel pour le président de PSA, qui avait déjà échoué à nouer naguère une grande alliance avec le japonais Mitsubishi.

Certains affirment d'ores et déjà que le mandat de Philippe Varin, qui prend fin au printemps prochain, pourrait tout simplement ne pas être renouvelé. ▼

À RENNES, L'INTERSYNDICALE TENTE DE JOUER LA MONTRE

L'ampleur du plan social sur le site breton, qui prévoit de supprimer 1 400 emplois sur 5 600, a créé un véritable choc. On espère cependant limiter la casse, jusqu'au lancement de la Citroën C5, en 2016...

PASCALE PAOLI-LEBAILLY

« Il y a toujours eu un bon dialogue social à PSA, et notre objectif est d'accompagner les salariés du mieux que nous pourrions pour ne laisser personne au bord de la route », assure le directeur de PSA Rennes, Jean-Luc Perrard...

Au-delà de ces propos qui se veulent rassurants, les salariés et les syndicats attendent surtout la prochaine étape : la tenue début janvier de la deuxième réunion tripartite, réunissant PSA, la préfecture et des représentants des organisations syndicales et patronales. À cette occasion, des propositions concrètes devraient être formulées à partir d'hypothèses d'accompagnement émises lors de la première réunion tripartite pour « permettre aux gens de se projeter », espère Pierre Contesse, délégué FO.

La réunion du 9 novembre avait laissé entendre que sur les 1 400 postes menacés 400 emplois pourraient entrer dans le cadre d'un projet de réindustrialisation du site à compter de 2014. Quelque 400 autres seraient concernés par un plan de mobilité interne au groupe. Enfin, 600 personnes feraient l'objet d'un accompagnement en mobilité externe, obligées de



Les salariés de l'usine PSA de Rennes auront cumulé 56 jours de chômage en 2012. [DAMIEN MEYER/AFP]

quitter le groupe sur la base du volontariat dans un premier temps, puis de manière contrainte à la fin de l'été 2013.

MOINS DE 130 000 VÉHICULES EN 2012

De son côté, Jean-Luc Perrard indique que le groupe est en train d'étudier un projet de réindustrialisation privilégiant des projets donnant des emplois nets dans des secteurs comme l'automobile ou la mobilité. Toutefois, précise-t-il, « l'élément déterminant pour atténuer l'inquiétude » à moyen terme, c'est l'annonce du renouvellement, sur quatre à

cinq ans, de la Citroën C5 – nom de code, X8 –, en 2016.

La production de Rennes, qui devrait plafonner à moins de 130 000 véhicules cette année (dont 70 % de 508) et se maintenir à ce niveau en 2013, pourrait ne dépasser 180 000 véhicules qu'à l'horizon 2017 (sur une capacité de production de 227 000 véhicules).

Dans cette perspective, un pré-rapport du cabinet d'audit Secafi, mandaté par le CCE pour analyser le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) du groupe, soulignait que 360 postes sur 1 400 pourraient être maintenus.

Ses conclusions sont attendues pour fin novembre.

« Sans nouveau lancement, il faut quand même passer le creux de 2013-2016, analyse Laurent Valy, secrétaire CFDT à PSA Rennes. En 2012, nous aurons cumulé 56 jours de chômage, ce qui pose la question de la prolongation de l'allocation-chômage partiel sur 2013. Quant à la réindustrialisation, elle n'interviendrait qu'en 2014-2015. C'est flou ! » Pour l'heure, l'intersyndicale (hors CGT) joue la montre. FO se dit même « assez confiant pour repousser le plan au-delà de 2014. » ▼

Samsung GALAXY Note II | Be creative*

Partage d'écran : Faites plusieurs choses en même temps.



Avec le Partage d'écran, regardez une vidéo, lisez vos e-mails, envoyez un sms et bien plus, simultanément sur un même écran. Un moyen ludique de gérer vos applications et gagner du temps.

Samsung Galaxy Note II, *votre nouvelle source d'inspiration.

Écran 5.5" HD ^{SUPER} AMOLED | Processeur Quad Core 1,6 GHz | S Pen intégré

www.samsung.com/fr



DAS = 0,369 W/kg. Le DAS (débit d'absorption spécifique des téléphones mobiles) quantifie le niveau d'exposition maximal de l'utilisateur aux ondes électromagnétiques, pour une utilisation à l'oreille. La réglementation française impose que le DAS ne dépasse pas 2 W/kg.
© 2012 Samsung Electronics France, 270 avenue du Président Wilson, 93458 La Plaine Saint Denis Cedex, RCS Bobigny 334 367 497. SAS au capital de 27 000 000 €. Images d'écran simulées. Visuels non contractuels. **cheil** worldwide

BRUCE TOUSSAINT
EUROPE 1 MATIN
7H-9H

+29% SUR LES CADRES

+8% SUR LES 25-59 ANS

 **Lagardère**
publicité

Contact : Marie Renoir-Couteau
01 41 34 97 10
www.lagardere-pub.com

Europe 1

www.europe1.fr

Médiamétrie 126 000 Radio / LV / 7h-9h / PDA « 25-59 ans » et
« Chefs d'entreprise, cadres, professions intellectuelles supérieures »
/ SO 12 / évolutions vs AMJ 12



➤ **IL A OSÉ LE DIRE** « On assomme les banques européennes d'une multitude de réformes qui vont en faire des canards à la tête coupée, lesquels finiront par ne plus pouvoir courir. »

FRÉDÉRIC OUDÉA, PDG DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, LORS DES ENTRETIENS DE L'AMF

L'ŒIL DE PHILIPPE MABILLE

DIRECTEUR ADJOINT DE LA RÉDACTION



Le facteur sonne toujours deux fois

C'est l'histoire d'un type qui tombe du dix-septième étage de la zone euro et qui, à la hauteur du deuxième, s'écrie : « *Jusqu'ici, tout va bien!* » Dégradée une première fois en janvier par Standard & Poor's, la note de la France a perdu cette semaine encore un peu plus de son crédit avec la décision attendue de l'autre agence américaine, Moody's, de lui retirer à son tour son triple A. Bien sûr, il ne s'agit que d'une opinion, mais le fait est qu'elle est partagée par les investisseurs étrangers, qui détiennent plus des deux tiers de notre dette...

Une semaine après la une choc de l'hebdomadaire *The Economist* décrivant la France comme une bombe à retardement au cœur de l'Europe, il est plus que temps de prendre au sérieux ces avertissements sur la très mauvaise image de notre pays à l'étranger. « *Même pas mal* », semble dire le gouvernement, qui a rejeté la faute sur la gestion de la droite au pouvoir depuis 2002. Ce n'est pas faux, mais la vérité oblige à dire que le laxisme budgétaire et le déni de réalité sont un mal hélas partagé autant à droite qu'à gauche depuis bien plus longtemps. À l'Élysée, dans l'entourage de François Hollande, comme à Bercy, dans la bouche de Pierre Moscovici, on entend que le message des deux facteurs a été bien reçu. Mais on s'accroche au fait, incontestable, que la perte du triple A n'a pas eu pour effet de renchérir, pour l'instant, le coût des emprunts de l'État.

Y voir le signe que la crédibilité budgétaire de ce gouvernement est assurée serait pourtant faire une grave erreur. Pour la France, il n'est plus minuit moins le quart, mais minuit et quart. C'est-à-dire qu'il est déjà trop tard. Le fait que les deux

agences maintiennent une perspective négative sur notre note signifie que d'autres dégradations sont à craindre, à l'image de l'Espagne et de l'Italie. La France est désormais un risque au cœur de l'Europe, notamment parce que son destin est irrémédiablement lié à celui de la zone euro.

CE QU'ON VOIT ET CE QU'ON NE VOIT PAS.

De ce point de vue, le nouvel échec de la négociation engagée avec la Grèce pourrait mettre fin plus vite qu'on ne le pense au répit dont bénéficie François Hollande avec les marchés. La France est en première ligne dans le sauvetage de la Grèce, puisqu'elle porte près de 20% de la garantie européenne, par le biais du FESF et du MES. En perdant son triple A, elle fragilise l'édifice encore bancal mis en place pour sauver la monnaie unique. D'où l'inquiétude de l'Allemagne, qui se retrouve bien seule face à un risque croissant qui pèse à son tour sur son triple A.

La finance, « *l'ennemi sans visage* », pourrait donc bien finir par se rappeler au bon souvenir de la France si François Hollande ne met pas rapidement en œuvre les promesses de réformes « *structurelles* » qu'il a annoncées. Il est en effet un peu facile de clamer que *The Economist* ou bien les agences de notation réagissent avec retard et sans prendre en compte l'évolution de la politique économique française. Pour reprendre les termes de Frédéric Bastiat, ce penseur du libéralisme au XIX^e siècle, il y a « *ce qu'on voit et ce qu'on ne voit pas* » (titre de son œuvre maîtresse). Ce qu'on voit, c'est une prévision de

croissance surestimée pour 2013, année au cours de laquelle la France va devenir le premier émetteur de la zone euro.

Ce qu'on voit, c'est un pays qui a l'un des taux de dépenses publiques les plus élevés de l'OCDE et un niveau de prélèvements obligatoires record. Un pays qui dépense moins que les meilleurs en R&D et accepte un chômage massif, notamment parce que la rigidité de son marché du travail en ferme la porte aux jeunes.

Ce qu'on ne voit pas encore très bien, c'est comment et quand François Hollande va s'attaquer sérieusement à ces boulets. Les 60 milliards d'euros de baisse des dépenses publiques programmés pour le quinquennat sont très insuffisants pour régler le problème de l'endettement, et n'ont pour l'instant de réalité que dans les paroles du chef de l'État.

« La France est désormais un risque au cœur de l'Europe. »

LA DROITE « PLURIELLE ». Le spectacle affligeant offert par l'ancienne majorité UMP ajoute un nouveau chapitre à la longue histoire des droites en France. Plongée dans une crise de leadership depuis la défaite de Nicolas Sarkozy, l'UMP est menacée d'implosion, écartelée entre sa tentation frontiste et sa tendance centriste. La crise est profonde. François Fillon se rêve encore un destin gaullien. Quant à Jean-François Copé, dont on ne sait, à l'heure où nous écrivons ces lignes, s'il conservera la présidence de ce qui reste du grand parti hégémonique voulu par Jacques Chirac, souhaitons-lui de méditer cette formule de Sénèque, le sage : « *Le coq est roi sur son fumier.* » ▼



LE MEILLEUR DE LA SEMAINE SUR LATRIBUNE.FR

SUR LE PODIUM

LE PLUS LU Un rapport parlementaire « *anti-Free* » fait polémique. La députée PS des Côtes d'Armor Corinne Erhel a rédigé un rapport sur la crise des télécoms en France, dans le cadre du projet de loi de finances pour 2013. Free est mis en cause dans la situation des opérateurs et de toute la filière. **PUBLIÉ LE 12 NOVEMBRE**

LE PLUS COMMENTÉ Renault : les cinq recettes miracle de la Dacia Logan II à bas coûts. Le constructeur livrera fin novembre ses premières Logan II et Sandero II. Améliorées sur tous les plans, ces voitures roumaines demeurent au même prix! Malgré des équipements supplémentaires. Ingrédients clés : la simplicité, une seule plate-forme, 80% de composants partagés entre les modèles et une main-d'œuvre à bon marché. **PUBLIÉ LE 14 NOVEMBRE**

LE PLUS PARTAGÉ Impôts : les Français de moins en moins nombreux à vouloir faire des efforts. D'après un sondage Ifop pour le *Journal du dimanche*, ils sont 54% à se dire prêts à participer au redressement des comptes du pays. Mais c'est 10 points de moins par rapport à la rentrée de septembre, et 13 points de moins par rapport au mois de juillet. **PUBLIÉ LE 18 NOVEMBRE**

REPÉRÉ PAR LA RÉDAC'

4 000 euros net par mois et un apport de 50 000 euros : la norme pour devenir propriétaire. Acheter son logement est plus que jamais réservé aux ménages aisés, confirme une enquête du courtier Empruntis.

LA VIE DE LA COMMUNAUTÉ

Les meilleures contributions sur latribune.fr et les réseaux sociaux



LE TWEET

« Et Météo France s'inquiète des variations inexplicables du Libor. »

➤ @Bernard_Bellini, à propos de l'article « *La Banque mondiale s'alarme d'une hausse des températures de 4 degrés* ».

renouvelables, c'est-à-dire permanentes, mais diversifiées et à l'échelon du particulier. »

➤ Icidemain à propos de l'article « *La France est-elle au gaz de schiste ce que le Qatar est au pétrole?* »



LE COMMENTAIRE

« Toujours et encore on agite la promesse d'une source d'énergie miraculeuse... mais fossile, alors que l'effort des pays développés doit se concentrer vers les économies d'énergie et les énergies



L'OPINION

➤ « *UMP : l'ombre de Sarkozy* » par Jean-Christophe Gallien, professeur associé à l'université de Paris-I la Sorbonne.

« Depuis la défaite aux législatives, l'UMP et la droite parlementaire sont demeurées pugnaces, loin de l'implosion annoncée. »

LE DIAPORAMA

Présidence de l'UMP : une élection... et deux vainqueurs autoproclamés



1 / Dimanche 23 h 30 : Copé revendique la victoire.



2 / Lundi 0 h 15 : Fillon revendique aussi la victoire.



3 / Lundi 22 h 40 : La Cocoe annonce la victoire de Copé.

Retrouvez la totalité du classement sur latribune.fr



La dégradation de la France par Moody's est aussi une mauvaise nouvelle pour Berlin, désormais en première ligne pour sauver l'euro.

Triple A : après la France, l'Allemagne ?

OUTRE LE FAIT QUE CETTE SECONDE dégradation ôte définitivement à la France sa capacité à se prévaloir d'un triple A vis-à-vis des investisseurs, elle s'accompagne d'une menaçante et inquiétante perspective négative. Autrement dit, ce qui menace la France, c'est d'entrer dans la spirale des dégradations qu'ont connue ses voisins méridionaux, Espagne et Italie. Dès lors, Paris pourrait n'avoir d'autres choix que d'accélérer le pas de la rigueur, ce qui ne manquera pas de réduire à néant le dernier bastion de la croissance française, la consommation. Une France aussi affaiblie laisse désormais l'Allemagne seule en première ligne dans la « défense de l'euro »...

Il est désormais évident que Paris ne peut faire face aux engagements pris pour maintenir la Grèce, le Portugal et l'Irlande dans la monnaie unique, qui, potentiellement s'élèvent déjà à 200 milliards d'euros. Peut-être la France pourra-t-elle encore assumer les pertes sur les quelque 25 milliards d'euros qu'elle a prêtés directement ou indirectement à la Grèce, mais ce ne sera qu'au prix d'une nouvelle dégradation et d'un nouveau plan de rigueur, donc d'un nouvel affaiblissement. Viendra alors rapidement le moment où la France ne pourra plus assumer ces engagements... et devra, comme pourrait le faire l'Italie, en appeler au MES pour se financer et bénéficier de la protection de la BCE. Dans les statuts du



Jean-Marc Ayrault et Angela Merkel le 15 novembre, à Berlin. [ODD ANDERSEN/AFP]

LA SPIRALE

FESF et du MES, les pays qui bénéficient d'une aide sont en effet dispensés de participer aux garanties et au financement de cette aide.

Le risque est donc que l'Allemagne doive seule assumer les risques liés au sauvetage de l'euro. Mais la République fédérale ne le peut pas. Quelle que soit sa puissance, son PIB n'est que de 2 800 milliards d'euros et sa dette brute atteint déjà 80 % de ce montant !

D'autant que l'affaiblissement de la France, s'il se produit, risque encore d'affaiblir la situation de l'Allemagne, dont deux tiers des exportations se dirigent encore vers la zone euro.

LES GRANDS MOYENS POUR EN FINIR AVEC LA DETTE

Si la France chute, Berlin n'aura sans doute d'autre choix que de stimuler sa demande des ménages, au risque de réduire sa compétitivité

externe. Ce qui pourrait affaiblir sa croissance et, partant, sa capacité à intervenir pour sauvegarder l'euro.

Dès lors, le système de cavalerie financière mis en place à partir de 2010 pour faire tenir l'édifice de la monnaie unique ne pourra plus que s'effondrer. Il sera impossible à l'Allemagne de continuer à s'endetter pour financer la dette des pays de la zone euro. Il faudra en venir aux grands moyens pour en finir avec ce stock de dettes accumulées.

Le premier d'entre eux sera un défaut partiel généralisé des pays de la zone euro, solution extrême qui soulagera immédiatement les États membres. Mais l'accès au marché leur sera fermé pour longtemps, ce qui les contraindra à une discipline budgétaire de fer, plus douloureuse que celle imposée par le pacte budgétaire. L'Allemagne y perdrait son triple A, mais il est peu probable que Berlin accepte une telle décision, si contraire à toute son histoire économique.

Le deuxième moyen – qui n'est pas exclusif du précédent – est un financement de la dette publique des pays de la zone euro par des émissions monétaires illimitées et inconditionnelles de la BCE. La dette serait alors effacée par l'inflation et payée en monnaie de singe. Ce serait un défaut doux. Du point de vue allemand, l'effet favorable sur les exportations lié à la chute de l'euro serait effacé par le renchérissement des importations qui obligerait les entreprises allemandes à hausser les salaires

et à ronger leurs marges. Là aussi, le triple A allemand serait menacé. Ce choix semble exclu par une Allemagne encore très réticente à toute politique inflationniste.

MERKEL, ADEPTE DE LA POLITIQUE À COURTE VUE

Reste le dernier moyen, la sortie unilatérale de l'Allemagne de la zone euro. Mais que faire de la dette existante et libellée en euros ? La convertir en « nouveau mark » ne servirait à rien. La laisser libellée en euros permettrait, compte tenu de la possible réévaluation de la nouvelle monnaie, d'en annuler une partie. Ce serait aussi un défaut en douceur. Mais la hausse du nouveau mark pèserait sur les exportations et affaiblirait le potentiel de croissance du pays. Le triple A allemand ne résisterait pas...

