

LA TRIBUNE

HEBDOMADAIRE



Jean-Cyril Spinetta

« Air France-KLM veut rester dans le Top 15 mondial. »

PAGE 22

Le PDG sortant d'Air France-KLM livre sa vision de l'avenir du groupe aérien.



LIBRE-ÉCHANGE QUI A PEUR DE L'ONCLE SAM ?

La France entre à reculons dans les négociations commerciales entre les États-Unis et l'Europe. Un accord gagnant-perdant ou un espoir pour relancer la croissance ?

PAGES 4 à 7

L'ENQUÊTE

**L'AVENIR MENACÉ
DES INSTITUTIONS DE
PRÉVOYANCE**

P. 12-13

INNOVATION

**LE BIG DATA,
NOUVEAU MOTEUR
DU MARKETING**

P. 14-15

ENTRETIEN

**THIERRY LEPAON :
« REVOIR LES AIDES
AUX ENTREPRISES »**

P. 11



**À CEUX
QUI OSENT
ALLER
LÀ OÙ
PERSONNE
N'EST
JAMAIS
ALLÉ.**

LES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
SONT FIÈRES D'ACCOMPAGNER LES PROJETS D'INNOVATION
PORTÉS PAR 2,5 MILLIONS D'ENTREPRENEURS.



FAIRE AVANCER TOUTES LES ENVIES D'ENTREPRENDRE



Quel avenir pour Laurence Parisot ? Elle a assuré sa visibilité en remplaçant **Françoise Gri** (Pierre & Vacances) au groupement des employeurs du Conseil économique, social et environnemental (CESE), dont elle briguerait la présidence.

Mais la possible présidente d'honneur du Medef, si **Pierre Gattaz** tient sa promesse, aurait aussi l'intention de créer en septembre un think tank patronal...

Paris a le Qatar, Chartres veut la Chine!

Chartres veut depuis longtemps attirer les Chinois. Parmi les 40 chefs d'entreprises chinois reçus par **François Hollande**, la représentante de Citic Construction, l'un des plus gros groupes de BTP chinois, s'est échappée pour aller dans la Beauce étudier la faisabilité de quelques contrats. Chartres projette en effet de réaliser plus de 500 millions d'euros de travaux de BTP (gare, palais des expos, logements...) et les Chinois sont, eux, très intéressés par la Cosmetic Valley.

HARO SUR LE FICHER DE L'ASSURANCE-VIE

Le gouvernement, qui envisage d'instituer un fichier des contrats d'assurance-vie, va devoir affronter l'ensemble des assureurs sur ce sujet.

« Au moment où l'on prône le choc de simplification, imposer un fichier de 20 millions de contrats pour contrôler la situation de seulement quelques milliers de ménages, voilà qui est singulier », déplore l'un des principaux assureurs de la place.

Le fichier permettrait de vérifier si le seuil des 500 000 euros est dépassé ou non, par foyer fiscal.

Au-dessus, les épargnants seraient contraints d'opter pour le nouveau contrat « euro-croissance », sous peine de perdre l'avantage fiscal!

Embouteillages et « maltraitance » à l'Assemblée nationale

Le député (radical de gauche) **Alain Tourret** va porter plainte pour « mise en danger de la vie d'autrui ». Une information banale, sauf qu'Alain Tourret est secrétaire de la Commission des lois à l'Assemblée nationale et qu'il va porter plainte auprès du procureur de la République pour les conditions de travail « insupportables » des députés et leur impact sur la santé, mais aussi sur la qualité de la loi.

Alain Tourret a calculé qu'en février il avait passé 250 heures en travail de commission et la semaine dernière, après avoir terminé une séance à 2 h 40 du matin, il s'est retrouvé à 9 h 30 de nouveau en commission. Du coup, il a annoncé à ses collègues son intention de porter plainte.



L'Hémicycle, un « bain » bien doré.

« Pire que sous Sarkozy » : épuisés, les députés font de mauvaises lois car ils travaillent trop...

Il faut dire que 40 % des textes de loi passent par sa commission des lois et que plus personne n'a le temps de les lire et encore moins de les travailler, eux ou leurs amendements.

Pour le seul mois de juillet, 42 textes doivent être examinés à l'Assemblée nationale, dont cinq majeurs et la plupart passeront par la Commission des lois. Alain Tourret, par ailleurs avocat spécialiste de droit du travail, estime que le travail fait aujourd'hui « est pire que sous Sarkozy », que la loi qui en sort est « mauvaise » et que, dans

les cinq ans, il faudra refaire la plupart des textes tellement ils sont mal préparés. Précision : tout le monde, de l'UMP au PS, est d'accord avec Alain Tourret dans l'Hémicycle! ▼

Doisneau et Depardon à la Datar



© ROBERT DOISNEAU / MISSION PHOTOGRAPHIQUE DE LA DATAR 1984-1988

Le délégué interministériel à l'aménagement du territoire, **Emmanuel Berthier**, a prévu une série d'événements pour raconter les cinquante années de politiques publiques au service des territoires. La Datar va mettre en lumière la « Mission photographique 1983-1989 » à travers une galerie multimédia sur son site Internet : plus de 1200 images dont certaines inédites de la France, signées de photographes prestigieux, dont **Doisneau** (photo), **Depardon**, **Koudelka**, etc. Et une conférence sera organisée le 6 juillet aux Rencontres photographiques d'Arles.

ALLÔ, FRANÇOIS... François Hollande ne répond pas à son téléphone, mais (quasiment) toujours à ses SMS. Une vieille habitude que certains journalistes connaissent bien, mais que nul à l'Élysée n'arrive à lui faire perdre. Elle est en effet parfois extrêmement nuisible au travail gouvernemental. Car beaucoup d'élus, de membres de cabinet ou de responsables politiques qui le connaissent depuis longtemps ont eux aussi pris l'habitude de lui suggérer directement par SMS leurs idées. Et que le président approuve ou non, il court-circuite fréquemment le ministre ou le responsable en charge qui, lui, n'apprend les choses qu'une fois lancées.



© PATRICK KOVARIK / AFP

À l'eau, quoi! Trop de monde, trop de pluie, pas assez de sécurité autour de lui... Le nouveau président du Venezuela, **Nicolas Maduro**, héritier de **Hugo Chávez**, a brutalement interrompu sa visite au salon aéronautique du Bourget. Il a eu toutefois le temps de passer au chalet EADS où il a été reçu par le numéro deux du groupe, **Marwan Lahoud**. Il a ensuite gagné l'Élysée où il a été reçu par **François Hollande**.

COULISSSES

- 3 Embouteillages et « maltraitance » à l'Assemblée nationale
► Paris a le Qatar, Chartres veut la Chine!

L'ÉVÉNEMENT

- 4 Pourquoi le libre-échange fait si peur.
- 6 L'industrie française en ordre dispersé.
► Le précédent de 1860.
- 7 Face-à-face Jean-Marc Daniel/André Sapir : pour ou contre un accord transatlantique.

LE BUZZ

- 8 **L'ŒIL DE PHILIPPE MABILLE**
Le syndrome du village d'Astérix.
Web TV de latribune.fr
Olivier Duha, président de CroissancePlus : « Chômage des jeunes : pourquoi ne pas expérimenter le smic progressif? »



- 9 Angela Merkel chasse les voix du centre avec une vraie fausse relance.
- 10 Les (trop) nombreux non-dits de la conférence sociale.
- 11 Entretien avec Thierry Lepaon, secrétaire général de la CGT : « Il faut revoir les politiques d'aides aux entreprises. »

L'ENQUÊTE

- 12 Qui veut la mort des institutions de prévoyance?
► Un encart de 8 pages, « Les 17^{es} Victoires des Sicav », est inséré entre les pages 12 et 13.

ENTREPRISES & INNOVATION

- 14 Le big data, nouveau moteur du marketing.

TERRITOIRES / FRANCE

- 16 Grand Paris : les grands patrons agacés par trop d'incertitudes.

TERRITOIRES / INTERNATIONAL

- 17 Hambourg, un port « so smart »...
- 18 ► ON EN PARLE À BRUXELLES
LE CARNET DE FLORENCE AUTRET
Les « méthodes staliniennes » de Barroso.

LES IDÉES / LES CHRONIQUES

- 19 Retraites : ne faisons pas l'économie de la capitalisation.
- 20 Mettre le consommateur au centre de la transition énergétique.
- 21 Pourquoi les villes sont favorables à l'innovation.

L'INTERVIEW

- 22 Jean-Cyril Spinetta, PDG d'Air France-KLM : « Air France-KLM veut rester dans le Top 15 mondial. »

70 % du marché

américain reste potentiellement fermé aux entreprises européennes. Mais près de 17 000 PME françaises et 3 000 entreprises de taille intermédiaire exportent aujourd'hui aux États-Unis.



« Ces négociations ne seront pas toujours faciles, mais je suis sûr qu'elles en vaudront la peine. »

BARACK OBAMA, PRÉSIDENT AMÉRICAIN

Un marché de 1 milliard d'individus

Un accord transatlantique de libre-échange pourrait potentiellement créer un vaste marché unique comprenant près de 1 milliard de personnes, 50 % du PIB mondial et plus de 30 % du commerce mondial.

POURQUOI LE LIBRE-ÉC

LE CONTEXTE Les négociations pour un traité de libre-échange transatlantique vont commencer à Washington. Une bouée de secours pour un Occident à la traîne face à la montée en puissance de l'Asie ? Pas si simple.

LES ENJEUX Les risques sont nombreux d'un accord gagnant pour l'Amérique et perdant pour l'Europe. La France défendra bec et ongles l'exception culturelle, mais au-delà, l'espoir serait dans une relance du commerce à l'Ouest qui profiterait à l'ensemble du monde et rouvrirait les négociations à l'OMC, en panne depuis 2008.

ROMARIC GODIN ET
MOUNIA VAN DE CASTEELE

Et si les États-Unis et l'Europe se serreraient (commerciallement) la main ? Cela donnerait naissance au plus important accord bilatéral de libre-échange jamais conclu. Certes le moment peut paraître étonnant puisque c'est d'ordinaire en période de croissance que les pays cherchent à nouer des alliances commerciales. Or les deux protagonistes sont économiquement à la peine, déplorant depuis la crise de 2008 des dettes publiques abyssales et des taux de croissance faibles.

Si l'idée est loin d'être nouvelle – elle remonte aux années 1960 –, les précédentes initiatives ont toutes échoué. En 2006 cependant, le Parlement européen envisage la création d'un « marché transatlantique libre d'entraves » à l'horizon 2015. En 2007, la chancelière allemande Angela Merkel, qui avait fait des relations économiques transatlantiques l'une des priorités de la présidence allemande de l'UE, le président américain de l'époque George W. Bush et le président de la Commission européenne, José Manuel Barroso, créent le Conseil économique transatlantique, chargé de coordonner l'harmonisation des réglementations et des normes entre les deux rives de l'Atlantique. Puis tout s'est accéléré

en mars dernier, lorsque Barack Obama a donné son feu vert pour entamer des pourparlers officiels, qui débiteront à Washington en juillet prochain.

Ce partenariat apparaît comme un moyen simple et à moindre coût de dynamiser la croissance des deux ensembles. C'est la conviction du Premier ministre britannique, David Cameron, qui a tenu à ce que l'on annonce les prochaines négociations lors du sommet du G8 qu'il a présidé en Irlande les 17 et 18 juin derniers. Mais la position britannique, qui est aussi celle de l'Allemagne, rencontre de fortes résistances dans certains secteurs et dans certains pays, en France, notamment (lire pages 6 et 8). L'enjeu de cet accord, c'est donc de donner aux deux parties, mais aussi à tous les pays européens, l'impression de se retrouver gagnantes. Analyse des enjeux d'une négociation à hauts risques...

LES ENJEUX POUR LA CROISSANCE

Nombre d'études ont tenté d'évaluer l'impact de cet accord sur la croissance. Si toutes s'accordent à dire que cet accord d'envergure – les deux économies pèsent à elles seules 50 % de la richesse mondiale et près d'un tiers du com-

merce mondial (voir infographie ci-contre) – serait globalement profitable, l'évaluation de ses avantages est bien plus nuancée.

Selon la Commission européenne, cet accord permettrait de gagner 0,4 point de croissance du PIB côté américain et 0,5 point côté UE. Sachant que la balance commerciale entre les deux zones est favorable à

l'UE avec un excédent de 73 milliards d'euros. Le tout avec la création de 2 millions d'emplois de part et d'autre de l'Atlantique. Mais une récente étude de l'institut allemand Ifo montre que les Américains y gagneraient plus que l'Europe. Quant au think tank britannique Center for economic and policy research (CEPR), il

tempère tout enthousiasme en assurant que le PIB des deux zones n'augmenterait au mieux que de 0,1 % par an, compte tenu de la décennie qui sépare ces calculs à long terme d'une éventuelle mise en œuvre de l'accord.

Les résultats de ces études sont cependant à relativiser, celles-ci étant faites sur un modèle d'équilibre général, toutes choses égales par ailleurs, en prenant en compte une abolition totale des entraves à la libre circulation des marchandises. Or, la suppression des tarifs douaniers, déjà faibles, constitue un enjeu marginal au regard des

0,5

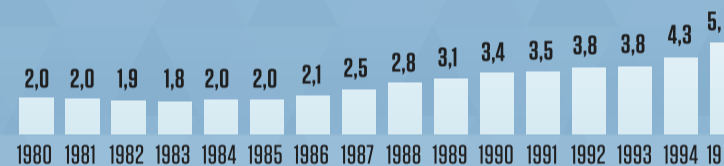
point de PIB en plus par an pour l'UE, et 0,4 point côté États-Unis, c'est ce que devrait générer l'accord, selon la Commission européenne.

LE TRIANGLE INFERNAL

1 L'ARRÊT DE LA MONDIALISATION ?

Depuis la crise de 2008, la hausse du commerce mondial de marchandises a subi un coup de frein.

Exportations mondiales de marchandises, en millions de dollars

**2 LES CONTENTIEUX COMMERCIAUX PERSISTENT**

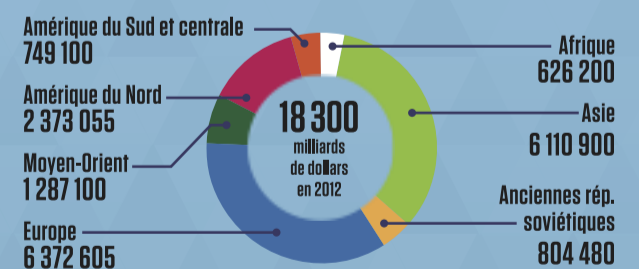
Affaires portées devant l'Organe de règlement des différends de l'OMC



Source : OMC

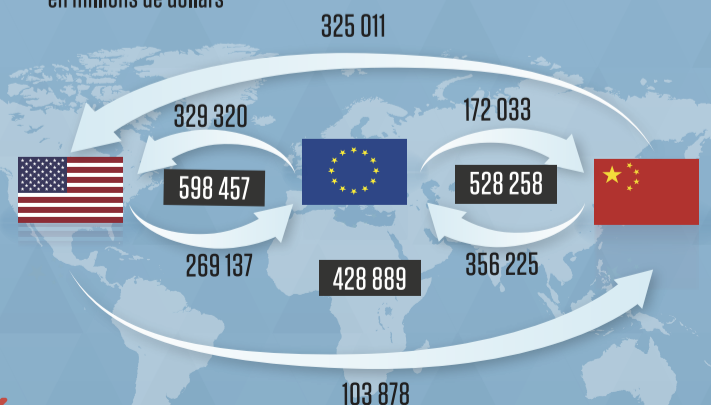
4 L'EUROPE DOMINE ENCORE LE COMMERCE MONDIAL

Exportations par région, en millions de dollars



Échanges commerciaux de marchandises en 2011, en millions de dollars

MONTANT GLOBAL



ASK MEDIA

Source : OMC

VENDREDI 28 JUIN 2013 LA TRIBUNE



LA CONCLUSION DE CET ACCORD – le plus grand jamais négocié – pourrait apporter entre 0,5% et 1% de croissance supplémentaire à l'économie européenne, selon les calculs de la Commission européenne.

702,6

milliards d'euros. C'était, en 2011, le volume du commerce bilatéral des biens et services transatlantique, tandis que le stock d'investissement bilatéral était de 2394 milliards d'euros en 2011.

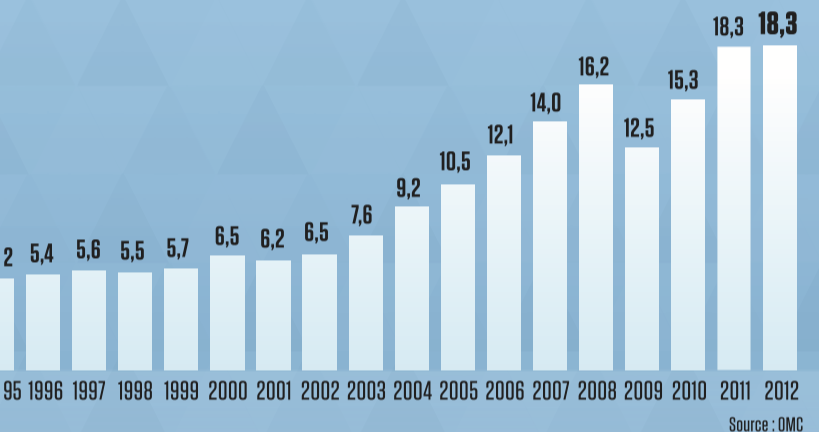


« Notre position n'est pas défensive, elle n'est pas conservatrice et encore moins réactionnaire, c'est une position résolument moderne. »

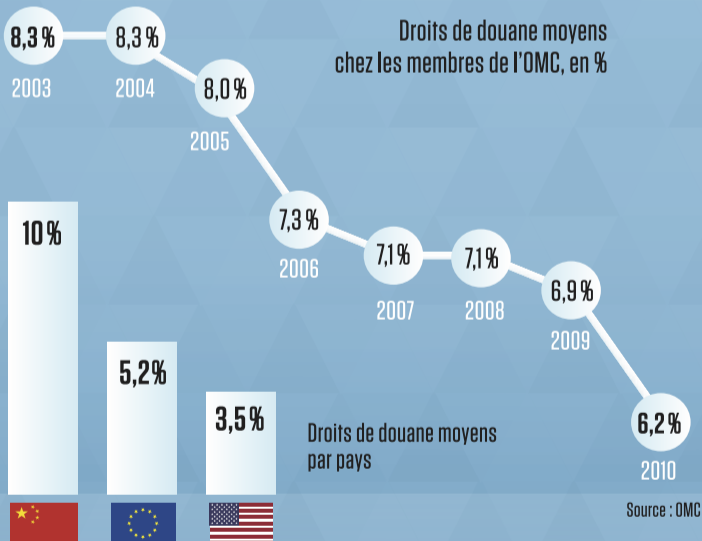
AURÉLIE FILIPPETTI, MINISTRE DE LA CULTURE, SUR L'EXCEPTION CULTURELLE

CHANGE FAIT SI PEUR

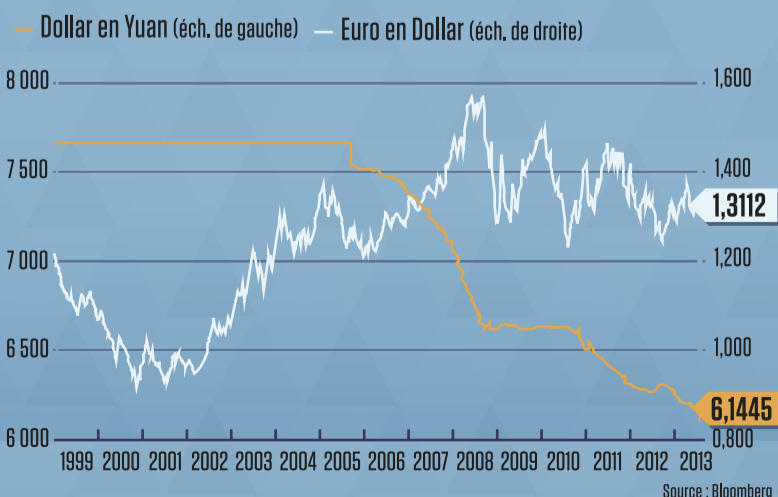
DU COMMERCE MONDIAL



3 LES DROITS DE DOUANE BAISSENT LENTEMENT MAIS RESTENT ÉLEVÉS EN ASIE



5 LE JEU DES MONNAIES PERTURBE LES ÉCHANGES LOYAUX



normes et réglementations – appelées barrières non tarifaires (BNT) – auxquelles doivent répondre les biens en vue d'accéder aux marchés étrangers. C'est là surtout que réside l'enjeu de ces négociations.

LES SECTEURS QUI BLOQUENT

Celles-ci promettent d'être longues. Certains dossiers seront délicats à traiter. Les deux parties envisagent donc un accord « évolutif ». Certes, la plupart des grandes entreprises – déjà délocalisées dans des pays tiers, parfois pour y conquérir de nouveaux marchés – ne devraient pas être réellement affectées par cet accord. Mais certains secteurs peuvent clairement espérer des gains.

À en croire la Commission européenne, les exportations de véhicules automobiles de l'UE vers les États-Unis pourraient augmenter de 149%. Les fabricants allemands espèrent ainsi économiser plus de 1 milliard d'euros de droits de douane par an (15% de la production allemande est livrée outre-Atlantique). Outre-Rhin, les fabricants de machines-outils – qui ont exporté pour 14 milliards d'euros aux États-Unis en 2012 – se montrent aussi très enthousiastes. Les États-Unis sont le deuxième marché de cette industrie, après la Chine. La fédération des fabricants de machines-outils, la VDMA, demande la levée des barrières douanières et non douanières comme les normes anti-incendie, qui obligent aujourd'hui à réaliser des productions séparées pour l'Europe et les États-Unis.

En revanche, les agriculteurs allemands et français veulent protéger les standards de production européens. Ce sont en effet les secteurs les plus protégés qui risquent de poser problème dans les discussions : le secteur de l'agroalimentaire (OGM, bœuf aux hormones côté américain et Roquefort ou foie gras côté européen), dans le secteur des services, la communication, la propriété intellectuelle, mais aussi les marchés publics (protégés par le *Buy American Act* outre-Atlantique). Enfin, le marché du travail, bien plus flexible aux États-Unis, peut être un sujet de division.

Le cas très à part, et en suspens, de l'exception culturelle peut don-

ner un avant-goût des prochaines discussions. La France a gagné la première manche, mais pas la guerre. L'audiovisuel ne fera pour l'instant pas partie des négociations. Bruxelles s'est inclinée devant la menace française de faire échouer les négociations si le secteur de l'audiovisuel, menacé par la domination évidente des géants américains de l'Internet, n'était pas exclu du mandat. Mais le sujet pourra resurgir si les Américains le désirent. Le cas échéant, les Vingt-Sept seront à nouveau consultés. Et les États-Unis ont menacé la France de « représailles massives » si ce secteur clé n'était pas inclus dans les négociations. Barack Obama souhaitait en effet que tout soit mis sur la table d'entrée de jeu.

En réalité, la Commission européenne a lâché du lest pour gagner du temps. Car le processus risque d'être long. Certes, en Europe, la France mise à part, il semble y avoir une forme de consensus. Les pays du Nord, très compétitifs, ne

sentants américaine et qu'il faut la majorité des deux tiers au Sénat pour adopter un tel accord.

ENJEU CHINOIS ET PIED DE NEZ À L'OMC

Il ne faut pas oublier aussi que ce partenariat UE-EU s'inscrit dans une relation triangulaire avec la Chine. Certes, un accord transatlantique peut être perçu comme une sorte de rempart contre la puissance chinoise dont la concurrence jugée souvent déloyale est source de tensions. Le récent épisode des droits antidumping sur les panneaux solaires l'a montré. La réplique chinoise, une enquête sur les vins européens, pourrait être le préambule d'une guerre commerciale. Cela dit, rien n'indique que cet accord empêcherait les conflits existants ou les droits antidumping, même ceux entre l'UE et les États-Unis.

Ce n'est en effet pas la vocation des traités bilatéraux de libre-échange. Il suffit de regarder l'Aléna. Cet accord de libre-échange nord-américain a beau lier les États-Unis, le Canada et le Mexique, il existe toujours des conflits entre ces régions : 15 plaintes ont été déposées par le Canada et 5 par les États-Unis auprès de l'OMC. Cette dernière garderait donc son important rôle d'arbitre des différends. Une tâche loin d'être négligeable, sachant que l'UE a déjà engagé 32 procédures à l'encontre des États-Unis, contre 19 en sens inverse. L'organe de règlement des différends (ORD) recense 3 procédures de la Chine vers l'UE (7 en sens inverse), ainsi que 8 de la Chine vers les États-Unis (15 en sens inverse).

Cependant, ce projet semble s'inscrire dans une stratégie américaine de long terme. Avec un accord transatlantique (TTIP) à l'Est et un accord transpacifique (TPP) à l'Ouest, les États-Unis, qui négocient aussi avec la Chine, se placeraient clairement au centre du jeu commercial mondial. S'il était ouvert à d'autres pays, cet accord donnerait naissance à une gigantesque zone centrée sur les États-Unis et composée d'un ensemble de zones de libre-échange. Une façon de relancer le multilatéralisme, en panne depuis le non-achèvement du cycle de Doha en 2001 – il se crée

« Les États-Unis ont menacé la France de "représailles massives" si l'audiovisuel n'est pas inclus dans les négociations. »

cachent pas leur enthousiasme. Et certains pays du Sud, comme l'Espagne et le Portugal, espèrent pouvoir profiter de leurs efforts récents pour conquérir des marchés outre-Atlantique.

La France, elle, avance d'un pas mesuré, pour ne pas dire à reculer, car elle est consciente qu'étant peu compétitive actuellement, elle a beaucoup à y perdre. La majorité qualifiée sera nécessaire au sein de l'UE pour le traité, mais certains secteurs ont des procédures de ratification plus longues. Surtout, les élections européennes de mai 2014 risquent de brouiller les cartes... Il ne faudra cependant pas négliger le fait que les démocrates n'ont pas le contrôle de la chambre des repré-

POURQUOI LE LIBRE-ÉCHANGE FAIT SI PEUR

depuis en moyenne deux accords bilatéraux par semaine, contraires au principe de l'OMC. Si cette grande zone ne voit pas le jour, les pays ayant déjà des partenariats avec l'UE ou les États-Unis devront néanmoins réagir à l'abaissement des barrières entre ces deux régions.

LE JEU DES MONNAIES : AVANTAGE AU DOLLAR...

Lorsque deux pays signent un traité de libre-échange, se pose inévitablement la question de la monnaie, autrement dit du moyen par lequel est réalisé l'échange débarrassé des droits de douane et des entraves non tarifaires. Car la monnaie peut également devenir un moyen de protéger son marché en renchérissant par le taux de change les produits du « partenaire commercial », ce qui revient à imposer une forme de tarif d'entrée aux produits de ce partenaire. En théorie, ce risque n'existe pas : la monnaie n'est que le reflet des termes de l'échange. Lorsqu'un pays est en déficit, sa monnaie se déprécie et tend à rétablir l'équilibre par l'effet prix. Mais dans la pratique, ce monde idéal n'existe pas et la tentation de manipuler sa monnaie est constante. Preuve en est que les traités de libre-échange débouchent souvent sur des accords monétaires ou sur des réflexions sur ce sujet. L'union douanière européenne de 1968 a été le premier pas vers l'union monétaire, avec le serpent monétaire de 1972.

Dans le cas du traité transatlantique, aucune « entente monétaire » de ce type ne semble possible. Pourtant, entre États-Unis et Europe, la partie semble assez inégale de ce point de vue. Si, officiellement, ni le gouvernement américain, ni la FED n'affirment mener une politique de change, ils disposent néanmoins d'un atout majeur : une monnaie de réserve internationale dont la demande potentielle est considérable. Autre atout : la FED a un objectif de croissance qui peut l'amener à agir indirectement sur la monnaie pour stimuler la demande externe.

En Europe, la BCE fait strictement confiance à la théorie. Elle estime qu'en stabilisant l'inflation, elle favorise une valeur « réelle » de l'euro. Or, l'euro est, on le sait, encore au-dessus de son prix théorique d'équilibre, estimé autour de 1,15 dollar. Lorsque les barrières douanières seront levées entre les deux rives de l'Atlantique, la monnaie deviendra la dernière arme de défense « facile » aux mains des États. Et à ce jeu, la zone euro pourrait aussi y perdre quelques plumes, du moins dans les pays les moins compétitifs et dont la demande externe est sensible au prix. ▼

L'INDUSTRIE FRANÇAISE EN ORDRE DISPERSÉ

Si la chimie, le textile et quelques secteurs agroalimentaires voient cet accord comme une chance, l'agriculture redoute une libéralisation excessive des échanges. Dans l'automobile, l'effet attendu est nul.

FABIEN PILIU

Espoir ou angoisse ? Le sentiment des principaux secteurs de l'économie française à l'évocation d'un accord de libre-échange avec les États-Unis est mitigé. La négociation devra être abordée « sans naïveté de la part de la France et de l'Europe pour que les relations entre ces deux blocs soient justes et équilibrées », estime Pascal Faure, à la tête de la Direction de la compétitivité, de l'industrie et des services.

Certains secteurs en attendent beaucoup. C'est le cas de la chimie, malgré un déficit bilatéral de 1,5 milliard d'euros avec les États-Unis en 2012. « Si les négociations aboutissent à la convergence réglementaire, 3 000 emplois pourraient être créés à moyen terme. Si les droits de douane disparaissaient, l'économie globale serait de 1,5 milliard pour la chimie américaine et européenne », estime Pascal Perrochon, le responsable des affaires internationales de l'Union des industries chimiques (UIC).

Dans le textile, secteur qui a affiché un excédent commercial de 400 millions d'euros avec les États-Unis en 2012, on guette aussi les



Selon l'Union des industries chimiques, l'accord serait bénéfique au secteur. [YANLEV/FOTOLIA]

opportunités. « La fin des droits de douane, qui oscillent entre 13 et 32%, devrait accélérer nos exportations. Idéalement, il faudrait que ces accords nous ouvrent les portes des marchés publics », espère Emmanuelle Butaud-Stubbs, la déléguée générale de l'Union des industries textiles (UIT).

Dans l'agroalimentaire, le sentiment est plus partagé. « Si la charcuterie, les spiritueux, l'épicerie et la boulangerie ont clairement des intérêts offensifs, l'amidonnerie, le maïs doux, l'éthanol sont menacés car ils dépendent beaucoup du prix de l'énergie, actuellement trois fois moins élevé aux États-Unis qu'en France, et de celui des matières premières. Les entreprises françaises souffrent en outre de leur faible

taille par rapport à leurs concurrentes américaines », souligne Diane Doré, la directrice des affaires extérieures de l'Association nationale des industries alimentaires (ANIA).

UNE CONCURRENCE MAL VENUE POUR LES PME

L'agriculture, quant à elle, est méfiante. La Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA) redoute une invasion des produits américains à culture intensive. « La production agricole américaine veut s'ouvrir largement les marchés européens, déjà premiers importateurs au monde. Et ceci au prix de notre traçabilité sanitaire, de nos appellations d'origine, du bien-être ani-

mal, de l'interdiction d'utilisation des hormones... », déplore la FNSEA dans un communiqué.