Ce scénario est évidemment celui du pire. Mais il montre que la politique d'Angela Merkel est une politique à courte vue qui s'est accompagnée d'un risque immense. Le seul élément qui contient encore ce risque, c'est la confiance. Or chaque abaissement de note par les agences réduit ce capital... ▼

ROMARIC GODIN

LU SUR LE SITE

« Que la France chute, et l'Allemagne suivra, avec le reste de l'Europe. L'Allemagne a une dette de 2230 milliards d'euros, supérieure de 30 % à celle de la France. Il ne faudrait pas l'oublier [...] L'Allemagne n'a pas été plus vertueuse que les autres. »
→ par Laustralien

Dans son dernier rapport sur le « shadow banking », ce système bancaire parallèle qui assure un quart de l'intermédiation financière, le Conseil de stabilité financière appelle à un renforcement de la réglementation. Vous avez dit risque systémique ?

Le « shadow banking » grossit, grossit... et inquiète

LE CONSEIL DE STABILITÉ FINANCIÈRE (CSF, ou FSB en anglais) a publié dimanche une série de documents illustrant la nécessité de renforcer la surveillance et la réglementation du système bancaire parallèle (*shadow banking system*). Cinq ans après la crise des subprimes, les activités des institutions financières non bancaires sont toujours mal régulées. Or, les canaux de financement non bancaires peuvent certes présenter certains avantages, mais ils « peuvent aussi devenir une source de risque systémique », en particulier lorsqu'ils assument des fonctions traditionnellement réservées aux banques (transformation, levier) ou lorsque les interconnexions avec le sys-

tème bancaire sont fortes, prévient le CSF. Les cinq années précédant la crise financière, le système bancaire parallèle n'a pas cessé de croître. Il représentait 26 000 milliards de dollars en 2002 et 62 000 milliards de dollars en 2007. Il se porte toujours bien. En 2011, quelque 67 000 milliards de dollars d'actifs ont été gérés par le *shadow banking system*, soit 111 % du PIB (agrégé) des pays auxquels le CSF s'est intéressé. Le système bancaire parallèle assure un quart de l'intermédiation financière et les actifs transitant par lui représentent la moitié des actifs passant par le système bancaire « classique », précise le Conseil de stabilité financière. Une grande diversité d'acteurs sont dans le collimateur des régulateurs :

les entités qui font de l'intermédiation ou de la distribution de crédit mais n'acceptent pas de dépôts et ne sont pas régulées comme des banques, les fonds (capital-investissement, spéculatifs, d'investissements et autres fonds monétaire), les assureurs qui fournissent des garanties de crédits et enfin, les véhicules d'investissement ou de financement spécifiques.

FACE AUX RISQUES, UNE RÉGULATION APPROPRIÉE

Les États-Unis sont le pays doté du plus gros système bancaire parallèle (23 000 milliards de dollars), juste devant la zone euro (22 000 milliards). Vient ensuite le Royaume-Uni (9 000 milliards). Le FSB souligne que le *shadow*

banking risque de se développer davantage encore en réaction aux nouvelles règles bancaires dites de Bâle III, qui prévoient d'obliger les

LA MENACE

banques à renforcer considérablement leurs fonds propres. C'est un des arguments des banquiers, qui s'insurgent contre la nouvelle réglementation. Selon eux, elle pourrait déplacer les activités les plus risquées vers les acteurs les moins régulés de la finance.

Le CSF, qui publiera ses recommandations finales en septembre 2013, est « d'avis que l'approche des autorités [...] doit être ciblée ». Les

régulateurs doivent « s'assurer que le *shadow banking* est soumis [...] à une réglementation appropriée pour faire face », aux risques financiers qui émergent en dehors du système bancaire classique « sans toutefois inhiber les modèles durables de financement non bancaire qui ne posent pas de tels risques ».

Afin de se concentrer « sur les activités qui sont importantes pour le système », le conseil recommande de partir des entités « qui ont été une source de problèmes lors de la crise », sans toutefois les citer. Il propose aussi de renforcer la surveillance afin de pouvoir identifier rapidement si une activité en croissance présente des risques. ▼

SOPHIE ROLLAND



La compagnie a augmenté son bénéfice annuel avant impôts de 28 %, à 317 millions de livres. Le dividende distribué aux actionnaires sera doublé.

La chasse à l'homme d'affaires fait planer EasyJet

BOND DE 28% DU BÉNÉFICE avant impôts, à 317 millions de livres (394 millions d'euros), hausse de 13% du bénéfice net à 255 millions de livres, doublement du dividende, à 21,5 pence par action, pour un total de 85 millions de livres... Les résultats annuels d'EasyJet, clos fin septembre, sont très bons malgré les difficultés économiques en Europe et la hausse de la facture carburant. Ils confortent la stratégie de sa PDG, Carolyn McCall, de se focaliser davantage sur la clientèle affaires, qui représentent plus de 20% de ses passagers. Bon nombre d'entreprises réduisent leur budget voyage et utilisent les compagnies à bas coûts aux dépens des transporteurs classiques. « EasyJet est le gagnant structurel sur les routes intra-européennes face aux compagnies classiques mais aussi aux autres compagnies low-cost », a déclaré, à Bloomberg, Carolyn McCall.

Le modèle de la compagnie britannique a toujours attiré la clientèle affaires. Contrairement à Ryanair, qui s'est développé au départ d'aéroports régionaux, EasyJet s'est positionné très vite sur les aéro-

ports principaux (Orly et Roissy, à Paris, par exemple) et a préféré avoir un réseau moins dense que sa rivale irlandaise en termes de villes desservies, mais en proposant sur chacune de ses liaisons un nombre de vols permettant de faire un aller-retour dans la journée.

LA COMPAGNIE A SIGNÉ UN PARTENARIAT AVEC AMADEUS

Ces derniers temps, EasyJet est allé encore plus loin, en développant une offre spécifique pour les hommes d'affaires. Ses tarifs Flex permettent de changer gratuitement et de manière illimitée les dates de voyage pendant quatre

semaines, et incluent un bagage à main (d'un poids limité), un bagage en soute jusqu'à 20 kilos et l'accès au Speedy Boarding (comptoirs d'enregistrement dédiés et passage prioritaire à l'embarquement).

En outre, la compagnie a complètement changé sa relation avec les agences de voyages, qui ver-

rouillent le marché du voyage d'affaires. Du refus il y a une dizaine d'années d'être distribué par les agences pour ne pas payer de commissions sur le prix des billets, EasyJet et les distributeurs de voyages se sont rapprochés à la faveur de la suppression du système de commissionnement par les compagnies classiques comme Air France ou Lufthansa.

En signant un partenariat avec Amadeus, l'un des fournisseurs de système de réservation des agences de voyages, EasyJet a facilité la vente de ses billets par les agences de voyages. En outre, en se posant sur des aéroports principaux, qui n'apportent pas de subventions, EasyJet évite les attaques en justice

sur les aides publiques dont fait l'objet Ryanair. La compagnie indique que les réservations du premier semestre sont pour l'instant globalement conformes à l'exercice précédent et qu'elle va augmenter ses capacités d'environ 3,5% sur cette période. ▼

FABRICE GLISZCZYNSKI

LA BONNE CIBLE

semaines, et incluent un bagage à main (d'un poids limité), un bagage en soute jusqu'à 20 kilos et l'accès au Speedy Boarding (comptoirs d'enregistrement dédiés et passage prioritaire à l'embarquement).

En outre, la compagnie a complètement changé sa relation avec les agences de voyages, qui ver-

De récents courriers prouvent que les dirigeants des deux géants américains discutent en vue de mettre un terme à leurs poursuites réciproques.

Brevets : Google et Apple tentés par l'armistice

C'EST OFFICIEL : Apple et Google se parlent en vue de mettre un terme à leurs poursuites réciproques pour violation de brevets dans la téléphonie mobile. Deux courriers, transmis à la justice américaine, attestent de contacts très récents entre les directeurs juridiques des deux géants californiens. Répondant à la proposition d'arbitrage faite par Google le 5 novembre dernier devant un juge,

par Steve Jobs contre Android, le système d'exploitation pour mobile de Google? Apple propose d'aller vite et vise une audience dans les quatre mois en vue d'un jugement dans les six mois.

LES DEUX GÉANTS POSENT LEURS CONDITIONS

Si dans sa réponse en date du 13 novembre, Google se réjouit de cette opportunité de « construire un dialogue constructif », il pose de nombreuses conditions.

Tout d'abord, la firme de Mountain View est favorable à un accord global mais elle veut d'abord une évaluation de ses propres brevets essentiels, soulignant que ceux d'Apple n'ont pas encore été prouvés. Ensuite, Google est d'accord pour un cessez-le-feu judiciaire à l'exception de l'affaire en cours en Allemagne (le dossier Orange Book) qui

devrait se régler – vraisemblablement en sa faveur – avant qu'un arbitrage puisse aboutir. *Idem* pour la portée mondiale d'un éventuel accord : Google est ouvert à l'étendre à d'autres pays que les États-Unis, sauf l'Allemagne. Si arbitrage il y a, le géant de l'Internet veut tout mettre à plat, y compris un contentieux portant sur le contrat de Motorola (filiale à 100% du moteur de recherche) avec le fabricant de puces Qualcomm.

La proposition d'Apple est elle aussi un peu ambiguë : elle laisse entendre qu'une fois l'armistice conclu, elle pourrait continuer à attaquer à travers ses brevets d'utilité ou de design. Néanmoins, le récent accord signé avec HTC prouve que l'inventeur de l'iPhone est résolu à régler cet imbroglio juridique mondial dans lequel il s'est enfoncé. ▼

DELPHINE CUNY

LA DÉTENTE

Apple présente, dans une lettre datée du 8 novembre, un cadre général d'accord de licences réciproques « à des conditions équitables, raisonnables et non discriminatoires », et s'appliquant au niveau mondial. Bientôt la fin de la « guerre thermonucléaire » voulue

ÉVÉNEMENT

LES RENCONTRES PATRIMONIALES

LA TRIBUNE

en partenariat avec



Comprendre l'actualité pour mieux gérer son patrimoine

Conférence animée par
Pascale Besses-Boumard

Rédactrice en chef à La Tribune - Finance et Marchés

Prochaine rencontre
Judi 13 décembre 2012
de 8h30 à 10h

Radisson Blu Hôtel
Marseille - Vieux Port

38-40 Quai Rive Neuve - 13007 Marseille

Un événement



Avec le soutien de



Inscriptions et renseignements :

rencontrespatrimonialeslabanquepostale@latribune.fr

LOGISTIQUE Comment trouver des relais de croissance quand on est déjà le

ATLANTA VEUT SE MET

L'AMBITION L'alliance du plus grand aéroport du monde, Atlanta, et du port américain à la plus forte croissance, Savannah, devrait faire émerger le plus gros centre logistique occidental.

LES MOYENS Des travaux gigantesques sont réalisés pour que supertankers et avions-cargos puissent fonctionner ensemble dès l'élargissement du canal de Panamá, en 2014.

JEAN-PIERRE GONGUET, À ATLANTA

Kasim Reed est un proche de Barack Obama. Le maire d'Atlanta est d'ailleurs presque un clone du président des États-Unis. Sourire, décontraction, élégance, charisme, facilité d'expression, tout y est.

Kasim Reed, maire démocrate dans un État (la Géorgie) totalement républicain, a donc passé les dernières semaines de la campagne à Washington, à aider son ami. Mais il lui a surtout arraché en extremis une centaine de millions de dollars de subventions fédérales pour la ville de Savannah, dont Edna Branch Jackson, la maire démocrate, participa en 1963 à la marche sur Washington du plus célèbre natif d'Atlanta, Martin Luther King. Kasim Reed ne l'a pas fait par bonté d'âme : il veut que sa ville devienne « le centre de la logistique pour tout l'hémisphère occidental » et

pour cela, il a besoin de Savannah et de l'aménagement de son port. Les 100 millions de dollars d'aides fédérales vont permettre de lever plus de 500 autres millions, et cela devenait urgent. En Géorgie il y aura donc Atlanta, avec l'aéroport le plus fréquenté du monde, et Savannah, qui devrait devenir, après travaux et avec l'élargissement du canal de Panamá en 2014, le premier port

de fret de la côte est des États-Unis. Entre les deux, 400 kilomètres d'autoroutes et de canaux pour relier cet immense cluster de la logistique.

L'armée américaine, qui utilise le port, ne s'y est pas trompée et vient enfin de donner son accord pour accroître la profondeur des canaux afin d'accueillir les flottes de supertankers. Le plus étonnant dans ce développement est que les collectivités locales sont au cœur de tout en Géorgie. Atlanta a bâti son développement sur un aéroport (Hartsfield-Jackson, du nom de deux précédents maires bâtisseurs d'Atlanta) dont elle est totalement propriétaire. Hartsfield-Jackson n'est qu'un département de la mairie, au même titre que la voirie ou le musée.

Le premier aéroport du monde avec 92 millions de passagers annuels (15 millions de plus que le deuxième, Pékin, et 32 millions de plus que le septième du classement, Roissy) est municipal. Un aéroport municipal qui dégage quand même 14 milliards de

dollars de chiffre d'affaires et emploie 58 000 salariés, 58 000 employés municipaux !

Une masse salariale de 4,26 milliards de dollars pour une ville de 420 000 habitants (un peu plus de 5 millions dans la zone métropolitaine), c'est peu commun. Et, par voie de conséquence, l'investisseur unique est la mairie d'Atlanta : « Nous avons investi 1,4 milliard de dollars pour



L'aéroport d'Atlanta doit presque tout son rayonnement à l'implantation sur place, depuis les années 1920, de Delta Airlines, devenue la première compagnie aérienne mondiale. [DR]

L'AÉROPORT, 100% MUNICIPAL, est tout de même devenu le premier du monde. Il génère 434 000 emplois directs et indirects et 58 milliards de dollars de chiffre d'affaires sur l'ensemble de la métropole.

LE PORT DE SAVANNAH emploie 295 000 personnes et rapporte chaque année 15,5 milliards à l'État de Géorgie. Son agrandissement devrait créer 150 000 emplois supplémentaires.

L'agrandissement de l'aéroport terminé en 2012 et nous l'avons fait uniquement par autofinancement, explique Shelley Lamar, directrice de l'aménagement de Hartsfield-Jackson. Cela a toujours été notre politique : l'aéroport s'autofinance, chaque dollar gagné y est réinvesti.

« ON ACHÈTE, ON AMÉNAGE, LE MARCHÉ SUIVIT »

La pratique des maires d'Atlanta a en effet toujours été un peu particulière. Elle peut surprendre, en France comme aux États-Unis. Elle pourrait se résumer par une idée : « On achète, on aménage et le marché suit. »

Atlanta a ainsi acheté toutes les terres possibles pour construire son aéroport avant même d'être totalement sûre de la stratégie de Delta Air Lines. Mais c'était un peu son ADN : avant d'être tota-

lement rasée par le général Sherman lors de la guerre civile, elle était déjà le « hub » du sud des États-Unis, les lignes ferroviaires s'y croisant toutes. Et lorsque, dans les années 1920, le maire d'Atlanta a compris que Delta Air Lines, devenue depuis la première compagnie au monde, allait se développer, il a acheté du terrain, l'a aménagé, et Delta a suivi.

Depuis, tous les maires achètent systématiquement, aménagent immédiatement, et les entreprises arrivent. Autour de l'aéroport, en ville ou autour de la ville. Kasim Reed est par exemple en train de développer la même politique à la périphérie de la cité : la municipalité s'empare de tous les terrains, exproprie gentiment (ou pas), aménage, construit, et les entreprises comme les candidats au logement social ou à la propriété arri-

vent. C'est actuellement le plus grand projet de rénovation urbaine des États-Unis avec logements et espaces verts sur une boucle de 22 miles (35 kilomètres) autour d'un métro électrique. Un projet fondé, comme d'habitude à Atlanta, sur une foi inébranlable dans le marché.

EN GÉORGIE, L'ÉCONOMIE C'EST L'AÉROPORT

Si la présence de Delta a été essentielle, les autres entreprises ont suivi pour profiter du hub. À côté du deuxième parrain de la ville, Coca-Cola, sont venus s'installer Home Depot (premier distributeur pour l'équipement de la maison), UPS, Southern Company, First Data, CNN, NCR ainsi qu'une flopée de compagnies de l'automobile : Hyundai et Kia y ont d'énormes entrepôts, BMW, Volkswagen et Porsche ont suivi.

premier? Atlanta a choisi de se rapprocher du port de Savannah.

TRE À L'AIR ET À L'EAU

Le port de Savannah, en Géorgie, est considéré comme le partenaire idéal pour l'aéroport d'Atlanta, qui compte trouver un relais de croissance dans le développement du fret. [DR]



FOCUS

La stratégie du low cost, c'est payant !

Rien n'est cher à Atlanta. Et c'est voulu. Le cabinet KPMG vient de passer au crible les coûts d'implantation pour les entreprises dans les plus grandes métropoles des États-Unis, les coûts de fonctionnement puis toutes les taxes locales, le coût du travail, les coûts et les facilités de transport, en tout vingt-six critères économiques.

Résultat : Atlanta est la zone métropolitaine la plus avantageuse des États-Unis, et New York la plus coûteuse (avec Los Angeles et Boston). De manière générale, toutes les villes où il fait bon s'implanter sont dans le Sud, puisque Dallas, Fort Worth et Houston sont à peine moins compétitives qu'Atlanta. Plus globalement, la Géorgie, si l'on tient compte des taxes étatiques, est un État extraordinairement attractif, toujours dans le top dix des États américains, selon les critères retenus.

C'est donc une véritable stratégie low cost que développe Atlanta. Et elle paie de plus en plus puisque la ville vient d'intégrer le top cinq des villes accueillant le plus de sièges sociaux parmi les 500 plus grandes entreprises américaines. Conséquence : une étude fédérale vient de montrer que c'est à Atlanta que, dans les prochaines années, vont se créer le plus d'emplois : 180 000 sur la zone métropolitaine et en dehors de l'extension du port de Savannah. ▼

J.-P. G.

LES VILLES « AÉROTROPOLIS »

Detroit, Memphis, Dallas, Denver, Chicago et Atlanta aux États-Unis, Amsterdam, Roissy et Londres en Europe, Dubai, Pékin, Kuala Lumpur, Shanghai, Séoul et bientôt Canton

en Asie : toutes sont lancées dans le développement d'« Aérotopolis », les villes aéroports du XXI^e siècle. Des cités où l'aéroport sera désormais situé au centre de l'activité, et non plus à la périphérie.

Ce dernier vient même d'obtenir un confortable paquet d'aides financières de la mairie d'Atlanta pour construire son siège social américain avec un circuit automobile afin que les passagers en transit puissent tester n'importe quel modèle de la gamme plutôt que d'attendre dans les halls : 400 emplois, le circuit ouvre l'année prochaine.

C'est une ville aéroportuaire qu'est en train de construire Atlanta. Eldrin Bell, ancien chef de la police locale et désormais patron du comté de Clayton, où s'étend l'aéroport, est clair : « Les entreprises, les cadres veulent tout trouver dans l'aéroport, des centres de conférences, des hôtels, des bars, des restos, des attractions... Ils ne veulent même plus en sortir pour aller à Atlanta. On a donc besoin de place, mais il y a trop de réglementations qui nous limitent. Le

XXI^e siècle doit faciliter le business et nous devons trouver d'autres règles », explique cet élu d'un État où, déjà, le droit du travail et la fiscalité des entreprises sont encore plus light que le Coca. À Atlanta, l'économie, c'est l'aéroport. Et il est depuis longtemps le principal créateur d'emplois directs et surtout indirects (430 000) de la Géorgie.

« IL Y A DES HABITANTS QUI VEULENT DORMIR... »

Mais cela peut aussi devenir un problème : Hartsfield-Jackson n'est qu'un aéroport de passage où Delta Air Lines règne en maître. Un avion toutes les minutes, mais pas de concurrence. Seules sont tolérées à un niveau important les compagnies associées, comme Air France KLM. Delta Air Lines ne veut pas voir Lufthansa ni Singapore Airlines atterrir sur son tar-

mac. « C'est vrai que nous pourrions avoir un souci avec Delta, reconnaît Reese McCranie, conseiller de Kasim Reed. Nous voulons nous développer sur le fret aérien, dans lequel nous sommes encore très loin de Memphis, l'aéroport de Federal Express en plein milieu de nulle part qui fonctionne jour et nuit.

À Atlanta, il nous reste un créneau inutilisé entre 23 heures et 4 heures du matin, mais il y a des habitants qui veulent dormir. Bien sûr, on rachète systématiquement tous les terrains, mais on ne peut pas exproprier tout le monde... Cependant nous discutons avec des compagnies de fret aérien, essentiellement les compagnies américaines qui ne font pas de passagers, pour qu'elles viennent s'installer à Atlanta dès que le marché mondial du fret va redémarrer. Il faut que tout soit prêt, mais il ne faut pas

heurter Delta, on y va doucement... » De fait, les Qataris, les Chinois, British Airways et quelques européens spécialisés dans le cargo se sont déjà installés.

APRÈS UN SIÈCLE D'AMOUR, LA PREMIÈRE DIVERGENCE

Pour l'instant Delta ne change rien. Mais Kasim Reed a beau expliquer en souriant que son « aéroport est un "magnét" », il sait parfaitement qu'il a un problème : après presque un siècle d'amour fou, la mairie d'Atlanta et Delta ont une divergence grave.

La compagnie a depuis longtemps vendu les quelques avions-cargos qu'elle avait, car elle pense que le marché du fret aérien est trop encombré, alors que la mairie joue son va-tout sur la question. Kasim Reed y croit : « Le mouvement est là, le marché du fret prêt à repartir ; je reconnais qu'il y a un souci dans le fret aérien, mais pas dans le fret maritime. »

C'est le relais de croissance. De l'aéroport comme de la logistique. La logistique, c'est aujourd'hui 133 000 emplois dans la seule métropole. Pour dévorer le marché, Atlanta a donc besoin de Savannah, vieux port du Sud, tranquille et militaire, qui vient de se faire annexer par la capitale de l'État. Kasim Reed a même réussi

à vendre l'idée à Barack Obama que le développement du port était essentiel pour doubler les exportations américaines : Savannah est actuellement le port américain dont la croissance est la plus forte et il fait partie du programme de développement lancé en 2011 par le président, « We Can't Wait » avec quatre autres ports (Jacksonville, Miami, New York et Charleston) qui vont se battre pour attirer les supertankers du canal de Panamá.

L'enjeu est de taille : le port réalise actuellement 61 milliards de chiffre d'affaires et devrait devenir la principale source de revenus, de très loin, de l'État de Géorgie. « Notre seule problématique est de rester le numéro un sur le trafic et la logistique. Nous avons construit il y a peu une cinquième piste qui nous a coûté 2 milliards de dollars pour les gros porteurs, et c'est grâce à elle que nous avons augmenté de 30 % en 2011 notre trafic de fret aérien. Nous sommes prêts à construire la sixième piste. Mais, surtout, j'attends que nous puissions faire remonter les supertankers jusqu'à Atlanta en 2014. »

L'aéroport est le joyau de la Géorgie et il est, dit-il, « le meilleur outil à notre disposition dans le monde tel qu'il est pour créer des emplois aussi rapidement ». ▼

Les greentechs, un mégaréservoir à start-up

BOOM OU BULLE? Agir en faveur de la qualité de l'air et de l'eau, limiter la production de déchets et réduire sa consommation d'énergie... À grand renfort de technologies couplant informatique et dispositifs électroniques, les start-up se multiplient en France.

ERICK HAEHNSEN

À moins d'un changement durable des comportements, les maladies dues à la mauvaise qualité de l'air ou de l'eau vont continuer à progresser. Idem pour les émissions de carbone, source de grands désordres climatiques. Dans ce contexte, les start-up des greentechs (technologies environnementales appliquées au bâtiment, à l'automobile, à l'énergie et à l'industrie) sont de plus en plus nombreuses.

Les deux secteurs où se sont créées le plus de start-up depuis 2007 ont été les énergies renouvelables (solaire en tête) et l'efficacité énergétique (bâtiment vert, maîtrise de l'énergie, etc.) : six start-up sur dix appartiennent à l'une de ces catégories. Et leurs technologies rebattent les cartes avec des systèmes conviviaux et faciles à utiliser, comme ces collecteurs ludiques pour encourager le recyclage des déchets ou encore cet épurateur d'air qui sait détecter et éliminer les polluants dans la maison.

LA PURETÉ DE L'AIR, UN CRÉNEAU « BANKABLE »

Les idées les plus prometteuses se retrouvent sur les podiums les plus enviés ou enregistrent les levées de fonds les plus alléchantes. C'est le cas d'Ethera, cofondée à Grenoble par Thu-Hoa Tran-Thi, une chercheuse du CNRS, et par Yves Bigay, ingénieur du CEA spécialisé dans le transfert de technologie. Leur entreprise créée en 2010 a levé 1,2 million d'euros auprès d'Emertec Gestion et de CEA Investissement. Objectif assigné : industrialiser et commercialiser une nouvelle génération de kits de détection ultrarapides pour repérer et mesurer la présence de composés organiques volatils (COV). Émis par les colles, moquettes, peintures, encres, vernis ou dissolvants, etc., ces gaz toxiques sont massivement présents dans l'habitat comme dans tous les lieux clos.

Le décret n° 2011-1728 oblige d'ailleurs les établissements recevant du public (ERP) à surveiller la qualité de l'air intérieur. Lequel est réputé 10 à 20 fois plus pollué qu'à l'extérieur. L'obligation, qui s'imposera d'abord aux crèches et aux écoles maternelles (avant le début de 2015), s'étendra progressivement, jusqu'en 2023, à tous les ERP. « Nous préparons un nouveau

tour de table pour lever 3,2 millions d'euros », indique Sylvain Colomb, chargé du développement commercial chez Ethera, qui s'adresse aujourd'hui aux professionnels du diagnostic avant de se tourner, demain, vers les particuliers. Une cible que vise justement Air Serenity, cofondée et dirigée par Joseph Youssef, un ancien doctorant du laboratoire de physique des plas-

mas (CNRS). Cette start-up a développé un procédé qui élimine l'ensemble des polluants présents dans les espaces clos tels que les micro-organismes, particules fines, composés gazeux ou COV. Et ce, sans générer de sous-produits.

POUR L'EAU, DES BILLES DE FILTRATION EN POLYMÈRE

Commercialisé l'an prochain, le premier produit d'Air Serenity, un épurateur d'air autonome, aspire l'air en continu afin de retenir les polluants dans une cartouche contenant des matériaux poreux spécifiques. Ce piège minéral est alors traversé par un plasma froid qui oxyde et détruit les polluants tout en régénérant la cartouche de filtration vendue avec l'appareil. « Dans un second temps, il est prévu de proposer un module qui s'intégrera à des systèmes de ventilation centralisés », prévoit le cofondateur d'Air Serenity, qui se prépare à une première levée de fonds pour lancer l'industrialisation et la commercialisation de cette gamme d'appareils.

Également placée sous haute surveillance, la qualité des eaux est au cœur de la directive européenne 2000/60/CE du 23 octobre 2000. Cette réglementation va interdire d'ici à 2021 les rejets et émissions d'une quinzaine de substances dont le cadmium et le plomb, ainsi que des métaux lourds difficiles à récupérer. D'où l'intérêt de la technologie développée par Steven Van Zutphen, président de Magpie Polymers. « Nous concevons et produisons des billes de filtration en polymère qui ont une attraction naturelle vers certaines familles de métaux », explique ce chimiste. Une fois en contact avec leurs cibles métalliques, elles créent des liaisons chimiques spécifiques afin de les absorber. « Cette technologie concerne notamment les eaux de rinçage ou issues de processus industriels, chargées en plomb, cadmium ou mercure. »

Une fois les polluants absorbés, les billes seront soit évacuées comme déchets industriels soit fondues pour récupérer et valoriser des métaux aussi précieux que le platine, le palladium et le rhodium. « Notre technologie vise dans ce cas les recycleurs de pots catalytiques ou de téléphones portables », confie Steven Van Zutphen, qui a levé 650 000 euros, dont 500 000 euros auprès du Fonds lorrain des matériaux, afin de faire mûrir son offre. L'an prochain, l'entreprise compte réaliser 1 million d'euros de chiffre d'affaires, dont 80 % à l'export. D'ici quatre ans, l'activité devrait peser entre 10 et 20 millions de chiffre d'affaires.

UN COLLECTEUR LUDIQUE POUR LES CANETTES...

Récupérer et valoriser les produits en fin de vie fait désormais partie des « écogestes » de la vie quotidienne des salariés et des particuliers. Un comportement que Canibal veut encourager avec le premier collecteur automatique et ludique pour la récupération de canettes en aluminium ainsi que



L'automate Canibal avale les canettes en aluminium aussi facilement que les bouteilles en plastique et permet de gagner (parfois) des bons d'achat ! [DR]

Inciter de manière ludique les citoyens à limiter leur empreinte environnementale : un credo qui pourrait devenir un filon pour bien des start-up.

de bouteilles et gobelets en plastique. « Grâce à une analyse combinée du poids et de l'image du déchet, notre appareil sait trier les déchets automatiquement dans le bon compartiment après les avoir compactés », fait valoir Benoît Paget, cofondateur de Canibal, qui a déjà levé 1,2 million d'euros (300 000 euros supplémentaires sont en cours) pour financer la production et la diffusion de sa machine. « Nous avons quatre sources de revenus », résume le dirigeant. D'abord, la location du collecteur et la fourniture des ser-

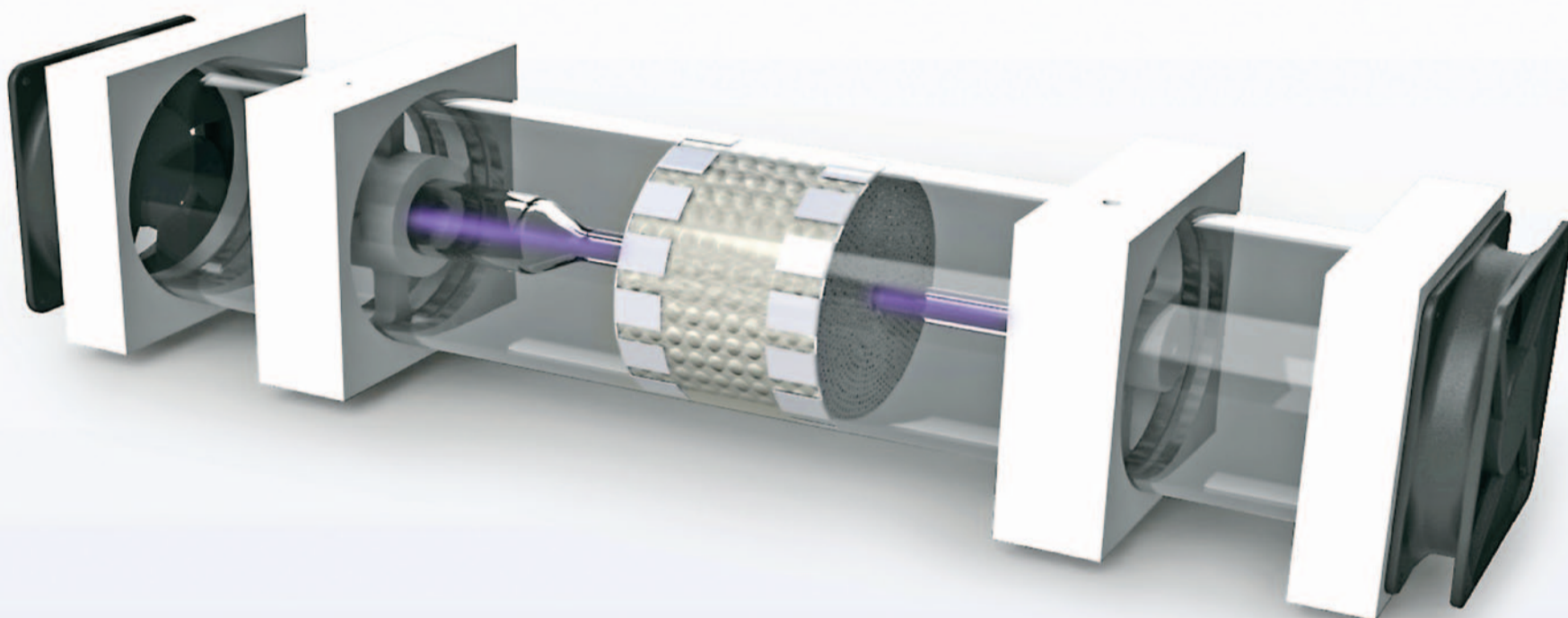
150 millions d'euros pour les PME des greentechs. Dans le cadre des actions du Programme d'investissements d'avenir confiées à l'Ademe, un fonds commun de placement à risque, FCPR Ecotechnologies, a été lancé cette année à l'intention des PME innovantes travaillant sur les technologies vertes. Le fonds est géré par CDC Entreprises.

Un Français sur le podium

Derrière l'américain Hybrid Electric Vehicle Technologies, la start-up SP3H, installée à Aix-en-Provence, s'est classée 2^e au concours mondial du Cleantech Open. Son système analyse et ajuste en temps réel la consommation des moteurs automobiles à combustion interne. Objectif, la réduction de la facture énergétique et des émissions polluantes.

2012, MEILLEUR CRU QUE 2011

Les levées de fonds réalisées dans le secteur des cleantechs durant les neuf premiers mois de l'année ont déjà dépassé celles de 2011, avec 221 millions d'euros, contre 180 millions en 2011 selon l'Afic (Association française des investisseurs pour la croissance).



Le filtre développé par Air Serenity élimine l'ensemble des polluants présents dans les espaces clos tels que les micro-organismes, particules fines, composés gazeux... [DR]

vices associés (vidage du conteneur et délivrance du certificat de recyclage). Ensuite la revente des déchets dans chacune des filières appropriées. Et enfin les revenus liés à la commercialisation d'espaces promotionnels.

En effet, lorsqu'un utilisateur remet un déchet, l'écran de la machine affiche un véritable jackpot qui lui fera gagner ou non des bons d'achat ou des points-fidélité... De quoi fidéliser les adeptes du tri. « Associer le geste de recyclage à un concept ludique permet de multiplier l'importance de la collecte par trois », indique Benoît Paget, qui prévoit d'installer 400 machines en France dès 2013.

CITÉGREEN, JEU EN RÉSEAU SUR LES ÉCOGESTES

Inciter de manière ludique les citoyens à limiter leur empreinte environnementale constitue un nouveau filon pour les start-up comme CitéGreen, eGreen et GridPocket. « Ce marché n'existait pas encore il y a un an », affirme Emmanuel Touboul, fondateur associé de CitéGreen. Parmi les finalistes du Grand Prix de l'innovation de la ville de Paris 2012, cette start-up a déjà levé plus de 100 000 euros auprès d'investisseurs privés. Ce qui lui a permis de développer un programme d'incitation aux éco-gestes. Par exemple, en fonction du nombre

de kilomètres parcouru avec un Vélib' ou du volume de déchets triés, les membres de sa plateforme Web gagnent des points et rivalisent entre eux. Grâce à l'accord passé en juillet dernier avec Velib', CitéGreen a attiré plus de 20 000 utilisateurs. « Nous comptons passer la barre des 100 000 membres mi-2013 », indique Emmanuel Touboul, qui, entre-temps, va participer à un programme pilote en région parisienne afin d'inciter les habitants à trier leurs déchets.