Dans l'automobile on n'est pas vraiment inquiets. « Les véhicules construits aux États-Unis sont pensés pour le marché américain. Ils intéressent assez peu les conducteurs européens. Les véhicules américains destinés au marché européen sont le plus souvent construits en Asie », explique François Roudier au Comité des constructeurs français d'automobiles (CCFA). Quasiment absents des États-Unis, les constructeurs français attendent donc finalement assez peu de ces accords, à la différence des Allemands, dont les marques sont plus présentes outre-Atlantique.

« Globalement, pour les entreprises déjà internationalisées, cet accord ne changera pas grand-chose », estime Jean-Claude Karpelès, en charge du développement international à la Chambre de commerce et d'industrie de Paris. En revanche, pour les PME qui subissent de plein fouet la concurrence internationale et qui n'ont pas les moyens de s'implanter aux États-Unis, un peu plus de concurrence pourrait les obliger à rogner davantage sur leurs marges... ▼

LE PRÉCÉDENT DE 1860

En 1860, les deux premières puissances économiques du monde signent un traité de libre-échange qui inaugure une période de libéralisation. Mais pas de croissance du commerce mondial.

ROMARIC GODIN

Le 15 janvier 1860, *Le Moniteur*, journal officiel de l'Empire français, publie une lettre de Napoléon III à son ministre d'État, le banquier Eugène Fould. « Depuis longtemps, écrit l'empereur, on proclame cette vérité qu'il faut multiplier les moyens d'échanges pour rendre le commerce florissant; que sans concurrence l'industrie reste stationnaire et conserve des prix qui s'opposent aux progrès de la consommation. » Ce manifeste libre-échangiste annonce un changement radical de politique commerciale de la France.

Quelques jours plus tard, un traité de commerce est signé entre la France et le Royaume-Uni, les deux premières puissances économiques d'alors, par Michel Chevalier, ancien saint-simonien et Richard Cobden, qui, en 1846,

après quinze ans de luttes, était parvenu à obtenir la suppression unilatérale des droits anglais sur le blé, les fameuses « corn laws ». Pour eux, la levée des droits est aussi un enjeu social et politique. Le 19 janvier, dans *Le Journal des débats*, Michel Chevalier assure que la « majeure part des bienfaits » du traité ira « aux ouvriers ». Plus loin, il promet que le « rapprochement commercial contrebalancera, s'il ne les efface pas, les haïnes politiques ».

En attendant, ce traité fait l'effet d'une bombe dans une France encore très favorable au protectionnisme. Certes, il ne prévoit pas une ouverture pure et simple des frontières, mais la fin des prohibitions, une suppression des droits sur les matières premières et une réduction sensible des droits de douane. C'en est pourtant déjà trop pour les manufacturiers français qui crient au

« coup d'État douanier ». Dès le 18 janvier, on signale « une certaine agitation manifestée dans les centres industriels ». *Le Times*, qui se félicite de la nouvelle politique française, se demande du reste « combien il aurait fallu de temps en France pour arriver à de telles réformes par le seul mouvement de l'opinion ».

QUAND L'HISTOIRE CONTREDIT LE RÊVE...

Ce traité de 1860 est le point de départ d'une grande vague de libéralisation grâce à une clause de « nation la mieux favorisée », qui permet l'élargissement du traité à des pays tiers. En 1862, par exemple, l'union douanière allemande, rejoint le traité. Le mouvement de libéralisation se poursuivra jusqu'en 1879 où, échaudée par la crise qui a débuté en 1873 et la concurrence féroce des très protectionnistes États-Unis, l'Alle-

magne décide de relever ses droits de douane. Le mouvement s'inverse et bientôt Londres reste à nouveau le seul apôtre du libre-échange.

Le bilan du traité de 1860 est cependant très mitigé. Les études récentes montrent que le commerce européen en général a fléchi après sa signature, même si certains domaines comme les matières premières ont progressé. En France, le libre-échange n'a pas éteint le paupérisme, la colère de la Commune le montrera en 1871. Il n'a pas apporté la paix, puisque le traité avec la Prusse n'empêchera pas la guerre de 1870. Enfin, il n'a permis qu'un essor mesuré de l'économie française qui, à la fin du siècle, se fera dépasser largement par les États-Unis et l'Allemagne, deux pays protectionnistes. Les rêves de Michel Chevalier et Napoléon III ne se sont pas réalisés. ▼

POUR OU CONTRE UN ACCORD DE LIBRE-ÉCHANGE TRANSATLANTIQUE

Deux économistes, spécialistes du commerce international, débattent de l'opportunité d'une plus grande ouverture du commerce entre les États-Unis et l'Union européenne.

POUR JEAN-MARC DANIEL « CEUX QUI CRIENT CONTRE VONT DISPARAÎTRE »

PROPOS RECUEILLIS PAR ROMAIN RENIER

→ **LA TRIBUNE** – Les accords de libre-échange peuvent-ils être un moteur de croissance ?

JEAN-MARC DANIEL – Pour moi, ce n'est pas un moteur de croissance en soi. Mais cela aura pour effet de renforcer le commerce. L'idée est d'abaisser les droits de douane, ce qui revient à abaisser un impôt qui au final se répercute sur tout le monde, et donc d'augmenter le pouvoir d'achat de la population. Certains expliquent que cela signifie aussi une baisse des ressources pour l'État, et donc qu'il faut qu'il compense en augmentant, par exemple, l'impôt sur le revenu. Selon eux, il n'y a pas de hausse du pouvoir d'achat, in fine. Mais ce qu'ils oublient, c'est que l'impôt sur le revenu est bien plus modulable, plus juste socialement. Par conséquent, ce sont les moins aisés qui profitent de la levée des barrières tarifaires.

→ **Dans un contexte de récession et de faible compétitivité, rajouter de la concurrence, n'est-ce pas se tirer une balle dans le pied ?**

Certes, cela augmente la concurrence, mais aussi les débouchés. Et la réponse naturelle à l'accroissement de la concurrence doit être d'augmenter la productivité et donc les investissements dans des secteurs où nous sommes forts. Bien sûr, cela fera disparaître des emplois, mais cela en créera d'autres aussi. Le protectionnisme n'est pas une solution, car il a pour effet de nous priver de ce que nous ne produisons pas. Par exemple, la Chine pour nous punir, veut taxer notre vin, mais elle se punit elle-même en s'en privant. De plus, plus aucun produit n'est fabriqué dans un seul pays.

→ **Les négociations entre les États-Unis et l'Europe signent-elles l'avènement d'un bilatéralisme ou un acte de défense contre la Chine ?**

À mon sens, cette négociation n'a rien à voir avec la Chine. Les États-Unis et l'Union européenne n'entendent pas l'exclure du commerce international. Et ce n'est pas un moyen de peser sur elle. La Chine devra, de toute façon, abandonner le contrôle de son taux de change pour des raisons internes. Par ailleurs, il ne faut pas oublier qu'on assiste à la montée en puissance de la classe moyenne chinoise et que c'est un marché énorme qui s'ouvre à nous. Les États-Unis veulent simplement avoir plusieurs fers au feu. Ces négociations sont importantes parce qu'elles montrent que les États-Unis ne se désintéressent pas de l'Europe malgré l'accord transpacifique qui semble être sa priorité.

→ **Qu'est-ce que la France a à y gagner ?**

Ceux qui crient sont ceux qui vont disparaître. Jules Méline avait dit, à la fin du XIX^e siècle, qu'à cause de la concurrence nous allions perdre notre agriculture, et donc qu'on ne pourrait plus se nourrir. Aujourd'hui, effectivement, notre agriculture emploie bien moins de monde, mais nous avons fortement accru notre productivité, et au final nous mangeons mieux qu'à cette époque. À l'heure actuelle, plus rien n'est produit dans un seul endroit. Il y a ce fameux exemple de l'iPhone pour lequel on compte 2 milliards de dollars au profit de la Chine. Mais on ne prend pas en compte tous les échanges qui ont été nécessaires pour arriver au produit fini et exporté. La question devrait être de savoir où on se situe dans la chaîne de la valeur ajoutée et comment en capter le plus possible afin d'investir dans les secteurs porteurs de croissance.

→ **José Manuel Barroso a-t-il été trop sévère à l'égard de la France en la traitant de réactionnaire ?**

Sur l'enjeu culturel, c'est un milieu qui a une capacité de nuisance forte. Ils cherchent à préserver leurs emplois en faisant croire qu'ils défendent l'exception culturelle. Je suis d'accord avec José Manuel Barroso quand il dit que la France est réactionnaire. Tous les secteurs ont intérêt à avoir un débouché accru et plus de fluidité dans les échanges. On a vu, avec un film comme *The Artist*, qu'avec un bon démarchage on était capable de conquérir le marché américain. Évidemment, ceux qui ne sont pas les meilleurs verront leur rente de situation mise en cause. Mais on aura davantage de dynamisme économique. ▼

Jean-Marc Daniel est économiste à l'Institut de l'entreprise, directeur de la revue *Sociétal* et professeur à l'ESCP Europe.

CONTRE ANDRÉ SAPIR « INUTILE ET IRRÉALISTE »

PROPOS RECUEILLIS PAR R. R.

→ **LA TRIBUNE** – Croyez-vous à un accord de libre-échange entre les États-Unis et l'Union européenne ?

ANDRÉ SAPIR – Je n'en suis pas partisan. Cela peut avoir des effets sur la croissance d'une petite économie qui signerait un accord avec une grande économie, comme l'Union européenne avec le Chili par exemple. Mais sur le principe, je suis un partisan des accords multilatéraux. On constate déjà une prolifération de ces accords. Mais si un accord est signé entre les États-Unis et l'Union européenne, cela va encore plus affaiblir le multilatéralisme, car il s'agit de deux des plus grandes puissances commerciales.

→ **Pensez-vous qu'un accord avec les États-Unis puisse être un vecteur de croissance pour l'Europe ?**

Il pourrait certes améliorer la situation économique de l'UE, mais de manière très marginale. La Commission européenne parle d'un revenu supplémentaire pour l'UE de 100 milliards d'euros. Soit 0,6 % de son revenu annuel. Ce très faible impact s'explique par le fait que cet accord concernerait deux très grandes économies, à peu près de même taille et fortement ouvertes, qui sont déjà des partenaires privilégiés. Il n'y aura aucun effet mirobolant.

→ **Alors, quelle serait l'utilité d'un tel accord ?**

Aucune, parce que ce qui est faisable n'est pas intéressant et ce qui est intéressant n'est pas faisable. Pour faire simple, les barrières tarifaires entre les États-Unis et l'UE sont déjà faibles et relativement faciles à éliminer. Mais, justement parce qu'elles sont faibles, les gains escomptés sont eux aussi extrêmement faibles. Là où les gains pourraient être importants, c'est sur les barrières non tarifaires, les réglementations. Or, ce qu'il faut bien prendre en compte, c'est qu'elles n'avaient pas vocation à être des barrières et sont le fruit d'un processus politique qui avait d'autres objectifs que de se protéger. On le voit notamment sur la question des hormones. Vouloir aplâner les réglementations européenne et américaine comme on l'a fait à l'intérieur de l'Union européenne est irréaliste.

→ **Le véritable enjeu n'est-il pas d'envoyer un signal à la Chine, accusée de ne pas jouer le jeu du libre-échange ?**

Indéniablement, oui. C'est une dimension à prendre en compte. Ça n'est pas la seule. Mais de ce que j'entends ça et là, c'est un facteur important. L'idée est de dire que nous comptons encore, et qu'il faudra encore compter avec nous à l'avenir.



« Attention à ne pas retomber dans les alliances régionales et sur le repli sur soi des années 1930 », avertit André Sapir. [DR]

→ **Pensez-vous que cela soit opportun ?**

C'est une mauvaise idée. Nous avons été les piliers de l'économie du monde avec la mise en place du Gatt puis de l'OMC. Nous en avons tiré des bénéfices extrêmement importants basés sur le multilatéralisme. On devrait plutôt se poser la question de la nouvelle gouvernance mondiale en prenant en compte les pays émergents. Cela doit être notre priorité. Attention à ne pas retomber dans les alliances régionales et sur le repli sur soi des années 1930.

→ **Ne peut-on pas craindre aussi qu'un accord favorise seulement certains pays européens ?**

Plus qu'une question de pays, il y aura des gagnants et des perdants dans les secteurs concernés par l'accord. Mais au niveau des pays, on ne peut pas dire cela. Nos économies en Europe sont interconnectées, ce qui bénéficie à l'un bénéficie à l'autre.

→ **La France, jugée « réactionnaire » par José Manuel Barroso sur l'exception culturelle, serait-elle perdante si un accord venait à être signé ?**

Je ne pense pas. La France peut en tirer des bénéfices dans les services, dans les produits manufacturés et pour son agriculture. Elle peut tirer son épingle du jeu en capturant une partie des gains. Bien sûr, il y a des domaines, comme l'audiovisuel, qui ont une valeur symbolique. Mais en réalité, c'est un faux problème. Les accords du Gatt prévoyaient déjà une exception culturelle pour le cinéma. Depuis, les États-Unis reviennent régulièrement à la charge, mais tout le monde savait que ça ne passerait pas. José Manuel Barroso a réagi de manière excessive en traitant la France de réactionnaire. ▼

André Sapir est économiste à l'Université libre de Bruxelles et chercheur associé au think tank Bruegel.



Au sujet de l'exception culturelle, Jean-Marc Daniel est « d'accord avec José Manuel Barroso quand il dit que la France est réactionnaire ». [DR]



➤ **IL A OSÉ LE DIRE** « Il s'agit d'une polémique un peu simpliste... José Manuel Barroso exagère quand il qualifie les partisans de l'exception culturelle de "réactionnaires". Et Arnaud Montebourg exagère quand il diabolise la mondialisation en l'accusant de toutes les difficultés de l'économie française. »

PASCAL LAMY, ANCIEN DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'OMC, MARDI 25 JUIN SUR EUROPE 1.

L'ŒIL DE PHILIPPE MABILLE

DIRECTEUR ADJOINT DE LA RÉDACTION



Le syndrome du village d'Astérix

La France a peur, comme dirait ce bon vieux Roger Gicquel. De tous les peuples du monde, nous serions, selon une étude fameuse de l'université du Maryland, l'un des plus rétifs à l'économie de marché et au libre commerce. Avec 41 % d'opinion favorable, contre 36 % en 2005, nous remontons néanmoins la pente, alors que la cote d'amour du marché baisse dans les autres pays. Le débat sur le TTIP (*Transatlantic Trade and Investment Partnership*), dont le mandat de négociation européen vient d'être validé, permet de revisiter ce vieux poncif qui a la vie dure.

La France a donc peur, mais qui a peur, de quoi et de qui ? De l'invasion de la malbouffe *yankee* nourrie aux hormones et aux OGM... Oui, certes. De la domination inquiétante pour le respect de la vie privée (on l'a vu avec l'affaire Prism) des GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon)... C'est clair. Et d'ailleurs, nous ne sommes pas seuls à nous méfier de l'Oncle Sam, qui pousse son avantage pour s'imposer, entre le Pacifique à l'Ouest et l'Atlantique à l'Est, au cœur du commerce mondial.

La France affaiblie par la récession a peur, mais comme le dit un célèbre dicton, « la peur n'évite pas le danger ». Les négociations qui vont commencer sur le commerce entre les États-Unis et l'Europe ont mis plus de cinquante ans à s'ouvrir. Il faudra au moins deux ans pour espérer des décisions concrètes. Pendant ce temps-là, la Chine et les pays émergents vont continuer de nous prendre des parts de marché. On a raison d'être prudents,

car un accord de libre-échange est rarement gagnant-gagnant pour tous, mais on aurait tort de se priver de cette opportunité d'augmenter la taille du gâteau, même si c'est pour n'en prendre que quelques miettes.

LE PROBLÈME, C'EST QUE LA NOTION D'INTÉRÊT GÉNÉRAL EUROPÉEN N'EXISTE PAS VRAIMENT

L'Occident, en perte de vitesse dans la mondialisation, n'a rien à perdre à un accord équilibré qui le renforcera dans les secteurs où il bénéficie encore d'avantages comparatifs face aux pays à bas coûts. Créer le plus grand marché du monde, celui où, malgré la crise, le PIB par habitant demeure le plus élevé, c'est quand même une louable ambition. D'ailleurs, s'il reste ferme sur l'exception culturelle dans l'audiovisuel, François Hollande ne refuse pas, loin s'en faut, cette négociation contre laquelle s'unissent tous les souverainistes, de droite et de gauche.

José Manuel Barroso se trompe donc de combat quand il juge la France « réactionnaire » parce qu'elle défend les secteurs où elle conserve des positions fortes. Les États-Unis le font aussi, pour leurs agriculteurs, leur aéronautique et leur finance,

qui a décidé unilatéralement de ne pas appliquer les accords de Bâle III. Qui les traite de « réactionnaires » ?

Le grand problème de l'Europe, c'est que la notion d'intérêt général européen n'y existe pas vraiment. Il n'y a que la juxtaposition d'intérêts nationaux. En France, cela s'appelle le syndrome du village d'Astérix. Si la France, ou une partie de la France, craint d'avoir plus à perdre qu'à gagner à un accord transatlantique, c'est qu'elle devine bien que le libre-

échange profitera plus aux pays forts et compétitifs. Et que ce n'est pas le cas, loin s'en faut, de la France de 2013. Plutôt que d'accuser la commission de Bruxelles – qui s'est néanmoins parfois montrée bien trop naïve en matière de commerce (on en voit l'effet retour sur les panneaux solaires chinois...) –, ou bien l'impérialisme américain, chaque pays doit avoir le courage de balayer devant sa porte.

En matière de concurrence, force est de constater que la France cultive encore trop souvent les archaïsmes, retardant le moment, inévitable, où la réalité s'impose. C'est le bienfait du libre commerce que d'accélérer les mutations nécessaires. Si pour cela, il faut supprimer quelques rentes, qui feront hurler quelques chiens de garde, ce n'est pas un prix si élevé à payer pour redonner de l'espoir aux millions de jeunes qui recherchent désespérément du travail. Et savent bien qu'ils ne trouveront pas tous leur futur emploi dans l'agriculture, dans l'industrie métallurgique ou dans l'audiovisuel, mais bien plutôt dans la nouvelle e-économie de l'innovation et des services immatériels de demain.

Évitons donc les faux-semblants. Si la France profitera moins que le Royaume-Uni ou l'Allemagne, en termes de croissance et d'emploi, d'un présumé boom transatlantique, elle en bénéficiera un peu quand même : 122 000 emplois, selon un récent rapport de la fondation Bertelsmann. Par les temps qui courent, à raison de 30 000 chômeurs supplémentaires en moyenne par mois, a-t-on les moyens d'en faire l'économie ? D'autant qu'il ne tient qu'à nous, par un effort accru de productivité et de recherche-développement, que d'espérer prendre une part encore plus grande au festin. Mais, pour cela, il faudra accepter de prendre des risques, c'est-à-dire, cesser d'avoir peur... ▼

« L'Occident, en perte de vitesse dans la mondialisation, n'a rien à perdre à un accord équilibré. »



WEB TV / LA TRIBUNE DES DÉCIDEURS en partenariat avec DECIDEURS TV

« Face au chômage des jeunes, pourquoi ne pas expérimenter le smic progressif ? »

Interrogé dans le cadre de l'émission de *latribune.fr*, Olivier Duha, président de CroissancePlus, a répondu aux questions des internautes.



Les organisations patronales semblent être à la recherche d'un nouveau mode d'action. Quel pourrait-il être ?

Nous ne pouvons plus continuer à dire que les entreprises françaises vont mal et ne pas se sentir responsables d'une situation que nous avons laissée s'installer en faisant trop confiance à des gouvernements qui n'entreprennent pas les réformes nécessaires. D'autant qu'il existe aujourd'hui un très large consensus dans le pays sur ce qu'il conviendrait de faire. Rester poli, c'est bien. Mais pour peser davantage, il nous faut aussi être mieux armés. De ce

point de vue, il est essentiel de regrouper nos forces, notamment en nous unissant à des mouvements d'un nouveau genre, comme celui des Pigeons, qui arrivent à faire peur au gouvernement.

Le gouvernement, justement. Considérez-vous qu'il a pris conscience de l'importance des entreprises pour sortir de la crise ?

Le discours, l'intention ont changé. Mais maintenant, il faut passer de la déclaration d'amour à la preuve d'amour. L'avenir se joue sur les PME, sur leur capacité à régénérer le tissu industriel, à créer les

champions de demain. Pour l'instant, cette machine est à l'arrêt : 300 000 entreprises sont créées chaque année, mais les deux tiers disparaissent dans les dix ans qui suivent. Des entreprises qui sont les moins rentables d'Europe. Et une entreprise qui n'est pas rentable investit moins, prend moins de risques et attire moins les financements.

Le chômage continue de progresser, notamment celui des jeunes...

Il demeure des systèmes que l'on n'a pas encore essayés, notamment celui du smic progressif. Dans mon entreprise, si

j'ai un jeune de 18 ans et un trentenaire qui se présentent pour un poste, je privilégierais l'expérience, à salaire égal. Le principe du smic jeunes n'est pas absurde. Contrairement à ce que l'on pense, c'est une solution socialement juste. Il vaut mieux payer davantage un trentenaire qui a des dépenses contraintes (famille, logement, etc.) qu'un smic ne suffit pas à supporter. Alors qu'un jeune de 18 ans n'est pas, dans la plupart des cas, dans cette situation. ▼

Interview réalisée par Thomas Blard et Eric Walther



Beaucoup en Europe voient dans le programme électoral de la CDU et de la CSU un projet de relance allemande utile à toute l'Europe. Ils risquent d'être amèrement déçus, comme le démontre une lecture attentive des propositions de la chancelière.

Merkel chasse les voix du centre avec une vraie fausse relance

LES ADMIRATEURS FRANÇAIS D'ANGELA MERKEL ne tarissent pas d'éloges sur le programme commun de la CDU et de sa sœur bavaroise la CSU en vue des élections fédérales du 22 septembre prochain. La chancelière aurait enfin saisi la nécessité d'une relance en Allemagne et elle se montre prête à mener une politique généreuse outre-Rhin afin de doper la consommation allemande.

Il est vrai qu'à première vue, le programme de la CDU ressemble bien plus à un programme social-démocrate qu'à un programme d'austérité comme elle en a tant prôné pour le reste de la zone euro depuis 2010 : une réforme fiscale, une augmentation des allocations familiales, un complément de retraite pour les parents d'enfants nés avant 1992, une limitation des loyers, la généralisation des salaires minima. Ce programme a provoqué les hauts cris de l'allié actuel d'Angela Merkel, le FDP libéral. Son leader et ministre fédéral de l'Économie Philipp Rösler a indiqué que ce programme était « guidé par le doux poison des dépenses publiques ».

DES PROMESSES RENIÉES AU NOM DU PRAGMATISME

En réalité, tout se passe comme si les rôles des uns et des autres au sein de l'actuelle coalition avaient été scrupuleusement répartis : Philipp Rösler joue ici le défenseur de l'orthodoxie budgétaire afin de s'assurer le vote des conservateurs et ceux qui étaient tentés de voter pour le parti anti-euro AfD (Alternative für Deutschland). Angela Merkel, elle, avec son programme, ratisse comme à son habitude, au centre, jusque sur les terres du SPD, auprès d'électeurs déçus par le bien peu convaincant candidat social-démocrate Peer Steinbrück. Ainsi, la coalition actuelle pourra-t-elle gagner sur tous les tableaux. Le FDP espère ainsi franchir la limite des 5 % qui lui permettrait d'entrer au Bundestag et qui ouvrirait la voie à la reconduction de l'actuelle coalition. Quant à Angela Merkel, elle y gagne une amélioration de son image à l'étranger et renforce son avance sur le SPD.

On est donc surtout dans la rhétorique de campagne. Angela Merkel sait prendre ses distances avec ses propres programmes. Elle en a même fait une vraie marque de fabrique. Au nom du pragmatisme,



Angela Merkel en campagne électorale, le 24 juin, à Berlin.

la chancelière n'hésite pas à entrer ses programmes. En 2005, face à Gerhard Schröder, elle se veut la « Margaret Thatcher allemande », elle promet un « choc libéral ». Mais toutes ses bonnes intentions deviennent bientôt lettre morte. Alliée au SPD dans le cadre d'une « grande coalition », elle mène une politique très prudente. Elle laisse même le SPD finaliser les réformes Schröder avec la hausse de la TVA et la réforme de la retraite.

De fait, Angela Merkel ne décidera entre 2005 et 2009 aucune réforme d'envergure. Mieux, dans la foulée de la crise de 2008, elle mènera une politique de relance très keynésienne. En 2009, le thème de la campagne, ce sont les baisses d'impôts. Le FDP propose une réduction globale de 50 milliards d'euros. La CDU doit suivre et, finalement, promet 25 milliards d'euros. La coalition de droite emporte les élections. Mais en mai 2010, Angela Merkel siffle la fin des promesses et reporte *sine die* les baisses d'impôts, faisant de la consolidation budgétaire sa priorité. Finalement, il n'y a aucune raison qu'elle n'enterre pas aussi son programme pour son troisième mandat.

« NE CONTRACTER AUCUNE NOUVELLE DETTE »

Du reste, une lecture attentive de ce programme ne laisse aucun doute sur les vraies intentions de la chancelière. En entame du texte, CDU et CSU préviennent que leur ambition principale demeure de « ne contracter aucune nouvelle dette » durant la législature 2013-2017. Autrement dit, les Chrétiens-démocrates s'imposent une rigueur encore plus rigide que ce qu'auto-

De façon générale, la gestion de la crise européenne par le gouvernement fédéral a assez montré que la chancelière ne souhaite pas mettre en péril la compétitivité des entreprises allemandes. C'est pour cela qu'elle a fait choisir aux Européens la voie des « dévaluations internes » sans réévaluation de la part de l'Allemagne. Une voie moins coopéra-

salaires qui inquiètent tant les entrepreneurs.

Deuxième point : le salaire minimum. La CDU se garde bien de proposer, comme la SPD, un salaire minimal unitaire. Ils devront être prescrits par branche et dans les secteurs où il n'y a pas de négociations collectives. Ceci permet de préserver la compétitivité des

entreprises en assurant à chaque branche

un salaire minimum adapté. Il n'y aura donc pas de hausses massives de salaires dans la foulée et les hausses futures seront maîtrisées. Bref, avec ce programme, Angela Merkel, bien loin d'engager un programme de relance, déploie au contraire un programme de défense de la compétitivité des entreprises.

Seul le grand savoir-faire politique de la chancelière permet de faire passer ce programme pour un projet de réduction de l'excédent courant allemand. ▼

ROMARIC GODIN

LE FAUX-SEMBLANT

tive que dans les années 1970 où le mark avait été plusieurs fois réévalué. En réalité, le programme de la CDU est un programme de défense de cette compétitivité. La réforme fiscale vise à effacer la « kalte Progression » (« progression froide »), un phénomène qui conduit les hausses de salaires destinées à compenser l'inflation à être englouties par les impôts. En compensant l'inflation, l'État donne un avantage à l'entreprise pour limiter les hausses de salaires dans les négociations. Au final, les hausses de

LE MERCREDI 3 JUILLET 2013 - PARIS 8^{ème}



Dîner du Cercle de l'EXCELLENCE RH de remise du **PRIX DU DRH D'INFLUENCE**

Et de lancement du manifeste **IMAGE ET RAYONNEMENT DU DRH** au-delà de l'attendu



Tél : 01 47 43 15 63

Pour toute information : Delphine LANCEL et Caroline de CHASTELLUX
delphine.lancel@grouperhm.com / caroline.dechastellux@grouperhm.com





Patronat et syndicats n'ont pas été convaincus par la deuxième conférence sociale des 20 et 21 juin. Ils ont eu le sentiment que les problèmes de fond n'ont pas été évoqués : financement de la protection sociale, marché du travail, compétitivité...

Les (trop) nombreux non-dits de la conférence sociale

« JE RETOURNE DANS LE MONDE RÉEL »...

Cette petite phrase, lancée sous forme de boutade par Jean-Claude Mailly, secrétaire général de Force ouvrière (FO) à la fin de la seconde conférence sociale, le 21 juin, résume un état d'esprit très largement répandu chez les partenaires sociaux. Patronat comme syndicats. Alors que la France est en récession, que le chômage s'envole vers des sommets et que les comptes de la protection sociale se creusent, il faudrait pour beaucoup sonner le tocsin !

La CGT a ses idées sur la question. Le Medef aussi. Or, ce second grand rendez-vous social du quinquennat est apparu trop « tranquille » à de nombreux participants, comme si l'urgence de la situation n'avait pas été prise en compte. Thierry Lepaon, le leader de la CGT, a ainsi dénoncé le « manque

de mesures concrètes ». Lui qui rappelle sans cesse qu'il y a actuellement 1 000 chômeurs de plus par jour. Certes, le Premier ministre a annoncé dans sa feuille de route une réforme de la formation professionnelle pour la fin de l'année ainsi que la mise en place rapide d'un plan exceptionnel de formation pour que 30 000 chômeurs puissent occuper des emplois vacants. Certes également, Jean-Marc Ayrault a réaffirmé son souhait de réformer les régimes de retraite pour assurer leur pérennité.

Malgré cela, même Laurent Berger, le numéro un de la CFDT, d'ordinaire plutôt conciliant avec la majorité en place, a lui aussi considéré que le plan emploi du gouvernement manquait « d'élan et d'effectivité ». Quant au Medef, il semblait très déçu par le fait que le gouvernement n'envisage pas d'augmenter l'âge légal de départ à la retraite. Sur le fond, la



Jean-Claude Mailly, secrétaire général de Force ouvrière (FO), a exprimé une déception largement partagée par les partenaires sociaux. [LCHAM/SIPA/SIPA]



LE DÉNI

déception est donc généralisée, même si, sur la forme, chacun s'accorde à trouver intéressante cette formule de conférence sociale.

L'EXÉCUTIF SE GARDE DE RÉVÉLER SES INTENTIONS

Alors pourquoi cette impression que quelque chose n'a pas fonctionné cette année ? Peut-être le sentiment que les vrais problèmes n'ont pas été réellement mis sur la table et que l'exécutif se garde bien de révéler toutes ses intentions en matière de réduction des dépenses pour tenir le fameux engagement d'un retour à un déficit limité à 3 % du PIB. Un objectif qui doit être tenu pour la fin de 2015, après le délai de deux ans accordé à la France par la Commission européenne. Peu avant la conférence sociale, à l'occasion du 150^e anniversaire du SPD allemand, François Hollande a salué les réformes menées par Gerhard Schröder en Allemagne au début des années 2000. Est-ce à dire que le président français va faire les mêmes ? Ce n'est pas certain. Ainsi, sur la réforme du marché du travail. Au grand désespoir du Medef, le président et son ministre du Travail, Michel Sapin, ont à maintes reprises affirmé qu'il n'était pas question de songer à un « ANI 2 » – en référence à l'accord national

interprofessionnel conclu le 11 janvier dernier et devenu, depuis, la loi sur l'emploi – alors que le premier n'est même pas encore entré en application (les premières dispositions entreront en vigueur le 1^{er} juillet). Il est évident que les partenaires sociaux auraient aimé que les choses soient clarifiées lors de la conférence sociale...

Autre inconnue : la question du coût du travail et donc de la compétitivité. Le gouvernement estime qu'avec les 20 milliards d'allègements prévus avec le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), il a fait sa part du travail. Il n'en reste pas moins que d'autres pistes sont à l'étude pour éventuellement transférer une partie du financement de la

protection sociale, actuellement assuré par les cotisations des entreprises, vers l'impôt.

VERS UNE HAUSSE DE LA CSG OU DE LA TVA ?

Il faudra attendre le rapport définitif du Haut Conseil au financement de la protection sociale à la fin de l'année pour y voir plus clair. Se dirige-t-on vers une hausse de la CSG ou de la TVA pour « remplacer » les cotisations ? S'agissant de la TVA, cela semble difficile, puisque sa hausse est déjà prévue pour le 1^{er} janvier 2014 afin de financer le CICE. En tout état de cause, c'est à peine si cette question a été abordée à la conférence sociale, même si une table ronde était consacrée à ce sujet.

Reste un autre point, fondamental alors que le nombre des demandeurs d'emploi bat des records : l'avenir de l'assurance chômage. Certes, ce sont les organisations patronales et syndicales qui gèrent paritamment l'Unedic. C'est donc à elles qu'il revient de fixer les règles d'indemnisation, même si, in fine, l'État doit tout de même agréer la convention. Il n'empêche qu'il est curieux que la question de l'assurance chômage n'ait été quasiment pas abordée lors de la conférence.

L'ASSURANCE CHÔMAGE : 18,4 MILLIARDS DE DÉFICIT

Le régime va connaître cette année un déficit cumulé dépassant les 18,4 milliards d'euros. Et, à l'automne, va s'ouvrir une très importante et difficile négociation pour fixer les nouvelles règles d'indemnisation à compter du 1^{er} janvier 2014. Cette négociation est tout aussi cruciale que celle prévue sur la réforme de la formation professionnelle. Elle va concerner des millions de personnes. Va-t-on aller, comme en Allemagne, vers un durcissement drastique des règles d'indemnisation (retour de la dégressivité des allocations, plafonnement de l'indemnisation) pour réaliser des économies ? Et ce, en période de chômage de masse, alors que l'assurance chômage sert d'amortisseur social. Cette question fondamentale, patronat et syndicats l'avaient en tête lors de la conférence sociale. Ils savent que ce chantier les attend à la rentrée.

C'est une partie du « monde réel » évoqué par Jean-Claude Mailly. Bref, beaucoup de non-dits lors de cette conférence... ▼

JEAN-CHRISTOPHE CHANUT

FOCUS

Le calendrier de la « feuille de route sociale »

RETRAITES - Le 4 juillet, début de la concertation gouvernement-partenaires sociaux ; fin septembre, présentation d'un projet de loi.

FORMATION PROFESSIONNELLE - Document d'orientation du gouvernement transmis aux partenaires sociaux début juillet ; de septembre à décembre, négociation entre patronat et syndicats en vue d'un accord qui sera transformé en projet de loi.

EMPLOI - Plan d'action national déployé en juillet pour permettre d'assurer des « formations prioritaires » à 30 000 demandeurs d'emploi afin de pourvoir des emplois vacants à la fin de l'année.

DÉMOCRATIE SOCIALE - Le directeur des relations du travail, Jean-Denis Combexelle, doit remettre en octobre ses propositions sur la mesure de la représentativité patronale. ▼



THIERRY LEPAON

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE LA CGT

« Il faut revoir les politiques d'aides aux entreprises »

Le successeur de Bernard Thibault à la tête de la CGT est déçu de la conférence sociale des 20 et 21 juin. Selon lui, les vraies questions – l'avenir de l'emploi industriel, le pouvoir d'achat, le financement de la protection sociale, l'efficacité des aides aux entreprises – n'ont pas été abordées. Il estime que toutes les entreprises n'ont pas besoin d'être aidées de la même manière. Un appel à une modulation des charges sociales.

PROPOS RECUEILLIS
PAR JEAN-CHRISTOPHE CHANUT

→ **LA TRIBUNE** – Quel bilan tirez-vous de la seconde conférence sociale ?

THIERRY LEPAON – La CGT a beaucoup travaillé pour préparer ce rendez-vous. Nos militants ont été fortement mobilisés. Résultat, sur chaque thématique abordée lors de la conférence, nous avons pu délivrer une analyse critique, avancer des propositions alternatives et suggérer des financements. Nous avons voulu éclairer le président de la République et les ministres sur la perception qu'ont les salariés de la politique gouvernementale et des ambitions patronales. C'est cela la valeur ajoutée de la CGT, acteur de la vie sociale. Mais de grandes questions ont été absentes de cette conférence, celles de l'emploi et des salaires. Sur l'emploi, il a fallu détourner une partie de la table ronde sur la formation professionnelle pour pouvoir en discuter. Tout simplement parce que le gouvernement a refusé d'aborder réellement cette question. En réalité, on n'a parlé que des contrats aidés. Rien sur la croissance, rien sur l'articulation entre les emplois industriels et les emplois de services. C'est dommage, nous sommes passés à côté de l'élaboration d'un diagnostic qui aurait pu être utile. J'ai l'impression que François Hollande ne veut pas aborder cette question de l'emploi, préférant attendre 2014, voire 2015, que les choses, croit-il, rentrent dans l'ordre. Or, ni l'Insee ni l'Unedic ne disent que ça va aller mieux.

→ **Et sur les salaires ?**

Au moment même où se tient la conférence sociale, Marylise Lebranchu, ministre de la Fonction publique, annonce le gel de la valeur du point d'indice pour 2014. Et, parallèlement, le smic est devenu un non-sujet. C'est un très mauvais signal envoyé par l'État. Les entreprises vont se caler sur ce

que fait l'État au moment où vont s'ouvrir les négociations salariales annuelles. C'est dramatique, cela signifie qu'il n'y aura pas de débat sur la répartition des richesses créées. Or, je le répète, les deux principales préoccupations des Français, à savoir l'emploi et le pouvoir d'achat, n'ont pas été abordées, comme si le gouvernement avait répondu aux injonctions du patronat qui ne veut pas discuter de ces sujets.

« Ce sont les plus grosses sociétés, voire les plus protégées, qui profiteront le plus du CICE. »

→ **En matière de financement de la protection sociale, quelles sont les préconisations de la CGT ?**

Le débat sur l'accord national interprofessionnel [ANI] du 11 janvier 2013 a montré qu'il y avait deux visions. Ceux qui pensent que le travail est un coût qu'il convient de baisser et ceux, comme la CGT, qui pensent que le travail est une richesse et qui s'interrogent sur la façon de mieux répartir cette richesse. Ce sujet aurait mérité un grand débat national. J'avais écrit à François Hollande pour lui proposer de poser les termes de ce débat. Il m'a répondu que ce n'était pas à l'ordre du jour. Maintenant, pour répondre à votre question sur le financement de la protection sociale, nous contestons la façon dont le sujet est abordé. Tout est segmenté : la santé, les retraites, l'assurance chômage. À chaque fois, on est davantage dans l'adaptation, trouver de l'argent pour boucher les trous, plutôt que dans l'anticipation. La vraie question globale, c'est de savoir si le travail peut encore financer

le hors-travail ou si cela doit plutôt revenir à l'impôt. Nous, à la CGT, nous pensons que le travail peut et doit financer le hors-travail.

→ **Comment ? En augmentant les cotisations ?**

Pourquoi pas une augmentation des cotisations ? Mais aussi en ayant recours à la modulation des cotisations et en revoyant les politiques d'aides aux entreprises. Sur la modulation, il faudrait que certains taux de cotisation varient en fonction du secteur de l'entreprise, des profits réalisés, du nombre et de la nature des emplois, de la politique salariale, etc. Quant aux aides aux entreprises, il y a eu un glissement ces vingt dernières années : on est passé d'une politique d'aide à une politique de droit. Toutes les entreprises n'ont pas besoin d'être aidées car, en matière de compétitivité, elles ne sont pas toutes exposées au même risque. C'est le patronat qui a voulu ce glissement. En outre, ce droit général aux aides, c'est la négation de ce que devrait être une vraie politique publique, c'est-à-dire faire des choix. Regardez le crédit d'impôt compétitivité emploi, il aurait fallu qu'il soit sectoriel et adapté. Tel qu'il est construit, ce

sont les plus grosses entreprises, voire les plus protégées, qui vont en bénéficier le plus.

→ **Ceci permettrait de dégager des moyens pour financer la protection sociale ?**

Exactement, la modulation des cotisations et un meilleur ciblage des aides publiques aux entreprises permettraient de récupérer des milliards d'euros. Il faut donc un outil pour évaluer ces aides publiques, pour mesurer leurs résultats. Un demandeur d'emploi qui bénéficie de l'assurance chômage doit rendre des comptes, il doit montrer qu'il est actif dans sa recherche d'emploi. Pourquoi la même logique n'est-elle pas appliquée aux entreprises qui perçoivent des aides ? Elles doivent avoir à se justifier.

→ **François Hollande et Angela Merkel ont précisé vouloir ouvrir le dossier de l'Europe sociale, avec notamment le principe d'un smic européen, n'est-ce pas aller dans la bonne direction ?**

Incontestablement. Nous avons une Europe économique et monétaire, mais pas d'Europe sociale. Ce n'est plus possible, c'est cela qui éloigne les gens de l'idée européenne. Il faut lutter contre le *dumping* social qui existe au sein même de l'Europe, car 80 % de ce qui est produit en Europe est vendu en Europe. Les 85 syndicats adhérents à la Confédération européenne des syndicats ont voté un texte contre les mesures d'austérité. Même les syndicats des pays du Nord, car ils ont compris qu'asphyxier les pays du Sud avec des mesures d'austérité nuisait à toute l'économie européenne.

→ **François Hollande a salué les réformes Schröder sur le coût et la flexibilité du travail. Qu'en pensez-vous ?**

À mon avis, il a eu tort. Il avait même critiqué Schröder pendant la campagne électorale en évoquant la pauvreté grandissante en Allemagne. J'ai donc été surpris qu'il prenne ces réformes en modèle.

→ **Vous appelez à la mobilisation à la rentrée, notamment sur l'avenir des retraites. Or, le climat social est tendu. Ne craignez-vous pas de mettre le feu aux poudres ?**

Dès qu'il y a un mouvement social, on n'est pas à l'abri de débordements. Pour autant, on ne peut pas taire les revendications des salariés sous prétexte qu'il y aurait des risques. Oui, il y a en France du désespoir et de l'exaspération. Mais si nous, les syndicats, nous ne faisons rien, alors soit la violence s'installe, soit la résignation domine, avec à la clé la montée du Front national, comme le montrent les élections partielles. ▼



« Un demandeur d'emploi qui bénéficie de l'assurance chômage doit rendre des comptes. Pourquoi la même logique n'est-elle pas appliquée aux entreprises ? », s'interroge Thierry Lepaon. [DR]

PROTECTION SOCIALE Les assureurs pointent du doigt les liens entre les partenaires sociaux et ces institutions.

QUI VEUT LA MORT DES INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE ?

LES FAITS Le basculement du marché de l'assurance complémentaire santé vers des contrats collectifs donne lieu à une lutte acharnée entre assureurs et institutions de prévoyance.

LES ENJEUX Le Conseil constitutionnel a retiré aux partenaires sociaux, gestionnaires des institutions de prévoyance, le pouvoir de désigner un opérateur pour toutes les entreprises d'une branche, ce qui rebat les cartes dans la gestion d'un magot de plusieurs milliards d'euros... Au risque de remettre en cause la mutualisation des risques.



À partir du 1^{er} janvier 2016, toutes les entreprises françaises, y compris les PME et les TPE, devront proposer une complémentaire santé à leurs salariés. [PHILIPPE HUGUEN/AFP]

IVAN BEST

« Ils veulent nous tuer. » Ce représentant des institutions de prévoyance (IP) et du monde syndical a une vision précise de la stratégie des assureurs, alors que s'annonce le bouleversement du marché de la complémentaire santé. Propos exagéré ? Ce qui est incontestable, c'est qu'une bataille rangée est engagée entre deux mondes, celui des assureurs et mutuelles d'un côté, et, de l'autre, celui des institutions de prévoyance, gérées par les partenaires sociaux (patronat et syndicats de salariés).

L'enjeu, c'est le vaste et juteux marché des assurances complémentaires santé, qui va basculer des contrats individuels vers une adhésion collective. Aujourd'hui, dans quelque 600 000 entreprises, des TPE ou PME en majorité, l'employeur ne propose pas ce type de couverture sociale. Le 1^{er} janvier 2016, il y sera contraint. C'est ce que prévoit la loi de sécurisation de l'emploi, tout juste promulguée, traduction de l'accord conclu entre partenaires

sociaux le 11 janvier dernier. Actuellement, les 4 millions de salariés de ces TPE et PME se tournent, dans leur immense majorité, vers une complémentaire santé individuelle. Dans un peu plus de deux ans, ils n'en auront plus besoin. Leur entreprise devra y pourvoir. Un basculement du marché, évidemment considérable, se profile. L'assurance individuelle santé, c'est un gâteau d'une vingtaine de milliards d'euros en primes annuelles. Une bonne partie de ce gâteau – pas tout, bien sûr, car les professions libérales, les retraités et une partie des fonctionnaires continueront de l'alimenter – va tout simplement être avalée par des contrats collectifs d'entreprise.

LES PARTENAIRES SOCIAUX À LA FOIS JUGE ET PARTIE

Le projet de loi avait prévu de laisser la possibilité aux partenaires sociaux de désigner un seul opérateur, qui se serait alors imposé à toutes les entreprises d'une branche. Cette « clause de désignation » a fait hurler les assureurs et mutuelles, qui avançaient un argument massue : les



« Le Conseil constitutionnel réaffirme la liberté contractuelle et la liberté d'entreprendre. »

BERNARD SPITZ,
PRÉSIDENT DE LA FFSA



« Réinventer la protection sociale du XXI^e siècle, c'est redéfinir le paritarisme et rénover les règles du dialogue social. »

DENIS KESSLER, PRÉSIDENT DE SCOR
(LA TRIBUNE DU 15 DÉCEMBRE 2012)

institutions de prévoyance, liées aux partenaires sociaux, vont ramasser tout le marché ! Entendant ces arguments, l'Autorité de la concurrence, dirigée par Bruno Lasserre, a mis en garde en mars dernier contre ces « clauses de désignation ». Sous la pression des syndicats, le gouvernement a décidé leur maintien, et c'est finalement le Conseil constitutionnel qui, s'appuyant sur l'avis de l'Autorité de la concurrence au nom de la liberté d'entreprendre, a annulé ce pouvoir des partenaires sociaux d'imposer un assureur unique.

Mieux, ou pire, cela dépend des points de vue, le Conseil a aussi supprimé l'article de la Sécurité sociale autorisant cette pratique dans d'autres domaines, comme la prévoyance. Un coup très dur

pour les institutions de prévoyance. Elles ont, jusqu'à présent, largement bénéficié de cette pratique de la désignation. Sur les 64 accords de branche instaurant une complémentaire santé, 53 ont prévu d'imposer un opérateur. Dans 85 % des cas, ce fut une institution de prévoyance...

Pour justifier leurs attaques contre la clause de désignation, les assureurs ont pointé du doigt les liens consanguins qui existaient entre les partenaires sociaux, à la manœuvre pour la mise en place de ces droits, et les institutions de prévoyance. Ces liens sont incontestables : les institutions de prévoyance, à la nature juridique difficilement identifiable, sont gérées paritairement par le patronat et les syndicats de salariés. Dans les faits,

des techniciens sont mis à leur tête, mais les conseils d'administration sont composés, à parité, des représentants du patronat et des syndicats.

UNE GESTION PARITAIRE PATRONAT-SALARIAT

En général, de 20 à 30 personnes siègent dans chaque conseil d'administration. Mais, les institutions de prévoyance, logées le plus souvent dans des groupes de protection sociale aux multiples activités, sont environnées d'un bien plus grand nombre d'acteurs. D'autant que des conseils d'administration siègent également en région. Ainsi, chez Humanis, par exemple, l'un des principaux acteurs de ce secteur,

Repères

LE MARCHÉ DE LA COMPLÉMENTAIRE SANTÉ
Contrats individuels → 20 milliards d'euros (67 % mutuelles, 29 % assureurs, 4 % institutions de prévoyance).
Contrats collectifs → 13,5 milliards d'euros (36 % mutuelles, 34 % institutions de prévoyance, 30 % assureurs).

LES INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE LES PLUS IMPORTANTES
 → Malakoff Médéric
 → Humanis
 → AG2R La Mondiale
 → Pro BTP

L'ACTIVITÉ DES INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE
13 MILLIONS de salariés couverts :
 → 45,1 % en complémentaire santé
 → 26,3 % en incapacité, invalidité
 → 19 % en décès, rente d'éducation et de conjoint.



L'Autorité de la concurrence, présidée par Bruno Lasserre, a contesté, dans un avis rendu en mars dernier, la validité des clauses de désignation dans l'attribution du marché des complémentaires santé. [ERIC PIERMONT / AFP]



« Ce serait une folie de laisser les artisans négocier seuls face aux assureurs. »

JEAN-PIERRE CROUZET,
PRÉSIDENT DE L'UPA
(LA TRIBUNE DU 31 MAI 2013)



« Le Conseil constitutionnel assimile la protection sociale à la vente de petits pois. »

JACQUES BARTHÉLÉMY, AVOCAT

Suite de la page 12

on compte pas moins de 600 administrateurs... Ils sont issus, pour moitié, du Medef, de l'UPA et de la CGPME et, pour l'autre moitié, des cinq syndicats de salariés considérés jusqu'à présent comme représentatifs (CGT, CFTD, FO, CFTC, CGC). On dénombre également 600 administrateurs au total chez AG2R La Mondiale, autre grande institution de la protection sociale.

Des personnalités bénévoles, mais qui bénéficient souvent de quelques gratifications annuelles sous forme de réunions dans des endroits pas forcément déplaisants... Surtout, de mauvaises langues n'hésitent pas souligner que les institutions de prévoyance sponsorisent des colloques syndi-

caux ou achètent des pages de publicité dans les revues syndicales, une façon indirecte et déguisée de les soutenir. « Le financement des syndicats ne vient plus vraiment des cotisations des adhérents », souligne l'un des meilleurs connaisseurs du monde social. Les deux sources, ce sont la formation professionnelle et les institutions de prévoyance. » D'où la nécessité d'une remise à plat, d'ailleurs évoquée lors de la conférence sociale par le Premier ministre, Jean-Marc Ayrault.

Les critiques des assureurs sont aussi alimentées par la curieuse absence de contrôle des institutions de prévoyance par les corps d'inspection traditionnels de l'État. Avant de se lancer dans la prévoyance (risques professionnels, invalidité, décès... puis assurance

complémentaire santé), les groupes de protection sociale géraient surtout, à l'origine, la retraite complémentaire Arrco (salariés) et Agirc (cadres). C'est du reste, affirment les assureurs, en utilisant cette capacité de gestion, ces salariés parfois disponibles, que les institutions de prévoyance ont pu se lancer dans l'assurance prévoyance en affichant des tarifs particulièrement compétitifs.

AUCUN CONTRÔLE DE LA COUR DES COMPTES

Depuis 1973, les cotisations à ces régimes Arrco et Agirc sont obligatoires : il s'agit donc de prélèvements obligatoires (53 milliards d'euros par an) et les organismes gestionnaires jouent là un rôle délégué d'administration publique, au sens de la comptabi-

lité nationale. Or, ni l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS), ni la Cour des comptes, qui a pourtant pouvoir de contrôle sur la moindre association bénéficiant de subventions, n'examinent les comptes des institutions de prévoyance.

180 ACCORDS DE BRANCHE RENÉGOCIABLES

De là à dire que celles-ci sont mal gérées, il y a un pas qu'aucun expert ne franchit. Car, si elles sont souvent désignées pour assurer toutes les entreprises d'une branche, c'est aussi parce que leurs tarifs sont particulièrement

Si les institutions de prévoyance sont souvent désignées, c'est que leurs prix sont plus compétitifs.

compétitifs. Elles serrent leurs marges, beaucoup plus que ne le font les assureurs, spécialistes des contrats individuels. « Les marges sont beaucoup plus élevées en assurance santé individuelle qu'en collective », souligne Philippe Dabat, directeur général délégué du groupe AG2R La Mondiale. Dans le premier cas, les coûts représentent 80 % des primes encaissées, dans le second, ils peuvent atteindre un niveau proche de 95 à 100 % des cotisations. »

En outre, le marché des TPE et PME est difficile d'accès : comment aborder 600 000 entreprises sans le réseau commercial ad hoc, dont ne disposent pas les assureurs traditionnels ? Et il y a la question de la gestion des contrats collectifs, spécialité des institutions de prévoyance. « Chez Malakoff Médéric, nous sommes armés pour faire face, car nous avons un savoir-faire historique dans les contrats collectifs », a souligné Guillaume Sarkozy, le président de cette institution de prévoyance, dans une interview à La Tribune en mars dernier. Il précisait : « Nous couvrons déjà 3,5 millions de salariés en collectif et près de 600 personnes sont dédiées au développement dans notre groupe. Il est sûr que les cartes vont être totalement redistribuées. »

Guillaume Sarkozy s'exprimait avant le « séisme », selon l'expression d'un représentant du patronat, provoqué par la décision du Conseil constitutionnel. Car celui-ci a non seulement annulé le système de désignation, mais il a aussi invalidé l'article du code de la Sécurité sociale sur lequel se basent tous les accords de branche en matière de prévoyance (soit 180 accords avec

désignation). Le président de la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA), Bernard Spitz, a salué une décision qui, « économiquement, garantit la liberté des entreprises de choisir leur complémentaire ». Les implications sont, en fait, plus lourdes. De quoi faire dire à l'avocat, spécialiste du droit social, Jacques Barthélémy (proche de l'UPA, favorable à la clause de désignation) que « le Conseil constitutionnel n'a vu dans l'assurance santé que l'aspect produit de consommation, comme s'il s'agissait de petits pois ».

Quelles seront les conséquences de ces décisions ? « Il faudra voir comment le code de la Sécurité sociale sera réécrit », estime un expert proche des institutions de prévoyance. « À l'avenir, le système de prévoyance et de santé complémentaire se situera quelque part entre deux extrêmes : d'un côté, le maintien d'une certaine mutualisation des risques, comme c'est le cas actuellement et, à l'opposé, un modèle de pur marché, sans intervention des partenaires sociaux. »

UN RÉGIME CONTRAIGNANT ET PROTECTEUR

De fait, l'Autorité de la concurrence, qui a fortement inspiré le Conseil constitutionnel, envisageait le maintien d'une certaine forme de désignation : les partenaires sociaux pourraient désigner non pas un seul assureur, mais deux (au minimum). Aux entreprises, alors, de choisir l'un ou l'autre. Si la législation évoluait en ce sens, une certaine mutualisation de branche perdurerait.

En revanche, si la liberté totale prévaut, les partenaires sociaux seront contraints de revoir leur rôle à la baisse. « Dès lors que nous nous trouverons en présence d'une multiplicité d'opérateurs, plus aucun contrôle ne sera possible, nous interviendrons donc beaucoup moins », affirme un représentant patronal. Cela nous coûtera moins cher, mais au détriment de la protection sociale. »

Le régime jusqu'à maintenant en vigueur était à la fois contraignant et protecteur pour les entreprises d'une branche soumise à un accord. Elles devaient accepter un assureur (une IP), mais ce dernier ne pouvait les récuser. Dès lors que le système d'accord de branche n'aurait plus cours, les assureurs sélectionneraient beaucoup plus les risques, en imposant par exemple des tarifs plus élevés à la TPE qui emploie des salariés âgés, voire en refusant de la couvrir. La fin d'une mutualisation à la française... ▼

85%

des 53 accords de branche désignant un opérateur unique de complémentaire santé ont choisi une institution de prévoyance.

Le *big data*, nouveau moteur du marketing

HYPERCIBLAGE De nouveaux opérateurs mettent leurs équipes de mathématiciens et d'analystes de données au service du marketing. De quoi optimiser les ventes et les promotions, notamment sur Internet, tout en minorant les risques de saturation des prospects.

ERICK HAEHNSEN

Les traditionnels logiciels de gestion de la relation client n'ont plus qu'à bien se tenir. C'est du moins ce qu'augure l'arrivée de nouvelles plates-formes logicielles opérées le plus souvent par des *pure players* du *big data*, à l'instar de Datasio, de 55 (prononcez *Fifty-Five*), de Hurence ou encore de Tynclues. Certaines de ses plates-formes sont capables d'anticiper le comportement d'un internaute au vu des pages Web consultées. Ou

encore de prévoir l'évolution du marché en tenant compte des conversations sur les réseaux sociaux. Ces deux exemples montrent le formidable potentiel apporté par le *big data*.

Cet anglicisme désigne la gigantesque masse d'informations générées notamment par Internet (lire notre dossier dans *La Tribune Hebdo* n° 42, du 29 mars 2013). Grâce à des technologies dédiées et développées par les géants du Web comme Amazon, Facebook, Google, Twitter ou Yahoo, ces données sont collectées pour être stockées et croisées en temps réel

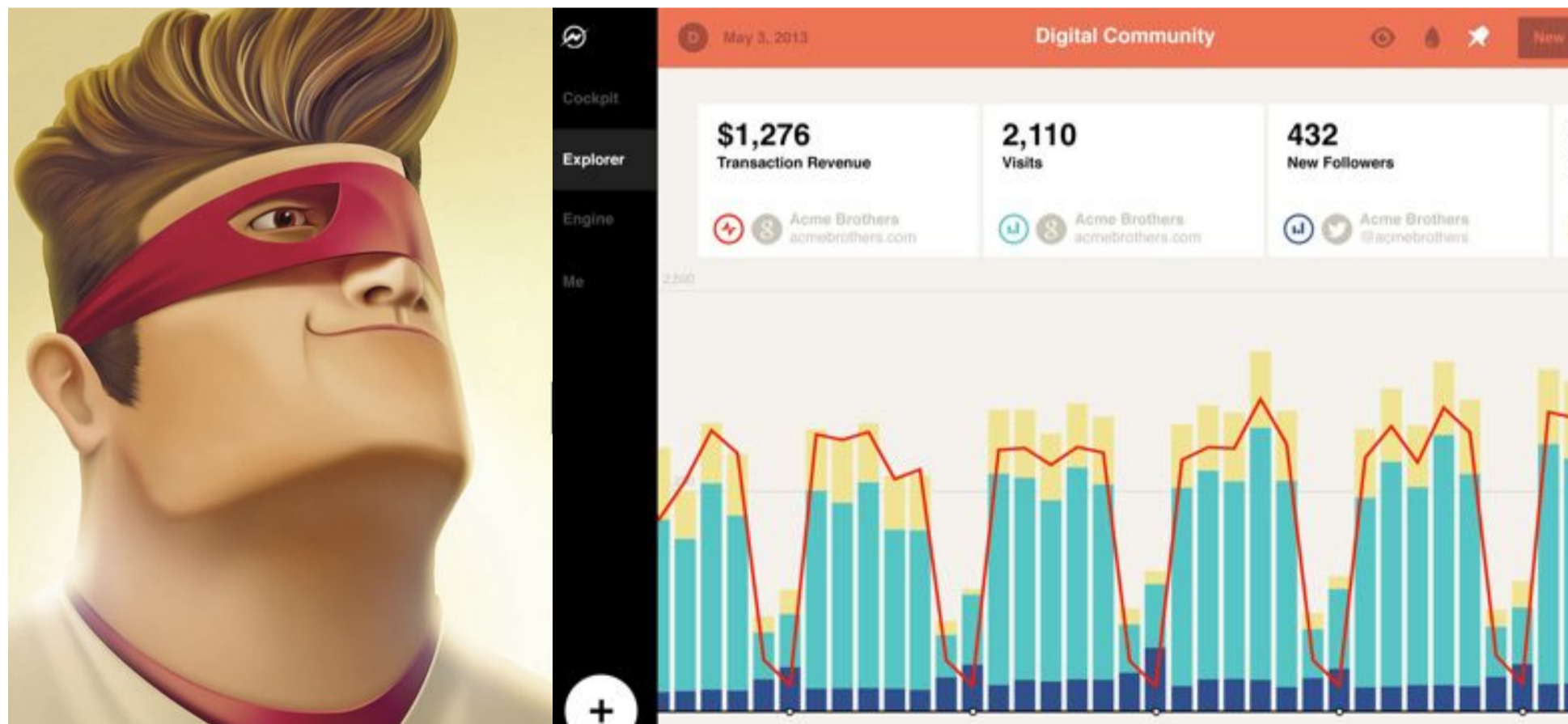
avec les données de l'entreprise. « *Ce qui permet aux dirigeants d'avoir une compréhension plus riche et plus profonde du marché* », fait valoir Arthur Haimovici, responsable des études de l'EBG (Electronic Business Group), un club d'affaires spécialisé dans l'économie numérique. « *Le service marketing peut ainsi mieux comprendre comment le marché réagit, anticiper ses attentes, mais aussi s'adresser à ses clients de manière plus ciblée et plus fine qu'avant, au moyen de messages personnalisés en fonction de leurs goûts et de leurs habitudes.* »

« *Deux types d'acteurs occupent le marché : les éditeurs de logiciels décisionnels et les start-up qui jouent à la fois sur leur capacité à innover et leur connaissance de la donnée publique [Open Data]* », observe Julien Cabot, directeur Big Data Analytics d'Octo Technology, un cabinet de conseil et intégrateur. Les éditeurs de logiciels d'intelligence décisionnelle (Business Intelligence, BI) ont pris une longueur d'avance car ils savent collecter, stocker et analyser des flux très importants de données. À l'instar d'IBM, de Microsoft, d'Oracle, de Qliktech, de Sas, de

Teradata ou encore de Captain Dash qui travaille pour les 500 plus grosses entreprises du monde.

Créée il y a deux ans et demi, cette start-up est spécialisée dans le marketing, à la différence des grands éditeurs de BI. « *Nous sommes partis d'une problématique simple* », se rappelle Bruno Walther, cofondateur de l'entreprise qui compte 28 collaborateurs basés à Paris. « *Le directeur marketing reçoit en moyenne une cinquantaine de rapports. Néanmoins, il n'a pas la vue synthétique de son activité car il n'analyse que les données internes de l'entreprise.* » En outre, la BI ne sait pas traiter les données non structurées comme les conversations sur Facebook ou sur Twitter. « *Fort de ce constat, nous avons créé un système qui synchronise au même endroit les données structurées de l'entreprise et celles provenant du Web* », indique Bruno Walther.

« *Les données enrichies sont alors représentées sous forme de tableau de bord simple et ludique que le responsable marketing manipule sur une tablette* », poursuit le codirigeant de Captain Dash qui se distingue de ses concurrents par son expertise de la visualisation de données. Les données sont représentées de manière ludique mais aussi facile d'accès pour les



L'originalité de Captain Dash réside dans la possibilité de créer des tableaux de bord interactifs et personnalisés en fonction des besoins, afin d'optimiser la prise de décision. [CAPTAIN DASH]

23,8 MILLIARDS DE DOLLARS EN 2016, c'est ce que devrait peser le marché mondial du *big data* (services et technologies). Soit une croissance d'environ 32 % chaque année. Le stockage représenterait une croissance de près de 54 % et 21 % pour les services. Mais ce boom annoncé pourrait être ralenti faute de compétences disponibles sur le marché.