L'entreprise prévoit d'ailleurs de vendre son dispositif d'incitation aux collectivités locales. « Le prix du programme dépend de la taille de la collectivité. Mais, quoi qu'il en soit, elle pourra réaliser des économies à travers de meilleures performances de tri », assure le dirigeant, qui pense atteindre la rentabilité courant 2014.

L'énergie pèse également lourd dans notre bilan carbone. Pour limiter son empreinte, encore faut-il connaître en temps réel sa consommation. Un besoin auquel

répondent eGreen et GridPocket, qui récupèrent les données provenant des compteurs et les mettent à la disposition des utilisateurs inscrits sur leur plateforme. En revanche, difficile pour ces derniers d'identifier les équipements qui consomment le plus.

UN COMPTAGE ÉLECTRIQUE INDIVIDUALISÉ PAR APPAREIL

Un besoin auquel répond Smart Impulse, qui innove avec un système qui différencie la consommation des téléviseurs, PC, écrans

et autres radiateurs, repérables grâce à leur signature électrique sur le réseau domestique. Ce système de comptage est une première. Lauréate de plusieurs concours, la start-up a été cofondée en 2011 par trois ingénieurs diplômés de Centrale Paris, qui ont levé 300 000 euros. Mais c'est durant leurs études qu'ils ont mis au point ce compteur baptisé Smart Analyzer. Lequel est alimenté en temps réel par les données provenant de boucles électromagnétiques installées sur les câbles provenant du tableau d'alimentation électrique.

« Deux heures suffisent pour mettre en place notre système de comptage », indique Charles Gourio, directeur du développement de Smart Impulse, qui espère dépasser les 500 000 euros de chiffre d'affaires pour la première année. Depuis février 2012, une trentaine de bâtiments ont déjà été équipés. Quant au compteur, il est commercialisé en location auprès des gestionnaires de bâtiments, qui peuvent en attendre 10 % à 15 % d'économie d'énergie par an. ▼

BON À SAVOIR

POLLUTEC, À LYON FIN NOVEMBRE
La XXV^e édition de Pollutec, Salon international des équipements, des technologies et des services de l'environnement, se tiendra du 27 au 30 novembre prochains à Lyon.

FOCUS

Un marché mondial estimé à 831 milliards de dollars en 2015

Hier figure de proue des cleantechs, l'énergie photovoltaïque est en déclin tandis que l'efficacité énergétique des bâtiments et les smart-grids (« réseaux intelligents ») sont en nette progression, selon une étude réalisée par le Copenhagen Cleantech Cluster.

Ses auteurs estiment que le marché mondial des technologies vertes passera de 500 milliards de dollars en 2010 à 831 milliards de dollars en 2015! En France, où il est difficile de mesurer le marché, le site GreenUnivers dénombre plus de 410 start-up, essentiellement positionnées sur l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, selon Patricia

Laurent, la fondatrice du site, qui vient de publier son observatoire 2012 des start-up des cleantechs.

Cette étude portant sur 90 sociétés montre que 66 % d'entre elles ont bénéficié de subventions et de prêts publics.

En revanche, 64 % n'ont pas levé de fonds privés. Elles ne sont que 16 % à avoir levé plus de 500 000 euros; 8 % ont obtenu entre 200 000 et 500 000 euros et 12 % ont recueilli moins de 200 000 euros.

L'année 2013 s'annonce donc difficile pour ces start-up dont beaucoup ont déjà dû revoir leurs ambitions à la baisse. ▼

LE ZOOM
DE LA SEMAINE

Le groupe **TOTAL** installe en ce moment à Pau l'un des plus gros ordinateurs du monde pour piloter ses recherches d'or noir partout sur la planète. Ce supercalculateur lui permettra de dessiner une carte du sous-sol plus précise et de réduire le nombre de forages d'exploration infructueux.

Trouver du pétrole, ça se calcule

MARIE-CAROLINE LOPEZ

Dans un bâtiment au fin fond de l'immense campus de recherche de Total, à Pau (Pyrénées-Atlantiques), parmi les hommes qui s'activent autour de ce qui ressemble à des rangées de placards pleins de circuits et de câbles, deux techniciens américains s'affairent. Ils sont arrivés de Californie avec le nouveau supercalculateur que Total vient de s'offrir. « C'est la première fois que cette machine est installée dans le monde », glisse Henri Calandra, ingénieur de recherche.

Lorsque cet ordinateur géant sera mis en service, début 2013, ce sera l'une des dix plus importantes puissances de calcul au monde ! « La Nasa a acheté le même, mais un peu plus petit », assure avec un sourire Diego Klahr, chef de projet. Avant de souligner que ces classements sont éphémères, remis en question tous les six mois par la vitesse fulgurante d'évolution de ces monstres informatiques.

2,3 MILLIONS DE MILLIARDS D'OPÉRATIONS PAR SECONDE

Trois à quatre cents tonnes, 20 kilomètres de câbles dans la machine, un bâtiment entier consacré à sa seule alimentation électrique, « Pangea », en référence au supercontinent qui a donné naissance aux cinq continents actuels, porte bien son nom. Il sera quinze fois plus puissant et plus rapide que son prédécesseur, « Rostand » qui datait de 2008. Pangea aligne 2,3 pétaflops. Traduction : il va pouvoir traiter 2,3 millions de milliards d'opérations par seconde ! L'investissement pour cette machine fabriquée par Silicon Graphics est de l'ordre de « plusieurs dizaines de millions d'euros », indique Henri Calandra, sans plus de précision. « Toute information renseigne nos concurrents. Il suffit qu'on sache ce qu'ExxonMobil ou BP viennent d'acheter comme matériel pour qu'on en déduise dans quelle direction ils cherchent », confie Diego Klahr.

Mais que cherche Total, à Pau, avec un des ordinateurs les plus puissants du monde ? Du pétrole,



Le centre scientifique et technique Jean-Féger (Pau) est un des premiers centres d'ingénierie et de recherche pétrolières au monde... [BIP INFO]



... Il regroupe des spécialistes du forage de puits et de l'exploitation de gisements. [LAURENT PASCAL]



Pangea, le nouveau supercalculateur du groupe pétrolier, sera en service début 2013. [GILLES LEIMDORFER]

1 000

La capacité de traitement des informations du groupe pétrolier a été multipliée par presque 1000 en sept ans.

évidemment ! « En matière d'exploration pétrolière, le nerf de la guerre, c'est d'obtenir l'image la plus précise possible de ce que recèle le sous-sol, parfois à plusieurs milliers de mètres sous la terre ou la mer », explique Benoît Mathis, adjoint au directeur de la division techniques exploration. Les pétroliers recueillent dans un premier temps des données sismiques. Des prestataires spécialisés, comme CGGVeritas, réalisent ces mesures en envoyant des ondes et en mesurant leur vitesse de propagation. Ils en tirent une « carte » du sous-sol. Ces données ont un peu une allure d'échographie, plus ou moins nette.

Pour avoir une bonne image, il faut faire tourner des algorithmes très complexes. « Pour obtenir certaines images, il faut vingt jours de calcul aujourd'hui. Avec Pangea, cela prendra dix jours, mais surtout le résultat sera infiniment plus

précis », explique Henri Calandra. L'enjeu est de taille. Impossible de creuser des puits d'exploration partout. Ces images guident les pétroliers, sachant qu'à une centaine de mètres près on peut trouver un puits « sec » ou tomber sur un gisement. En moyenne, 20 % seulement des forages d'exploration sont fructueux.

SONDER DES ENDROITS TOUJOURS PLUS REÇULÉS

« Avec notre nouvelle puissance de calcul, on va réexaminer des données de vieux permis. On va les interpréter avec de nouveaux concepts géologiques », explique Henri Calandra.

C'est ce qui s'est passé par exemple en Azerbaïdjan, avec le permis d'Apchéron, où Total, associé à GDF Suez, vient de découvrir un mégagisement de gaz (un « éléphant »), à près de 7 kilomètres de profondeur, sous la mer Caspienne. Chevron et Total y avaient foré un puits il y a quelques années. Sans succès. « On a rendu le permis. Puis des

géologues ont eu une nouvelle idée d'interprétation des données. Bingo ! » explique un cadre de Total. À ce niveau de profondeur, le puits coûte plusieurs centaines de millions de dollars.

Obligée d'aller chercher le pétrole de plus en plus loin sous les mers, dans des endroits où personne n'a encore pensé à sonder (sous de profondes couches de sel comme au large du Brésil, au pied de canyons sous-marins comme en Guyane française, etc.), l'industrie pétrolière est de plus en plus demandeuse de cette puissance informatique qui lui permet de

À une centaine de mètres près, on peut trouver un puits sec ou tomber sur un bon gisement.

dénicher l'or noir. La capacité de traitement de Total aura été multipliée par presque mille en... sept ans ! La major, présente dans

Repères

TOTAL DANS LE SUD-OUEST Effectifs

- Presque 10 % des effectifs français (près de 4 000 salariés sur un total de 43 000).
- Plus de 8 000 emplois indirects.
- 32 000 emplois créés ou maintenus dans 1 000 entreprises grâce aux 200 millions d'euros investis depuis trente ans par Total Développement régional.
- 1,2 million d'euros de mécénat par an depuis cinq ans.

Présence industrielle

- Deux sites industriels dans les domaines de l'exploration-production, du transport de gaz (activité à vendre actuellement) et des énergies nouvelles.
- Plus de 110 chercheurs à Pau et à Lacq.
- Une usine de production de panneaux photovoltaïques (Tenesol) à Toulouse.
- Site pilote de captage, transport et stockage de CO₂ dans le bassin de Lacq.



955 chercheurs travaillent pour Total dans le monde. [LAURENT PASCAL]

130 pays, a choisi de placer à Pau, à près de 30 kilomètres du site gazier de Lacq, son centre névralgique en matière de soutien technique et de recherche.

Le centre scientifique et technique Jean-Féger (CSTJF) de Pau, qui regroupe 2 500 personnes sur 27 hectares, compte parmi les tout premiers centres intégrés d'ingénierie et de recherche pétrolière au monde. Concentré de toutes les expertises de l'exploration et de la production (E&P) de Total, il rassemble des spécialistes des sciences de la Terre, du forage des puits pétroliers, de l'exploitation des gisements, de la sécurité des opérations et du respect de l'environnement. Sans compter le cœur de la recherche de la branche E&P, avec 80 chercheurs sur 955 au total, les autres centres étant aux États-Unis, au Canada, en Écosse, en Norvège et au Qatar. ▼

VOIR PLUS GRAND ?

UN SITE SIMPLE ET COMPLET
POUR DÉVELOPPER VOTRE ACTIVITÉ
À L'INTERNATIONAL

C'EST ÇA L'ESPRIT D'ÉQUIPE

IMPORT-EXPORT.SOCIETEGENERALE.FR

DÉVELOPPONS ENSEMBLE

L'ESPRIT  SOCIÉTÉ
D'ÉQUIPE  GÉNÉRALE

Oubliez votre carte bancaire, prenez votre smartphone

ELLE CHERCHE DE L'ARGENT

La start-up parisienne **KIIPS** veut s'appuyer sur un partenaire financier ou industriel pour diffuser sa solution de paiement et de fidélisation par mobile.

ODILE ESPOSITO

Avec ses deux ans d'existence, ses 120 000 euros de chiffre d'affaires prévus pour 2012 et sa solution innovante de paiement et de fidélisation par mobile, Kiips a tout de la start-up classique. Pourtant, « nous sommes une start-up de "vieux", fondée par six quinquagénaires », s'amuse Frédéric Boucher, cofondateur et directeur général de la PME. Le seul des six à avoir quitté son job (associé de Capgemini Consulting) pour diriger Kiips. « Cette création est un prolongement naturel de ma carrière, explique-t-il, car je travaillais sur le projet Monnet, destiné à mettre en place un système de paiement européen concurrent de Visa ou Mastercard. » Un projet au cours duquel il mesure les attentes des distributeurs : « Rendre plus fluide le passage en caisse et reconquérir des consommateurs dont le pouvoir d'achat baisse, dont les besoins évoluent et qui sont connectés en permanence. » D'où l'idée de proposer aux centres commerciaux une solution alliant paiement par smartphone et services à valeur ajoutée.

Concrètement, le commerçant s'équipe d'un terminal spécifique. Le client s'inscrit au service Kiips sur son mobile, en entrant les références de sa carte bancaire. Il peut ensuite payer en présentant son smartphone devant le terminal puis



L'application de Kiips vise notamment à fluidifier le passage en caisse. [DR]

son compte Kiips est crédité de points de fidélité en euros. « Notre système permet de suivre le consommateur et d'aider les centres commerciaux à créer et optimiser des parcours clients », explique Frédéric Boucher.

OBJECTIF : 30 CENTRES ÉQUIPÉS EN 2014

Après avoir séduit Domus, à Rosny-sous-Bois, et Grand Quartier, à Rennes, Kiips table sur une quinzaine de centres équipés en 2013, et une trentaine en 2014.

Mais il lui faut trouver « un partenaire industriel ou financier qui comprenne le projet, au carrefour du marketing, de la banque et de la distribution. Et qui puisse le soutenir en apportant les quelques millions d'euros nécessaires, indique le dirigeant. L'idéal serait qu'il nous apporte aussi une notion de réassurance ». Kiips répond, bien sûr, aux normes de sécurité imposées par la Banque de France. Mais, « comme

pour les cartes bancaires il y a vingt ans, la crainte sur la sécurité réapparaît lorsque le consommateur ne perçoit pas bien la valeur ajoutée du produit », note Frédéric Boucher ▼

« Notre système permet d'aider les centres commerciaux à créer et optimiser des parcours clients. »

FRÉDÉRIC BOUCHER, COFONDATEUR ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA PME

en validant le ticket reçu sur son mobile. Il bénéficie alors des réductions offertes par l'enseigne, se voit proposer des coupons pour ses futurs achats dans le centre commercial, et

Un mariage et beaucoup de financements

NOUVEAU ET INTERESSANT

Deux filiales de la Société générale s'associent pour faciliter l'accès des PME aux marchés financiers.

CHRISTINE LEJOUX

Les PME et les marchés financiers, c'est souvent « je t'aime, moi non plus ». Les émissions d'actions ou d'obligations constituent, en théorie, des sources de financement alternatives pour les PME. Mais, dans la pratique, l'accès à ces marchés ne leur est guère aisé. Elles pourraient trouver une aide dans la coopération que viennent de nouer Société générale Mid Caps Investment Banking et Gilbert Dupont dans le domaine des marchés de capitaux.

SG Mid Caps Investment Banking est la banque d'affaires de la Société générale spécialisée dans les entreprises dont la valorisation se limite à 200 millions d'euros. Présente à Paris, Lyon, Marseille, Bordeaux ou Strasbourg, elle accompagne les PME dans leurs opérations de fusion et acquisition, d'introduction en Bourse, d'émission obligataire, etc. Gilbert Dupont, elle, est une autre filiale de la Société générale est une société de Bourse tournée vers les petites et moyennes valeurs, qui conseille les investisseurs institutionnels sur les opportunités dans

cette classe d'actifs. « Jusqu'à présent, Société générale Mid Caps Investment Banking et Gilbert Dupont avaient des interactions opportunistes. Nous nous sommes rendu compte que nous pouvions aller plus loin dans la mise en œuvre des synergies entre nos activités, si bien que nous avons décidé de systématiser notre relation », explique Vincent Tricon, directeur de SG Mid Caps Investment Banking.

UN SEUL INTERLOCUTEUR POUR UN SERVICE GLOBAL

Ainsi, qu'il s'agisse d'une introduction en Bourse, d'une augmentation de capital ou d'une émission obligataire, SG Mid Caps Investment Banking interviendra au niveau de la structuration de l'opération, c'est-à-dire sur la définition de ses modalités techniques. Et Gilbert Dupont se chargera de la distribution, à savoir le « marketing » auprès des investisseurs institutionnels, afin de les convaincre de souscrire à l'opération. Les PME bénéficieront ainsi d'un service global, fourni par un seul interlocuteur.

D'ores et déjà, « nous avons un certain nombre de dossiers à l'étude, notamment quelques réflexions sur

des introductions en Bourse », affirme Christophe Alleman, responsable du département Global Capital Markets chez SG Mid Caps Investment Banking. De fait, compte tenu de la réglementation de Bâle III relative au renforcement de leurs fonds propres, qui entrera en vigueur en 2013, les banques auront les coudées moins franches pour prêter de l'argent, en particulier aux PME, considérées comme présentant plus de risques que les grands groupes. Aussi, les petites et moyennes entreprises, jusqu'alors très dépendantes des prêts bancaires, devront recourir davantage aux marchés pour se financer.

C'est pour se développer sur ce créneau des financements désintermédiés que SG avait noué en juin un partenariat, avec Axa, rappelle Vincent Tricon. Partenariat qui s'est concrétisé dès le mois d'août, avec l'élaboration d'un placement privé pour le compte du groupe familial Sonepar, spécialisé dans la distribution de matériel électrique pour les professionnels. Une autre manière, pour les banques, de demeurer « au service du financement de l'économie et des entreprises », comme le proclame la Société générale. ▼

Elle passe de la crème bio aux femmes enceintes

ELLE CHERCHE DE L'ARGENT

Passée notamment par L'Oréal et Exton Consulting, Marie-Pascale Ballet a eu l'idée de créer une ligne de cosmétiques pour femmes enceintes après un tour du monde avec son conjoint... et associé. Cette ingénieure biologiste a en effet découvert que, dans de nombreux pays, « les femmes enceintes sont choyées, alors qu'en France, l'attention est surtout médicale ». Pour « réenchanter la maternité » cette maman d'une petite fille de 2 ans a donc créé, avec son mari, la société Omum en janvier 2011 et élaboré de A à Z ses propres produits. Ce qui lui a pris plus d'un an.