Avec 3 millions de produits

et 25 000 points de vente référencés sur smartphone, le moteur de recherche Sentinelo devient un outil incontournable pour trouver en quelques clics le produit de ses rêves en magasin. Vu du côté des clients de Sentinelo, cette application marketing permet d'identifier les produits qui « performant » le mieux et les points de vente les plus dynamiques.

EN 2020, LE VOLUME DE DONNÉES GÉNÉRÉES PAR LES MAILS, les tweets, les échanges de photos ou l'Internet des objets va être multiplié par 44 pour atteindre 40 zettaoctets contre 1,2 zettaoctet (soit 1021 exaocets) gérés en 2011. Pour l'heure, on estime à 118 milliards le nombre de mails envoyés et à 2,45 milliards le volume de contenus postés chaque jour sur Facebook.



Avec le logiciel de Squid Solutions, les services marketing peuvent développer leurs propres visualisations de données. [SQUID SOLUTIONS]

responsables marketing. Par exemple, ils peuvent repérer très facilement et en temps réel les tendances qui impactent les comportements d'achats grâce à des indicateurs de performance. Ce qui va les aider à délivrer les bons messages aux bonnes cibles.

Même stratégie du côté de 55 qui fait partie des *pure players* opérant au service du marketing. Créée en 2009, l'entreprise regroupe une soixantaine de personnes, entre autres, des statisticiens, des scientifiques de la donnée et des ingénieurs qui vont développer des solutions exploitant des données. Une partie des équipes est en effet spécialisée dans la collecte et le traitement de celles-ci. L'autre partie est chargée de les interpréter et de les analyser. 55 a développé à cet effet des outils pour détecter de manière granulaire des anomalies, identifier des produits qui « sous-performent » ou améliorer le taux de conversion des internautes en acheteurs. « Sur Internet, ce taux n'est que de 3 % contre 55 % pour les personnes qui se rendent dans un magasin », fait valoir Mats Carduner, président de 55, qui s'est également forgé une expertise dans la visualisation de données – laquelle permet de simplifier le foisonnement des données récoltées. C'est notamment le cas d'une application réalisée pour Air France, qui représente en temps réel les hésitations des internautes. « Nous passons d'une logique d'image statique à des

interfaces interactives qui nous aident à réagir très vite afin d'accroître le taux de conversion », reprend Mats Carduner.

LES BELLES PERFORMANCES DU MARKETING PRÉDICTIF

Acquérir un internaute coûte cher. D'où la nécessité d'éviter qu'il ne se désinscrive à cause d'une campagne de mails invasive. Il faut alors optimiser les campagnes publicitaires en ne visant que les bons segments. À l'instar de ce que propose Tynclues, une start-up fondée par David Bessis avec sa plate-forme de marketing prédictif. Destinée aux sites de e-commerce, Tynclues vise à améliorer leurs campagnes d'e-mailing pour réduire les désabonnements. « Nos algorithmes per-

mettent de trouver des corrélations entre les produits à promouvoir et les clients susceptibles d'être intéressés », résume le président de l'entreprise. Cette solution, adaptée aux très grandes bases de données (au-delà du million de clients) est utilisée par de grands acteurs du e-commerce, tels que PriceMinister. Ces entreprises confient à Tynclues leurs flux de données (base des clients et prospects, base des produits, historique des achats, historique de navigation, *tracking* d'emails, données sociales...) qui sont alors passés au crible d'algorithmes mathématiques puissants. Tynclues intervient comme prestataire de services et opère également une plate-forme Internet en direction des services marketing qui l'uti-

lisent alors en fonction de leurs besoins. Selon David Bessis, le marketing prédictif permet de générer 25 % à 30 % de revenus supplémentaires par rapport aux campagnes de CRM traditionnelles. Sans compter les économies réalisées sur les frais de routage sachant que les messages ne sont plus transmis de manière massive.

De son côté, ID Contact lorgne aussi du côté des e-commerçants avec sa plate-forme de e-marketing comportemental. Son logiciel a pour particularité de suivre sur un site la navigation des internautes de manière à analyser le temps passé sur les pages. « Ces données permettent d'individualiser en temps réel le contenu qui leur sera envoyé de façon à augmenter la probabilité qu'ils s'ins-

(SMS, mail, centre d'appel, réseaux sociaux...) », souligne Christophe Leduc. L'avantage est double : du côté de l'entreprise, cette démarche évite de générer des doublons dans les bases de données et, de l'autre, elle contribue à fidéliser le client qui aime se sentir reconnu et choyé par ses marques préférées.

Autre tendance émergente, délivrer du contenu en fonction du support utilisé par l'internaute. « En analysant le comportement des internautes équipés de tablettes, nous nous sommes rendu compte que leur panier moyen était de 50 % supérieur à la moyenne et que leur trafic était plus important le vendredi soir », explique Christophe Marée, directeur marketing en charge de la plate-forme d'Adobe Marketing Cloud. « Nous aidons nos clients à mettre en œuvre la meilleure stratégie pour couvrir le site Web, collecter les informations, analyser les segments d'audience, analyser le comportement des utilisateurs et mesurer l'impact d'une cam-

Le croisement de multiples données, et l'observation des internautes en temps réel, permet d'optimiser l'offre commerciale.

pagne », décrit le directeur marketing dont la plate-forme compte 5 000 clients. Notamment des PME qui veulent, comme les grands groupes, mesurer la performance de leurs campagnes publicitaires. La plupart des start-up opérant sur ce marché sont des généralistes. Certaines sont spécialisées, en revanche, sur des marchés de niche. Comme Lokad, dirigée par Joannes Vermorel, fondateur de l'entreprise. Ancien ingénieur des Mines à la direction scientifique de l'Institut Telecom Paritech, ce mathématicien a développé des algorithmes qui aident les distributeurs à optimiser quotidiennement les niveaux de stock de leurs produits en analysant les tickets de caisse et en se basant sur l'historique des ventes. Chaque nuit, ces derniers lui envoient leurs ventes du jour qui seront passées au crible de ses serveurs hébergés sur le cloud. « Notre mission consiste à optimiser la marge et la création de valeur pour le client », indique le chef d'entreprise qui a également développé des modèles pour optimiser les tarifs de ses clients. ▼

FOCUS

Un outil de développement de DataViz

De plus en plus de directions marketing emploient des développeurs Web pour réaliser des visualisations de données afin de les présenter sous forme de tableaux de bord graphiques et colorés.

Fort de ce constat, Squid Solutions propose à ces entreprises un outil de développement pour collecter les données et les représenter de façon très synthétique. « Nous avons des tableaux de bord adaptés pour être lus sur tablette ou sur smartphone, voire dans des applications existantes comme un réseau social d'entreprise », fait valoir Adrien

Schmidt, cofondateur et directeur général de l'entreprise. « L'information peut être personnalisée en fonction du support ou selon le type de métier visé de manière à ne pas inonder l'utilisateur d'informations », poursuit-il.

Créé en 2004, cet opérateur dispose en France d'une batterie de serveurs qui lui permet d'héberger les données de ses clients. Squid Solutions a prévu d'offrir son offre avec une plate-forme en self-service destinée aux développeurs qui pourront ainsi concevoir leurs propres applications *big data*. ▼



LE GRAND CHANTIER

Les grandes entreprises franciliennes sont de plus en plus agacées par l'absence d'une métropole parisienne dotée de véritables compétences pour construire le Grand Paris et stimuler le développement économique de l'Île-de-France. À tel point que certaines envisagent, face à l'incertitude francilienne, de modifier leurs stratégies d'investissements.

Grand Paris : les grands patrons agacés par trop d'incertitudes

JEAN-PIERRE GONGUET

« Les entreprises sont irritées. » C'est dit doucement, mais fermement. Lionelle Maschino dirige la mission Métropole Grand Paris de Veolia Environnement. Et, comme la plupart de ses collègues qui travaillent sur cette thématique, elle souffre de voir le débat politique sur la métropole parisienne totalement encalminé. Bouygues, Vinci, Veolia ou Siemens, et dans une moindre mesure GDF Suez, EDF, RATP : toutes ces entreprises impliquées dans la construction et l'aménagement des villes se désolent de la piètre qualité du débat.

Le PDG de l'une de ces entreprises a même suggéré à Claude Bartolone de s'emparer du dossier de la métropole parisienne car « toutes les grandes entreprises ont besoin d'avoir enfin en face d'elles une structure avec laquelle discuter et passer des marchés ». Mais le pré-

« Il nous est très difficile de reprocher leur immobilisme [aux élus], sous peine de perdre des marchés. »

UN PDG... QUI TIENT À RESTER ANONYME

sident de l'Assemblée nationale, ferme partisan de cette métropole et de la disparition des départements de la petite ceinture, sait qu'en tant qu'élus de la Seine-Saint-Denis, département dont il a présidé le conseil général jusqu'en 2012, il sera reçu comme un chien dans un jeu de quilles. Du coup, il s'agite, mais en coulisses...



La difficulté à se loger freine le développement du Grand Paris dont les contours ne sont pas encore précisément définis. (THOMAS SAMSON / AFP)

L'assassinat de la métropole parisienne par les sénateurs n'a en fait pas été du tout apprécié par le monde patronal. Sauf que ce dernier ne peut guère intervenir publiquement pour critiquer les élus. Comme le dit le PDG d'une entreprise du CAC 40 qui ne veut surtout pas être cité, « les politiques sont d'abord nos clients et il nous est très difficile de monter publiquement au créneau pour leur reprocher leur immobilisme ou leur passivité, sous peine de perdre des marchés ».

Ce PDG, actuellement en train de restructurer son entreprise, en vient quand même à se poser des questions assez radicales : « J'ai besoin de savoir si mon entreprise va travailler dans les années qui viennent dans le cadre du Grand Paris. Surtout, j'ai besoin de connaître la dimension des projets. Nous sommes présents sur tous les marchés importants dans le monde, mais c'est en France que nous devons montrer notre savoir-faire. Or, nous ne savons absolument pas avec

qui nous allons traiter, nous ignorons qui va décider, qui seront les donneurs d'ordres. Sans structure métropolitaine de décision, nous allons continuer à discuter avec des maires ou, au mieux, des présidents d'intercommunalité : des marchés sous-dimensionnés, parcellaires, compliqués et jamais le Grand Paris n'avancera ! Je vais peut-être revoir certaines options stratégiques du groupe si l'Assemblée ne vote pas pour une métropole forte et intégrée ! »

UNE NÉCESSAIRE GOUVERNANCE RÉGIONALE

Pour les grandes entreprises, les seules questions qui comptent sur le Grand Paris sont : qui est le maître d'ouvrage ? Y en aura-t-il au moins un ? « Le projet de loi n'arrête pas de changer », explique le responsable d'une filiale francilienne d'un grand groupe de construction. Cela va de la version avec une métropole regroupant entre 6 et 8 millions d'habitants et des départements rayés de la carte,

à celle composée d'un conglomérat d'intercommunalités dont on ne sait pas si elles regrouperont 300 000, 400 000 ou 500 000 habitants, en passant par le maintien du patchwork actuel avec des maires travaillant un peu chacun dans leur coin ! Comment voulez-vous que je définisse une politique cohérente alors que je ne sais toujours pas si je vais devoir discuter avec un directeur de l'urbanisme d'une métropole de 8 millions d'habitants, 10, 15 ou 20 présidents d'intercommunalités ou plusieurs centaines de maires ! »

Dans les grandes entreprises, l'agacement est donc manifeste. Chez Bouygues et dans le BTP, personne ne sait par exemple qui aura une compétence sur le logement. Personne ne sait même si cette compétence existera un jour.

Le président de la région, Jean-Paul Huchon, avait bien proposé de créer une Autorité régionale du logement pour tenter de coordonner ou d'impulser une politique en Île-de-France. Mais cette proposition s'est fait poignarder par Bertrand Delanoë et la plupart des maires franciliens qui ne supportent pas qu'on leur enlève leurs plans locaux d'urbanisme. La difficulté de se loger est pourtant l'un des freins essentiels au développement économique de la métropole. Or, sur cette question, le texte du gouvernement est « sans substance », comme le dit Pierre-Antoine Gailly, le président de la CCI Paris-IDF, et personne ne sait qui va construire – ni comment – les 500 000 logements promis par François Hollande. Pierre-Antoine Gailly réclame depuis des lustres une « gouvernance unifiée à l'échelle régionale, dotée de l'ensemble des compétences, notamment dans les domaines du logement, du foncier et des transports », et il ne la voit toujours pas venir. Il n'existe donc à ce jour aucune structure parallèle au Grand Paris Express, le futur grand

réseau de transports francilien, mis en œuvre pour le développement économique et l'aménagement de la métropole. Sans gouvernance, le Grand Paris se réduira donc à un réseau de transports.

LES LOBBYISTES METTENT LES ÉLUS SOUS PRESSION

« Les entreprises franciliennes sont en train de mettre le pied sur le frein », expliquent les lobbyistes des grandes entreprises aux députés qui vont discuter un nouveau texte dans les jours qui viennent. « J'explique aux élus que les grandes entreprises sont en train de se restructurer et qu'elles gèrent leurs effectifs de manière souvent violente. Certaines se réorganisent drastiquement et, avec l'incertitude qui règne sur la question de la métropole, il est de moins en moins évident qu'elles mettent l'Île-de-France en priorité. »

Discours alarmiste ? Sans doute. C'est le rôle des lobbyistes. Mais les textes sont tellement incompréhensibles ou vides que les entreprises ont du mal à planifier. Il existe même des préfets qui avouent ne rien y comprendre ! « Le plus étonnant dans cette histoire, explique ce PDG qui ne souhaite pas être cité, est que personne ne consulte les entreprises dont le métier est quand même de construire et de faire fonctionner ces métropoles. Une gouvernance de métropole cela se construit pourtant en fonction de compétences, et c'est nous qui les maîtrisons. »

Exemple : en 2012 était créé un Club des entreprises du Grand Paris. Quarante entreprises motivées regroupant tous les grands noms du BTP, de l'immobilier, de l'ingénierie, de l'architecture, de l'eau et de l'énergie. Le club existe toujours, mais il s'ennuie ferme : hormis Patrick Devedjian, président du conseil général des Hauts-de-Seine, aucun politique ne l'a consulté ou associé à quelque réflexion que ce soit. ▼

LA TRIBUNE WOMEN'S AWARDS

MéridienMAG

Jeudi 4 juillet 2013 - MARSEILLE

18 h 30 à l'InterContinental - Hôtel-Dieu - 1, Place Daviel

plus d'info sur www.meridienmag.fr



LE ZOOM
DE LA SEMAINE

Jusqu'aux élections générales du 22 septembre, retrouvez dans *La Tribune* notre série pour mieux comprendre l'Allemagne d'aujourd'hui et de demain. Notre étape de la semaine nous embarque à Hambourg, deuxième ville du pays et porte ouverte vers le monde, à la pointe de la modernité.

Hambourg, un port « so smart »...



FRANÇOIS ROCHE

Environ 150 000 emplois directs à Hambourg et dans sa région, 20,6 milliards d'euros de valeur ajoutée par an, 750 millions d'euros de revenus pour la ville de Hambourg, 130 millions de tonnes de fret, 9 millions de conteneurs dont 3,6 millions vers ou en provenance de Chine... Les chiffres du port de Hambourg (deuxième ville d'Allemagne) disent assez le rôle qu'il joue dans le développement du commerce extérieur du pays, mais aussi de l'Europe du Nord, de l'Ouest et centrale.

Le port de Hambourg gère en effet entre 35 et 80 % du fret à destination ou en provenance de Pologne, de la République tchèque, de Hongrie, d'Autriche, d'Allemagne et du Danemark. L'une de ses caractéristiques est qu'il est totalement imbriqué dans la ville. Aujourd'hui plus que jamais, il en est le cœur, de la même façon qu'il était au centre de la cité tout au long de son histoire. Grâce à Thomas Mann et à d'autres, Hambourg s'est forgé une image en Europe, celle d'une cité de marchands protestants, après un gain mais solidaires face aux puissances extérieures, c'est-à-dire Berlin, les autres grandes cités commerciales allemandes et européennes.

Certes, depuis la fin du XIX^e siècle, la ville a bien changé et sa sociologie aussi. Les dynasties de marchands

et d'armateurs, qui l'ont marquée de leur empreinte économique et politique, ont laissé la place à une élite plus diversifiée, venue de toute l'Allemagne. Mais Hambourg, à laquelle Frédéric Barberousse concéda le 7 mai 1189 la charte de ville libre d'Empire (un statut qu'elle ne perdra qu'entre 1811 et 1814, lorsqu'elle sera incorporée dans l'Empire français sous le nom de département des Bouches-de-L'Elbe...), est toujours un Land à elle seule (comme le sont Brême et Berlin), gouverné par un sénat, dirigé par un président qui est aussi le premier maire, aujourd'hui Olaf Scholz, 55 ans, ancien ministre du Travail et des Affaires sociales et l'une des têtes pensantes du SPD.

UN CLUSTER DE NOUVELLES TECHNOLOGIES

Pour les dirigeants du port, qui ont lancé un grand programme de développement, baptisé Hambourg 2025, l'objectif est de créer le premier « smart port », un ensemble d'installations, d'équipements et de matériels reliés entre eux par des infrastructures informatiques et de communication les plus avancées. « Nous créons notre propre cloud grâce auquel nous sommes capables de gérer l'ensemble des trafics du port, y compris les trafics terrestres, routiers ou ferroviaires, le relevage

Un conteneur sur trois traité dans le port est chinois. Plus de 400 sociétés chinoises sont implantées dans la ville.

des ponts, la modélisation des marées et des hautes eaux », explique Jens Meier, directeur général de la Hamburg Port Authority. Grâce à un simple smartphone, les conducteurs de camions sont guidés presque automatiquement vers leurs points de chargement.

Des investissements importants sont également en cours dans le domaine de l'indépendance énergétique, afin que le port puisse produire lui-même l'énergie dont il a besoin, en recourant aux éoliennes (on en compte déjà près d'une dizaine sur le site actuel), mais aussi à l'énergie solaire et à la géothermie. La grande ambition des dirigeants du port est de parvenir en 2015 à s'équiper d'installations de stockage d'énergie électrique sur lesquelles planchent notamment les équipes de Siemens. Hambourg est d'ailleurs devenu une sorte de « cluster » consacré aux nouvelles technologies dans le domaine de la construction navale, de la logistique et de l'hydrologie.

Dans une période où la tendance mondiale est à la densification progressive des zones littorales, la situation du port de Hambourg, à 130 kilomètres à l'intérieur des terres, pourrait constituer un handicap pour son développement futur. Jens Meier balaie cette remarque sans hésitation. « *Le fait d'être à cette distance du littoral est un avantage considérable, compte tenu de la géographie de cette partie de l'Europe. Nous économisons à nos clients le coût des 100 premiers kilomètres à l'intérieur des terres, dit-il, puisque les plus gros bâtiments de commerce, y compris les navires d'une capacité de 16 000 EVP [nombre de conteneurs de vingt pieds transportés, ndlr] peuvent remonter l'Elbe jusqu'au cœur de Hambourg.* »

Le port est relié à son hinterland par un réseau de liaisons ferroviaires et fluviales qui irrigue de vastes territoires, jusqu'au sud de l'Europe. Ainsi, toutes les six heures, un train de marchandises emporte une centaine de conteneurs vers Prague, sans parler des flux très importants qui circulent entre Hambourg, Munich, Vienne (la firme autrichienne Red Bull fait



Avec environ 130 millions de tonnes de fret par an, Hambourg est un des dix plus grands ports mondiaux. [PETER GINTER/ BILDERBERG/AFP]

transiter presque toutes ses exportations par Hambourg) ou Stuttgart. En fait, Hambourg a construit « son » corridor au travers de l'Europe centrale et orientale, comme Rotterdam a construit le sien le long du Rhin. Toutes les études montrent d'ailleurs que dans les années qui viennent, c'est autour des grands ports de la mer du Nord (Anvers, Rotterdam, Brême, Hambourg...) que se concentrera l'essentiel des investissements en Europe, y compris au titre du Trans European Network, ne serait-ce que pour des raisons géographiques et topographiques, les flux logistiques s'accommodant mal de franchir des cols ou de déplacer des montagnes...

EN FAIRE UN ESPACE AUSSI OUVERT QUE POSSIBLE

Et comme dans le passé, le développement de Hambourg reposera encore de façon significative sur la Chine. C'est en 1731 qu'un bateau venant de Chine s'ancre pour la première fois sur l'Elbe. Aujourd'hui, un conteneur sur trois traité dans le port est chinois. Plus de 400 entreprises chinoises sont implantées à Hambourg et leur nombre ne cesse de croître.

Qu'est devenu l'ancien port, largement rénové et agrandi au cours de la deuxième moitié du XIX^e siècle, avec la construction de ces séries d'immeubles de briques rouges, qui

sont encore aujourd'hui la « marque » de Hambourg? Il fait l'objet d'une rénovation de grande ampleur, autour de deux quartiers, celui de Speicherstadt, l'ancienne zone des magasins de stockage des marchandises, dont les bâtiments abritent aujourd'hui des entreprises de high-tech ou de publicité, tandis que des immeubles d'habitation de grand standing ont vu le jour sur les anciens docks; et celui de Hafencity, un quartier neuf en cours d'édification, où la créativité des architectes trouve à s'employer et dont les bâtiments – le siège d'Unilever ou l'immeuble de l'ElbPhilharmonie – dressent leurs façades de verre et d'acier face aux installations du port industriel, qui s'étendent à perte de vue.

En dépit du bruit, du trafic, des grands travaux, les autorités du port tiennent à ce qu'il demeure cher au cœur des Hambourgeois. D'où la volonté d'en faire un espace aussi ouvert que possible, que l'on peut même visiter à vélo, grâce à un parcours aménagé de 45 kilomètres et à des outils de communication innovants comme une chaîne de télévision dédiée, Hafen TV. « *Le port est au centre de la ville, les habitants aiment cette atmosphère et nous voulons que les Hambourgeois demeurent en contact permanent avec leur port* », confie Jens Meier. ▼

COMMENT VIT, TRAVAILLE, PENSE L'ALLEMAGNE D'AUJOURD'HUI

UN VOYAGE EN ALLEMAGNE

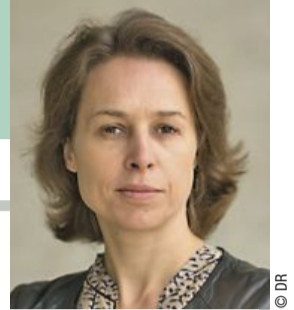
 par François Roche

Retrouvez « Un voyage en Allemagne » en partenariat avec


<http://www.latribune.fr/blogs/un-voyage-en-allemande/accueil.html>

ON EN PARLE À BRUXELLES

LE CARNET DE NOTRE CORRESPONDANTE, FLORENCE AUTRET



Le « méthodes staliniennes » de Barroso

À un an de la fin de son mandat, le président de la Commission européenne et son équipe n'ont jamais été aussi soucieux de contrôler le moindre message, le moindre kilobit d'information offert à la curiosité des internautes. La page Web consacrée aux commissaires européens a ainsi fait les frais de ce perfectionnisme. C'est une des rares à être assez largement consultée (quelques dizaines de milliers de visites par mois). D'où l'idée de l'utiliser pour y faire passer quelques messages politiques. Un sain réflexe de la communication maison. Les choses se gâtent vite toutefois quand le cabinet de José Manuel Barroso s'en mêle. Tant qu'à remettre cette vitrine à plat, il faut en profiter pour souligner la « collégialité » de l'institution en remplaçant le simple trombinoscope des 27 commissaires par une photo, explique l'entourage de Barroso. Seul hic : il n'y a pas de photo à jour. Sur le seul cliché disponible apparaît le Maltais John Dalli... alors qu'il a démissionné il y a plusieurs mois, à la suite d'une affaire de possible corruption par l'industrie du tabac. Heureusement, se disent les exécutants, il y a Photoshop. En quelques clics, la trombine de Dalli est remplacée par celle de son successeur, Toni Borg.

Scandale au 13^e étage de la Commission. « *Ce sont des méthodes staliniennes !* » Sans parler du « *respect pour le travail du photographe* ». Les responsables de cette malheureuse initiative en restent interdits. D'autant que le service du porte-parole n'hésite pas à sortir les ciseaux du tiroir : depuis 2010, l'élimination systématique d'Herman Van Rompuy de toutes les vidéos et autres photos mises en ligne sur le site de la Commission est devenu le sport favori de la « DG Communication ». Le président du Conseil européen est en effet le grand rival de José Manuel Barroso pour le titre de « visage de l'Union européenne ». Ce malheureux incident n'a toujours pas trouvé d'issue. Moyennant quoi, à l'heure où était rédigé cet article, il n'y avait plus aucune photo sur la page des commissaires européens...

MAIS L'IMPORTANT, C'EST LE MESSAGE, dira-t-on. Justement, la vice-présidente a lancé un « grand débat » sur l'avenir de l'UE. On est rassuré. Il importe de préciser que Viviane Reding espère devenir la première présidente de l'histoire de l'institution, tandis que le président Barroso n'a pas, de son côté, renoncé à se succéder à lui-même. Le site est plein d'idées originales telles que « imaginons que le Royaume-Uni entre dans

la zone euro » (http://ec.europa.eu/debate-future-europe/index_en.htm). On n'y avait pas pensé. Surtout après la lecture du discours de David Cameron à La Haye en janvier, où il annonçait que son pays ne ferait « *jamais* » de l'euro sa monnaie.

À l'origine, la page aurait dû être dans les tons bleus, la couleur du drapeau européen. Mais la maquette a été censurée par le cabinet de la vice-présidente qui a jugé que « *le bleu n'est pas une couleur de débat* ». Qu'est-ce alors qu'une « couleur de débat » ? « *L'orange* », bien sûr. Fichtre ! On n'y avait pas pensé non plus. Que ferait-on sans l'expertise des hautes autorités ?

La technique, hélas, est parfois ironique. Le 20 juin à 9 heures, alors que j'entreprenais de m'imprégner de cette puissante symbolique, la page Web était hors-service et indiquait : « *Bad Gateway* », autrement dit « mauvaise passerelle ». Est-ce à dire qu'il sera difficile de relier le présent au « futur de l'Union » ?

Quant à la page <http://www.debatingeurope.eu/>, elle avait carrément été « hackée ». On y voyait un homme qui croise les doigts dans son dos. Cela change du signe des ciseaux qui coupent la tête de Van Rompuy. Heureusement, le site est très peu fréquenté. ▼

LE COMPTE-RENDU

Grand Tour Cité Verte / La Tribune

Lyon, bâtisseur de nature...



De gauche à droite : Frédéric Ségur, Emmanuel Mony, Emmanuel Jalbert, Jean-Marc Bouillon, Gilles Buna, Daniel Boulens, Bernard Vignal

Après Val Maubuée et Nice, le Grand Tour Cité Verte a fait une étape à Lyon, le 11 juin dernier. La situation de la capitale des Gaules est particulière : elle dispose d'un territoire contraint, en partie de par sa situation géographique. Elle a connu un développement spectaculaire de ses infrastructures de transport, mais aussi culturelles, ainsi que de nombreux projets immobiliers, commerciaux et d'habitation. D'où la nécessité de préserver un équilibre optimum entre le bâti et les espaces naturels. Depuis 2001, la ville n'a pas lésiné sur les investissements : elle a créé 50 hectares d'espaces verts nouveaux et s'est couverte d'une trame verte et bleue qui a changé le visage de l'agglomération. Gilles Buna, adjoint au maire chargé des espaces verts et de l'urbanisme (une combinaison assez peu fréquente) et Président de l'Agence d'urbanisme a posé les termes du débat d'entrée : « *le développement de notre ville s'accompagne d'une politique volon-*

tariste pour offrir aux habitants un cadre de vie plus sain, plus vert, plus humain ». A l'échelle du Grand Lyon, les espaces non construits (parcs, coulées vertes, espaces naturels et agricoles périurbains) représentent aujourd'hui 50% de la superficie. « *Cette armature verte permet de lutter contre le réchauffement climatique et la pollution, favorise la conservation, voire le retour des espèces animales et végétales, et améliore la qualité de vie des habitants* » a encore précisé Gilles Buna.

Le rapport entre la qualité de vie en ville et la présence du végétal ne fait plus de doute aujourd'hui, comme l'a rappelé Michel Audouy, Président de la Commission des métiers du paysage de Val'hor. « *La question du végétal est au cœur du développement urbain, il embellit le cadre de vie, mais produit des effets concrets sur la santé des habitants, leur niveau de stress, en même temps qu'il renforce l'attractivité économique d'une ville* » a-t-il encore précisé. « *Et c'est la raison pour laquelle l'ensemble de la filière du paysage veut aller à la rencontre des acteurs locaux* ». Les bienfaits du végétal en ville commencent d'ailleurs à se mesurer, au moyen d'études et d'indicateurs comme l'a souligné Frédéric Ségur, responsable Service Arbres et Paysage de la Communauté Urbaine de Lyon (il règne sur plus de 75000 arbres...) et membre du conseil scientifique de Plante&Cité : « *Nous sommes en train de réaliser la synthèse de toutes les études qui ont été produites sur les effets*

du végétal sur la santé physique et mentale des urbains, mais aussi sur les retombées économiques » a-t-il encore indiqué.

Un certain nombre de projets structurants ont modifié le paysage urbain de Lyon, comme l'a rappelé Daniel Boulens, directeur des espaces verts de la ville de Lyon qui a fait de l'entretien durable des espaces verts une priorité, avec des pratiques de gestion différenciée des parcs et jardins « *qui implique de travailler avec, et non contre, la nature* ». Un système de management environnemental a été mis en place dès 2002 qui a obtenu la certification ISO 14001 en 2005, renouvelée en 2008.

Deux projets ont été présentés et analysés par leurs concepteurs, comme le projet Rives de Saône, le parc du Clos et le parc du Sergent Blandan, projets mis en œuvre par l'agence Base et Bertrand Vignal. Emmanuel Jalbert, architecte paysagiste est revenu sur l'aménagement des berges du Rhône, où une promenade arborée et jalonnée de végétaux de 8,5 kilomètres permet aujourd'hui aux Lyonnais de renouer avec le fleuve.

Débats animés par François Roche pour La Tribune

RETRAITES : NE FAISONS PAS L'ÉCONOMIE DE LA CAPITALISATION!

AU CŒUR DU DÉBAT

L'idée d'un troisième étage de retraite par capitalisation demeure le parent pauvre du débat sur les retraites lancé lors de la deuxième conférence sociale des 20 et 21 juin par François Hollande. Pourtant les instruments existent. Un vaste effort de pédagogie est nécessaire auprès des jeunes actifs et des travailleurs aux salaires les plus bas pour les aider à épargner. Une responsabilité qui incombe aussi aux entreprises.

La réforme des retraites n'est ni de droite ni de gauche, répètent nombre de politiques. Et ils ont raison pour deux raisons simples. Si l'on prend cette distance avec le débat politique, on peut affirmer que le régime par répartition ne disparaîtra jamais, car il fait partie intégrante de notre système social. Mais on peut aussi dire que l'on sait déjà qu'il ne suffira plus, à horizon 2020, pour assurer les retraites des salariés. On a donc absolument besoin d'un étage par capitalisation pour assurer la stabilité de la fusée retraite à long terme.

La question est dès lors de savoir sous quelle forme organiser ce supplément de retraite. Or, pour protéger ce patrimoine vital pour les salariés que sont les pensions de retraite, sans dégrader le pouvoir d'achat des consommateurs, c'est-à-dire en maintenant les niveaux de revenus actuels, on ne pourra faire l'économie de nouveaux efforts d'épargne. Alors, pourquoi ne pas poser le débat dès maintenant : l'entreprise, elle aussi, doit – mais surtout, peut – collecter pour la collectivité et venir compléter le système actuel de nos retraites.

La vérité démographique est implacable : une personne sur deux de la génération 1950 atteindra les 92 ans et une personne sur deux les 100 ans pour ceux de la génération 1990. Si l'épargne est bien souvent en France pensée de façon individuelle, comment faire en sorte que demain, l'entreprise joue pleinement son rôle collectif pour permettre à chacun de se constituer son épargne retraite, qui viendra financer le supplément indispensable à nos retraites individuelles ?

Deux populations salariales sont en priorité concernées par cette question. S'agissant des jeunes actifs, épargner sur son salaire pour constituer progressivement un capital significatif qui pourra compléter sa future retraite demande une participation régulière qui doit être imaginée sur le temps long, dès 30 ou 35 ans. En ce qui concerne les travailleurs aux salaires les moins élevés, leur pouvoir d'achat étant de fait restreint, il devient encore plus nécessaire pour eux de se constituer un patrimoine à même de financer dans l'avenir leur retraite.

UN TRAVAIL DE PÉDAGOGIE À CONDUIRE AUPRÈS DES SALARIÉS

Épargne salariale, actionnariat salarié, CET, Perco, article 83 : une légion de véhicules d'épargne existe dans les entreprises françaises, permettant à leurs salariés de se constituer un capital pour l'avenir. Mais trop souvent, ces dispositifs sont méconnus, sous-utilisés ou demeurent l'apanage des cadres dirigeants, ou des grandes entreprises, qui paradoxalement sont ceux qui ont le moins de difficultés à faire croître leur patrimoine individuellement.

Il convient désormais de penser la généralisation de l'utilisation de ces outils, bien souvent utilisés pour la consommation courante ! Mais pour que tout cela devienne réalité, il reste un vrai travail de pédagogie à conduire auprès des salariés pour les accompagner dans ces évolutions, notamment au sein des petites et moyennes entreprises.

Aujourd'hui, l'enjeu est clair et personne ne peut le nier. Il faut arrêter de réfléchir en termes de salaires mais envisager ces questions en pensant rémunération globale ! Les partenaires sociaux ont tout intérêt à porter ce message pour faciliter la mise en place des régimes de retraite au sein des entreprises, car c'est le meilleur moyen de pérenniser et sécuriser l'avenir de tous les salariés, et pas seulement les plus favorisés : que ce soit au niveau national avec les retraites complémentaires ou bien, au niveau des branches, au travers de la mise en œuvre des « formats prédéfinis » comme les Pere (plan épargne retraite d'entreprise) ou les Percoi (plan d'épargne pour la retraite collective interentreprises).

Reste à définir à quel niveau placer le curseur pour que l'effort réel demandé au salariat devienne un vrai investissement pour financer leur patrimoine futur et ainsi leur assurer des retraites satisfaisantes. Or, il ne faut pas se mentir : en dessous d'un taux de cotisation significatif, disons au moins 3 %, difficile de mettre en place un complément de retraite digne de ce nom. Ainsi, par exemple, vingt ans d'épargne à 5 % du salaire permettent la constitution d'un taux de

remplacement de 5 % du salaire de fin de carrière ; et 5 % du salaire pendant quarante ans donnent 10 % de taux de remplacement. L'épargne retraite collective offre des avantages pour des salariés tels que celui de bénéficier de frais plus bas (en moyenne deux à trois fois moins élevés que dans les banques de réseau), d'un contrôle de la rentabilité des gestionnaires, et d'un suivi du risque d'insolvabilité des établissements financiers, ainsi que des méthodes de calcul donnant lors de leur liquidation des rentes plus élevées que celle des souscriptions individuelles. L'entreprise, en collectant une complémentaire retraite collective, participerait efficacement au financement des retraites individuelles.

Les entreprises et les partenaires sociaux vont devoir faire des choix mais pour prendre les bonnes décisions, il faut réfléchir en termes de rémunération globale. Si l'on fait l'économie de cette discussion entre les partenaires sociaux, on ne règlera pas complètement la question ! L'État ne peut pas tout, les entreprises ont un rôle à jouer dans le financement de nos retraites, un rôle complémentaire certes, mais indispensable, et les partenaires sociaux, un effort de pédagogie à mener ! À eux, à présent, de se retrouver autour de la table des négociations pour poser la question de la rémunération globale afin de l'orienter vers celle des retraites. Ce n'est qu'à ce prix-là qu'on pourra trouver les conditions de succès des retraites complémentaires pour consolider le premier patrimoine des Français : leur retraite ! ▼

« Pour prendre les bonnes décisions, il faut réfléchir en termes de rémunération globale. »



SYLVAIN A. ROUSSEAU
DIRECTEUR
DU DÉPARTEMENT
PRÉVOYANCE SANTÉ,
RETRAITE
ET AVANTAGES
SOCIAUX CHEZ
TOWERS WATSON

l'Académie
SCIENCESTECHNIQUES COMPTABLES FINANCIERES

Interview exclusive l'Académie

Michel BARNIER,

Commissaire européen Marché Intérieur et Services,

répond aux questions de **William NAHUM** sur :

- La réforme de l'audit
- La normalisation comptable internationale

L'interview en libre accès :

www.lacademie.info

METTRE LE CONSOMMATEUR AU CENTRE DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Le débat sur la transition énergétique, qui se focalise trop souvent sur l'offre et la production, masque une révolution : celle de la prise du pouvoir du consommateur d'électricité. Grâce à de nouvelles technologies, celui-ci est en passe de devenir maître de son énergie, ce qui lui permettra de réduire sa consommation et ses coûts. Une révolution sociale et un nouveau modèle économique, l'énergie 3.0.

Faut-il exploiter les gaz de schistes ? Jusqu'à quel degré doit-on réduire la part du nucléaire dans le mix énergétique ? Les débats relatifs à la transition énergétique se concentrent sur la production, sur l'infrastructure et sur l'ingénierie. Du haut vers le bas.

Tout au plus attend-on d'un consommateur oublié qu'il investisse pour isoler davantage son logement et qu'il veille à éteindre la lumière quand il quitte une pièce. L'état des débats actuels sur l'énergie est en décalage manifeste avec une tendance de fond à laquelle nous assistons depuis près de dix ans : l'incroyable prise de pouvoir des individus, grâce aux technologies numériques. Le monde de l'énergie serait-il un espace en marge de cette révolution de l'Internet qui se diffuse pourtant largement dans l'ensemble des secteurs économiques en ce début de XXI^e siècle ?

La réduction de la facture énergétique constituant la première motivation pour 76 % des répondants.

Le pilotage de l'énergie par le consommateur porte en lui un gigantesque potentiel d'économies d'énergie, particulièrement bienvenu dans notre contexte de crise économique et de surendettement. En 2011, l'Union européenne estimait ce potentiel à 200 milliards d'euros par an à partir de 2020 à condition d'équiper les habitations, les bureaux, les commerces et les bâtiments publics. Pour les États-Unis, une étude du cabinet McKinsey en 2009 l'estime à 130 milliards de dollars par an à partir de 2020. En France, le seul équipement des bâtiments résidentiels et tertiaires en équipements de pilotage de la consommation permettrait d'atteindre 75 % de l'objectif du Grenelle de

« Le pilotage de l'énergie par le consommateur porte en lui un gigantesque potentiel d'économies. »

l'environnement en termes de réduction des émissions de CO₂.

Réussir la transition énergétique suppose donc de changer de logique, de s'intéresser davantage à la demande qu'à l'offre, aux usages qu'à la production. Les acteurs publics, État et collectivités locales, dont certaines sont déjà à la pointe de ce changement de logique, peuvent l'accompagner de façon plus efficace : rééquilibrage de l'investissement public en recherche et développement vers les solutions proches du consommateur (microgrids, « virtual power plant », microgénération, efficacité énergétique active), suppression des freins de marché (incitations et fiscalité mal orientées pour le consommateur), développement de solutions de financement innovantes (notamment avec l'appui de la banque publique d'investissement), initiatives ciblées pour stimuler un nouvel entrepreneuriat énergétique de start-up et d'incubateurs...

LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE, L'OCCASION D'INVENTER UN NOUVEAU MODÈLE

Quant aux distributeurs professionnels de solutions d'efficacité énergétique, ils travaillent en étroite collaboration avec les fabricants et les installateurs de matériel pour proposer des offres simples à utiliser et à installer, mais aussi financièrement attractives pour le consommateur. En bref : pour accélérer la transition énergétique et réussir le passage vers un monde d'« Énergie 3.0 », il faut aider



Linky, compteur électronique « communicant », en cours d'installation depuis 2012, remplacera à terme les 35 millions de compteurs électriques équipant les foyers français. [ALAIN JOCARD / AFP]

le consommateur à devenir maître de son énergie... Cela suppose un investissement en savoir-faire et en formation pour stimuler la croissance et pour accompagner la création des nouveaux métiers de l'énergie.

Notre rôle en tant que plaque tournante entre les fabricants et le monde des installateurs et des constructeurs est de faciliter le progrès dans un contexte où les grands acteurs de l'énergie se focalisent sur l'infrastructure et le mix énergétique, se mobilisent trop sur l'amont et pas suffisamment sur l'aval. Si la modernisation des infrastructures est bien entendu nécessaire pour créer les conditions de résilience, la réduction de la consommation d'énergie est pourtant la meilleure solution de progrès. Elle passe par un rôle actif des consommateurs.

En définitive, c'est par le travail conjoint de tous les acteurs de la filière de l'énergie que pourront être mis en place les services et solutions permettant à chacun de maîtriser l'énergie, pour n'en consommer que le juste besoin. Le débat sur la transition énergétique doit être l'occasion pour nous d'inventer ce qui est à la fois une révolution sociale et un nouveau modèle économique, fondés sur la demande et non plus sur l'offre. ▼



RUDY PROVOOST
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE DU GROUPE REXEL, PRÉSIDENT DE LA FONDATION REXEL POUR LE PROGRÈS ÉNERGÉTIQUE, AUTEUR DE « ÉNERGIE 3.0 », À PARAÎTRE AUX ÉDITIONS DU CHERCHE-MIDI.

DE NOMBREUSES INNOVATIONS FONT CONVERGER NUMÉRIQUE ET ÉNERGIE

En réalité, une révolution technologique est en train de transformer le versant « demande » du secteur énergétique : le consommateur est en passe de devenir maître de son énergie. Si le Web 2.0 décrit la façon dont la vie numérique s'est décentralisée, distribuée et partagée, le Web 3.0 amorce l'évolution vers la personnalisation des usages « sans limite » dans un univers ubiquitaire... et nous amène aujourd'hui à qualifier d'« Energy 3.0 » la transformation en cours du monde de l'énergie.

Le consommateur va pouvoir produire de l'énergie, mais aussi la partager et l'utiliser « sur mesure », de façon efficace, grâce à de nombreuses innovations qui font converger le numérique et l'énergie : logiciels de pilotage de la consommation du bâtiment, objets communicants (capteurs de température ou de qualité de l'air, moteurs, robots...), compteurs intelligents, éclairages LED à couleur et intensité variables... Dans un sondage réalisé en 2013 par la Fondation Rexel pour le progrès énergétique, 34 % des consommateurs des principaux pays industrialisés affirment que l'amélioration des habitations en termes d'efficacité énergétique relève de leur responsabilité, avant les États ou les énergéticiens.

POURQUOI LES VILLES SONT FAVORABLES À L'INNOVATION

AU CŒUR DE L'INNOVATION

L'innovation dépend en bonne partie de la multiplication des rencontres face à face entre les personnes. Or les villes facilitent ces échanges. Ou devraient le faire.

Tout le monde sait que les villes sont favorables à l'innovation, mais personne ne sait vraiment pourquoi. Sans doute devrais-je dire « ne savait », car deux articles scientifiques publiés en ce mois de juin par des équipes différentes nous donnent quelques éléments nouveaux. Disons que les hypothèses se précisent.

La première démonstration, strictement mathématique, concerne la spécificité des villes. Elle part de la constatation que leurs propriétés socioéconomiques augmentent en fonction d'un coefficient stable (proche de 1,15) par rapport au nombre de leurs habitants. C'est ce qu'ont démontré les recherches réalisées depuis quelques années au Santa Fe Institute par une équipe animée par Geoffrey West et Luis Bettencourt, deux physiciens spécialistes des systèmes complexes.

Pour West « à la différence de tout ce que nous avons vu en biologie, les villes croissent de façon super linéaire [...] Cela veut dire que quand on double la taille d'une ville on a plus que le double de quantités socioéconomiques bonnes et mauvaises – brevets, cas de sida, salaires, crimes, etc. » Quand ces villes doublent en taille, les bons

et les mauvais côtés sociaux, collectifs et individuels sont multipliés par 2,3. Phénomène remarquable, ce coefficient est à peu près constant quels que soient le lieu et l'époque.

LA MAGIE OPÉRANTE DE LA DENSITÉ DES LIENS SOCIAUX

L'efficacité spécifique des villes tient au fait que les plus grandes sont légèrement plus denses, alors que les réseaux de l'infrastructure (rues, tuyaux, câbles) par habitant sont plus petits. « Toutes les villes réalisent à la fois des économies d'échelles spatiales à mesure qu'elles croissent et, simultanément, des gains de productivité socio-économiques », explique Luis Bettencourt. On constate que la vie y est plus chère, que les habitants y sont plus riches et « culturellement et technologiquement plus productifs ».

Dans un article publié ce mois-ci par la revue *Science* (et synthétisé par *The Atlantic Cities*), Luis Bettencourt montre que la raison pour laquelle les villes sont favorables à l'innovation tient aux relations entre les gens. Au lieu de chercher à expliquer leur importance par la spécialisation des métiers (Adam Smith) ou par la concentration des industries (théorie des clusters), il explique que,

plus que le nombre de personnes (qui augmente d'une façon linéaire), c'est le nombre de relations possibles entre les habitants qui fait la différence.

C'est en fait une question de « densité des liens sociaux » expose une équipe animée par Wei Pan, un doctorant du Massachusetts Institute of Technology dans un article publié par la revue *Nature*. En termes simples, ce rôle particulier des villes dans l'innovation tient en bonne partie au fait qu'on a plus de chances d'y rencontrer d'autres personnes face à face. Deux éléments jouent un rôle clé : la mobilité rendue possible par les réseaux de transports et la présence de multiples espaces de rencontres et d'échanges – lieux de cultes, cafés, espaces de coworking entre autres (et, pourquoi pas, manifestations).

Ces recherches quantitatives devraient permettre, selon Luis Bettencourt de « saisir les opportunités créées par les villes et d'éviter certains des immenses problèmes qu'elles posent ». Au risque de simplifier à l'excès, elles confirment l'intuition et le travail de ceux qui pensent que tout ce qui favorise la communication, la fluidité, la mobilité et les rencontres – c'est-à-dire, la mobilité, la diversité et les espaces ouverts – est bon pour l'innovation et pour la richesse des villes et de leurs habitants. C'est d'ailleurs largement pour s'être développée dans cette direction que Medellín, l'ancienne capitale des narcos colombiens, a été déclarée ville intelligente de l'année par le *Wall Street Journal*.

La question qui se pose maintenant est de savoir non pas si les villes sont des lieux d'innovation, mais si elles sont capables d'innover en tant que villes. Rien ne dit que la taille soit favorable. Il y a peut-être là un paradoxe à creuser. ▼

« La question maintenant est de savoir si les villes sont capables d'innover en tant que villes. »



© DR
FRANCIS PISANI
CHRONIQUEUR INDÉPENDANT, AUTEUR, EXPERT INTERNATIONAL EN INNOVATION, CONFÉRENCIER.
SON BLOG : FRANCISPISANI.NET

L'économie de demain s'écrit aujourd'hui

PRENEZ UN TEMPS D'AVANCE...

32,5€
HT / mois*



Tous les vendredis,
VOTRE HEBDOMADAIRE

Chaque jour,
VOTRE ÉDITION
QUOTIDIENNE

Chaque instant,
SUR LA TRIBUNE.FR

OUI Je m'abonne à l'hebdomadaire papier et au quotidien numérique pour 390€ HT soit 440€ TTC / an

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 [] [] / [] [] Date et signature : [] [] / [] []
Cryptogramme*** [] [] [] []
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 76 217 317 ou diffusion@latribune.fr
Bulletin dûment complété à retourner à : La Tribune - Service abonnement - 2, rue de Châteaudun - 75009 Paris

Offre valable jusqu'au 31/12/2013, 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.

JEAN-CYRIL SPINETTA

PDG D'AIR FRANCE-KLM

« Air France-KLM veut rester dans le Top 15 mondial »

Après seize ans à la tête d'Air France et d'Air France-KLM, Jean-Cyril Spinetta quittera ses fonctions le 1^{er} juillet prochain, à presque 70 ans. Pour sa dernière interview à ce poste, il livre à *La Tribune* sa vision de l'évolution du transport aérien mondial et les défis à relever pour le groupe français pour rester parmi les quinze grands groupes qui structureront demain le secteur. Il quitte aussi ses fonctions de président du conseil de surveillance d'Areva, premier groupe nucléaire mondial.

PROPOS RECUEILLIS PAR FABRICE GLISZCZYNSKI

→ **LA TRIBUNE** – Quel regard portez-vous sur vos seize années à la tête d'Air France et d'Air France-KLM ?

JEAN-CYRIL SPINETTA – Quand j'ai été nommé en 1997, l'une des missions qui m'a été confiée était de combler le retard d'Air France en termes d'alliances, soit en intégrant une alliance, soit en en construisant une. C'est une chose qui a été faite, et même bien faite, avec la création de Sky-Team avec Delta, Korean Air et AeroMexico en 2000, et son développement depuis le rapprochement avec KLM en 2004, qui était la première fusion transnationale en Europe, et ainsi que par les joint-ventures que nous avons créées sur les vols transatlantiques avec Delta, puis en Chine avec nos alliés China Southern et China Eastern.

→ Pourquoi Air France-KLM, qui paraissait si solide entre 2005 et 2008, a été aussi fragilisée pendant la crise ?

En 2009, en raison de la tempête économique provoquée par la faillite de Lehman Brothers, il y a eu, en quelques semaines, un décrochage brutal de 15 % de la recette unitaire. Depuis, celle-ci est certes revenue à son niveau d'avant crise sur le long-courrier, mais reste toujours à -15 % sur le court et moyen-courrier. Cela représente une perte de recettes de 1 milliard d'euros ! Ce que nous avions prévu devoir se produire de manière progressive sur plusieurs années – avec une baisse continue de la recette unitaire, comme c'était le cas depuis 1995 – est intervenu brutalement. Ce choc a été d'autant plus dur qu'il s'est accompagné d'une flambée du prix du carburant.

→ Quatre ans après, la situation d'Air France-KLM reste encore très difficile...

Pour Air France-KLM, la situation est nettement meilleure aujourd'hui qu'en 2011, où l'entreprise était en risque avec un endettement et un niveau de coûts insupportables. Le plan Transform 2015 de réduction des coûts lancé au début de 2012 porte ses fruits. Le cash-flow opérationnel est passé de 300 millions d'euros en 2011 à 800 millions en 2012. L'objectif est de dépasser le milliard d'euros en 2013. Ces chiffres, en nette amélioration, sont encore insuffisants. En effet, Air France-KLM doit être capable d'investir à terme 2 milliards d'euros par an sans s'endetter. Cela passe par la génération de 2 milliards d'euros de cash par an.

→ N'est-ce pas trop ambitieux ?

Nous en générons 3 milliards en 2004, 2005 ou 2007. Les choses vont très vite dans le transport aérien. La trajectoire des coûts est bonne en 2013 puisque nos coûts au siège continuent de se réduire et que nos coûts totaux sont stables par rapport à 2012. S'il y a un frémissement de la recette, la génération de cash sera par conséquent immédiate et importante.

→ Pour autant, le moyen-courrier et le cargo sont toujours en grande difficulté et votre successeur, Alexandre de Juniac, entend prendre des mesures complémentaires.

Il reste en effet ces deux sujets stratégiques qu'il faut continuer à traiter. Le moyen-courrier souffre de la situation économique européenne qui reste très difficile, et le cargo d'une situation épouvantable en raison de la stagnation du commerce mondial et d'une offre en très forte surcapacité. La situation économique d'aujourd'hui est pire que celle que nous envisagions en 2011 lorsque le plan Transform 2015 a été arrêté. Un bilan sera fait en septembre. Il y aura des décisions à prendre sur des mesures complémentaires.

→ Le corps social peut-il encaisser de nouveaux efforts ? Des mouvements sociaux ne sont-ils pas à craindre ?

L'attachement des salariés à l'entreprise est très fort. Ces deux dernières années, il a permis à l'entreprise de réagir et de prendre des mesures difficiles. La renégociation de tous les accords collectifs, entre janvier et juillet 2012, en témoigne. Elle s'est déroulée de manière très positive. La modification de la culture d'entreprise des salariés depuis mon arrivée à Air France est l'une de mes plus grandes satisfactions. Il y a aujourd'hui, à tous les niveaux de l'entreprise, une compréhension très forte des problèmes économiques et de la nécessité de changer pour rester compétitif.

→ Comment va évoluer le transport aérien selon vous ?

La libéralisation du secteur va se poursuivre pour s'étendre progressivement à l'ensemble des marchés mondiaux. Le mouvement – enclenché aux États-Unis en 1977

avec la dérégulation du transport aérien américain, puis au milieu des années 1990 en Europe avec l'institution du grand marché unique européen – continuera parce qu'il est en phase avec la globalisation de plus en plus rapide de l'économie mondiale. Dès lors que la régulation de notre métier sera organisée selon le principe de la liberté d'établissement, comme c'est le cas dans l'industrie ou les services financiers, les compagnies aériennes devront se déployer sur tous les grands marchés mondiaux.

→ Quels seront les enjeux pour Air France-KLM ?

Cette libéralisation va accélérer le processus de consolidation du secteur. Entre 1990 et 2010, celui-ci s'est déroulé partout sur une base régionale, et bien entendu en Europe où la consolidation est aux trois quarts achevée. La consolidation mondiale sera la prochaine étape. Le secteur se structurera autour de 10-15 grands groupes aériens mondiaux. Le défi pour Air France-KLM est de faire partie de ce Top 15 de manière durable pour les trente à quarante ans qui viennent. Il faudra donc se positionner encore plus sur les grands marchés mondiaux, en Chine, au Brésil... Air France-KLM restera un groupe européen, avec des racines nationales, françaises et néerlandaises, et pour vocation première de relier l'Europe au reste du monde. Mais nous deviendrons aussi, soit directement, soit par le biais de partenariats, un groupe aérien mondial avec des positions de marchés hors d'Europe. Notre allié américain Delta mène déjà cette stratégie, et il a raison.

« La libéralisation du transport aérien va s'étendre progressivement à l'ensemble des marchés mondiaux. »

→ L'ouverture des marchés mondiaux entraîne de facto celle du marché européen. N'est-ce pas dangereux pour les compagnies européennes face aux concurrents du Golfe ou d'Asie ?

Cette ouverture des marchés ne doit pas se faire n'importe comment. Il ne faut pas être naïf et accepter l'ouverture de nos marchés à nos compétiteurs sans nous assurer, au préalable, qu'ils partagent des règles de concurrence équitables. Pas en termes de salaires ou de coûts du travail, qui sont des éléments habituels de la compétition mondiale, mais plutôt pour tout ce qui concerne un ensemble de règles qui doivent être communes, comme le financement des aéroports ou l'accès au crédit pour le financement d'avions.

→ Air France-KLM risque de devoir se positionner d'ici à la fin de l'année pour une prise de contrôle d'Alitalia. Faut-il y aller ?

Nous possédons plus de 10 % du marché haute contribution italien sur le long-courrier, juste derrière Lufthansa. La question à nous poser est en fait très simple : comment pouvons-nous maintenir ou renforcer nos positions en Italie, qui est, et restera, le quatrième marché européen ? Avec ou sans Alitalia ? C'est sur cela qu'il faudra prendre position dans quelques mois. ▼

Bio Express

4 octobre 1943 → Naissance à Paris

1984 -1986 → Directeur de cabinet de Michel Delebarre (ministère du Travail), ainsi que de 1988 à 1990 (ministère des Affaires sociales, puis ministère des Transports).

1990 → PDG d'Air Inter, filiale d'Air France, jusqu'en 1993.

1997 → PDG d'Air France.

2004 → PDG d'Air France-KLM et d'Air France

2009 → Président (non exécutif) d'Air France, d'Air France-KLM et d'Areva.

2011 → PDG d'Air France-KLM.

« La modification de la culture d'entreprise des salariés depuis mon arrivée à Air France est l'une de mes plus grandes satisfactions », affirme Jean-Cyril Spinetta. (GROUPE AIR FRANCE-KLM)



Prix national du jeune entrepreneur

Un événement

**LA
TRIBUNE**

SOUS LE HAUT PATRONAGE DE FRANÇOIS HOLLANDE PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE

LES 6 LAURÉATS 2013 SONT

GREEN BUSINESS



Sarah DUFOUR et Gérald LÉVY
33 ans

Lyon - Rhône (69)
CYCLOPOLITAIN

www.cyclopolitain.com
Chiffre d'affaires: 1 400 000€
Effectif: 8
Secteur d'activité: Transports

SOCIAL BUSINESS



Domitille FLICHY
35 ans

Paris (75)
FARINEZ-VOUS

www.farinez-vous.com
Chiffre d'affaires: 373 000€
Effectif: 9
Secteur d'activité: Alimentaire

INDUSTRIE



Romain RAVAUD
29 ans

Cambes - Lot (46)
WHYLOT

www.whylot.com
Chiffre d'affaires: 460 000€
Effectif: 10
Secteur d'activité: Énergie

SERVICES



Steve RISCH
35 ans
Ribeauvillé - Haut-Rhin (68)
HANSI SARL

www.hansi.fr
Chiffre d'affaires: 195 000€
Effectif: 5
Secteur d'activité: Alimentaire

PRIX SPÉCIAL DU JURY



Boris SARAGAGLIA
31 ans
Grenoble - Isère (38)
SPARTOO

www.spartoo.com
Chiffre d'affaires: 130 000 000€
Effectif: 180
Secteur d'activité: Vente en ligne

NUMÉRIQUE TECHNO & MÉDIAS



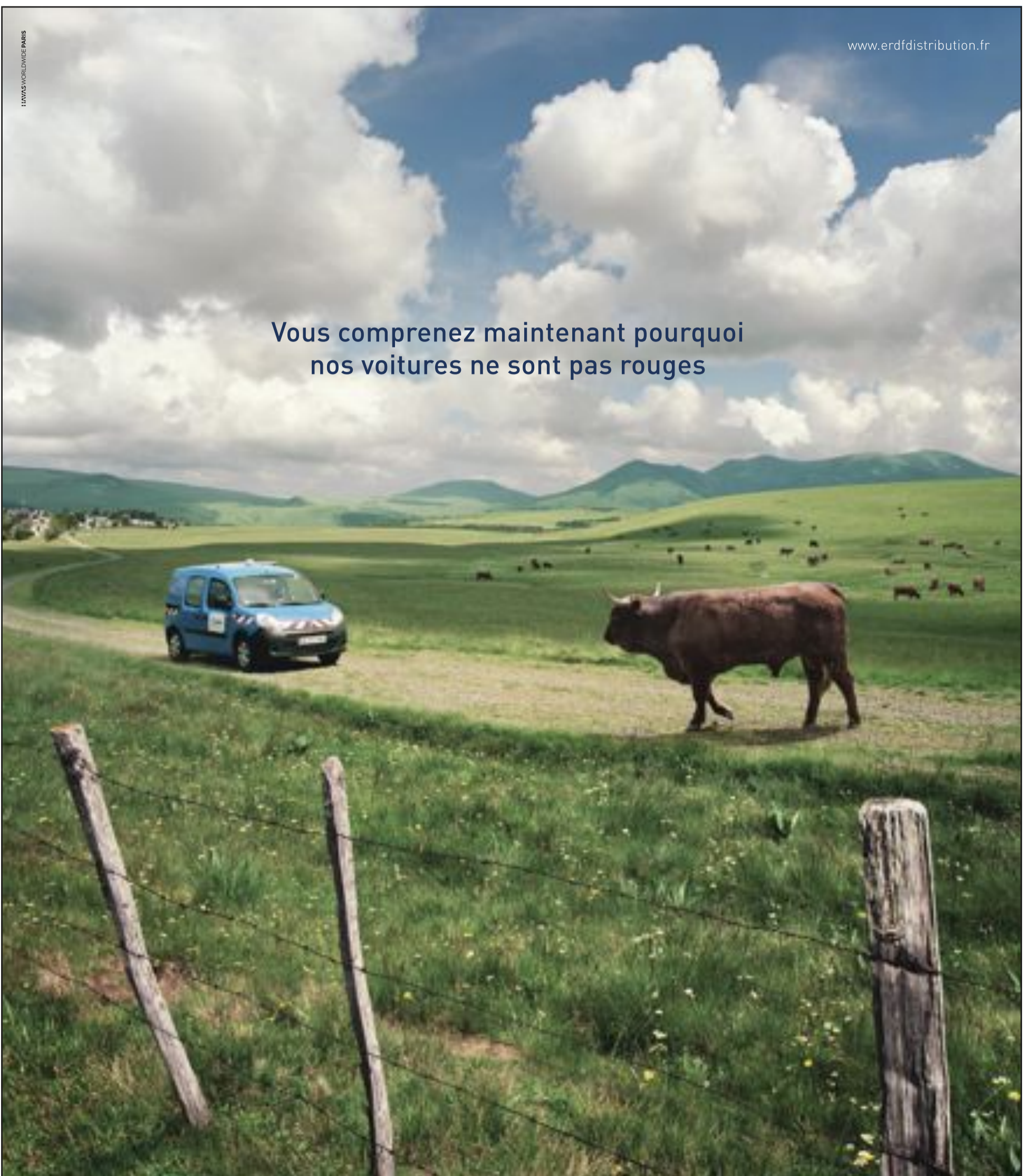
Angélique ZETTOR
27 ans
Paris (75)
GENYMOBILE

www.genymobile.com
Chiffre d'affaires: 2 000 000€
Effectif: 35
Secteur d'activité: Informatique

Ils se sont vu remettre **30.000 euros d'achat d'espaces publicitaires**, offerts par La Tribune, un accompagnement d'un mois par un cadre senior d'un grand groupe, offert par l'Accélérateur de croissance, un polo Lacoste édition spéciale des prochains Jeux Olympiques 2014 offert par Caisse d'Épargne ainsi qu'un Domino 4G+ sans fil d'Orange qui donne accès à internet partout.

Retrouvez la vidéo de la soirée sur : <http://prixdujeuneentrepreneur.latribune.fr/>

**Vous comprenez maintenant pourquoi
nos voitures ne sont pas rouges**



Où que vous soyez et quel que soit votre fournisseur d'électricité, nous vous apportons l'électricité. ERDF, gestionnaire du réseau public de distribution d'électricité assure chaque jour l'exploitation, l'entretien et la modernisation de près de 1,3 million de kilomètres de réseau.