Sa gamme, « unique en France », s'articule autour de quatre soins bio : une crème, un lait pour le corps, un savon et une huile anti-vergetures. Avec des formules à 98 % naturelles, « sans huiles essentielles », ces cosmétiques ont obtenu le label « Nature et progrès » et figurent en première



La gamme Omum s'articule autour de quatre soins. [DR]

place dans plusieurs catégories du guide 2013-2014 de l'Observatoire des cosmétiques.

UNE MARQUE TRÈS PRÉSENTE EN ITALIE

Depuis le début de la commercialisation, en mars dernier, 50 000 produits ont déjà été écoulés. Des ventes réalisées dans une cinquantaine de magasins en France, dans les chaînes comme Naturéo, les pharmacies et les parapharmacies. Mais aussi et surtout en Italie, à travers le réseau de

parfumeries La Gardenia, où la marque est présente dans 60 boutiques ; « 165 à court terme », révèle Marie-Pascale Ballet. Pour se développer, Omum vient de débiter sa première levée de fonds, de 1 million d'euros, avec le cabinet Alienor Partners. Elle sera bouclée d'ici au premier trimestre 2013.

L'objectif est de « devenir une marque de référence au niveau européen et d'exporter au maximum », annonce Marie-Pascale Ballet. Si le marché n'est pas immense (environ 1 million de femmes par an en France tout de même), il est cependant très porteur.

« Rien que le marché de la vergeture en France est estimé à 6 millions d'euros dans les pharmacies, explique Marie-Pascale Ballet. Omum vise 500 000 euros de chiffre d'affaires en 2013. Notre but est d'avoir 1 000 magasins dans le monde d'ici à trois ans et d'atteindre 4,8 millions d'euros de CA ». ▼

NICOLAS CÉSAR, À BORDEAUX, OBJETIF AQUITAINE

DÉCONNECTÉ?

DES SOLUTIONS PERFORMANTES POUR
AIDER LES ENTREPRISES
À DÉVELOPPER LEUR ACTIVITÉ
SUR INTERNET
C'EST ÇA L'ESPRIT D'ÉQUIPE

SOCIETEGENERALE.FR/E-COMMERCE

DEVELOPPONS ENSEMBLE

L'ESPRIT  SOCIÉTÉ
D'ÉQUIPE  GÉNÉRALE

Repères

LE DÉMANTÈLEMENT EN FRANCE

→ Le démontage des deux réacteurs à eau pressurisée (900 MW) de la centrale nucléaire de Fessenheim est présenté comme une première nationale.

DANS LE MONDE

→ Plus de 500 installations nucléaires ont déjà été arrêtées, dont plus de 80 réacteurs commerciaux.
→ 15 centrales ont été complètement démantelées, dont celle de Maine Yankee, aux États-Unis, comparable au site de Fessenheim.
→ 73 % des sites nucléaires fermés l'ont été pour raisons économiques.
→ 19 % des fermetures sont le résultat de décisions politiques.
→ 8 % des sites ont été fermés à la suite d'un accident ou d'un incident sérieux.



La mise en exploitation de la centrale à eau pressurisée de Fessenheim date de 1978. C'est la plus ancienne de France encore en activité. [FREDERICK FLORIN/AFP]

LES PARTENAIRES FINANCIERS La centrale de Fessenheim appartient pour 17,5 % à l'électricien allemand EnBW et pour 15 % au consortium suisse CNP. Ils n'ont pas encore annoncé leur stratégie concernant l'avenir du site.

L'ARRÊT EDF considère que les opérations de démantèlement d'une tranche nucléaire prennent quinze ans, plus une année par réacteur supplémentaire. Si l'arrêt définitif a lieu fin 2016, les travaux ne s'achèveront pas avant 2032.

LE COÛT D'après l'étude Dampierre proposée par EDF, et selon les observations de la Cour des comptes, le coût du démantèlement des deux réacteurs s'élèverait à 634 millions d'euros, avec une marge d'erreur de plus ou moins 20 %.

Fessenheim ne veut pas s'éteindre

NUCLÉAIRE Quel sera l'impact socio-économique de la fermeture de la centrale nucléaire de Fessenheim, annoncée par François Hollande pour la fin de l'année 2016 ? En Alsace, les élus et les milieux économiques manquent de repères, mais dénoncent déjà les lourdes pertes promises à leur bassin d'emploi.

OLIVIER MIRGUET, À FESSENHEIM

Vent debout contre la fermeture ! Pour Christiane Roth, présidente de la CCI de Colmar, « il va y avoir une pénurie de kilowatts. L'énergie sera facturée plus cher aux entreprises. Il faut maintenir cette centrale nucléaire aussi longtemps qu'il n'existera pas de solution locale de remplacement ! » Produire en Alsace l'équivalent de l'énergie électrique perdue à Fessenheim ? Le combat semble perdu d'avance. Sur l'impact social, d'autres élus veulent faire entendre leur voix. Charles Buttner, prési-

dent (UMP) du conseil général du Haut-Rhin, dénonce les arguments « injustifiés, inconséquents et incohérents » avancés par François Hollande pour justifier la fermeture de la centrale. Tournant le dos à la volonté gouvernementale de créer à Fessenheim, sur le site de la plus vieille centrale française, une filière pour le démantèlement de toutes les centrales nucléaires, il fustige « le sacrifice d'emplois sur l'autel d'un accord électoraliste démagogique ».

Selon l'étude du Syndex, cabinet d'expertise mandaté en mai 2012 par le comité central d'entreprise d'EDF pour étudier l'impact socio-économique de la centrale, la fer-

meture de Fessenheim (697 agents EDF en CDI) provoquerait la suppression de 2 200 emplois directs, indirects et induits. « Il n'y aura aucun emploi détruit qui ne soit transformé ou remplacé par un autre emploi », a répondu Michel Sapin, ministre du Travail, face à l'inquiétude des syndicats.

« UNE DÉMARCHE PUREMENT IDÉOLOGIQUE »

« Pour l'économie locale, le compte n'y sera pas », s'insurge déjà Christiane Roth, dont la circonscription (9 942 entreprises) compte 44 % de salariés dans l'industrie. « Le démantèlement de Fessenheim, c'est un travail contre-productif qui ne

mobilisera pas plus de 150 personnes, venues ici pour casser tout ce qui a été fait depuis 1977 », conclut Christiane Roth.

Jean-Marie Bockel, sénateur du Haut-Rhin et président de Mulhouse Alsace Agglomération (M2A), est presque du même avis. « Ce que je reproche à François Hollande, c'est sa précipitation », déclare l'ancien maire de Mulhouse, passé du Parti socialiste à la majorité gouvernementale sous la présidence de Nicolas Sarkozy. « L'engagement de Hollande pour la fermeture de Fessenheim est totalement improvisé. C'est le résultat d'une démarche purement idéologique, le fruit d'un accord national

avec les Verts. Les collectivités territoriales vont perdre une partie des 49 millions d'euros d'impôts et de taxes qui étaient versés par EDF. Mais cet impact fiscal n'est pas le plus important : 2 200 emplois perdus, c'est vraiment considérable. »

Jean-Jacques Leguay, président du Medef Alsace, évalue à 1 milliard d'euros la contribution de la centrale nucléaire de Fessenheim au PIB de la région. Il dénonce même l'impact écologique de solutions alternatives. « S'il fallait remplacer la puissance installée par des productions écologiques, fondées sur l'exploitation de la biomasse, il faudrait construire 180 unités de 10 mégawatts, qui consommeraient l'équivalent d'un semi-remorque de matière première tous les quarts d'heure. Qui voudrait un tel ballet de camions devant chez soi ? », s'interroge le dirigeant, également président de Stein Energie, fabricant de chaudières (45 millions d'euros de chiffre d'affaires). « Mon entreprise aurait pourtant intérêt à voir se multiplier de telles installations dans sa région ! »

À Fessenheim, commune de 2 273 habitants dans la plaine du Rhin, la maire, Fabienne Stich (sans étiquette), refuse d'envisager la fermeture de « sa » centrale avant vingt ans. Ici, 43 % de la population travaille au CNPE (centre nucléaire de production d'électricité) ou vit sous le même

VENDEDI 23 NOVEMBRE 2012 LA TRIBUNE

À la suite de la catastrophe de la centrale nucléaire de Fukushima, au Japon, en mars 2011, les travaux de mise aux nouvelles normes de sécurité de l'unique centrale nucléaire alsacienne ont commencé en avril 2012. Ils continueront jusqu'à sa fermeture. [PATRICK HERTZOG/AFP]



À l'occasion de la visite sur place de Nicolas Sarkozy, en février 2012, les salariés de Fessenheim manifestent contre la fermeture de la centrale, qui, d'après les estimations, provoquerait la suppression de 2 200 emplois directs, indirects et induits. [LIONEL BONAVENTURE/AFP]



En avril 2007, une « procession pour la vie » avait rassemblé plusieurs dizaines de manifestants anti-nucléaires sur la commune de Fessenheim. [JOHANNA LEGUERRE/AFP]

toit qu'un salarié d'EDF. Le bassin d'emploi, qui s'étend à 30 kilomètres aux alentours (hors Allemagne) connaît pour des raisons réglementaires liées aux services d'astreinte un taux de chômage de 10,4 %, supérieur de près de deux points à la moyenne régionale.

EDF, MOTEUR LOCAL DE L'EMPLOI

« Le chômage était marginal il y a dix ans, rappelle Christiane Roth. Aujourd'hui, il augmente en flèche. L'industrie automobile, qui était l'un de nos piliers, paie un lourd tribut à la crise. PSA et des sous-traitants ou équipementiers comme Mahle ou Behr sont en difficulté », observe la présidente de la CCI. « François Hollande promet de recaser 2 200 personnes. Dans un tel contexte, c'est mission impossible. Sans compter les emplois supplémentaires induits par les périodes de maintenance, que nous ne retrouverons jamais. » Les prestataires locaux s'en souviennent : loin des routes touristiques, à l'écart du vignoble, l'unique hôtelier de la commune estime réaliser entre 90 % et 100 % de son activité grâce à la centrale. Et craint déjà la fermeture.

Dans le canton, les « pro-centrale » n'ont qu'une angoisse : et si 2011 avait été leur dernière « bonne année » ? EDF, moteur local de l'emploi, vient d'injecter près de 200 millions d'euros dans les travaux de la grande révision décennale de la deuxième tranche de la centrale. « Un quart de ces prestations reviennent à des entreprises locales », observait Thierry Rosso, directeur du centre de pro-

duction, au lancement des chantiers, qui avaient reçu le feu vert de l'Autorité de sûreté nucléaire.

À l'échelle du canton, le CNPE engendrerait, selon Syndex, un chiffre d'affaires de 4 millions d'euros. Triex (36 emplois), une entreprise locale spécialisée dans la maintenance, la gestion des stocks et des transferts, a réalisé jusqu'au mois d'octobre 2012 plus d'un tiers de son chiffre d'affaires à la centrale nucléaire. Sa situation se révèle précaire. « Nous venons de perdre le contrat en direct, mais le prestataire qui nous a remplacés utilisera nos employés en sous-traitance », explique une salariée de cette PME de Kingersheim.

Dans un tissu économique formé essentiellement de TPE, la bande rhénane entre Chalampé et Neuf-

Brisach s'apprête à souffrir, mais ceux qui défendent l'activité locale espèrent un dernier revirement.

« Ici, tout le monde se refusera à lancer des études sur la réindustrialisation du bassin avant que la fermeture de Fessenheim ne soit confirmée », confie Éric Thoumelin, chef de projet chargé de l'appui aux collectivités du comité d'action économique du Haut-Rhin (Cahr), l'agence départementale de développement. « Il n'y a pas eu d'implantation d'entreprise importante dans la communauté de communes de l'Essor du Rhin, dont dépend Fessenheim, depuis plus de dix ans », observe Éric Thoumelin, « et elles ne risquent pas de revenir si Fessen-

heim ferme. La sécurisation des approvisionnements énergétiques

1 milliard d'euros, c'est la contribution de la centrale nucléaire de Fessenheim au PIB de la région, selon le Medef Alsace.

figure dans le cahier des charges de n'importe quel projet d'implantation ». « Sans Fessenheim, nous n'aurions jamais attiré sur nos terres l'équipementier industriel THK, spécialiste du guidage linéaire, venu ici avec 450 emplois », se souvient Michel Habig, conseiller général (UMP) dans ce canton proche de l'agglomération de Mulhouse.

L'expérience du centre d'ingénierie de la déconstruction et de l'environnement (Ciden), la division d'EDF (550 salariés) chargée de la stratégie de démantèlement des centrales nucléaires, confirme l'estimation sur la perte d'emplois

directs avancée par Christiane Roth : le nombre d'emplois à la centrale pourrait être divisé par dix à l'occasion de l'arrêt de l'exploitation. « Une cinquantaine d'agents EDF resteraient à Fessenheim, explique Syndex dans son rapport. Il s'agirait principalement d'agents du Ciden, qui remplaceraient les salariés de la division ingénierie actuelle », accompagnés par « un peu plus d'une centaine de prestataires, globalement différents de ceux intervenant habituellement sur le site. »

LA DÉLICATE QUESTION DE LA MOBILITÉ DES SALARIÉS

Former à de nouveaux métiers ? À Obernai (Bas-Rhin), depuis 1985, le lycée professionnel et le centre de formation d'apprentis envoient leurs élèves en stage à Fessenheim. L'Éducation nationale semble prête : les programmes pédagogiques, axés sur la sécurité de l'exploitation, s'adapteraient aux exigences du démantèlement. La question de la mobilité des salariés est plus délicate. « 33 % des salariés de Fessenheim sont natifs du Haut-Rhin, le département dans lequel se trouve le CNPE. La majorité est originaire d'Alsace », note l'étude de Syndex. Dans les emplois cadres, « la stratégie de fidélisation des ressources humaines est particulière à Fessenheim, où il est parfois difficile d'attirer des salariés ». Résultat, plus de la moitié des agents EDF vivent dans un logement dont ils sont propriétaires. La fermeture de la centrale aura aussi un impact sur l'immobilier que personne, dans la région, n'est encore en mesure de chiffrer. ▼

FOCUS

20 millions pour rénover avant la fermeture

Le coût des travaux (20 millions d'euros) exigés par l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN), après la catastrophe de Fukushima, dans la centrale de Fessenheim, promise à la fermeture fin 2016, est critiqué par les écologistes de la région comme du reste de la France. Ils dénoncent des investissements trop tardifs et en profitent pour redemander l'arrêt immédiat de la doyenne des centrales nucléaires françaises. Les conditions posées par l'ASN comprennent notamment le renforcement du radier, la dalle de fondation en béton armé située sous le réacteur numéro 1.

Ce chantier estimé à 15 millions d'euros devra être bouclé avant le 30 juin 2013 par une

entité locale du groupe Bouygues, à laquelle le marché a été attribué. « Nous ne sommes pas responsables du coût de ces travaux, qui ont été demandés le 4 juillet 2011, avant l'annonce de la fermeture », explique Florian Kraft, chef de division de l'ASN à Strasbourg. « Il est hors de question que cette fermeture annoncée permette un fonctionnement en mode dégradé de la centrale pendant trois ans et demi. »

Les travaux spécifiques à Fessenheim concernent aussi la mise en place d'une source froide alternative, pompée directement dans la nappe phréatique du Rhin, qui se substituerait au Grand Canal d'Alsace en cas de rupture de la digue du Rhin canalisé. ▼

LA BANQUE POSTALE CRÉE DE NOUVELLES PERSPECTIVES D'AVENIR POUR LES TERRITOIRES.



UNE BANQUE AU SERVICE DES TERRITOIRES

Acteur engagé avec La Poste dans le développement des territoires, La Banque Postale propose aux collectivités locales une offre de financement ⁽¹⁾ composée d'une ligne de trésorerie et de crédits à moyen / long terme.

Filiale du Groupe La Poste, La Banque Postale est une banque « pas comme les autres » animée des valeurs postales de proximité et de service au plus grand nombre. Une association sur trois, une mutuelle sur deux, plus de cinq cents organismes HLM ⁽²⁾ font déjà confiance à La Banque Postale.

Vous aussi, dessinez de nouveaux projets avec La Banque Postale.

www.labanquepostale.fr/collectivites.html*

LA BANQUE



POSTALE

LA BANQUE POSTALE. BIEN PLUS QU'UNE BANQUE.

⁽¹⁾ Après étude et acceptation de votre dossier par La Banque Postale. ⁽²⁾ Source La Banque Postale 2011. * Coût de connexion selon le fournisseur d'accès • La Banque Postale - Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 3 185 734 830 €. Siège social : 115 rue de Sèvres, 75275 Paris CEDEX 06. RCS Paris 421 100 645. Code APE 6419 Z. Intermédiaire d'assurance immatriculé à l'ORIAS sous le n° 07 023 424. La Poste - Société anonyme au capital de 3 400 000 000 euros - 356 000 000 RCS PARIS - Siège social : 44 boulevard de Vaugirard, 75757 PARIS cedex 15.

Pour la troisième année consécutive, *La Tribune* s'est engagée aux côtés des femmes qui sont aux avant-postes de l'excellence économique. Car leur parcours professionnel d'exception, leur courage, leur ténacité, voire leur audace méritent d'être soutenus. Quatre cent soixante-douze chefs d'entreprise, cadres dirigeantes ou créatrices de société ont été candidates en 2012. Un grand jury, présidé par Jean-Christophe Tortora, PDG de La Tribune, s'est réuni le 12 septembre et a

désigné trois nominées dans les six catégories en lice : Carrières à l'international, Finance, Green business, Techno & Média, Industrie et Services. Pour désigner les lauréates, les internautes peuvent voter jusqu'au 25 novembre sur www.latribunewomensawards.fr. Depuis le 19 octobre, *La Tribune* a publié chaque semaine les portraits des nominées de chaque catégorie. La remise des prix aura lieu le 3 décembre au Théâtre Marigny, à Paris.