LA TRIBUNE

HEBDOMADAIRE

DES METROPOLES



NICE CÔTE D'AZUR

LES 30 PME

LES PLUS INNOVANTES

ECOAT a créé un composant végétal pour faire sécher les peintures sans additif chimique. Une innovation née de sa collaboration avec les universités.

* LA TRIBUNE S'ENGAGE AVEC ECOFOLIO POUR LE RECYCLAGE DES PAPIERS. AVEC VOTRE GESTE DE TRI, VOTRE JOURNAL A PLUSIEURS VES.

© Ecoat

bpifrance
SERVIR L'AVENIR

SERVIR L'AVENIR.

Pour contacter bpi france de votre région :
bpifrance.fr

bpi france, la banque publique d'investissement est le regroupement d'OSEO, CDC Entreprises, FSI et FSI Régions.



ÉDITO

On ne voit souvent d'elle que ses « habits de lumière » : la mer, le soleil, les palmiers... Pourtant le tourisme est loin d'être l'unique attribut de la Côte d'Azur. Sophia Antipolis, première technopole européenne, symbole même de l'innovation, est née il y a plus de 40 ans, de l'idée alors un peu folle du sénateur Pierre Laffitte. Oui, mais... si cette aura internationale n'est pas ternie, il n'empêche que la technopole d'hier n'est plus celle d'aujourd'hui. Sophia Antipolis est à la recherche d'une nouvelle respiration, alors que pour sa part la métropole niçoise veut désormais être reconnue comme ville intelligente grâce à l'application pratique des NTIC. Mais le soleil ne fait pas tout. Comme ailleurs, les start-up et les PME recherchent aussi désespérément des financements, de l'hébergement et du foncier pour grandir. Pourtant ces difficultés ne doivent cacher les réels atouts : une université proche du CNRS, des pépinières d'entreprises qui se multiplient, se thématisent, comme à Grasse depuis 2010 autour des secteurs des parfums et des arômes, autre activité phare de l'économie locale. Le but ? Mettre en cohérence et dans un même « bain » start-up, TPE et industriels à l'instar de ce que font les deux pôles de compétitivité (Solutions Communicantes Sécurisées et Parfums Arômes Senteurs et Saveurs). Une illustration de cette fameuse « fertilisation croisée » chère justement au sénateur Pierre Laffitte. « *Sophia Antipolis est un endroit génial pour l'innovation. Et la technopole va continuer à croître en capacité* », promet Jean-Luc Nahon, ex-président du club de business angels SBA et fondateur des Espaces Antipolis, un concept de « resort » à l'américaine mixant bureaux, hébergements et loisirs. D'autres cependant, comme Vincent Roger de Mobibase (éditeur de chaînes de télévision), venus ici justement pour l'écosystème, rencontrent « *des difficultés à recruter des profils pointus et mobiles* ».

En 2012, 28 nouvelles entreprises ont choisi de s'implanter sur la Côte d'Azur. Et trois sociétés ont décidé d'investir pour y étendre leur site. Selon l'agence azurienne de développement économique, 87% des demandes d'accompagnement ont porté sur la mobilisation de l'écosystème. Tout n'est donc pas qu'une question de décor. ▼

LAURENCE BOTTERO, À NICE

LES TRENTE PME LES PLUS INNOVANTES

CHAMPIONS D'AVENIR. La mobilité numérique, l'optimisation de l'éclairage public, la sécurité civile, la thérapie cellulaire... rien de ce qui fera la croissance de demain n'est étranger aux start-up azuréennes...

CORISK ALERTE EN CAS DE SÉISME

Qui mieux qu'un spécialiste de l'humanitaire d'urgence pour inventer une solution capable de prévenir des tremblements de terre en temps réel ? Consultant international en stratégie opérationnelle, Pierre-Marie Sarant crée CoRisk International en 2000 en Guadeloupe, entreprise spécialisée dans l'accompagnement des risques majeurs.

C'est après le tremblement de terre de L'Aquila, en Italie en 2009, que celui qui se décrit lui-même comme un « *trublion qui essaie de faire des choses* », se rapproche de la technopole de Sophia Antipolis, réputée pour son savoir-faire en NTIC, afin de développer une application capable de prévenir des tremblements de terre. Il s'y installe dès 2012, après avoir été lauréat régional du concours Galileo Masters (qui récompense les projets dans le domaine des applications satellitaires).

Les smartphones seront transformés en relais de coordination pour les secours.

Sur le plan technique, QuakeShare « *s'appuie sur les ondes P qui sont les premières vibrations annonçant un séisme. L'application va alors déclencher une alerte, donnant à la personne un laps de temps pour réagir. 75% des gens ne bougent pas lors des premières secousses car celles-ci perturbent la sensation de gravité* », explique le PDG de cette start-up de deux salariés qui a enregistré un CA 2012 de 165 000 euros. « *Après la phase sismique, le smartphone ou la tablette se transforment alors en balise de détresse, envoient des données de positionne-*

ment, ce qui permet une meilleure coordination des différents organismes de secours ».

CoRisk recherche 360 K€ pour finaliser le développement de son prototype d'alerte, QuakeShare.

Aujourd'hui le premier prototype de QuakeShare est en cours de finalisation et devrait être disponible en fin d'année. Certains verrous technologiques – que Pierre-Marie Sarant préfère taire – sont en train d'être supprimés. Pour financer cette phase de développement, CoRisk cherche à lever 360 000 euros et à réunir « *des clients-entreprises désireux de collaborer au projet* ».

La clientèle visée, ce sont autant les particuliers que les entreprises « *qui possèdent des bureaux, des usines ou des commerces dans les zones à risque* ». L'objectif annoncé est d'équiper un million de smartphones dans les douze mois suivant la mise sur le marché.

La clientèle visée, ce sont autant les particuliers que les entreprises « *qui possèdent des bureaux, des usines ou des commerces dans les zones à risque* ». L'objectif annoncé est d'équiper un million de smartphones dans les douze mois suivant la mise sur le marché.

chimie végétale est prometteuse. Aidés de deux chercheurs, ils mettent au point des polymères bio-sourcés, les polyols, glycérols et huiles se substituant aux traditionnels ingrédients pétrochimiques.

En avril 2011, un brevet est déposé permettant à la peinture de sécher sans utiliser de catalyseur à base de sels de cobalt. Une innovation née

grâce à la collaboration avec les laboratoires des Universités de Nice et de Lyon. Les principaux clients d'Ecoat (CA 1,5 M€ ; 10 salariés) sont les fournisseurs de peinture. Actuellement, elle réunit un tour de table à hauteur de 5 M€, somme dédiée pour moitié à l'acquisition d'un site industriel, pour l'autre au renforcement de sa force commerciale.



© Ecoat

ECOAT MET LE VÉGÉTAL EN PEINTURE

Spécialisée dans la conception de composants végétaux pour les peintures industrielles et le revêtement, la start-up naît à Grasse en 2011,

lorsque Olivier Choulet et Pierre Chevalier, ex-Rohm & Haas (filiale de Dow Chemical) décident de franchir le pas de l'entrepreneuriat, persuadés que la



© Corisk

QUAKE SHARE

BIOPRESERV, L'EXPERT DES CONTAMINATIONS MICROBIENNES

À la fois laboratoire de chimie, de biologie analytique et expert en réglementation, la start-up implantée à Grasse combine un service 3-en-1 dédié aux filières cosmétique, vétérinaire et des matériaux de construction. Créée par Thierry Lacour et Philippe Wettewald en janvier 2011, elle sert « *les PME-PMI qui ont besoin de conseils R&D, de tests en laboratoire, ainsi que de connaître les contraintes réglementaires, notamment lorsque la législation évolue* ». Fin 2012, Biopreserv (CA de 120 K€) a doublé son personnel opérationnel en laboratoire, transformant les deux mi-temps en deux temps pleins. En janvier, c'est le laboratoire lui-même qui a doublé de volume pour atteindre 50 m² de surface.



© Biopreserv

KAPSYS, DES SMARTPHONES POUR LES MALVOYANTS



© Kapsys

Spécialisée dans la mobilité numérique et les communications sans fil, la société (CA de 1 M€, 11 salariés) créée en 2007 a mis au point deux smartphones basés sur Android, l'un dédié aux seniors, l'autre aux déficients visuels. SmartConnect et SmartVision développent chacun des applications spécifiques – agrandisseur vidéo avec optique coulissante, solution de reconnaissance optique de caractères et de couleur, possibilité de se connecter à un téléviseur grâce au Wifi, permettant ainsi d'afficher en version agrandie l'écran du smartphone – développées en interne et « *qui n'existent nulle part ailleurs* » précise le PDG, Aram Hékimian, qui espère séduire les opérateurs français et étrangers.

FEELIGREEN COMBAT LES RIDES GRÂCE À DES PUCES



© Feeligreen

La microélectronique appliquée à la cosmétique, un marché international porteur.

De l'or 24 carats, de l'oxyde de zinc et la magie de ces deux ingrédients qui, apposés ensemble sur la peau, créent un microcourant sous-cutané capable de stimuler la production naturelle de collagène. Et ainsi faire disparaître ou du moins vraiment atténuer les rides. Voilà le savant stratagème mis au point par Christophe Bianchi, un ingénieur chercheur en microélectronique depuis vingt-cinq ans, passé par la Silicon Valley.

En janvier 2012, Christophe Bianchi crée Feeligreen à Grasse, convaincu que la microélectronique appliquée à la cosmétique et au médical ouvre des perspectives encore peu exploitées mais prometteuses. À l'automne 2012, il met sur le marché une première gamme, baptisée Feeligold, qui se présente sous forme d'un patch en demi-lune, une forme permettant d'être appliquée sur les différentes parties du visage : pattes d'oie, sillons naso-géniens, poches sous l'œil...

Les spa russes, japonais et estoniens sont ses premiers clients. « Ils ont une vraie appétence pour l'innovation cosmétique », observe Christophe Bianchi. De plus, ces pays nous accordent des avances de trésorerie.

La cible ? « Les spa et les instituts de beauté haut de gamme qui constituent notre marché prioritaire », explique le dirigeant qui, depuis, a séduit aussi en France. En fin d'année 2012, 180 000 euros ont été injectés dans la start-up grâce à de la love money. Actuellement un tour de table à hauteur de 600 000 euros est en passe d'être finalisé auprès d'investisseurs privés. « Si nous voulons demeurer une entreprise innovante, il faut toujours plus de nouveautés », reconnaît Christophe Bianchi qui vise à terme d'apporter ses compétences au domaine médical.

Aujourd'hui seul, il prévoit de recruter trois salariés d'ici à la fin de l'année, notamment en marketing et en R&D, « qui a utilisé 50 % du chiffre d'affaires 2012 - 50 000 euros - et qui devrait mobiliser 2 millions d'euros sur les quatre prochaines années ». Le chiffre d'affaires 2013 est attendu à 300 000 euros.

INTERVIEW

CHRISTIAN ESTROSI, DÉPUTÉ-MAIRE DE NICE
PRÉSIDENT DE LA MÉTROPOLE NICE CÔTE D'AZUR

« Favoriser l'émergence d'un écosystème vertueux »

Comment faire de Nice une vitrine de la ville de demain ?

J'ai souhaité diversifier notre économie afin qu'elle ne repose pas uniquement sur le tourisme. Les éco-industries représentent aujourd'hui en France une véritable opportunité avec la création de 250 000 emplois et 10 milliards d'euros dans les dix ans à venir.

Comment encourager l'innovation locale ?

Il faut à la fois aider les entreprises locales à trouver de nouveaux marchés

et inciter les entreprises exogènes à s'installer sur notre territoire. La Métropole a noué des accords de partenariat avec de grands groupes tels que Cisco, EDF, IBM, GDF Suez, Orange qui vont développer des projets avec les PME et start-up locales. L'Eco-Vallée, et notamment sa partie sud labélisée ÉcoCité avec ses douze projets, sont les premières pierres concrètes du développement de la smart city au bénéfice des « jeunes pousses niçoises ». En effet, le Centre européen des entreprises innovantes (CEEI) a déjà permis la création de

46 start-up représentant 189 emplois.

Comment répondre vraiment aux besoins des entreprises en matière d'innovation ?

La finalité de notre politique de l'innovation est de favoriser l'émergence d'un écosystème vertueux. Le CEEI a créé un environnement favorable en hébergeant les pôles de compétitivité, le Réseau Entreprendre Côte d'Azur, l'association BA06 Accompagnement, l'incubateur PACA-Est, la CCI et l'université avec l'Institut méditerranéen du risque et de développement durable. ▼



TXCELL, EXPERT
EN THÉRAPIE CELLULAIRE

Spécialisé dans les immunothérapies cellulaires pour le traitement des maladies inflammatoires chroniques sévères, ce spin-off de l'Inserm, créé en 2001 à Sophia Antipolis a levé en novembre dernier 12,4 M€. Un financement dédié à la poursuite du développement d'Ovasave, premier médicament candidat d'immunothérapie cellulaire pour le traitement de patients atteints de la maladie de Crohn et réfractaires aux traitements existants.

François Meyer, PDG de l'entreprise depuis mars 2011, y voit « l'opportunité de se positionner immédiatement comme une référence en matière d'immunothérapies cellulaires ». TXcell emploie 30 salariés et ne réalise pour l'heure pas de CA.

MS INNOVATIONS, SPÉCIALISTE
DU MARKETING MOBILE

Créée en 2004 à Sophia Antipolis par Laurent Silva et César Camy, MS Innovations s'est positionnée sur un secteur encore considéré comme de niche en offrant une solution trans-

versale de marketing utilisant à la fois applications mobiles, envoi de SMS en masse ou utilisation de QR Codes. En 2009, sa R&D a mis au point une solution infalsifiable et sécurisée d'envoi de SMS vers les mobiles de toutes générations. Reconnu pour ses compétences en m-couponing par les acteurs de la grande distribution notamment, MS Innovations (CA de 920 K€, 8 salariés) a conclu en avril 2012 un tour de table de 1 M€ auprès d'un spécialiste du digital afin de s'introduire sur les marchés libanais et dubaïote.

LUX MONITOR GÈRE L'ÉCLAIRAGE
PUBLIC SANS FIL



Pouvoir allumer, varier l'intensité des lampes, détecter les pannes, ajouter des capteurs mesurant la pollution ou le mouvement... le tout à distance. Les acteurs de l'éclairage public en ont rêvé, Lux Monitor

après trois ans de R&D et tests grandeur nature - l'a fait. Commercialisée depuis janvier, cette solution de gestion par Internet « permet des économies d'énergies de 40 % » promet son PDG, Vincent David. « Notre objectif est d'être un fournisseur de technologies permettant aux industriels de développer leurs parts de marché ». Un projet à dimension européenne est actuellement en discussion. Lux Monitor, qui emploie cinq salariés, table sur un CA de 100 K€ en 2013 et de 1 M€ en 2015.

IHOL TRANSFORME LES DÉCHETS
EN ÉNERGIE

L'entreprise spécialisée dans la conception, la construction, l'exploitation et l'entretien d'unités de traitement de déchets (CA 15 M€, 130 salariés) a mis au point un combustible né de la valorisation des ordures ménagères. Constitué de bouts de carton, de tissu et de plastique et présenté sous forme de paillettes de moins de 3 cm



de diamètre afin d'être utilisé par les chaudières, Valor + est actuellement testé par certaines cimenteries locales ainsi que dans l'Aude. « 1 tonne équivaut en énergie à 3 barils de pétrole » explique son PDG Frédéric Capayrou qui souligne aussi l'avantage, de ne pas être soumis aux fluctuations des prix des énergies fossiles.

GOELECTRIX, DES AUTOS DE
LOCATION 100 % ÉLECTRIQUES

Spécialisée dans la distribution et la maintenance de véhicules électriques, l'entreprise fondée en 2009 par Erick Kaspary vient de créer une filiale dédiée à la location de courtoisie. RentElectrix a pour objectif de développer sur le territoire national une offre de prêt d'un véhicule électrique pour toute immobilisation de quelques jours ou de quelques heures. Un partenariat national a été finalisé avec le groupe de distribution de pièces détachées Auto Distribution. Des discussions sont en cours avec le groupe d'entretien Massa. GoElectrix, qui emploie huit personnes, compte doubler son CA - 500 K€ en 2012 - à la fin du présent exercice.

SANTIANE, LE COURTAGÉ
EN ASSURANCE-SANTÉ AUTREMENT

C'est en 2007 que la PME créée par Aurélie et Christophe Courtin révolutionne le petit monde du courtage en assurance-santé. Sa méthode ? Un modèle économique différent qui s'appuie sur un comparateur développé en interne, capable d'examiner rapidement des centaines d'offres différentes, des conseillers spécialisés, le tout assorti d'une stratégie de web marketing pilotée par un ancien salarié de Google et dans laquelle Santiane investit 4 M€ en 2012. Le groupe, qui affiche un CA de 30,2 M€, en progression de 125 % et emploie 210 salariés, a pour clients des acteurs importants du secteur, tels Axa, Swisslife, Generali ou April Assurances. Une version mobile du comparateur a été lancée en 2012.



ARECO, LE PRO DU BOUILLARD D'EAU

Spécialiste de la nébulisation, ce brouillard d'eau qui maintient frais légumes et poissons dans les étals des supermarchés, l'entreprise créée en 1998 par Michel Gschwind doit sa place de leader (avec 70 % du marché!) à un principe breveté à l'origine... pour le domaine automobile. Appliqué à l'agroalimentaire, il lui permet de fournir de grandes enseignes tels Grand Frais, Casino, Monoprix, Leclerc ou Intermarché. L'an dernier Areco repense sa stratégie commerciale en créant une formule de location de ses nébulisateurs, assortie d'un service de maintenance et de formation du personnel utilisateur des appareils. 10 % du chiffre d'affaires - 5,8 M€ en 2012 - est

consacré à la R&D chaque année et l'entreprise a déjà déposé 16 brevets, au rythme de 3 à 4 par an. Présente à l'export, notamment au Brésil (où elle possède une filiale depuis la fin 2012), aux Etats-Unis et en Roumanie, Areco emploie 56 personnes.



© Areco

retrouvez l'ensemble
des e-services de la CCI NICE CÔTE D'AZUR

sur **www.cote-azur.cci.fr**



FACILITEZ LE LOGEMENT
DE VOS SALARIÉS

DÉVELOPPEZ
VOTRE RÉSEAU

ATTIREZ
ET FORMEZ
LES TALENTS

ANALYSEZ
VOTRE ENVIRONNEMENT
ÉCONOMIQUE

ÉVALUEZ
LA PERFORMANCE DE
VOTRE ENTREPRISE

FAITES-VOUS
CONNAÎTRE*

REPRENEZ
OU TRANSMETTEZ
UNE ENTREPRISE

* si votre entreprise est ouverte, gratuitement, via nos médias

le magazine économique
➤ **Azur Entreprises**

la e-letter économique
➤ **la newsletter CCI**

le web TV
➤ **CCI TV**

l'entreprise de la semaine sur
➤ **le site portail CCI**



0 800 422 222 *

* appel gratuit depuis un téléphone fixe

 **CCI NICE CÔTE D'AZUR**

HELP ! DÉPOLLUE LA CHAUSSÉE



Help! fait travailler les enzymes pour dévorer les hydrocarbures polluant la chaussée.

Quand Help!, PME niçoise spécialisée dans le transport de véhicules et le dépannage-remorquage, décide de participer à Performance Globale, programme d'accompagnement à la RSE concoctée par l'Union patronale des Alpes-Maritimes, elle n' imagine pas que cela va lui permettre de créer un nouveau business. Car c'est au détour d'une simple question posée par le cabinet d'accompagnement que Laurent Baile va définir la nouvelle activité de son entreprise : « Lorsque l'on m'a demandé quelles méthodes nous employions pour gérer les pollutions de chaussée auxquelles nous étions confrontés, j'ai décidé d'approfondir le sujet ». Jusqu'alors, la seule solution utilisée afin d'absorber les déversements d'huile, de gasoil ou de liquide de refroidissement, consistait à répandre de l'absorbant. Inconvénient : « Ce sable granuleux n'a pas de pouvoir d'absorption suffisant pour pomper l'ensemble des polluants. La porosité de l'asphalte fait que dès qu'il pleut, le gras infiltré dans le sol remonte à la surface, créant le phénomène de route grasse ou de verglas d'été », détaille le PDG. D'où des sur-accidents, parfois mortels selon les statistiques de la Sécurité routière.

Help! (CA de 3,3 M€, 19 salariés) met alors au point une solution consistant à employer des dépolluants utilisés lors des marées noires. « Par un jeu d'enzymes, ces dispersants vont « manger » les hydrocarbures », explique le dirigeant. Associés à un aspirateur industriel de grande puissance, ils permettent ainsi de collecter les polluants déversés puis de les diriger vers des centres de traitement. Afin de développer cette activité, une filiale baptisée Help Environnement (2 salariés, CA de 800 K€ attendu en fin d'exercice) a été créée en février dernier. « Nous apportons également un service aux collectivités qui supportent le coût financier de la dépollution. Lorsque la responsabilité d'un véhicule est établie, nous facturons directement à l'assurance, sur le principe du pollueur-payeur ».

SAVIMEX, L'OPTIQUE, C'EST FANTASTIQUE

Spécialisée dans la conception et la fabrication de systèmes optiques à base de polymères, utilisés jusqu'ici pour les casques de moto, l'entreprise (80 salariés) rachetée en 2006 par Laurent Coyon, ex-Sagem, a entrepris une stratégie de diversification qui lui permet aujourd'hui de fournir des systèmes de visualisation tête haute pour les équipementiers automobiles, mais aussi des systèmes d'éclairage à LED pour les usages spécifiques du médical et de la biologie. 10 % du chiffre d'affaires – 7,95 M€ en 2012 – est investi annuellement en R&D. « Nous restons opportunistes quant à nos axes de développement » avoue le PDG qui prévoit une croissance de 10 % pour les trois prochains exercices.



© Savimex

CITY MOTION SIGNE UN SCOOTER ÉLECTRIQUE HAUT DE GAMME

Grâce à deux partenariats industriels – l'un grec, l'autre allemand – la société basée à Grasse se lance dans la production d'un scooter électrique 125 cm³ aux performances comparables à celles de son homologue thermique. Baptisé ArtElec, il sera assemblé dans la nouvelle unité de production de 100 m² à partir du châssis et de la coque conçus par la société grecque Nipponia, associés à la batterie développée par une entreprise allemande. Il intégrera surtout la technologie de récupération d'énergie au freinage, savoir-faire affiné en interne par la PME créée en 2011 par Christophe Cornillon et Mathieu Herbert. City Motion emploie quatre salariés et réalise un chiffre d'affaires de 140 K€.



© City Motion

MEDIAN TECHNOLOGIES SE RENFORCE DANS L'IMAGERIE MÉDICALE

« Permettre une lecture quantitative des images et non une lecture subjective », c'est le petit truc en plus apporté par cet éditeur de logiciels et de services dédié à l'imagerie médicale. Créé en 2002 par Fredrik Brag, Gérard Milhiet et Arnaud Butzbach à Sophia Antipolis, Median Technologies a mis au point une solution baptisée LMS pour Lesion Management Solutions. Sa particularité : être capable d'identifier les tumeurs visibles en imagerie scanner, de réaliser les mesures de diamètre, mais aussi de volume ou encore de densité. Avec pour conséquence de parfaire le diagnostic. En février 2012, Median Technologies



© Median Technologies

s'associe avec Quintiles, leader mondial de la prestation de services auprès des laboratoires du monde entier, capable de fournir tout type de solutions sauf... l'imagerie médicale. Cotée sur Nyse Euronext depuis juillet 2011, la PME emploie 50 salariés pour un chiffre d'affaires 2012 de 886 K€.

NEXESS, LA RFID AU SERVICE DE LA MAINTENANCE INDUSTRIELLE

Créée en 2008 par Frédéric Galtier à Sophia Antipolis, Nexess déploie des solutions permettant de suivre et contrôler le flux des personnes et des objets et d'assurer la sécurisation des opérations sensibles... tout cela en s'appuyant sur la technologie RFID (Radio Frequency Identification). Née d'un essaimage d'EDF, elle convainc d'abord le secteur nucléaire grâce à sa technologie de RFID durcie, c'est-à-dire pouvant être utilisée jusqu'à 400° dans des environnements ionisants, des atmosphères explosives ou des hautes températures. Technologie qui lui ouvre ensuite les portes du secteur de la pétrochimie, puis de l'aéronautique. Nexess (CA de 1,8 M€, 25 salariés) consacre 773 K€ à la R&D.



© Nexess

AZURIEL CRÉE L'EXPLOA

Exploa est un logiciel d'aide à la gestion globale pensé pour les centres de stockage de déchets de classe II (déchets



© Azuriel

ménagers). Il est né de la rencontre entre le bureau d'études 2N Environnement et Azuriel, SSII basée à Antibes (CA de 4,2 M€, 70 employés). Grâce à des capteurs, Exploa permet de vérifier en temps réel le tonnage entrant, le biogaz, le lixiviat, les bassins d'eaux pluviales, la qualité des eaux souterraines... « Ce contrôle des niveaux permet d'éviter des incidents tels que des débordements en cas de fortes pluies » explique Brice Campos, directeur général et cofondateur d'Azuriel qui a investi 200 K€ en R&D pour ce produit commercialisé depuis janvier et déjà acquis par trois acteurs du secteur.

ANEMOOS RESTE DANS LE VENT

C'est parce que les traditionnelles éoliennes n'arrivaient pas à se mettre correctement au vent à cause des turbulences du climat africain que Jérôme Méplon a développé le concept d'éolienne à axe vertical. Constitué à base de polymères recyclés, 100 % recyclables et compensé carbone par la Fondation Albert II de Monaco, cet aérogénérateur a été conçu pour tourner lentement, sans bruit ni vibration. Avec 3 cm de diamètre et 2,20m de haut, anemoss3, première mouture de la gamme, « convient aux zones urbaines, maritimes, agricoles, montagneuses ou isolées » détaille le PDG de cette TPE (200 K€ de CA, 4 salariés) qui vise un marché à l'export, notamment en Belgique, en Allemagne, en Afrique et au Maghreb.



© Anemoos

INTERVIEW

JACQUES LESIEUR, DIRECTEUR DE TEAM CÔTE D'AZUR

« On vient ici pour faire du business et rayonner à l'international »

Vous êtes chargé notamment de la promotion du département à l'international. Le territoire est-il perçu comme innovant ?

Lorsqu'une entreprise décide de s'implanter ici, c'est avant tout parce qu'elle sait que l'écosystème lui permet d'accélérer son processus d'innovation. En 2012, sur les 31 décisions d'implantation sur le territoire, 5 concernent l'arrivée de centres de R&D représentant 5 % des 544 emplois prévus à trois ans.

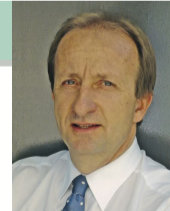
Aider les entreprises à s'installer c'est bien, les conserver sur le territoire, c'est mieux...

Cela fait partie de notre mission. Il ne faut jamais prendre pour acquis qu'une entreprise implantée ici l'est pour toujours. À nous d'être à l'écoute des besoins et des évolutions des filières cibles que sont la microélectronique, les TIC, les écotecnologies, les sciences du vivant et les fonctions tertiaires des grands comptes. C'est pourquoi nous avons mis en place un advisory

board, présidé par Claude Giafferri, président d'Amadeus. Il nous aidera à être en avance sur les thématiques de l'innovation.

Qui sont vos concurrents ?

La concurrence est avant tout internationale bien plus que nationale. Avec six autres agences de développement (Toulouse, Bordeaux, Nantes, Lille, Lyon et Marseille) nous venons de créer « Invest in French Metropolises » afin de promouvoir le territoire France. ▼



© Team Côte-d'Azur

M2M SOLUTION

VEUT LA DOMOTIQUE POUR TOUS



Spécialiste du *machine to machine*, la société d'Olivier Courtade (CA de 2,6 M€, 27 salariés) est à l'origine des tout premiers systèmes d'alarme de véhicule avec géolocalisation et immobilisation à distance. Il y a trois ans, la PME prend le virage de la sécurité des biens et des personnes, développant des solutions grand public afin « d'évangéliser le marché et changer la perception futuriste de la domotique ». Elle a développé pour Castorama une centrale baptisée Blyssbox, capable de gérer la sécurité, l'éclairage, le suivi de la consommation énergétique... Après huit mois de R&D, elle a adapté cette même box pour le marché de la déficience visuelle, y intégrant notamment un boîtier de numérotation.

SOLIDAGES AMÉLIORE LA NUTRITION

Elle s'est fait connaître en 2010 en fournissant ses galettes hyperprotéinées, hyperénergétiques et de composition solide aux mineurs chiliens coincés à 700 mètres sous terre. Spécialisée dans la conception de produits favorisant la nutrition et la santé buccale, Solidages (CA de 200 K€, 6 salariés) est issue de la collaboration entre le professeur Isabelle Prêcheur, chirurgien-dentiste, et Cyril Sablayrolles, spécialisé en développement commercial. Utilisées dans le traitement contre l'anorexie, les galettes Probiotis intéressent aujourd'hui les marchés américains et japonais tandis que le service R&D travaille à la mise au point de pastilles et bain de bouche contre la sécheresse buccale.



IMMUNOSEARCH TESTE IN VITRO SUR PEAU RECONSTITUÉE

Mesurer l'innocuité des produits cosmétiques grâce à un modèle de peau reconstituée in vitro, voilà la spécificité développée par le laboratoire. ImmunoSearch (10 salariés) s'est

positionné dès 2007 sur cette méthode – qu'elle est la seule à utiliser – vraie alternative aux tests pratiqués alors sur les animaux. Après presque trois ans de R&D et cinq brevets, le test est validé en 2010 auprès des industriels des arômes, de la parfumerie et de la cosmétique. Aujourd'hui la PME créée en 2005 par Hervé Groux, le PDG, prépare un tour de table qui devrait lui permettre de se valoriser à hauteur de 1,5 M€. 80 % du CA (700 K€ en 2012) est consacré à la R&D.

ATHENA DISTRIBUTION, L'AFFAIRE EST DANS LE SAC

Il aura fallu six ans, deux brevets et un investissement de 500 K€ pour transformer l'idée d'un cabas pouvant tenir ouvert et debout en produit capable d'être mis sur le marché. Développé par Athena Distribution, créée en 2012 par Jean-Jacques Arlotti, le SimpleBag se décline en sac de gravats pour les métiers du BTP et des espaces verts, mais aussi en cabas de caisse et bientôt en sac isotherme. Conçu dans l'usine près de Nice, ce sac fait de polymère ciré est distribué chez certaines enseignes de bricolage ainsi que chez les pépiniéristes. La PME (4 salariés, 100 K€ de CA) recherche des partenaires industriels afin d'accélérer sa commercialisation.



KINAXIA, LEADER DU REPORTING ENVIRONNEMENTAL



C'est parce qu'il n'existe aucune solution logicielle permettant d'établir les états des risques naturels et technologiques (ENRT), document obligatoire à toute transaction immobilière, que la PME installée à Sophia Antipolis se crée en 2009. Vendus via le site preventimmo.fr, ces documents ciblent les diagnostiqueurs et les experts immobiliers. Forte d'un portefeuille de 1400 clients, Kinaxia (CA de 750 K€, 15 salariés) leader sur son marché, compte sur la réforme applicable le 1er juillet prochain « qui rend les ENRT plus complexes à établir » pour être « un facteur d'accélération » révèle Édouard

« Il suffit de ramasser ce qui se trouve à portée de main » explique Étienne Franck, fondateur de l'entreprise née en 2009. C'est donc à partir de branches, herbes et autres déchets verts qu'est formé le pellet, ce granulé obtenu par frottement mécanique. Seul inconvénient, produisant trop de cendres pour une chaudière classique, il oblige Étienne Franck à développer un modèle spécifique, polycombustible et commercialisé depuis septembre dernier via un réseau de chauffagistes indépendants. Zeta Pellet (CA 700 K€, 3 salariés) projette aussi la création de deux unités de production, en plus des deux existantes, et vise désormais le marché des collectivités et des piscines.

ZETA PELLET, LE GRANULÉ VÉGÉTAL QUI CHAUFFE



« Un film interactif en 3D, percutant et mémorable » à la place des sempiternels documents de présentation et PowerPoint basiques, c'est la technologie développée par cette PME née en mai 2011. Un premier logiciel, TaoPrésentation, permet de créer des films visibles sur écrans 2D ou 3D, avec ou sans lunettes. « Nous avons des projets avancés dans le cinéma numérique » souligne Christophe de Dinechin, ex-HP et fondateur de la PME (CA de 130 K€, 5 salariés) qui est en phase de recherche de fonds (800 K€) afin d'accélérer la commercialisation. « À terme, notre objectif

TAODYNE DONNE DU RELIEF

Cette biotech (4 salariés) s'est spécialisée dans la mise au point de molécules nées de l'exploitation du venin des araignées, serpents ou abeilles, capables de lutter contre les maladies cardio-vasculaires, la douleur ou le cancer. Depuis 2011, elle pilote le projet européen Venomics dédié à la découverte de molécules thérapeutiques tirées des venins d'animaux (6 M€ de budget). « Ce programme amplifie d'autant plus notre innovation » explique Pierre Escoubas, PDG, chercheur et docteur en Ecologie chimique qui espère ainsi générer du CA, en proposant ses services aux laboratoires pharmaceutiques.



OROLIA, SPÉCIALISTE DU GPS CRITIQUE



C'est sur les systèmes mondiaux de navigation par satellite que la société créée en 2006 par Jean-Yves Courtois fonde sa spécificité. Comprendre que si c'est bien sûr le même principe que celui faisant fonctionner le GPS qui équipe nos automobiles, Orolia, elle, l'applique à des domaines

bien moins grand public, comme le *tracking* et le pilotage à distance ou la géolocalisation en temps réel, permettant de savoir où et quand se situent des hommes ou des objets. Ses principaux clients sont issus du spatial (Orolia équipe notamment Galileo avec ses horloges atomiques), de la défense, du maritime et de l'aviation. Cotée sur Alternext, l'entreprise affiche un CA de 66,2 M€ et emploie 300 personnes.



La Tribune
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris
Téléphone : 01 76 21 73 00.
Pour joindre directement votre correspondant,
composer le 01 76 21 suivi des 4 chiffres
mentionnés entre parenthèses.

SOCIÉTÉ ÉDITRICE
LA TRIBUNE NOUVELLE. S.A.S.
au capital de 3 200 000 euros.
Établissement principal :
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris
Siège social : 10, rue des Arts,
31000 Toulouse. SIREN : 749 814 604
Président, directeur de la publication
Jean-Christophe Tortora.
RÉDACTION
Directeur de la rédaction Éric Walthert.

Directeur adjoint de la rédaction
Philippe Mabilie.
→ Économie Rédacteur en chef : Robert Jules.
Rédacteur en chef adjoint : Romaric Godin.
Jean-Christophe Chanut, Fabien Piliu.
→ Entreprise Rédacteur en chef : Michel Cabrol. Rédacteurs en chef adjoints :
Delphine Cuny, Fabrice Gliszczynski.
Alain-Gabriel Verdevoye.
→ Finance Rédacteur en chef adjoint : Ivan Best. Christine Lejoux, Mathias Thepot.

→ Correspondants Florence Autret (Bruxelles).
→ Rédacteur en chef hebdo
Jean-Louis Alcaïde. Jean-Pierre Gonguet.
→ Dossier réalisé par Laurence Bottero, à Nice,
Méri dien Mag.
RÉALISATION RELAXNEWS
→ Maquette Cécile Gault, Mathieu Momiron.
→ Édition Alfred Mignot.
→ Secrétaire de rédaction Séverine Lefebvre.

ACTIONNAIRES
Groupe Hima, Hi-media/Cyril Zimmerman,
JCG Médias, 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 (73 26).
Directrice de publicité Clarisse Nicot (73 28).

Directeur nouveaux médias
Thomas Loignon (73 07).
Abonnements Aurélie Cresson (73 17).
Marketing des ventes au numéro :
Agence Bo conseil A.M.E. / Otto Borscha
oborscha@ame-presse.com (01 40 27 00 18).
Imprimeries IPS, ZA du Chant des Oiseaux,
80800 Fouillooy. N° de commission paritaire :
0514 C 85607. ISSN : 1277-2380.

INTERVIEW

GEORGES DAO, PRÉSIDENT DE BA 06 ACCOMPAGNEMENT

« Il faut professionnaliser l'accompagnement »

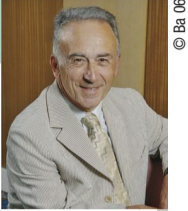
Vous venez de créer un fonds d'investissement dédié à l'amorçage des PME en phase de création. Cela manquait ?
Le financement est l'un des maillons faibles de la chaîne de l'innovation. Le fonds Entrepreneurial 06, développé sous l'impulsion de l'Union patronale 06 et doté de 10 M€, va aider au financement en fonds propres d'une quarantaine d'entreprises innovantes, dont une équipe

de professionnels détermine le potentiel.
Vous insistez sur l'accompagnement...
En effet, c'est souvent là où le bât blesse. Le taux de survie des entreprises est de 83% à 5 ans si elles sont accompagnées. Il faut professionnaliser l'accompagnement managérial, financier et stratégique. Nous allons former les entrepreneurs à avoir une stratégie marketing. Nous

avons aussi créé un club des donneurs d'ordre, constitué de grands groupes, qui a accepté de recevoir trois PME par an et d'être au moins une fois leur client.

Notre écosystème favorise-t-il assez l'innovation ?

Il y a encore des efforts à faire au niveau de l'accompagnement, des fonds propres et de l'accès au marché. ▼



Le Goff, son président, qui table sur un chiffre d'affaires de 1 M€ à la fin du présent exercice.

est de vendre notre solution aux agences de communication, la 3D événementielle étant un secteur encore pointu ».

ZETA PELLET, LE GRANULÉ VÉGÉTAL QUI CHAUFFE

« Il suffit de ramasser ce qui se trouve à portée de main » explique Étienne Franck, fondateur de l'entreprise née en 2009. C'est donc à partir de branches, herbes et autres déchets verts qu'est formé le pellet, ce granulé obtenu par frottement mécanique. Seul inconvénient, produisant trop de cendres pour une chaudière classique, il oblige Étienne Franck à développer un modèle spécifique, polycombustible et commercialisé depuis septembre dernier via un réseau de chauffagistes indépendants. Zeta Pellet (CA 700 K€, 3 salariés) projette aussi la création de deux unités de production, en plus des deux existantes, et vise désormais le marché des collectivités et des piscines.

INTERACTIVE 4D DÉVELOPPE LE JEU SÉRIeux



Joindre l'utile à l'agréable, voilà qui caractérise le *serious game*, un virage pris en 2009 par cette PME née en 2003. « Nous avons remarqué l'appétence du marché civil pour l'innovation dans le domaine de la formation professionnelle » explique son directeur Alexis Lacapelle. Jeux vidéo et transmedia sont développés pour la sensibilisation du grand public et la formation professionnelle, notamment la gestion de la relation client. Désireuse de se développer à l'international, Interactive 4D (CA de 200 K€, 10 salariés) est en phase de levée de fonds (500 K€).

VENOMETECH SOIGNE GRÂCE AUX VENINS

Cette biotech (4 salariés) s'est spécialisée dans la mise au point de molécules nées de l'exploitation du venin des araignées, serpents ou abeilles, capables de lutter contre les maladies cardio-vasculaires, la douleur ou le cancer. Depuis 2011, elle pilote le projet européen Venomics dédié à la découverte de molécules thérapeutiques tirées des venins d'animaux (6 M€ de budget). « Ce programme amplifie d'autant plus notre innovation » explique Pierre Escoubas, PDG, chercheur et docteur en Ecologie chimique qui espère ainsi générer du CA, en proposant ses services aux laboratoires pharmaceutiques.



Ce ne sont pas quelques gouttes
qui vont nous arrêter

Credit photo : Marc Gouby - HAWAS/OLIVE/EPHRAÏM

Où que vous soyez et quel que soit votre fournisseur d'électricité, nous vous apportons l'électricité. Même là où la mer a pris pied. ERDF, gestionnaire du réseau public de distribution d'électricité assure chaque jour l'exploitation, l'entretien et la modernisation de près de 1,3 million de kilomètres de réseau.



L'énergie est notre avenir, économisons-la !

LA MÉTROPOLE NICE CÔTE D'AZUR

un territoire
où se crée
la ville de demain

La Métropole développe des services innovants pour améliorer la qualité de vie de ses habitants et favoriser le développement économique et l'emploi : des capteurs pour piloter le stationnement, la circulation, l'éclairage, contrôler la pollution, veiller sur la santé ; le Sans Contact pour faciliter la recherche

d'emploi, payer ses achats, mais aussi se cultiver et se déplacer ; des réseaux électriques intelligents pour permettre des économies d'énergie ; et la première mairie virtuelle pour faciliter les démarches administratives.

La révolution numérique est en marche pour mieux vivre et de façon durable.

Innovations numériques

Pour en savoir plus : nicedazur.org

La Métropole Nice Côte d'Azur, interconnectée et durable



LA TRIBUNE

HEBDOMADAIRE

COMMUNICATION & MÉDIAS



ENQUÊTE

« SPIN DOCTORS », LES CONSEILLERS DE L'OMBRE

Dans les hautes sphères, la mythologie veut qu'ils tirent les ficelles et qu'ils fassent et défassent les rois. Qu'en est-il vraiment ? Reportage chez ces hommes d'influence méconnus du grand public.

PAGE 2

TENDANCE

LA PRESSE AMÉRICAINE DÉBARQUE

A l'image de *Vanity Fair*, lancé cette semaine, de nombreux titres d'outre-Atlantique tentent leur chance en France. **PAGE 6**



INTERVIEW

LOUIS DREYFUS, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE DU MONDE

Le quotidien du soir continue d'innover pour proposer un contenu bimédia à haute valeur ajoutée. **PAGE 7**



DES CONSEILLERS VRAIMENT TRÈS SPÉCIAUX

Hommes de l'ombre S'il a ses icônes et ses stars, s'il fascine toujours, le métier de « spin doctor » a perdu de son lustre, terni par les affaires qui entachent l'image des hommes et des femmes de pouvoir. Est-ce la fin des grands gourous de la communication ?



Portés aux nues par Barry Levinson dans son film *Des hommes d'influence* (1997), sous les traits de Dustin Hoffman et de Robert De Niro, et plus récemment dans de nombreuses séries télévisées (*Spin city*, *Scandal*, *Borgen*...), présentés tels des génies, voire des *deus ex machina* dans les médias, les « spin doctors » fascinent. Question d'époque ! Pressés par un public de plus en plus demandeur de transparence, d'éléments de décryptage pour comprendre la société, et parfois par ambition personnelle, ces conseillers de l'ombre se sont résolus à sortir du bois. Officiellement pour faire de la pédagogie, à la demande des médias, sur leur champ d'action, l'accompagnement des hommes politiques et des capitaines d'industrie. D'abord ponctuellement dans les années 1980, jusqu'à y prendre goût... un peu trop peut-être !

Le métier a ses icônes : David Axelrod (conseiller de Barack Obama), Alastair John Campbell (Tony Blair), Karl Rove (Georges W. Bush)... En France, il a ses théoriciens, en tête desquels feu Jacques Pilhan, situationniste, autodidacte et collaborateur de Jacques Ségué-

la en 1981, un des premiers à systématiser l'utilisation de *focus groups* ou de sondages, techniques marketing innovantes pour l'époque, au profit des politiques. On lui doit aussi l'application du concept de plan média, préconisant une attitude plus pro-active que pavlovienne à l'égard des médias.

Le métier a aussi ses stars, comme Jacques Séguéla (RSCG), Michel Calzaroni (DGM Conseil), Anne Méaux (Image 7), Stéphane Fouks (Havas Worldwide), parfois contestées pour leur approche trop publicitaire, trop centrée sur la forme.

L'admiration pour ces « faiseurs de rois » s'est peu à peu teintée de défiance.

« Ils [les publicitaires, ndlr] ont donné à ce métier à peine naissant une image de tireurs de ficelles prétendant instrumentaliser les hommes publics au nom d'une connaissance des comportements sociaux acquise à travers d'études financées par leurs clients commerciaux », expliquait déjà Jacques Pilhan en 1995 dans la revue *Le Débat*. Dix-huit ans après cette

explication, force est de constater que le métier de conseiller politique ou de spin doctor, s'il fascine toujours autant, a perdu de son lustre. L'admiration pour ces « faiseurs de rois » s'est teintée de défiance, ouvrant la porte à de nouveaux entrants, tantôt incarnés, comme Franck Louvrier (Publicis Consultants), Pierre Giacometti (Ipsos France) ou Stéphane Rozès (CSA), tantôt plus en retrait derrière une équipe ou une agence (Vae Solis, Alquier Communication, TBWA...), souvent moins marqués au service d'une entreprise et non plus de son seul dirigeant.

Pour Jean-Christophe Alquier, président d'Alquier Communication, le point de bascule

est assez récent : « *Le quinquennat de Nicolas Sarkozy a instauré l'idée qu'on pouvait faire de la politique en ne faisant que de la communication, en envoyant des signes dans l'espoir qu'ils soient perçus comme des actes, en s'inspirant des sondages pour définir son agenda et des faits divers pour proposer des lois.* » Sans doute. Mais les causes du mal sont beaucoup plus anciennes. Les affaires qui entachent aujourd'hui l'image des hommes et des femmes de pouvoir ont souvent plus d'une décennie : l'affaire Cahuzac s'appuie sur un enregistrement datant de 2000, l'affaire Tapie/Lagarde trouve sa source en 1993, lorsque Bernard Tapie réclame au Crédit Lyonnais la plus-value empochée sur la vente d'Adidas... « *La société française n'avance plus qu'au rythme des scandales !*, reprend Jean-Christophe Alquier. *On voit remonter les affaires révélant toute une mécanique de société de connivence. Le fait que tout ressorte est le signe que les pratiques d'hier ne sont aujourd'hui plus admissibles.* »

ARNAUD DUPUI-CASTÉRÈS, VAE SOLIS

PRÉSIDENT DU CABINET CONSEIL EN STRATÉGIE DE COMMUNICATION VAE SOLIS

« Les entreprises sont bridées par un complexe de culpabilité »

→ **LA TRIBUNE** – Les sociétés de conseil comme la vôtre comptent dans leurs rangs d'anciens proches collaborateurs de ministres : quelle est leur valeur ajoutée par rapport à d'autres ? Leur carnet d'adresses ?

ARNAUD DUPUI-CASTÉRÈS – Ceux qui ont une expérience dans les cabinets ministériels ont acquis des réflexes, notamment en matière de processus et de mécanisme de prise de décision dans la sphère publique. Ils ont une bonne capacité de travail en situation de stress, savent parler à des dirigeants (même si les élus ne sont pas des chefs d'entreprise)... Mais sur les 4 à 5 personnes que représente cette population dans un gouvernement, seules 10% ont de

vraies qualités. Chez Vae Solis, nous avons deux ou trois profils de ce type parmi nos trente collaborateurs venus de tous horizons (journalistes, magistrats, consultants...). Leur valeur ajoutée est une composante et leur carnet d'adresses n'est, en réalité, que secondaire.

→ **Le fait d'avoir œuvré pour un parti politique ou un de ses représentants n'est-il pas problématique pour être perçu comme neutre auprès des entreprises ?**

En théorie, peu importe le camp pour lequel ils ont travaillé. Ces conseillers sont des professionnels, capables de laisser leurs convictions personnelles de côté pour ne pas se

laisser influencer. En pratique, nous essayons quand même de recruter des consultants ne provenant pas tous du même bloc. Nous privilégions l'œcuménisme.

→ **La mise en relation des deux mondes en toute discrétion dans le cadre d'opérations de lobbying n'est-elle pas risquée ?**

On fantasme beaucoup sur les connivences entre économie et politique. On prête au privé un pouvoir d'influence sur la démocratie qu'il n'ose même pas imaginer ! La réalité, c'est que le monde de l'entreprise en France suit l'opinion. Il est bridé par un complexe de culpabilité développé et entre-



© STÉPHANE REINDEL

tenu par la société. Certains secteurs sont tellement convaincus d'être détestés qu'ils n'osent rien dire et laissent d'autres parler pour eux. Résultat, les débats sur les laboratoires ne parlent que des scandales Servier, Teva etc., mais jamais des milliards d'euros investis dans la recherche, jamais du fait que le système de fabrication et de distribution du médicament en France est un des plus sûrs du monde. ▼

PROPOS RECUEILLIS
PAR VALÉRY POTHAIN

LES SIGNES SURCLASSENT LES ACTES

Tous ces dossiers posent inévitablement deux questions : quel est le rôle des hommes et des femmes de l'ombre, revendiquant une grande proximité avec leur client ? Quelle influence exercent-ils vraiment ? Sollicités pour répondre à nos questions, Michel Calzaroni et Anne Méaux, deux stars du secteur, n'ont pas souhaité s'exprimer. Stéphane



© PHILIPPE WOJAZER / POOL / AFP

Franck Louvrier (à droite), conseiller en communication de Nicolas Sarkozy depuis 1997, est devenu son chef de cabinet à la mairie de Neuilly-sur-Seine en 1999, avant d'être chargé de la communication de la présidence de la République de 2007 à 2012.

Fouks, après avoir annoncé dans *Le Monde* qu'il arrêterait le conseil politique – « 1% du chiffre d'affaires de Havas et 99% de ses emmerdes » – a, quant à lui, restreint son intervention aux questions qui ne fâchent pas... Pour Aurore Gorius, journaliste et coauteur avec Michaël Moreau du livre *Les gourous de la com', trente ans de manipulations politiques et économiques* (éditions La Découverte), « Stéphane Fouks a montré les limites de la fonction. Il n'a pas vu venir le Front National en 2002 lorsqu'il conseillait Lionel Jospin, il a commis de grosses erreurs de communication avec DSK [après la publication des photos montrant le

directeur du FMI montant dans la Porsche de son conseiller, Ramzi Khiroun]. Enfin, il a lui-même appelé certains journalistes pour essayer de les convaincre qu'il n'y avait pas d'affaire Cahuzac. Un désaveu officiel! » Savait-il? L'ancien ministre du Budget lui aurait menti les yeux dans les yeux, comme il l'a fait avec tout le monde dit-on!

LA NOUVELLE GÉNÉRATION FONCTIONNE EN ÉQUIPE

Sans tacler directement son homologue, Ghyslaine Pierrat, docteur en communication politique



© HAVAS

Stéphane Fouks, président exécutif de Havas Worldwide. « Il a lui-même appelé certains journalistes pour les convaincre qu'il n'y avait pas d'affaire Cahuzac. Un désaveu officiel! », disent de lui Aurore Gorius et Michaël Moreau dans leur livre, *Les gourous de la com'* (Éditions La Découverte/Poche).

FRANCK LOUVRIER, PUBLICIS CONSULTANTS

VICE-PRÉSIDENT DE PUBLICIS CONSULTANTS,
PRÉSIDENT DE PUBLICIS EVENTS

« La question n'est plus de savoir si une info va sortir, mais quand elle sortira! »

→ **LA TRIBUNE** – Vous avez abandonné vos habits de conseiller intégré du président de la République [en tant que chargé de la communication de la présidence de 2007 à 2012] pour celui de prestataire extérieur. Comment se répartissent les rôles entre les différents acteurs de la communication d'influence?

FRANCK LOUVRIER – Les deux sont complémentaires. Le conseiller intégré a toujours le nez dans le guidon et n'a pas toujours le temps de regarder le bout de la piste. Dès lors, le regard du consultant extérieur est important. D'autant que l'environnement dans lequel les hommes politiques et les patrons évoluent a fortement évolué. Le nouveau contexte étant celui de la crise permanente, le double regard, la double expérience – intérieur/extérieur – est devenu indispensable. En termes de profil, on est passé du conseiller *pro domo* à l'équipe de conseillers, même s'il reste aujourd'hui quelques queues de comètes : ces conseillers publicitaires des

années 1980 aussi soucieux de faire leur promotion que celle de leur candidat.

→ **Les médias jouent un rôle central dans cette évolution contextuelle...**

La multiplication de médias et la course qu'ils se livrent oblige les entreprises et les politiques à réagir vite. Il leur faut anticiper la crise et accepter l'idée qu'il n'y a plus de secret. L'enjeu n'est plus de savoir si une information va sortir, mais plutôt quand elle va sortir. La guerre des contenus oblige chaque acteur à nourrir en permanence les médias pour maîtriser, tant que faire se peut, l'information qui le concerne.

→ **Quelle est l'influence réelle de ces conseillers, ou spin doctors, sur leurs clients?**

La décision finale reste celle du chef d'entreprise ou de l'élu. Le conseil est là pour donner de la cohérence et de la lisibilité aux éléments qui permettent au chef de prendre la bonne décision. ▼

PROPOS RECUEILLIS PAR V.P.



et économique, spin doctor et auteur de *La communication n'est pas un jeu* (Éd. L'Harmattan), rappelle quelques grands principes du métier : « *L'influence d'un spin doctor est liée à la confiance que lui accorde son client. Il faut une certaine épaisseur d'être pour être capable de dire à son client "tu te plantes". Dans toutes les situations, il faut intégrer que le mensonge n'est pas, n'est plus tenable. Ne serait-ce que parce qu'Internet et la multiplication des canaux d'information rendent inévitable la sortie d'une information.* »

Ces évolutions technologiques et contextuelles ont progressivement ouvert la brèche à une nouvelle génération de conseil. Moins incarnée par un gourou, cette génération fonctionne en équipe : « *L'influence est partout et pas seulement dans une relation "one to one" dans les palais de la République, même si l'essentiel de notre travail relève toujours de la pédagogie auprès des élus, dont 80 % n'ont jamais mis les pieds en entreprise*, explique Pierre-Yves Frelaux, président de TBWA\Corporate. *La multiplication des médias, l'émergence des chaînes d'information en continu, mais aussi des réseaux sociaux, qui font potentiellement de chaque individu un média, a tout remis en jeu. Tout ce qui est dit ou fait est soumis à la vigilance de centaines de milliers de watchers. Les syndicats tweetent pendant les négociations avec les patrons. Tout le monde sait tout avant que les participants aient quitté la salle !* » Tous capables d'influencer ? Tous spin doctors ? Sans en arriver à cet extrême, plu-

Bercée par ces fameux « éléments de langage », l'opinion française aurait été modelée.

sieurs conseils considèrent qu'aujourd'hui l'expertise n'est plus l'apanage des éminences grises. Le lobbying pratiqué par certains, pour peu qu'il dépasse le simple marchandage – je te donne ça en échange de ça – relève du spin doctoring : « *On voit de plus en plus de "spin militants", comme José Bové ou d'autres, qui mettent en place de*



Michel Calzaroni (DGM Conseil), spin doctor réputé, conseille de nombreux patrons du CAC40.

vraies stratégies d'influence et parviennent à faire changer le cours de l'histoire sans forcer l'opinion sur des sujets de fond comme les OGM, les médicaments, remarque Arnaud Dupui-Castères, président de Vae

Solis. *Je suis toujours stupéfait de voir le décalage de point de vue entre Français et Allemands sur le gaz de schiste. Nous refusons tout en bloc alors que nos voisins, et d'autres pays beaucoup plus en pointe que nous sur les questions écologiques, y sont favorables.* » Bercée par ces fameux « éléments de langage » préparés et récités méthodiquement, l'opinion française aurait été modelée, comme l'a été en d'autres temps l'opinion américaine pour justifier l'entrée en guerre contre l'Irak en 2003.

À l'image de ces nouveaux influenceurs, purs produits de la société civile, le profil des consultants des cabinets et agences plus établis ont aussi évolué. Aux petites mains exécutant les ordres du gourou ont succédé des « commandos » d'experts (sociologues, journalistes, consultants, juristes, syndicalistes...), réunis selon les projets dans des « war rooms » pour mettre en commun leurs compétences au service d'une cause, d'une entreprise, de plus en plus rarement d'un homme. « *Nous*

n'avons pas de contrat de conseil avec un individu, précise Jean-Christophe Alquier. *C'est un non-sens, car un individu est toujours le représentant d'une entité qui, le plus souvent, lui survivra.* »

VERS LA FIN DES GRANDS GOUROUS ?

Le patron se retrouve donc de plus en plus fréquemment traité comme un élément constitutif de l'image de l'entreprise. Sur ce point la nouvelle génération de conseil et les poids lourds sont d'accord : « *Les frontières ont été redessinées*, explique Stéphane Fouks, président de Havas Worldwide. *On a intégré l'idée que dans une même journée, un individu pouvait être à la fois salarié, client ou actionnaire d'une marque, autrement dit que le corporate a un impact sur la communication commerciale et inversement. Les problématiques sont devenues complexes et internationales, elles ne peuvent plus être gérées par un omniscient. L'agence construite autour d'un homme seul n'est plus tenable, pas plus que les "indépendants du spectacle" spécialisés dans le name dropping.* » Du moins en théorie. Dans la pratique le marché est encore assez grand et les publics suffisamment variés pour permettre aux différentes chapelles d'influence de trouver de nouveaux fidèles (clients). La communication et les éléments de langage ont encore de beaux jours devant eux. ▼

VALÉRY POTHAIN

AUORE GORIUS

JOURNALISTE, COAUTEUR AVEC MICHAËL MOREAU DU LIVRE « LES GOUROUS DE LA COM' » (ÉDITIONS LA DÉCOUVERTE/POCHE)

« Les patrons fantasment sur les politiques »

→ LA TRIBUNE - D'où vient cette fascination pour les spin doctors ?

AUORE GORIUS - La communication a pris tellement de place dans la vie économique et politique que le public en a pris conscience. Maintenant, il veut comprendre qui sont et ce que font ces « faiseurs de rois ». Tout a vraiment commencé en France avec le couple Séguela-Mitterrand, jusqu'à l'hyperprésidence de Nicolas Sarkozy. Progressivement, la forme a pris le pas sur le fond. S'ajoute à cela le fait que certains conseillers, comme Stéphane Fouks [président d'Havas Worldwide, ndlr] ont décidé de se mettre en avant, de revendiquer haut et fort leur rôle de conseil. On a pu apprécier les limites de leur fonction à travers des affaires comme DSK ou Cahuzac.

→ À qui la faute ?

Les échecs sont à attribuer aux deux camps : le communicant qui conçoit et propose des recettes qui n'en sont pas (tout le monde n'est pas Jacques Pilhan, loin de là) et l'homme politique qui écoute et se laisse influencer. Certains commencent à comprendre que le milieu du conseil compte beaucoup de boniments. Ainsi, François Hollande ne cache pas sa méfiance envers les grandes agences, même s'il a sollicité Nicolas Bordas et TBWA pour sa campagne en 2012. Pour



l'heure, le politique reste instrumentalisé, il est un produit d'appel pour les communicants.

→ C'est-à-dire ?

Les patrons fantasment sur les politiques. Plus une agence affiche un carnet d'adresses fourni en élus, plus elle devient attractive pour les dirigeants d'entreprise qui y voient un moyen d'ouvrir des portes. Certaines agences ont mis en place une organisation appuyée sur le système de portes battantes : elles accueillent de nouveaux consultants de tous bords qui vont et viennent au gré des changements de gouvernement.

→ Que vous inspire la « peopolisation » des hommes de l'ombre ?

La peopolisation est dangereuse pour tout le monde, mais elle l'est encore plus pour les patrons dont les faits et gestes peuvent avoir une incidence sur l'image et donc l'activité de l'entreprise. Contrairement aux années 1980, rares sont aujourd'hui ceux qui acceptent l'invitation des grands médias pour parler d'autre chose que de leur job. Ils ne montent au front qu'en cas de crise. Celui qui crée des emplois n'ose même plus le dire de peur qu'on lui ressorte le dossier deux ans plus tard si la situation s'est aggravée. ▼

PROPOS RECUEILLIS PAR V. P.

Aurore Gorius
Michaël Moreau
Les gourous de la com'

Trente ans de manipulations politiques et économiques

Avant-propos et postface inédits



La Découverte/Poche

© LA DÉCOUVERTE



Ghyslaine Pierrat, auteur de *La communication n'est pas un jeu*.

REPRENDRE CONFIANCE

Le secteur des médias est aujourd'hui à la croisée des chemins. Aux annonceurs, supports et pouvoirs publics de collaborer pour survivre et prospérer.

Les prochaines Rencontres de l'Udecam (Union des entreprises de conseil et achat média), qui auront lieu le 5 septembre prochain, s'annoncent riches en débats et idées.

En effet, le paysage média et marketing fait aujourd'hui face à une double crise qui impacte en profondeur ses *business models*. Tout d'abord, le ralentissement économique et le manque de visibilité n'engagent pas les entreprises et les ménages à investir ou à consommer, avec des conséquences parfois dramatiques. Les dépenses publicitaires devraient ainsi reculer significativement cette année en France, pour ne croître que timidement à moyen terme, ce qui affecte des médias souvent tributaires de la publicité (jusqu'à 70 % pour la télévision et 80 % pour la radio).

Des supports par ailleurs touchés par une seconde crise, plus structurelle : l'explosion du numérique, qui bouleverse les usages médias (délinéarisation des audiences, démultiplication des supports) et

fait apparaître de nouveaux concurrents (les acteurs « over the top » comme Google et Amazon). Résultat : des annonceurs attentistes et des médias affaiblis.

En économie, tout repose sur la confiance. C'est cette confiance qu'il nous faut rétablir à tout prix. Cela passe tout d'abord par davantage d'innovation et de prise de risques en médias. Certains l'ont bien compris et continuent à investir pour mieux préparer l'après crise. Les lancements de D8 et de *Vanity*

Fair sont ainsi emblématiques d'un secteur qui continue de se battre. De même, les médias traditionnels ont pris le virage digital en apprivoisant les réseaux sociaux, en créant des contenus ad

hoc ou en se dotant de plates-formes de « real time bidding », un système d'achat d'espace en ligne entièrement automatisé et très performant.

Les annonceurs eux-mêmes doivent participer à ce regain de confiance, en maintenant leurs investissements publicitaires et en explorant les opportunités offertes par le numérique, qui demeure sous-

Si le paysage média et marketing reprend confiance, c'est toute la société qui en bénéficiera.

investi en France. Bien qu'il soit le seul média à grandir, le digital ne croîtra que de 4,4 % cette année, là où il affiche des progressions à deux chiffres chez nos voisins.