Vendredi 19 octobre : CARRIÈRES À L'INTERNATIONAL
Vendredi 26 octobre : FINANCE
Vendredi 2 novembre : GREEN BUSINESS
Vendredi 9 novembre : TECHNO & MÉDIA
Vendredi 16 novembre : INDUSTRIE
Vendredi 23 novembre : SERVICES

La passion de créer dans le respect des autres



© LAURENCE PAPOUTCHIAN

LAURENCE CAPOSSELE
Directrice générale de Cetup

« Dès le début, nous nous sommes distingués de la concurrence par notre sens de la qualité de service »

Autodidacte, Laurence Capossele a créé son entreprise familiale en 1988 alors qu'elle n'avait que 19 ans. Aujourd'hui, Cetup, logisticien du transport personnalisé, emploie plus de 100 salariés qui interviennent, dans des situations de forte urgence, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Ses prestations vont de la santé (transport de greffons pour les hôpitaux) au convoyage de pièces de rechange pour les centrales nucléaires ou la livraison des documents officiels de la Défense. « Dès le début, nous nous sommes distingués de la concurrence par notre sens de la qualité de service. » Entre 2009 et 2011, son chiffre d'affaires a quasiment doublé, passant de 6,99 à 11,5 millions d'euros. À la tête de l'entreprise, Jean-Philippe Capossele est président et Laurence Capossele directrice générale. C'est elle qui est à l'origine de la mise en place d'une flotte de véhicules électriques pour les trajets en ville.

En novembre 2011, Cetup a signé la charte Global Compact des Nations unies. L'entreprise s'est engagée dans un plan d'actions concrètes sur trois ans, en vue de diminuer sa consommation de carburant et de réduire ses émissions de CO₂. « Cetup est une entreprise citoyenne qui lutte depuis de nombreuses années en faveur d'un développement durable. Nous avons estimé qu'il était de notre devoir de développer notre société dans le respect des autres et de l'environnement. » En prime, elle offre à Cetup un positionnement unique face à la concurrence. Une stratégie gagnante. L'entreprise participe au Parlement des entrepreneurs d'avenir. ▼

Bio express

1988 → Création d'Alpes Courses, société de transport express.
2000 → Développement national.
2002 → Changement de nom en Cetup.
DEPUIS 2002 → Accélération de la croissance de l'entreprise.

ISABELLE LEFORT ▼

VALÉRIE JIMENEZ
PDG de Jimenez FVA

« Mon activité? 50 heures de bonheur hebdomadaire ! »

Après des études secondaires dans le domaine médical, Valérie Jimenez enchaîne les petits boulots dans divers domaines : vente, puériculture, etc. Des expériences qui lui ont permis de définir au fur et mesure le mode de vie et la carrière qu'elle souhaitait. « Après la naissance de notre premier enfant – aujourd'hui dans notre société –, nous avons décidé avec mon mari de nous lancer dans le monde du transport. » Elle passe donc en 1995 son attestation de capacité ainsi que son permis super-lourd (conduite de véhicules articulés). Ce



© SÉBASTIEN D'HALLLOY

qui ne l'empêche pas de donner naissance à leur deuxième enfant. Dans la foulée, elle crée en avril 1996 la société Jimenez FVA avec son mari François et son beau-frère Antoine. « Après un démarrage difficile, travaillant nuit et jour, la machine s'est mise en marche. »

Depuis, la croissance de l'entreprise est constante. Le parcours de cette autodidacte impose le respect. Car, aujourd'hui, sa société emploie plus de 210 salariés et possède 170 véhicules qui sillonnent la France et certains pays limitrophes (Allemagne, Espagne, Royaume-Uni). Le CA atteint 17,9 millions d'euros avec une marge de 0,32 million. Certifiée QSE, la société a reçu le label Agir et a adhéré en 2012 à la Charte de la diversité. « Aujourd'hui comme au commencement de l'aventure, je suis toujours passionnée par mon activité : 50 heures de bonheur hebdomadaire ! »

Valérie Jimenez soutient l'association Anorexie Boulimie Midi-Pyrénées pour laquelle elle anime des groupes de parole. ▼

I. L.



© ARNAUD FÉVRIER

SOPHIE PÉCIAUX Présidente de City One

« Mon parcours m'a donné envie de combattre tous les préjugés ! »

Un père polytechnicien, une mère inspectrice dans l'enseignement : Sophie Pécriaux est issue d'une famille qui lui a donné « des bases solides ». Puis « j'ai eu la chance de rencontrer de nombreuses personnes formidables dont j'ai pu, parfois, m'inspirer pour creuser mon propre sillon », reconnaît-elle.

En 1991, à l'âge de 23 ans, elle crée City One. Quelques mois auparavant, Coca-Cola lui avait confié l'accueil de ses VIP sur le Tour de France. « J'avais accepté mais avec un statut de consultant, car c'était déjà clair pour moi : mon objectif n'était pas de trouver un emploi, mais d'en créer ! » Après avoir démarré avec moins de 150 euros en poche, elle « pèse » 90 mil-

lions d'euros de CA 21 ans plus tard et emploie plus de 2 500 salariés. « Une grande fierté », déclare-t-elle avec un sourire rayonnant. Il y a de quoi : City One est aujourd'hui l'une des plus importantes entreprises françaises de service, spécialisée dans l'accueil (en particulier les VIP dans les aéroports) et l'organisation de manifestations, pour lesquelles elle est même habilitée « secret-défense ».

Vice-présidente du groupe Atalian (spécialiste du facility management), elle préside le Syndicat national des prestataires de services d'accueil et d'animation. « Mon parcours m'a fait croiser le chemin des préjugés, des stéréotypes et des idées toutes faites sur les femmes, les métiers de l'accueil, les hôtesse... De quoi me donner envie de combattre tous les préjugés, en commençant par les plus inadmissibles : ceux sur le handicap. » ▼

I. L.

Bio express

1984 → Responsable du magasin de sport Le Chamois, à Bonascre, en Ariège.
1986 → Agent de service dans une colonie de la mairie de Toulouse à Anglet, serveuse dans une crêperie.
1987 → Responsable de rayon à Intermarché.
1996 → Création de Jimenez FVA à Toulouse. Elle en est la cofondatrice et la PDG.

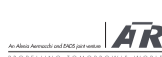
Bio express

FORMATION → Études de commerce à l'université de Bruxelles; MBA à Toulouse.
1991 → Fondation de City One (elle n'a que 23 ans).
2004 → Adhésion au Global Compact.
2006 → Prix du dynamisme social.
2010 → Prix Trofémina, catégorie business.



LA TRIBUNE
WOMEN'S AWARDS
2012

VOTEZ pour la candidate de votre choix dans chaque catégorie sur www.latribunewomensawards.fr





Quelque 35 000 Canariens étaient dans les rues, le 24 mars 2012, pour protester contre l'autorisation accordée par le gouvernement central à Repsol de prospecter du pétrole au large des îles. [DESIRÉE MARTIN/AFP]

LE GRAND CHANTIER

L'Espagne a autorisé le pétrolier Repsol à prospecter au large de l'archipel. Les autorités locales, les professionnels et les écologistes sont vent debout contre le projet : ils craignent un impact négatif sur l'environnement, et donc sur le tourisme.



Une plate-forme de Repsol déjà en place, tout près de la côte de Tenerife, la plus grande des îles canariennes. [DESIRÉE MARTIN/AFP]

Aux Canaries, l'or noir fait tache

GRÉGORY NOIROT, À MADRID

Des plages pures, du soleil et des îles volcaniques. Ce décor idyllique a fait le succès des Canaries auprès de millions de touristes. Mais le paysage de carte postale pourrait bientôt « s'enrichir » de... navires de forage pétrolier.

En mars dernier, Madrid a en effet autorisé un consortium, mené par le groupe espagnol Repsol, à prospecter au large de l'archipel. D'importants gisements d'hydrocarbures pourraient s'y trouver. Selon l'entreprise, les opérations se dérouleront en eaux profondes, à 60 kilomètres des îles de Fuerteventura et de Lanzarote. Un investissement de 10 milliards d'euros sur vingt ans est évoqué.

Sur l'archipel, le projet a soulevé une salve de critiques. Paulino Rivero, président nationaliste de l'exécutif canarien, a prévenu Madrid : « Ce sera une bataille sociale, juridique et politique. Elle sera dure, longue et intense. »

Sous réserve d'une étude environnementale, deux forages exploratoires devraient avoir lieu d'ici à 2015. Et l'éventuelle extraction ne débiterait pas avant 2019. Après un recours devant le Tribunal suprême espagnol, les élus locaux veulent aller plus loin : « La stratégie des institutions canariennes est d'interna-

tionaliser le conflit, explique Fernando Ríos, qui suit le dossier pour le gouvernement régional. Nous avons déposé différentes plaintes devant la Commission européenne. Selon nous, ces autorisations portent atteinte à plusieurs directives européennes, tant pour des motifs environnementaux que du point de vue de la concurrence. »

LES ÉLUS ET LA POPULATION CONTRE LE PROJET

La « rue » canarienne s'est, elle aussi, mobilisée. Le 24 mars, ils étaient plus de 20 000 à Lanzarote, et 15 000 à Fuerteventura, pour protester contre le projet, à l'appel d'associations et de collectifs de la société civile. Parmi les critiques les plus acérées figurent celles de Greenpeace Espagne, qui indique : « Les opérations en eaux profondes sont dangereuses et comportent d'énormes risques de déversements, d'incendies et de pollution, comme l'a démontré l'accident de la plate-forme de BP, il y a deux ans dans, le golfe du Mexique. »

Julie Génicot est éducatrice environnementale à Lanzarote. Cette Française installée aux Canaries depuis dix ans, porte-parole de l'association Ecosystem - Otro Mundo es Posible, ne cache pas sa préoccupation : « C'est aberrant qu'on veuille miser sur le pétrole dans un archi-

pel qui dispose de tant d'atouts au niveau des énergies vertes. Ici, nous avons le vent, le soleil, l'énergie marémotrice. À propos des énergies propres, s'il y a un exemple à donner en Europe, les Canaries sont bien placées. Par ailleurs, la zone est un lieu de passage d'une grande quantité d'espèces de cétacés. L'arrivée du pétrole serait un désastre. »

Les défenseurs de l'environnement ne sont pas les seuls à s'alarmer. Le Gobierno (conseil régional) redoute des répercussions négatives pour le tourisme, principale source de revenus de l'archipel. Avec 12 millions de visiteurs en 2011, les Canaries sont la deuxième destination touristique espagnole, après la Catalogne. Et le secteur fournit 30 % du PIB régional.

UN SOUPÇON DE FAVORITISME MINISTÉRIEL

Des explorations avaient déjà été autorisées en 2001, mais la justice les avait interrompues en 2004, pour vice de forme. Le gouvernement du socialiste José Luis Rodríguez Zapatero avait ensuite gelé le dossier. Mais la crise économique et l'arrivée au pouvoir du conservateur Mariano Rajoy ont changé la donne à Madrid. Ces gisements, si leur existence est confirmée, pourraient fournir 100 000 barils par jour, soit 10 % de la consom-

tion espagnole. Une aubaine pour Madrid, qui importe 99 % de son pétrole et de son gaz.

L'exécutif canarien rejette l'argument : « Ce que veut le ministre, c'est favoriser les entreprises pétrolières et électriques. [...] Cette dépendance se réduira en misant sur les énergies renouvelables, et ce qu'a fait José Manuel Soria, c'est précisément le contraire. »

Pour les autorités canariennes, tourisme et pétrole sont incompatibles, d'autant plus que l'archi-

Du côté de Repsol, Marcos Fraga, porte-parole, indique : « Nous ne connaissons aucun pays ni région au monde qui refuserait de savoir de quelles ressources il dispose. S'il se confirme qu'il y a du pétrole, ce sera une grande opportunité pour les Canaries. [...] Nous souhaitons être prudents, mais le projet pourrait engendrer un tissu industriel qui créerait au minimum 5 000 emplois. Il ne s'agirait pas d'emplois créés directement par Repsol, mais que d'autres devraient concrétiser. »

« Ce sera une bataille sociale, juridique et politique. Elle sera dure, longue et intense. »

PAULINO RIVERO, PRÉSIDENT DE L'EXÉCUTIF CANARIEN

PÉTROLE, CHÔMAGE... ET ENJEUX ÉLECTORAUX

À Madrid, le gouvernement estime lui aussi que ce projet soulagerait l'économie canarienne, qui souffre d'un taux de chômage de 30 %. Dans la presse locale, le ministre de l'Industrie et du Tourisme a martelé : « Ceux qui s'opposent aux prospections condamnent l'archipel au chômage infini. »

Au-delà des phrases chocs, le conflit entre le gouvernement central et Tenerife cache sans doute aussi des enjeux électoraux. À Madrid, certains soupçonnent Paulino Rivero, président de l'exécutif canarien, de penser aux régionales de 2015 et de ne rejeter le projet que pour cette raison. Qui plus est, lors de ce scrutin, il pourrait affronter un certain... José Manuel Soria, canarien lui aussi. ▼

pel souhaite se positionner davantage sur le créneau du tourisme durable. Fernando Ríos précise : « Le gouvernement canarien travaille pour diversifier l'économie. Le développement des énergies renouvelables peut créer des milliers d'emplois. Plus de 5 000 personnes travaillaient dans ce secteur jusqu'à ce que le ministère de l'Industrie réduise les aides à ce groupe professionnel, en janvier dernier. »

ON EN PARLE À BRUXELLES

LE CARNET DE NOTRE CORRESPONDANTE, FLORENCE AUTRET



Dans le cochon, tout n'est pas bon

La fée Hollande eût-elle apporté au sommet budgétaire qui s'est ouvert le 22 novembre sa meilleure baguette... de pain, un solide saucisson et quelques bonnes bouteilles, aurait-elle pour autant convaincu ses camarades qu'il ne fallait pas rogner les subventions versées aux agriculteurs français? Aurait-elle obtenu d'eux que la Politique agricole commune restât intouchée au motif que les plaisirs de la table sont une source de consolation inépuisable en temps de crise? On ne le saura jamais. Les mœurs politiques sont devenues si sauvagement technocratiques que le président n'aura pas osé lever son verre à la PAC. Au contraire, il lui aura fallu boire l'amer breuvage purgatif concocté par le président Van Rompuy.

EN ATTENDANT, SUR LE FRONT DU COCHON, le vent est en train de tourner d'une manière plutôt encourageante pour les éleveurs de porcs français. Presque deux ans après leur offensive contre le dumping social et fiscal des abattoirs est-allemands, des frémissements commencent à se faire sentir du côté de la Commission

européenne. Bruxelles a demandé le mois dernier des explications à Berlin au sujet d'un régime de TVA forfaitaire montré du doigt par l'OCDE dès 2006.

UNE VÉRITABLE ENTOURLOUPE FISCALE. Ce régime permet aux entreprises agricoles de récupérer plus de TVA qu'elles n'en facturent, ce qui revient à accorder une subvention pure et simple, pouvant atteindre jusqu'à 3 ou 4% du prix du kilo de viande. Si l'on y ajoute le recours massif des abattoirs est-allemands à une main-d'œuvre est-européenne payée 5 euros de l'heure en toute légalité sous prétexte qu'il n'existe pas de salaire minimum (pas même pour la branche), l'écart de coût avec les concurrents français approche les 10%. Résultat : l'Allemagne occupe une position ultradominante, pour la plus grande joie notamment du géant danois Danish Crown, qui engrange des profits record en y sous-traitant l'abattage de ses porcs.

Nul ne peut dire comment finira cette charge contre une concurrence menée aux limites de la légalité, mais une première conclusion s'impose. La compétitivité alle-

mande ne doit ici à peu près rien aux aides agricoles ni aux règles de la PAC et tout aux conditions générales de production, ces fameuses *Rahmenbedingungen* qui englobent coût du travail, maximisation des économies d'échelle, capacités de transports, environnement fiscal, etc. Se battre comme un diable pour préserver les « paiements directs » agricoles qui, pour soutenir efficacement quelques-uns, alimentent les rentes de beaucoup d'autres est-il vraiment le meilleur service à rendre aux agriculteurs français, sans parler de l'intérêt du contribuable européen?

RESTE TOUT DE MÊME UNE QUESTION à poser à nos grands chefs qui s'enferment pendant des nuits entières dans le décor stalinien du Conseil européen pour causer argent : l'Europe se serait-elle faite si Jean Monnet n'avait pu user avec Konrad Adenauer de son arme secrète, ces caisses de cognac dont il était négociant et qu'il faisait livrer au chancelier dans sa belle maison de Bad Honnef? François aurait peut-être quand même dû venir avec sa baguette et son litron! ▼

LA TRIBUNE

BULLETIN D'ABONNEMENT

Toute l'information économique et financière, où que vous soyez.

Abonnez-vous à LA TRIBUNE

- L'édition hebdomadaire papier, chaque vendredi (chez vous ou à votre bureau)
- L'édition quotidienne numérique, tous les jours, du lundi au vendredi
- Les services numériques, en temps réel, les informations et services réservés aux abonnés



OUI Je m'abonne à La Tribune (hebdomadaire + édition quotidienne numérique) **390€ HT / an** soit 440 € TTC / an (48 n° + édition numérique)

soit **32€50 HT / mois***

M. M^{me}
 Nom _____ Prénom _____
 Adresse _____
 CP [] [] [] [] Ville _____
 Tél [] [] [] [] [] [] [] [] E-mail ** _____

RÈGLEMENT

Par chèque bancaire à l'ordre de La Tribune Nouvelle

Par carte bancaire n° [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] []

Expire fin [] [] / [] [] Cryptogramme*** [] [] [] []

Date et signature : [] [] []

À réception de facture (par chèque ou virement)

Si adresse de facturation différente d'adresse de livraison :

Raison sociale _____

Adresse de facturation _____

CP [] [] [] [] Ville _____

Pour les sociétés souhaitant plus d'un abonnement ou une offre sur-mesure, nous consulter :
01 78 41 44 22 ou diffusion@latribune.fr

Bulletin dûment complété à retourner à :

La Tribune - Service abonnement - 18, rue Pasquier - 75008 Paris

Offre valable jusqu'au 31/12/2012, réservée à la France métropolitaine.

Conformément à la loi informatique et libertés n°78.17 du janvier 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux données vous concernant.

* paiement de l'abonnement à l'année sans possibilité d'échelonnement mensuel

** indispensable pour recevoir vos codes d'accès à latribune.fr

*** Notez les 3 derniers chiffres du N° inscrit au dos de votre carte près de la signature.

LE BON PLAN

Vous n'avez jamais fait le point sur vos garanties multirisques habitation ou automobile? C'est le moment de vous plonger dans vos contrats et de vérifier que vous ne payez pas trop cher pour une couverture devenue inadaptée.

Assurances : faites le grand ménage dans vos contrats

MARIE PELLEFIGUE

Tous les spécialistes vous le diront : dans le domaine de l'assurance, il faut faire le point régulièrement. « En renégociant ses contrats tous les deux ans, il est possible de faire de belles économies », confie Stanislas de Vittorio, fondateur du comparateur en ligne Assurland.com. Car en changeant régulièrement de contrat, vous profiterez de tarifs préférentiels offerts par les compagnies à leurs nouveaux clients. Il faut cependant faire attention, car les contrats d'assurance automobile et habitation sont à tacite reconduction, vous devrez donc résilier les anciens avant d'en souscrire des nouveaux.

Chaque année, votre assureur doit vous envoyer un avis pour vous prévenir de la date d'échéance de votre contrat. Vous devez lui signaler votre résiliation par lettre recommandée avec accusé de réception, au moins deux mois avant cette date d'échéance. S'il vous envoie son avis d'échéance moins de quinze jours avant la fin de votre période de résiliation, vous aurez vingt jours après réception de cet avis pour résilier votre contrat. « Nous conseillons de conserver le courrier et l'enveloppe qui prouve la date d'envoi, ces pièces serviront en cas de contestation de l'assureur », conseille Arnaud Giraudon, président du courtier A comme Assure.

COMPAREZ LES PRIX ET LA COUVERTURE

Enfin, si vous ne recevez pas cet avis, vous pouvez résilier votre contrat à tout moment. Bon à savoir : si vous changez de domicile ou de véhicule, de situation matrimoniale ou de profession ou cessez toute activité professionnelle, vous pouvez résilier votre contrat quand vous le souhaitez.

Si vous changez de contrat, ne vous focalisez pas uniquement sur le tarif, mais souciez-vous également de votre niveau des garanties. « Un assuré doit toujours comparer le rapport qualité/prix des contrats entre eux pour être assuré le mieux possible », conseille Arnaud Giraudon. Ainsi ne chipotez pas sur les garanties indispensables, comme la garantie corporelle conducteur dans un contrat au tiers. Elle couvrira vos dommages corporels, en tant que conducteur, si vous êtes responsable de l'accident ou en cas d'accident sans tiers responsable.

5 %

c'est la ristourne sur le tarif global dont vous bénéficiez si vous réglez vos primes en une seule fois plutôt que par mensualités.

Pour l'habitation, ne sous-estimez jamais le capital couvert. En général, les assureurs le calculent à 15 000 euros par pièce d'habitation, dont la moitié en mobilier. Si vous habitez un appartement cosu ou bien si vous disposez de mobilier haut de gamme ou de matériel hi-fi dernier cri, assurez-vous davantage. Car si vous êtes victime d'un incendie, par exemple, cela vous évitera de devoir régler une partie de votre mobilier en remplacement de celui qui a disparu dans le sinistre.

Pensez également à faire évoluer les garanties de votre contrat au

fil du temps pour les adapter à votre situation. Ainsi, en automobile, il ne sert à rien de continuer d'assurer en tout risque une voiture qui a plus de trois ans, car sa valeur à l'argus a baissé. En général, une simple assurance au tiers étendu, qui couvre contre les pannes et accidents, l'incendie, le vol et le bris de glace, suffit.

VOITURE, HABITATION : GARE AUX DÉTAILS !

De la même façon, si vous vous servez de votre véhicule pour aller travailler près de chez vous, souscrivez une garantie dépannage à zéro kilomètre. Car beaucoup de contrats ne vous dépanneront qu'à plus de 30 ou 50 kilomètres de votre domicile et vous seront donc totalement inutiles.

En habitation, vérifiez que votre nouveau contrat couvre les dommages liés à une piscine nouvellement construite, ou assure les panneaux photovoltaïques que vous venez d'installer.

Pensez aussi à examiner que vous respectez les conditions imposées par votre assureur. Certaines compagnies demandent, par exemple, que les logements soient munis de serrures trois ou cinq points et d'une porte blindée pour être couverts contre les cambriolages. Autre piste pour payer moins cher : adaptez le niveau de vos franchises, car plus ce niveau

FOCUS

Des sites pour obtenir les meilleurs tarifs

Pour gagner du temps et faire le tour de la concurrence en quelques clics, utilisez Internet. De nombreux sites de comparateurs d'assurances vous proposent leurs services pour vous aiguiller dans votre choix. Ces sociétés, comme assurland.com, hyperassur.com, kelassur.com, lelynx.com, ont conclu des accords avec les plus grands assureurs du marché et distribuent leurs produits. Après avoir rempli un questionnaire, décrivant votre profil et vos besoins, le moteur de recherche définira les contrats les mieux adaptés à votre cas et vous enverra

une description sommaire avec un tarif. Libre à vous de souscrire sur leur site, ou d'aller prospecter en direct auprès de l'assureur qui vous intéresse.

Autre solution : passer par un cybercourtier en assurance, qui a négocié des tarifs et des garanties avec plusieurs compagnies. En général, il vous propose plusieurs contrats dont vous pouvez moduler les garanties pour obtenir différents niveaux de tarification. Attention, les offres sont très variables d'un prestataire à un autre, vous avez donc intérêt à comparer... les comparateurs. ▼ M.P.

Vos vieux contrats qui dorment dans un secrétaire ne rapportent rien. Vous gagnerez à les renégocier régulièrement. [PLAINPICTURE/FSTOP]



LES GAINS POTENTIELS POUR VOS PRIMES D'ASSURANCE

	HABITATION	VOITURE
Prime annuelle plutôt que mensuelle	5 %	5 %
Franchise moyenne plutôt que minorée	De 14 à 25 %	De 17 à 30 %
Capital mobilier faible plutôt qu'élevé	De 18 à 20 %	—
Assistance 30 km plutôt que 0 km	—	De 20 à 25 %
Négociation du tarif via Internet	De 20 à 30 %	De 25 à 50 %

Source : La Tribune

est élevé, plus la prime d'assurance sera faible. Petit conseil : soyez cependant toujours bien couverts pour les sinistres qui

risquent de grever votre budget global. Dernier petit « truc » souvent ignoré : si vous réglez vos primes en une seule fois plutôt que par mensualités, vous bénéficierez en général d'une ristourne de 5 % sur le tarif global.

À noter enfin que certains contrats peuvent être modifiés régulièrement, au fil de vos besoins (prêt de votre voiture à un enfant pendant les vacances, location de votre résidence secondaire pour une courte durée, etc.). D'autres polices ne permettent ce type de changement qu'à date anniversaire ou moyennant des frais supplémentaires. Il faut impérativement privilégier les premiers. « En général, les contrats souscrits via Internet sont plus souples que les autres et permettent de s'adapter à de nouveaux besoins », confie Arnaud Giraudon. ▼



des femmes à revenu très élevé lisent au moins
un titre **Premium** de Lagardère Publicité.

 **Lagardère**
publicité

LA RÉGIE EN AFFINITÉ

1^{ÈRE} RÉGIE PRESSE SUR LES CIBLES FEMMES PREMIUM

ENSEMBLE FEMMES, FEMMES EASY TOP 8, TOP 5, TOP 2, FEMMES ACTIV, FEMMES ACTIV EASY

www.lagardere-pub.com



QUE PEUT-ON ESPÉRER DU « SOCIALISME DE L'OFFRE » ?

Le passage d'une politique de soutien de la demande à une politique de l'offre ne suffira pas à corriger les problèmes structurels de l'économie française. Car non seulement l'aide annoncée aux entreprises ne porte pas spécifiquement sur l'industrie – qui en a le plus besoin –, mais elle reste aussi très insuffisante au regard du poids des cotisations sociales.

Le président François Hollande a annoncé, en France, le passage du « socialisme de la demande » au « socialisme de l'offre ». Effectivement, la France, depuis très longtemps, a mené des politiques systématiques de soutien de la demande de la consommation. Le passage à des politiques de l'offre est une évolution spectaculaire. Effectivement aussi, la situation de l'économie française (recul de la profitabilité, surtout dans l'industrie; vieillissement du capital; perte de parts de marché; taille insuffisante des entreprises; rigidité des salaires, etc.) nécessite la mise en place de politiques de l'offre.

La question est de savoir si la politique économique mise en place en France à la suite de ce changement de stratégie de politique économique (baisse de la taxation des profits des sociétés liée à la masse salariale) suffira à corriger les problèmes structurels de l'économie française; la réponse est clairement négative.

Il y a bien rupture de la stratégie de politique économique. La France a continué, à la fin des années 1990, à mener des politiques de soutien de la demande, alors que l'Allemagne, par exemple, passait à des politiques de soutien de l'offre. Cela se voit à l'évolution du partage des revenus, favorable aux salariés en France, aux entreprises en Allemagne, d'où une hausse de la profitabilité et de la capacité à financer des investissements en outre-Rhin, l'inverse en France. Cela se voit aussi à l'évolution de la fiscalité, avec une hausse des charges sociales et une baisse de la TVA en France (TVA à taux réduit sur la restauration, le bâtiment, etc.), l'inverse en Allemagne.

L'INDUSTRIE FRANÇAISE ACHÈTE 3 000 ROBOTS PAR AN, L'ALLEMANDE, 19 000

L'évolution des transferts sociaux (retraite, santé, etc.), qui augmentent en pourcentage du PIB en France et qui baissent en Allemagne, et celle des déficits publics, qui restent élevés en France même dans la période de croissance de la seconde moitié des années 2000, témoignent aussi de cette politique de soutien de la demande en France. On sait que les consommateurs français ont également bénéficié d'aides pour acheter des voitures, pour acheter de l'énergie, pour se loger, pour financer les rentrées scolaires, etc. Il faut se rappeler que, à de nombreuses reprises dans le passé, la réaction de politique économique de la France a consisté à soutenir la demande: déficits publics après

les chocs pétroliers des années 1970 et au début des années 1980, au début des années 1990 et 2000 et en 2009; hausse des salaires au début des années 1980, progression du salaire minimum, accroissement continu du poids des prestations sociales financé par l'augmentation des charges sociales.

Le passage à une politique de l'offre est donc une très importante rupture. De nombreuses caractéristiques de l'économie française le justifient aujourd'hui. Il s'agit de la perte de profitabilité des entreprises, déjà citée plus haut, particulièrement forte dans l'industrie,

avec le recul des prix de vente des produits industriels fabriqués en France, en raison du faible niveau de gamme de cette production. Ce problème de profitabilité est amplifié par le niveau très élevé des charges sociales des entreprises par rapport aux autres pays européens.

Il s'agit aussi d'un problème lié, qui est le vieillissement et la perte d'efficacité du capital en France. La faiblesse de la profitabilité de l'industrie française conduit à l'insuffisance de l'investissement et de la modernisation du capital. Cela se

voit par exemple au recul de la productivité globale des facteurs en France (productivité de l'ensemble travail + capital), à la faiblesse de la robotisation des processus de production, l'industrie française achetant 3 000 robots par an contre 19 000 pour l'industrie allemande.

La France est aussi caractérisée par des pertes massives de parts de marché à l'exportation, avec un recul de plus de 40% de sa part de marché dans le commerce mondial depuis la création de l'euro, ce qui révèle bien un problème d'offre, le niveau trop élevé des prix et des coûts, compte tenu du niveau de gamme. Ce recul massif du poids de la France dans le commerce mondial est bien sûr lié à la faiblesse de la taille des entreprises en France, d'où le faible nombre d'entreprises exportatrices: 90 000 en France, contre 240 000 en Allemagne ou en Italie. Enfin, le dernier problème structurel bien connu est le mode de formation des salaires. Les hausses de salaires réels en France ne réagissent absolument pas au taux de chômage, à la compétitivité ou à la profitabilité des entreprises.

Cela implique que, même si le chômage est élevé, la compétitivité dégradée, la profitabilité faible, les

salaires réels ne ralentissent pas en France, et les dégradations de la situation du marché du travail ou de la situation des entreprises ne se corrigent pas. Sans oublier la faiblesse de la R&D privée et les déficiences du système éducatif.

Cette nouvelle politique économique va-t-elle corriger ces problèmes structurels? Le rapport rédigé par Louis Gallois proposait de réduire les cotisations sociales des entreprises en augmentant d'autres impôts (TVA, impôt sur le revenu, CSG, taxe environnementale) et, en plus, de concentrer les allègements de charges sociales sur les salaires de l'industrie, qui sont plus élevés que ceux des services protégés (distribution, services à la personne, construction), afin de réduire le coût du travail spécifiquement dans l'industrie et d'accroître spécifiquement la profitabilité de celle-ci.

L'AIDE CONCERNE SURTOUT LES SERVICES PROTÉGÉS À SALAIRES FAIBLES

Il existe déjà en France des allègements de charges sociales des employeurs, mais qui portent sur les bas salaires (de 1 à 1,6 fois le salaire minimum) et concernent essentiellement les services protégés de la concurrence internationale et pas l'industrie.

Ce qui a été décidé par le gouvernement français est différent: réduire la taxation des profits des entreprises proportionnellement à la masse salariale, et ce pour les salaires compris entre le salaire minimum et 2,5 fois le salaire minimum; cette aide aux entreprises est financée par la hausse de la TVA et par de futures baisses des dépenses publiques: il s'agit bien d'une politique de l'offre, et nous avons vu plus haut qu'il fallait la saluer.

Mais cette politique d'une part prend des risques, d'autre part est loin de résoudre tous les problèmes structurels de l'économie. Le risque est double. L'aide aux entreprises ne porte pas spécifiquement sur l'industrie, et concerne surtout les entreprises des services protégés à salaires faibles; elle ne va donc pas beaucoup aider l'industrie française à se moderniser. Par ailleurs, une baisse de la taxation des profits des entreprises,

même proportionnelle aux salaires, risque de ne pas être interprétée par les employeurs comme une baisse du coût du travail, donc de ne pas soutenir l'emploi.

De plus, cette politique est très insuffisante: le transfert aux entreprises est de 20 milliards d'euros, soit un point de PIB, ce qui est faible par rapport à l'excès de poids des cotisations sociales des entreprises en France; beaucoup d'autres problèmes structurels de notre pays vus plus haut ne sont pas encore corrigés: la déficience du système

éducatif, le caractère non concurrentiel du marché du travail, la déformation du partage des revenus, les réglementations et normes qui dissuadent l'investissement...

Il faut saluer ce premier pas vers les politiques de l'offre, mais ne pas trop en attendre. ▼

« Les hausses de salaires réels en France ne réagissent pas au taux de chômage, à la compétitivité ou à la profitabilité des entreprises. »

« La baisse de la taxation des profits risque de ne pas être interprétée comme une baisse du coût du travail, et donc de ne pas soutenir l'emploi. »



PATRICK ARTUS
DIRECTEUR DE LA RECHERCHE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES DE NATIXIS.

LA TRIBUNE
http://www.latribune.fr

La Tribune
18, rue Pasquier, 75008 Paris

Téléphone : 01 78 41 40 93.
Pour joindre directement votre correspondant, composer le 01 78 41 suivi des 4 chiffres mentionnés entre parenthèses.

SOCIÉTÉ ÉDITRICE
LA TRIBUNE NOUVELLE. S.A.S.
au capital de 3 200 000 euros.

Établissement principal :
18, rue Pasquier, 75008 Paris
Siège social : 10, rue des Arts,
31000 Toulouse. SIREN : 749 814 604

**Président-directeur général,
directeur de la publication**
Jean-Christophe Tortora.

RÉDACTION
Directeur de la rédaction Éric Walther.
Directeur adjoint de la rédaction
Philippe Mabille.

→ Économie Rédacteur en chef : Robert Jules.
Rédacteur en chef adjoint : Romaric Godin. Ivan Best, Jean-Christophe Chanut, Fabien Piliu, Sophie Péters. → Entreprise Rédacteur en chef : Michel Cabirol. Rédacteurs en chef adjoints : Delphine Cuny, Fabrice Gliszczynski.

Sandrine Cassini, Marie-Caroline Lopez, Dominique Pialot, Alain-Gabriel Verdevoye.
→ Finance Rédactrice en chef : Pascale Besses-Boumard. Rédactrice en chef adjointe : Séverine Sollier. Laura Fort, Christine Lejoux, Sophie Rolland, Mathias Thepot. → Édition Jean-Pierre Alesi. → Correspondants Florence Autret (Bruxelles). Rédacteur en chef Hebdo : Jean-Louis Alcaïde. Jean-Pierre Gonguet.

LATRIBUNE.FR
→ Rédactrice en chef : Perrine Créquy.

RÉALISATION R&A
→ Direction artistique Anne Terrin.
→ Rédacteur en chef édition Alfred Mignot.
→ Secrétaire de rédaction Sarah Zegel.
→ Révision Laurent Morvan, Francys Gramet.
→ Infographies ASKmedia.
ACTIONNAIRES
Groupe Hima, HI-media/Cyril Zimmerman, JCG Medias, SARL Communication Alain Ribet/SARL, RH Éditions/Denis Lafay.
MANAGEMENT
Vice-président en charge des métropoles

et des régions Jean-Claude Gallo. Conseiller éditorial François Roche. Directrice stratégie et développement Aziliz de Veyrinas (40 78). Directrice de publicité Clarisse Nicot (40 79). Directeur de publicité Guillaume de Carné (40 76). Directeur nouveaux médias Thomas Loignon. Abonnements Dorothee Rourre (44 22). Imprimeries IPS, ZA du Chant des Oiseaux, 80800 Fouilly. N° de commission paritaire : 0514 C 85607. ISSN : 1277-2380. Un supplément gratuit LA TRIBUNE DES RÉGIONS est inséré dans cette édition.

LA DETTE AMÉRICAINE, C'EST TOUT DE MÊME AUTRE CHOSE!

AU CŒUR DE LA CRISE

De 16 199 milliards de dollars fin octobre, la dette américaine devrait passer à 20 000 milliards de dollars dès 2015, selon les estimations du Trésor.

Les négociations entre démocrates et républicains afin d'éviter de percuter le « mur budgétaire » font l'actualité, parce que ce danger est pour demain et que les milieux d'affaires s'en alarment. Car si au 31 décembre aucun compromis n'était trouvé, seraient alors, de manière automatique, engagés quelque 400 milliards de dollars de réduction de dépenses publiques, plus de 200 milliards de dollars de hausse d'impôts, des augmentations de cotisations sociales, etc.

Pour autant, les négociations actuelles, si elles aboutissent, ne vont pas permettre de tirer un trait sur le problème lancinant de la dette américaine, car le plan de réduction du déficit de 4 000 milliards de dollars sur douze ans de Barack Obama repose pour l'instant sur des propos de campagne électorale.

LA DÉVALUATION DU DOLLAR CONTINUE, FAVORISANT LES EXPORTATIONS

La dette américaine, c'est tout de même autre chose que celle des Européens ! En raison de sa progression fulgurante ces toutes dernières années et aussi parce qu'elle est de plus en plus financée par la Fed. De 16 199 milliards de dollars fin octobre (sans compter les autres engagements), elle devrait passer à 20 000 milliards de dollars dès 2015, selon les estimations du Trésor américain, fondées sur une prévision optimiste de croissance de 5 à 5,5 % par an.

Depuis qu'elle s'est lancée dans la création monétaire (le fameux QE1) en novembre 2008, la Fed a acheté environ 70 % de la nouvelle dette, soit 900 milliards de dollars ; son nouveau programme de 40 milliards de dollars mensuels va, semble-t-il, monter à 45 milliards au 1^{er} janvier prochain, comme si la dette risquait de ne pas trouver preneur ou de voir son taux grimper. Car son augmentation serait vite insoutenable pour le budget, sur lequel elle pèse déjà à hauteur de 11 %.

Actuellement de 2 800 milliards de dollars, le bilan de la Fed sera de 4 000 milliards de dollars fin décembre 2013, selon le blog Zero Hedge. La banque centrale continue d'acheter des titres dérivés des créances immobilières, afin de soulager les intervenants financiers et de stabiliser le marché immobilier, et pourrait poursuivre son opération d'échange de titres (*twist*), qui a pour objectif d'élever la maturité moyenne de la dette afin de la rendre moins vulnérable à une hausse des taux (celle-ci n'est toutefois montée que de quatre à cinq ans).

Une telle monétisation à grande échelle contribue à dévaluer le dollar par rapport aux autres monnaies. Ce qui favorise les exportations et évite la

chute de la croissance, tout en incitant les détenteurs de la dette américaine à renouveler leur investissement afin de ne pas enregistrer des pertes dans leur monnaie. Mais cela ne se fait pas sans dégâts collatéraux : augmentation du coût des matières premières, inflation importée dans les pays émergents et hausse de leur monnaie faisant obstacle à leurs exportations, tout cela pesant sur leur développement, dont il était attendu qu'il

relance la croissance mondiale. Ces effets néfastes ne s'arrêtent pas là. Le système bancaire pourrait également se trouver affecté, si le statut de collatéral de référence des obligations souveraines américaines s'effritait sur le « repo market », ou bien parce qu'elles sont largement utilisées en garantie des produits financiers du marché.

Que reste-t-il à faire, si ce n'est réduire le déficit américain ? À voir l'inquiétude que suscite le risque de déclenchement du « mur budgétaire » - dont il est

craint qu'il ne précipite à lui seul la récession -, on comprend que l'affaire n'est pas si simple. Quel cocktail de coupes budgétaires et d'augmentation des impôts serait en mesure, au moins, de stabiliser la dette ? Il faudrait, d'après les calculs, réduire les dépenses du gouvernement fédéral de 20 à 30 %, ou augmenter d'autant ses recettes fiscales.

Grande affaire du siècle, le désendettement n'a pas fini de faire parler de lui et d'imposer des remises en question dont on n'a pas idée aujourd'hui. ▼

« Depuis qu'elle s'est lancée dans la création monétaire, en 2008, la Fed a acheté environ 70 % de la nouvelle dette, soit 900 milliards de dollars. »



© DR
FRANÇOIS LECLERC
ANCIEN CONSEILLER AU DÉVELOPPEMENT DE L'AGENCE FRANCE-PRESSE
Il tient la chronique de « L'actualité de la crise » sur le blog de Paul Jorion. Il est l'auteur de *Fukushima, la fatalité nucléaire* (éditions Osez la République Sociale!, octobre 2012, 11 €).

MANAGER AU QUOTIDIEN L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Quel doit être le profil type du responsable d'un établissement d'enseignement supérieur ? Doit-il être un universitaire ? Un « technicien » de la gestion ?

Le processus de désignation tellement médiatisé du directeur de Sciences-po Paris aura au moins eu un mérite. En amont a été mise en avant la nécessité de « disposer des qualités administratives et financières requises pour la gestion d'un établissement de cette importance », et, en aval, ce critère a été particulièrement peu pris en considération.

Un tel paradoxe est profondément révélateur de la situation française. D'un côté, beaucoup convergent vers la nécessité, pour l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur nationaux, publics ou privés, écoles ou universités, de disposer de responsables à même de maîtriser des enjeux de gestion de plus en plus complexes, et cela bien que l'on hésite souvent encore à qualifier ces responsables de « managers » voire de « décideurs » tant de tels termes continuent à heurter une partie de la communauté universitaire. De l'autre, notre pays peine à faire de cette mission un métier à part entière.

Quel doit être le profil type du responsable d'établissement ? Doit-il être un universitaire ? Il serait alors mieux à même d'avancer avec les enseignants et les étudiants concernés, mais se pose la question de sa capacité à prendre des arbitrages, notamment techniques, difficiles. Des problématiques que maî-

trise mieux un « technicien » des questions administratives, moins en mesure en revanche de dialoguer avec les communautés académiques et d'être reconnu par elles. Il n'existe en particulier que peu de formations ad hoc pour accompagner concrètement les responsables d'établissement lors de leur prise de fonction. C'est ce qui a d'ailleurs poussé l'ENS de Lyon à lancer avec Sciences-po Lyon un master d'administration des institutions de recherche et de diffusion des connaissances.

DES GESTIONNAIRES NÉS DE LA LOI SUR L'AUTONOMIE DES UNIVERSITÉS

Les choses ont pourtant considérablement changé, notamment après la loi sur l'autonomie. Certes, le responsable d'établissement est avant tout celui qui trace les grandes orientations scientifiques et stratégiques. Mais il est aussi celui qui fixe les moyens de fonctionnement permettant la réussite de telles missions. Selon un modèle économique adapté, il définit le budget qui doit être à la fois annualisé et sincère, ce qui suppose des connaissances autant financières que politiques et stratégiques.

La gestion de la masse salariale se révèle capitale car il s'agit d'assurer le renouvellement de l'emploi scientifique tout en veillant au bon fonctionnement des missions dites support. Les compétences élargies

renvoient en outre à la mise en place de schémas immobilier ou numérique ou à la valorisation des résultats de la recherche.

La gestion des établissements suppose en définitive un rapport renouvelé avec l'État. Le rôle de ce dernier a changé. Ce n'est plus un État tatillon mais un État en interaction avec des établissements autonomes. Ce n'est plus un État imposant des règles mais un État stratège. Ce n'est plus non plus un État contrôlant tout mais un État soucieux de la bonne performance et engageant des dynamiques nouvelles comme celle de l'autoévaluation. La contractualisation est une exceptionnelle opportunité qui permet la reconnaissance d'un dialogue entre deux partenaires. L'État, bien sûr, mais aussi les collectivités territoriales et le monde socio-économique, qui ont vocation à être mieux arrimés à la dynamique contractuelle.

La capacité à créer, porter et mener à bien un projet d'établissement doit en définitive être mieux reconnue au moment de la désignation des responsables. Parmi les enjeux forts des Assises de l'enseignement supérieur et de la recherche figurent la place et la reconnaissance des responsables à la fois au sein de leurs établissements et au niveau des territoires mais aussi de la nation et dans le monde.

Conduire un établissement d'enseignement supérieur est un métier très exigeant qui doit probablement être mieux valorisé, car c'est la condition d'une formation réussie des jeunes de notre pays et du plein épanouissement de nos enseignants et de nos chercheurs. ▼



© DR
OLIVIER FARON
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE DE LYON, ancien directeur adjoint du cabinet de Laurent Wauquiez au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

FRANÇOIS DROUIN

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL D'OSÉO

« Oui, la BPI devrait être Oséo. En encore plus grand ! »

Le PDG de l'établissement public, qui sera intégré à la Banque publique d'investissement, propose de préfinancer, dès janvier, le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi, ce qui permettrait à une entreprise de cent personnes de recevoir une avance de trésorerie de l'ordre de 200 000 euros.

PROPOS RECUEILLIS PAR CHRISTINE LEJOUX ET FABIEN PILIU

→ **LA TRIBUNE** – Dans le cadre de la création de la Banque publique d'investissement (BPI), prévue d'ici à la fin de l'année, comment le rôle d'Oséo – qui sera l'une de ses filiales, aux côtés du FSI, de FSI Régions, de CDC Entreprises et, à terme, d'Ubi-france – pourra-t-il évoluer ?

FRANÇOIS DROUIN – L'image de la banque publique Oséo auprès des entreprises est très bonne, très forte. Il faut garder cela. Les PME et les ETI soutenues par Oséo sont contentes de nous, en raison de notre simplicité d'utilisation, de notre réactivité et de notre proximité. Il ne faut pas perdre ces valeurs. D'ailleurs, le président de la République a dit que « la BPI devait être Oséo, en encore plus grand ». Il est également nécessaire qu'Oséo garde son statut d'Épic [établissement public industriel et commercial, NDLR], afin de pouvoir continuer à lever de l'argent dans de très bonnes conditions sur les marchés. Comme nous l'avons fait en septembre, en levant 1,25 milliard d'euros d'obligations à dix ans, remboursables in fine, à un taux de 2,35 % seulement.

→ **La création d'une nouvelle structure – en l'occurrence la BPI – était-elle indispensable pour faciliter le financement des PME ?**

Le sujet, ce n'est pas la structure, mais le service. Pendant cinq ans, avant même de fusionner plusieurs entités, nous avons travaillé comme si nous n'étions qu'un seul Oséo, alors que coexistaient Oséo Innova-

tion, Oséo Financement, Oséo Garantie, etc. Sur le papier, la création de la BPI vise à harmoniser les différents outils publics de financement des entreprises, qu'il s'agisse de prêts garantis, de l'apport de fonds propres ou bien encore des subventions à l'innovation. L'idée consiste également à optimiser l'allocation des ressources entre les différentes entités de la future BPI. C'est uniquement dans l'art d'exécuter ces missions-là que résidera son succès. Il faudra aussi veiller à respecter les règles européennes. Les autorités de Bruxelles sont vigilantes vis-à-vis des distorsions de concurrence et du régime des aides d'État.

→ **Un guichet unique peut-il vraiment tout faire ?**

Je comprends le discours politique relatif à un guichet unique qui distribuerait l'ensemble des outils publics de financement. Mais guichet unique n'est pas forcément synonyme de décision.

Dans la réalité, les entreprises veulent des interlocuteurs proches et qui décident. Chez Oséo, nous effectuons 50 000 entretiens individuels par an dans les entreprises, presque toujours avec le dirigeant lui-même pour les plus petites d'entre elles, ou avec le directeur financier pour les plus

grandes. Nous nous déplaçons, nous visitons ces entreprises. Notre métier n'est pas un métier de distribution, mais un métier de prise de risques.

→ **Oséo pallie-t-elle les défaillances du marché, en se substituant aux banques qui auraient tendance à resserrer l'accès au crédit ?** Malgré sa puissance, sa connaissance des problématiques des entreprises, Oséo ne se substitue pas aux banques, mais elle apporte des garanties qui permettent de partager les risques, notamment des projets industriels. Oséo Industrie représente 40 % de l'activité d'Oséo. Un chiffre largement au-dessus de celui observé dans les banques, où ce ratio dépasse rarement les 25 %. Cela étant dit, les banques ne refusent pas de financer tous les projets d'investissement présentés par les entreprises. Loin de là. En revanche, confrontées aux nouvelles contraintes prudentielles, elles sont plus sélectives lorsqu'il s'agit de financer la trésorerie. N'oublions pas qu'une entreprise peut disparaître si sa trésorerie est au plus bas.

→ **Le gouvernement vient de présenter son pacte de compétitivité avec pour mesure phare le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE). Quel rôle peut jouer Oséo dans ce dispositif ?**

C'est une idée qui va dans le bon sens. Le CICE correspond globalement aux allègements de charges souhaités par Louis Gallois. Une fois le CICE voté au Parlement, Oséo pourrait le préfinancer. Concrètement, avec le CICE, une entreprise de 100 personnes pourrait bénéficier d'une avance de trésorerie de l'ordre de 200 000 euros. Ce serait un bon bol d'air pour les entreprises.

→ **Cette solution serait rapide à mettre en œuvre ?**

Dès le 1^{er} janvier, le préfinancement pourra être opérationnel à condition qu'il n'y ait pas de contreparties, conformément aux déclarations du président de la République et du ministre de l'Économie.

→ **Qu'est ce que ça changerait ?**

Intégrer des contreparties introduirait des aléas qui ne permettraient plus au préfinancier d'avoir l'assurance de toucher ce crédit d'impôt.

→ **Comment pourrait s'articuler le prêt pour l'innovation (PPI) que François Hollande a appelé de ses vœux lors du « grand rendez-vous Oséo Excellence » ?**

Ce dispositif qui permettra aux entreprises de ne pas disparaître pendant leur traversée de « la vallée de la mort », c'est-à-dire la période suivant l'aboutissement des recherches de l'entreprise à la preuve du concept. Si les entreprises sont soutenues lors de leur création par les *business angels*, puis dans leur phase de développement par le capital-risque, elles ne le sont pas pendant cette phase critique. Pourtant, l'entreprise n'est pas sûre que son produit plaira, même s'il est techniquement au point. Elle doit donc engager des dépenses pour tester le marché, pour modifier le produit si c'est nécessaire, pour engager une politique marketing. Tel est l'objet de ce prêt pour l'innovation. Oséo a un rôle important à jouer dans le redressement de la compétitivité française.

→ **Comment le financer ?**

Les excellents résultats accumulés d'Oséo devraient nous permettre de financer ces projets particulièrement risqués. Si tout va bien, le PPI sera opérationnel dès janvier 2013. Sur ce sujet également, nous sommes prêts. ▼

« Oséo a un rôle important à jouer dans le redressement de la compétitivité française. »

Il est comme ça !

iPhone ou Samsung ?
Ni l'un ni l'autre : BlackBerry.

Lève-tôt ou couche-tard ?
Lève-tôt.

Travail le week-end ou détente ?
Détente.

Note de synthèse ou rapport fouillé ?
Synthèse... d'un rapport fouillé.

La qualité que vous préférez chez vos collaborateurs ?
Faire progresser leurs propres collaborateurs.

Le défaut que vous ne pardonnez pas chez un collaborateur ?
Le mensonge.

Votre plus grand regret ?
N'avoir pas pu convaincre l'actionnaire du Crédit foncier de France, quand je le dirigeais, de réaliser une belle opération de croissance externe en Europe.



Pour son PDG, il est important qu'Oséo reste un établissement public. [ERIC PIERMONT/AFP]

Allianz encourage
le **potentiel des femmes**

Le développement des talents féminins est un enjeu clé pour Allianz, leader européen de l'assurance et des services financiers.

Valoriser le parcours professionnel de femmes remarquables y contribue.



Avec vous de A à Z

Allianz 

adoptez eni pour le gaz c'est simple (il s'occupe de tout)

Alexis Pour eni

eni.com/fr
 32 94



2511111

Que vous soyez propriétaire ou locataire vous pouvez changer de fournisseur de gaz naturel. Avec eni, déjà fournisseur de plus de 9 millions de clients en Europe, vous disposez d'offres adaptées à vos besoins. Pour en profiter, il vous suffit simplement de prendre contact avec eni. Dès la signature de votre contrat, eni s'occupe de tout : la résiliation de votre ancien contrat est automatique et vous conservez le même compteur de gaz ainsi que la même qualité de gaz. Le changement est gratuit et sans engagement*. Pour découvrir en détail tous les avantages qu'eni peut vous offrir, rendez-vous sur eni.com/fr ou contactez nos conseillers au 32 94 (du lundi au vendredi de 9h à 19h - appel gratuit depuis un poste fixe).

un leader du gaz naturel en europe arrive chez vous



l'énergie est notre avenir, économisons-la !

*Possibilité de revenir à tout moment et sans pénalités aux tarifs réglementés. Valable uniquement pour les particuliers