Enfin, les pouvoirs publics ont leur rôle à jouer dans cette reprise de confiance, en travaillant à offrir un cadre réglementaire optimal aux activités de communication. Il s'agirait par exemple d'assouplir l'encadrement de la publicité, tant en termes de secteurs aujourd'hui interdits que de placements de produits, ou encore revaloriser les investissements de communication en modifiant les normes comptables et fiscales, afin de les inscrire, dans certains cas, à l'actif et non plus au passif des entreprises. De même, l'État doit veiller à maintenir des relations équilibrées entre acteurs historiques et géants numériques comme Google et Facebook.

UNE GARANTIE DE PLURALISME ET DE CRÉATIVITÉ

Si le paysage média et marketing reprend confiance, c'est toute la société qui en bénéficiera. En effet, la vitalité du marché publicitaire rejaille sur l'économie. Début 2013, le cabinet Deloitte a établi qu'au Royaume-Uni une livre investie en publicité génère 6 livres supplémentaires. Un coefficient multiplicateur que les décideurs ne peuvent se permettre d'ignorer... D'autant que les efforts de communication sont intimement liés à la compétitivité. L'Allemagne, dont l'avance en la matière n'est plus à prouver, compte ainsi deux fois plus d'annonceurs que la France, dépensant le double en moyenne...

Enfin, un paysage média et marketing en bonne santé est une garantie de pluralisme et de créativité. Depuis 18 ans, la vocation de l'Udecam est de créer et de redistribuer la valeur au sein de cet écosystème fragile, mais qui se réinvente chaque jour. Des convictions que nous défendrons à nouveau en septembre prochain ! ▼



© PIERRE-EMMANUEL RAS
SÉBASTIEN DANET
VICE-PRÉSIDENT
DÉLÉGUÉ
DE L'UDECAM,
PRÉSIDENT
DU GROUPE
ZENITHOPTIMEDIA.

POUR UNE CITOYENNETÉ NUMÉRIQUE

Pour faire d'Internet un espace de liberté où exercer pleinement sa citoyenneté, trois lignes de conduite s'offrent à nous : résister, comprendre et créer.

Le virtuel est bien réel. Que nous soyons ou non hyperconnectés, aucun des pans de notre vie n'échappe au numérique. La distinction entre « virtuel » et « vie réelle » est frappée d'obsolescence. Internet et le numérique sont désormais dans notre vie, ils constituent notre environnement. De la même manière que nous nous préoccupons de notre environnement naturel, il nous faut nous soucier de notre environnement numérique. Et il nous faut prendre conscience que le monde numérique est, et deviendra, ce que nous décidons et déciderons personnellement et collectivement qu'il soit.

Agir ? Trop nombreux sont encore ceux qui pensent que l'on ne peut rien faire, que tout se joue sans nous au sein des grands groupes qui nous dictent notre

conduite. Certes, ces groupes sont devenus en quelques années plus forts que les États eux-mêmes. Pour autant, il ne faut pas perdre de vue que, in fine, ces grands groupes existent grâce à nous et par nous.

Quelle marge de manœuvre possédons-nous alors ? En fait, trois grandes lignes de conduite s'offrent à nous. La première consiste à résister. Ne

pas se laisser dicter la loi par les réseaux, les applications, les logiciels... si sophistiqués et utiles soient-ils. Rester maître de son temps, de son destin. Pourtant – comment le

nier ? –, il existe une grande tentation à se laisser aller à la convivialité des interfaces, toutes censées nous rendre la vie plus belle, plus facile... Pour autant, « résister » ne signifie pas refuser tout en bloc, se raidir face à la nouveauté, se fermer aux

innovations qu'offre le numérique. Avoir l'esprit de résistance, c'est savoir s'engager tout en ayant un recul suffisant sur les choses.

La deuxième ligne de conduite consiste à comprendre. C'est aussi important que de connaître les règles de notre vie sociale ou les règles de la nature. Car Internet obéit à des règles complexes, celles d'un monde qui est en train de se définir, où l'infiniment petit et l'infiniment grand cohabitent. Comprendre les règles de fonctionnement ne veut pas dire adopter l'attitude d'un geek et tout connaître du fonctionnement technologique d'Internet. Il s'agit de comprendre les rapports de force qui le régissent. Car de cette connaissance des rapports de force – et de notre place par rapport à eux – naît notre liberté de pensée et notre libre arbitre par rapport aux données.

FAIRE D'INTERNET LE MEILLEUR ENVIRONNEMENT POSSIBLE POUR TOUS

La troisième ligne de conduite consiste à créer. Car Internet est un espace informel, un support et un vide auquel les humains, via les différents moyens, sites, blogs, forums, réseaux sociaux, vidéos... donnent corps. Et si l'on veut lui donner vie, que cela soit un espace humain, il faut se montrer créatif, généreux, prêts à partager, à échanger, porter de la valeur ajoutée à un écosystème qui vit de chacune de nos interactions... C'est à ce prix qu'Internet est et sera un espace citoyen. Trois lignes de conduite qui résultent d'un état d'esprit et d'une attitude que l'on pourrait qualifier d'art de vivre numérique. Car s'il existe une écologie naturelle qui s'occupe de la nature, une écologie sociale qui traite des rapports sociaux, il faut appeler de nos vœux l'émergence d'une écologie numérique, celle qui devrait faire d'Internet le meilleur environnement possible pour chacun et pour tous. Un espace de liberté où chacun pourra exercer pleinement sa citoyenneté. C'est tout le sens et l'enjeu de la citoyenneté numérique. ▼



© PLOIN / BRUNO KLEIN
DAVID LACOMBLE
AUTEUR
DE « DIGITAL CITIZEN,
MANIFESTE POUR UNE
CITOYENNETÉ
NUMÉRIQUE »,
ÉDITIONS PLOIN.



Pour réussir son implantation en France, pas de mystère, l'argent mis dans le projet reste le nerf de la guerre.

DES AMÉRICAINS À L'ACCENT FRENCHY

Kiosques Venus d'outre-Atlantique, les prestigieux magazines *Vanity Fair* et *Harper's Bazaar* investissent la France. Quelle est la stratégie mise en œuvre pour s'adapter aux goûts français ?

Une déclinaison hexagonale en forme de beau cadeau d'anniversaire. *Vanity Fair*, le mythique magazine américain lancé en 1913, vient de débarquer dans nos kiosques. Son éditeur, le groupe Condé Nast, cornaque également *Vogue*, l'un des principaux magazines de mode dans le monde, mais aussi le féminin *Glamour* ou le masculin *GQ*. Lancé chez nous en 2008, ce dernier enregistrait entre 2011 et 2012 la plus forte hausse d'audience de la presse magazine française (+ 38%), la diffusion culminant en 2012 à 104 231 exemplaires selon l'OJD.

Condé Nast compte rééditer l'exploit avec *Vanity Fair*, fort des succès des autres déclinaisons internationales de ce magazine diffusé à 1 227 000 exemplaires en moyenne aux États-Unis. L'édition italienne est ainsi vendue en moyenne à 278 000 exemplaires, l'anglaise à 102 500 et l'espagnole à 41 200 exemplaires. L'enjeu de s'installer en France n'est donc pas qu'une affaire de prestige...

Présenté comme « un magazine spectaculaire et esthétique » avec « un mélange entre l'information et le glamour », la marque *Vanity Fair* s'adresse d'abord aux femmes CSP+ de 30 à 50 ans, mais doit également parler aux hommes. Ce positionnement hybride fait que ses concurrents en France sont autant *Paris Match* que *Grazia* ou *Elle*.

S'installer en France n'est pas seulement une affaire de prestige.

Pour se faire une place parmi ces mastodontes, le magazine mixe habilement culture, tendances, modes de vie et opinions. Pour le reste, de longs articles issus pour moitié de traductions.

« Nous savons que *Vanity Fair* est très attendu, parce que très fantasmé », a expliqué à l'AFP Xavier Romatet, le PDG de Condé Nast France.

Autre poids lourd de la presse anglophone à débarquer en France dans les prochains mois, le magazine de mode *Harper's Bazaar*, lancé par le groupe Marie Claire et son homologue américain Hearst Magazines International. Le groupe français est offensif, car il a lancé, le 18 avril, *Stylist*, un hebdomadaire féminin gratuit, avec l'anglais ShortList Media Limited. Les moyens sont, là aussi, au rendez-vous, avec une diffusion de 400 000 exemplaires et un investissement de 20 millions d'euros.

« Les groupes de presse anglo-saxons sont attirés par le symbole qu'est Paris, capitale de la mode et de la gastronomie », décrypte Xavier Bonnet, ancien rédacteur en chef des versions françaises de *Rolling Stone* et du légendaire magazine de football britannique *FourFourTwo*. Le premier a connu une vie mouvementée depuis son lancement en 1991 par Lionel Rotcage, ancien journaliste à *Libération* : pas moins de quatre formules et autant d'éditeurs qui se sont cassés les dents sur l'adaptation de ce magazine américain consacré à la musique et à la pop culture, pourtant mythique et publié dans dix-huit pays... Le second a baissé pavillon huit mois après sa traversée de la Manche. Et Xavier Bonnet de pointer les dangers d'une implantation dans l'Hexagone : « Si *Vanity Fair* est un copié-collé

de l'édition américaine, ils vont droit dans le mur. Les Français n'ont pas l'habitude de lire des articles très longs, et il n'y a pas une grande attente chez nous pour ce genre d'adaptation. » Pour ce professionnel, « tout est une question de moyens et dépend du temps que l'éditeur laissera à la formule pour s'installer. Le nerf de la guerre demeure l'argent mis au départ dans le projet ».

LES MAGAZINES DE MODE SONT LES PLUS FACILES À ADAPTER

La question des formats importe aussi : « L'adaptation de magazines de mode dans différents pays, c'est peut-être le plus facile dans la presse, même si les goûts dans ce domaine diffèrent d'un pays à l'autre », constate Michel Mallard, directeur de création des magazines *Jalouse*



et *L'Officiel*, et ancien directeur de création de *Vogue Hommes International*. Pour preuve, *Harper's Bazaar* paraît déjà dans quarante-quatre pays et en dix-huit langues. L'adaptation de *Vanity Fair* en France apparaît plus ardue : « Il s'agit d'un magazine complexe à faire. Aux États-Unis, son contenu est très pointu. Cela fait quinze ans que Condé Nast a l'ambition de lancer une version en France. Mais il existe de nombreuses différences culturelles entre ces deux pays qui pourraient influencer sur le contenu, justement. En France, les milliardaires sont plus discrets, et les "people" sont des stars de moindre envergure. Mais si ça marche, ce journal peut devenir une machine redoutable. Car les annonceurs pourraient être alléchés par le prestige de la marque. » ▼

MARC ENDEWELD

MERCATO



DR

→ **VINCENT LECLABART** est devenu, le 11 juin, le nouveau président de l'Association des agences conseil en communication (AACC). Élu pour deux ans, le président de l'agence Australie succède à Frédéric Winckler, ex-président de JWT France, passé chez Louis Vuitton il y a quelques semaines.



© CANAL+

→ **BRUCE TOUSSAINT** rejoindra i-Télé à la rentrée, où il présentera la tranche matinale de la chaîne d'information continue du groupe Canal+ avec Amandine Bégot. La tranche 18h-19h30 sera, quant à elle, animée par une autre recrue, Laurence Ferrari, qui continuera d'animer sur D8 le talk-show quotidien « Le Grand 8 ».



© BMW GROUP

→ **PIERRE JALADY**, 40 ans, remplace Baudouin Denis au poste de directeur marketing de BMW France. Il occupait la même fonction précédemment chez American Express France.



© XAVIER IMBERT

→ **CONSTANCE BENQUÉ** a été élue à la présidence du SEPM (Syndicat des éditeurs de presse magazine) Marketing et Publicité. La présidente de Lagardère Publicité succède à Jean-Paul Lubot, directeur général du groupe Marie Claire.



DR

→ **PHILIPPE DENERY**, directeur général adjoint finances du groupe TF1 depuis 2007, est nommé également président d'Eurosport où il sera secondé par Jean-Thierry Augustin, promu directeur général.



DR

→ **THIERRY WELHOFF**, président de l'agence Syntec Conseil en Relations Publics, a été reconduit dans ses fonctions pour trois ans, à l'unanimité du nouveau conseil d'administration.

→ **LAURENT SOLLY** quitte la direction générale de TF1 Publicité pour la direction de Facebook France, au poste de Country Manager, une fonction nouvellement créée.

→ **GÉRARD DEGONSE** devient le nouveau président du conseil de surveillance de JCDecaux, en remplacement de Jean-Claude Decaux, 75 ans, le président non exécutif et fondateur du groupe. La coprésidence du directoire reste assurée par Jean-François et Jean-Charles Decaux, les fils du fondateur.

→ **MICHEL JUMEAU**, 41 ans, est promu directeur du marketing grand public d'Orange France, succédant à Alice Holzman, partie chez Canal+.

LOUIS DREYFUS

Président du directoire du *Monde*, directeur de la publication« *Le Monde* est atypique, nous investissons »

Presse écrite Dans un contexte de crise de la presse, le président du directoire du quotidien du soir détaille sa stratégie offensive bimédia. Avec un objectif : fournir des contenus exclusifs.

→ **LA TRIBUNE** – Après deux mois, êtes-vous satisfait de la nouvelle formule du *Monde* ?

LOUIS DREYFUS – Ce n'est pas une « nouvelle formule »... Nous avons apporté deux évolutions. Sur le papier, c'est la création d'un cahier économique quotidien. Nous avons eu de très bons retours des milieux économiques. Il y avait une attente pour que *Le Monde* soit plus complet sur ce secteur. En parallèle, sur le site, nous avons enrichi l'espace abonnés, avec plus de contenus exclusifs, et des fonctionnalités nouvelles. C'est-à-dire l'accès à 70 ans d'archives, et un journal tactile enrichi, uniquement conçu pour les utilisateurs de tablettes. Depuis ce lancement, le rythme de recrutement des abonnés sur le numérique a été multiplié par cinq ! Concrètement, nous en affiliions 150 par semaine, nous en sommes à 700. Nous sommes très satisfaits, et en ligne avec nos objectifs.

→ **Au niveau des ventes au numéro, quelle est la situation pour *Le Monde* ?**

Depuis juillet dernier et la fin de la campagne électorale, l'ensemble de la presse a connu en kiosque un décrochage. Nous constatons une exception : le rythme de vente reste bon sur *Le Monde week-end*, qui est accompagné de trois cahiers et du supplément magazine.

→ **La nouvelle directrice du *Monde*, Natalie Nougayrède, a annoncé une priorité au numérique, avec le basculement de la rédaction en bimédia...**

Nos actionnaires, Pierre Bergé, Xavier Niel, et Matthieu Pigasse nous encouragent à pousser les feux vers la transformation de notre modèle économique. Natalie Nougayrède a construit un organigramme correspondant à cette attente, avec deux directeurs adjoints,

l'un en charge du « temps long », l'autre en charge du « temps réel » et du « temps 24 heures ». Nous négocions aussi l'harmonisation des statuts. Notre objectif est d'aboutir cet été. À ce moment-là, il n'y aura plus de différenciation entre les journalistes venant du *Monde* papier et ceux du *Monde.fr*.

→ **Comment vendre un quotidien comme *Le Monde*, qui donne une grande place à l'international ? Quelle est l'attente du public ?**

L'attente du public, c'est d'avoir des journaux payants à haute valeur ajoutée. C'est notre pari. Concrètement, nous ne réduisons pas la taille de notre rédaction. Par rapport aux autres quotidiens français, nous sommes atypiques. Nous ne réduisons pas notre offre éditoriale. Car si on veut fidéliser nos lecteurs, qui ont accès à toute une série d'informations, souvent de qualité et gratuites, ou en conquérant d'autres, il faut absolument se distinguer par une notion d'exclusivité. Nous investissons donc dans la rédaction, ce qui ne nous empêche pas d'avoir une gestion stricte des coûts.

→ **Quelles ont été les conséquences du scoop mondial sur la Syrie⁽¹⁾ ?**

Conséquence immédiate : une augmentation des ventes sur les deux jours, et une capillarité très forte sur les réseaux sociaux, avec des articles deux fois plus partagés. Cela a renforcé le statut « journal de référence » : c'est *Le Monde* qui a été capable d'envoyer pendant deux mois deux journalistes en Syrie. Nos reportages ont permis de faire bouger les positions !

→ **Avec le cahier économique, avez-vous l'ambition de concurrencer *Le Figaro* ?**

Ce n'est pas comme cela que nous avons

« Le public attend des journaux payants à haute valeur ajoutée. C'est notre pari. Nous ne réduisons pas la taille de notre rédaction. »



© PATRICK KOWARIK / AFP

BIO EXPRESS

De 1995 à 1999 : directeur du contrôle aux États-Unis du groupe Hachette Filipacchi Médias.

De 1999 à 2001 : directeur financier du groupe La Provence.

De 2001 à 2005 : directeur financier et du développement, puis directeur général adjoint du groupe Libération.

De 2005 à 2006 : directeur général et cogérant de la sarl Libération.

De 2006 à 2008 : directeur général adjoint, puis directeur général du groupe Nouvel Observateur.

Depuis 2009 : administrateur des Éditions Indépendantes SA, société éditrice des *Inrockuptibles*.

Depuis 2010 : président du directoire du groupe *Le Monde*, directeur de publication.

construit notre projet. D'abord, il nous semblait difficile de ne pas accorder plus de place à l'économie, vu sa place dans notre société. Ensuite, l'acheteur de presse nationale acquiert en moyenne 1,5 quotidien par jour. Notre intuition est que ce panier moyen va se réduire. Nous devons donc être aussi référents dans ce domaine, avec un angle différent du *Figaro* ou des *Échos*.

→ **1,80 euro pour *Le Monde* papier, soit une augmentation de 64% du prix depuis 1982, n'est-ce pas rédhibitoire ?**

Je ne crois pas. La génération des moins de vingt-cinq ans n'ira pas en kiosque pour autant si on baisse le prix. Ceux qui vont en kiosque acheter le quotidien papier ont conscience de la valeur du produit. D'ailleurs, nous n'avons pas vu de décrochage des ventes à partir de janvier après l'augmentation. De fait, nous réalisons un produit qui peut être assimilé par bien des aspects à un produit de luxe. En janvier 2012, *The New York Times* est ainsi passé de 2 dollars à 2,50 dollars.

→ **Que pensez-vous de l'accord trouvé chez Presstalis et des préconisations sur les aides à la presse⁽²⁾ ?**

Cet accord est une première étape très importante mais, à elle seule, elle ne suffit pas. Au

sujet des aides, nous sommes largement d'accord sur le fait d'inciter les pouvoirs publics à mieux les cibler, notamment autour du portage. Sur la TVA à 2,1% pour le numérique, j'en appelle à une application rapide. Mais la transformation de nos modèles économiques relève d'abord de notre responsabilité d'éditeurs. ▼

PROPOS RECUEILLIS PAR M. E.

⁽¹⁾ *Le Monde* a publié fin mai 2013 une série de cinq reportages dévoilant l'utilisation par le gouvernement syrien d'armes chimiques contre les rebelles.

⁽²⁾ Le distributeur de presse Presstalis, au cœur d'un grave conflit social, a trouvé, fin mai, un accord avec les syndicats portant sur la restructuration du groupe.

LA TRIBUNE

http://www.la Tribune.fr

La Tribune
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris

Téléphone : 01 76 21 73 00.
Pour joindre directement votre correspondant,
composer le 01 76 21 suivi des 4 chiffres
mentionnés entre parenthèses.

SOCIÉTÉ ÉDITRICE
LA TRIBUNE NOUVELLE. S.A.S.
au capital de 3200 000 euros.
Établissement principal :
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris
Siège social : 10, rue des Arts,
31000 Toulouse. SIREN : 749 814 604

**Président,
directeur de la publication**
Jean-Christophe Tortora.
RÉDACTION
Directeur de la rédaction Éric Walther.

Directeur adjoint de la rédaction
Philippe Mabilie.
→ **Économie** Rédacteur en chef : Robert Jules.
Rédacteur en chef adjoint : Romaric Godin.
Jean-Christophe Chanut, Fabien Piliu.
→ **Entreprise** Rédacteur en chef : Michel
Cabirol. Rédacteurs en chef adjoints : Delphine
Cuny, Fabrice Gliszczynski. Alain-Gabriel
Verdevoye.
→ **Finance** Rédacteur en chef adjoint : Ivan
Best. Christine Lejoux, Mathias Thépot.
→ **Correspondants** Florence Autret (Bruxelles).

→ **Rédacteur en chef hebdo**
Jean-Louis Alcaïde. Jean-Pierre Gonguet.

RÉALISATION RELAXNEWS
→ **Rédacteur en chef** Thomas Le Gourrierer.
→ **Direction artistique** Cécile Gault.
→ **Secrétaire de rédaction** Sarah Zegel.
→ **Iconographie** Cathy Bonneau.

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 (73 26).
Directrice de publicité Clarisse Nicot (73 28).
Directeur nouveaux médias

Thomas Loignon (73 07).
Abonnements Aurélie Cresson (73 17).
Marketing des ventes au numéro :
Agence Bo conseil A.M.E / Otto Borscha
oborscha@ame-presse.com (01 40 27 00 18).

Imprimeries IPS, ZA du Chant des Oiseaux,
80800 Fouillois. N° de commission paritaire :
0514 C 85607. ISSN : 1277-2380.

Orange, le **premier** réseau 4G de France

4G #1

premier en couverture



quialameilleure4g.com

4G disponible pour le grand public sur 52 villes
en France métropolitaine, avec un terminal compatible.
Données opérateur au 13 juin 2013. Liste des villes sur treshautdebit.orange.fr

la vie change avec  orange™

LA TRIBUNE

HEBDOMADAIRE



17^{es} VICTOIRES DES SICAV HSBC, COVÉA, MFS ET FIRST STATE, LAUREATS 2013



ÉDITO

FRANCK PAULY, JOURNALISTE FINANCIER
INDÉPENDANT

Une année mouvementée

Entre mars 2012 et mars 2013, la vie des marchés financiers a davantage tenu des montagnes russes que d'un long fleuve tranquille. Or c'est sur cette période qu'ont été collectées les performances prises en compte dans le calcul des Victoires effectué par notre partenaire Europerformance. Force est de constater que, après une première partie de 2012 pour le moins difficile, un sensible rebond s'est enclenché sur la deuxième partie de l'année, se prolongeant même sur le premier trimestre 2013. Mais la crise de la dette européenne, qui semblait s'apaiser un moment, est revenue sur le devant de la scène. Les douze derniers mois se sont donc apparentés à une sorte de convalescence... avec de multiples rechutes. Ce sont finalement des « intraveineuses » qui ont sauvé les marchés : des injections massives de liquidités de la part des banques centrales – et en premier lieu de la Banque Centrale Européenne (BCE) – ont remis le malade sur pied. Des politiques monétaires très accommodantes ont soutenu les marchés actions, avec des liquidités très abondantes, mais fait baisser les rendements des obligations avec des taux courts proches de zéro.

Si la crise européenne n'est sans doute pas totalement terminée, la pérennité de l'euro ne semble aujourd'hui plus remise en cause. C'est Mario Draghi, le président de la BCE, qui a réalisé ce tour de force en assurant, à la fin juillet 2012, que son institution ferait « tout ce qu'il faudra » pour préserver la monnaie unique européenne. Puis la BCE a dévoilé, début septembre, un nouveau programme anti-crise. Ce dispositif baptisé Outright Monetary Transactions (OMT) permet à la BCE de racheter, sans limite prédéfinie, la dette souveraine des pays de la zone euro victimes de la défiance des marchés.

Dans un environnement où la volatilité est souvent restée élevée, la prudence, un *stock picking* attentif au risque et des gestions bien rodées ont permis à HSBC, Covéa, MFS et First State de se distinguer pour l'excellence de leur gamme de fonds, comme on pourra le lire dans ce dossier. Les douze derniers mois ont en effet apporté de quoi donner des sueurs froides à plus d'un gérant !

Du côté actions, après avoir vu le CAC 40 passer sous la barre des 3 000 points, en juin 2012, le marché a commencé à se reprendre, avant de vraiment s'envoler à la fin juillet, suite aux déclarations rassurantes de Mario Draghi. L'indice des principales valeurs françaises hésitait à nouveau à l'automne, une période traditionnellement marquée, en Bourse, par un coup de blues, aggravé cette année par des perspectives économiques plutôt affligeantes. Certes, le CAC a repris des couleurs par la suite. Mais tout en restant très fragile : alors qu'il approchait des 4 000 points, il a replongé au printemps 2013. Les élections italiennes ont mis du temps à déboucher sur une

majorité à peu près stable et, surtout, la crise chypriote, mal gérée, a pris tout le monde par surprise fin mars. Finalement, les fonds actions France s'en sortent bien, et engrangent même un gain moyen de 10,9 % sur un an. Les actions européennes et américaines affichent une hausse moyenne plus forte de 14,3 %. En revanche, les marchés émergents, une classe d'actifs prisés ces dernières années, sont restés à la traîne, affectés par le ralentissement généralisé de l'activité économique. La performance moyenne des actions de cette catégorie ne ressort qu'à 7 % sur un an. Au niveau des obligations, cela n'a pas été simple non plus

pour les gérants ! En raison des liquidités massives injectées par les banques centrales, les rendements des obligations des pays jugés les plus sûrs, comme les États-Unis ou l'Allemagne, sont passés en territoire négatif en termes réels. Du coup, les catégories du crédit aux entreprises et du *high yield* ont été particulièrement recherchées pour leurs rendements plus attrayants. Les obligations *high yield* se retrouvent ainsi en vedette avec une performance moyenne sur un an de 13,9 %, contre 7,9 % pour les obligations internationales. Côté produits, les professionnels ne sont pas restés sur la touche, comme l'attestent ceux présentés pour le Prix de l'Innovation des placements financiers SGSS. Dans un contexte toujours chahuté, la protection et la flexibilité sont à l'honneur. ▼

Si la crise européenne n'est pas terminée, la pérennité de l'euro ne semble plus remise en cause

➔ Retrouvez la totalité des résultats des Victoires des Sicav (4 477 fonds passés en revue) et du Prix de l'Innovation 2013 sur Latribune.fr

HSBC, LES ATOUTS D'UNE GRANDE BANQUE INTERNATIONALE



GUILLAUME RABAULT, directeur des Investissements HSBC France.

Troisième l'an dernier, HSBC grimpe en 2013 à la première place grâce à sa gestion internationale et patrimoniale. HSBC France est à la fois la filiale d'une grande banque internationale, présente dans 36 pays, et une banque de proximité, qui regroupe depuis 2005 en France l'ensemble des agences de l'ancien CCF. C'est un établissement largement orienté vers la gestion de patrimoine et la banque privée : la gestion d'actifs doit donc logiquement constituer son fer de lance. HSBC propose une gamme diversifiée de 220 fonds en France. L'établissement gère environ 68 milliards d'euros d'actifs (430 milliards de dollars gérés au niveau mondial). « *Nous sommes un gestionnaire français au sein d'une société de gestion internationale : nous avons des équipes partout dans le monde* »,

résume Guillaume Rabault, directeur des Investissements de HSBC Global Asset Management France. Certaines spécialités sont gérées depuis Paris, comme par exemple la totalité de l'activité obligataire dans la zone euro : « *Nous avons bénéficié d'une forte croissance de la collecte obligataire l'an dernier, notamment sur le crédit, à cause de la baisse des spreads* », explique-t-il. Paris est également responsable de la gestion actions zone euro. Avec une cible avant tout patrimoniale (les investisseurs qui disposent d'au moins 75 000 euros de patrimoine financier représentent 371 000 clients sur un total de 800 000), HSBC se concentre sur ses produits flexibles, à l'image de Patrimoine, son meilleur

BANQUES	rang
HSBC	1
CM CIC AM	2
La Banque postale Am	3

OPCVM, « *un fonds grandes capitalisations françaises, qui cherche à performer aussi bien que les actions mais avec moins de risque* », et sur sa gamme multi-assets.

Enfin, les fonds de petites capitalisations n'ont pas démerité. Ainsi HSBC Small Cap France est 6^e

sa catégorie, grâce « *à la recherche de valeurs de croissance et une bonne exposition sur les émergents qui lui a permis de passer la crise*, explique Guillaume Rabault. *L'an dernier n'a pas été simple à cause de l'intensité de la crise de confiance dans la zone euro. Mais le redressement sensible sur la deuxième partie de l'année a plus qu'effacé le recul de la première partie* », conclut le directeur. **FRANCK PAULY**

LA GESTION COLLÉGIALE DE COVÉA CAPITALISE SUR LES OBLIGATIONS



GHISLAINE BAILLY, présidente de Covéa Finance.

« *Nous sommes un peu spécifiques par rapport à nos concurrents, car nous sommes une société captive d'un groupe d'assurances* », explique Ghislaine Bailly, présidente de Covéa Finance. Déjà lauréat pour sa gamme en 2011, Covéa remporte une nouvelle fois cette année la Victoire des assureurs.

Avec plus de 78 milliards d'euros d'actifs gérés (65,9 milliards d'euros en obligations et 12,6 milliards en actions), Covéa résulte de la fusion des gestions de la GMF, de MMA et de la MAAF. « *La priorité est de gérer les fonds des assureurs mutualistes. Comme nous gérons principalement des mandats d'assurances, nous avons une forte*

présence sur les marchés obligataires », souligne la présidente. Logiquement, le meilleur OPCVM de la gamme est un fonds obligataire euros toutes maturités, Covéa Obligations, avec une performance de 4,4 % sur un an, de 10,5 % sur trois ans et de 27,4 % sur cinq ans. Aujourd'hui, l'intégration des trois sociétés de gestion est terminée, et la gamme de 59 fonds est complète : « *Elle a été rationalisée pour éviter les doublons et adaptée à la nouvelle configuration du monde, suite à la crise financière. Nous avons cependant gardé les spécificités des trois maisons d'origine, afin d'enrichir notre expertise* », insiste la présidente. Gamme d'assureurs, elle inclut bon nombre de fonds profilés.

ASSUREURS	rang
Groupe Covéa	1
Axa Investment Managers	2
Groupama	3

Covéa bénéficie d'un atout spécifique dans sa gestion : l'accent mis sur la collégialité et la transversalité, qui conviennent bien aux valeurs mutualistes du groupe. « *La collégialité est, pour nous, un principe d'investissement : les équipes de gestion sont responsables de la performance*, explique Ghislaine Bailly. *La gestion cultive son indépendance d'analyse. Nos équipes de recherche présentent des données économiques de façon exhaustive et neutre, adaptées et calibrées aux besoins des gérants*. » Autre particularité : « *Nous venons de créer un pendant de la macro-économie avec une équipe de recherche micro-économique, composée de spécialistes qui vont éclairer les gérants sur la stratégie ou le management des sociétés* », assure la présidente. **F.P.**

MFS INTERNATIONAL, UN "STOCK PICKER" ATTENTIF AU RISQUE



ALAIN DUPIERRE, directeur régional France, Suisse et Monaco MFS International.

Deuxième l'année dernière dans la catégorie des spécialistes gamme large derrière Fidelity, 3^e en 2010, 2^e en 2009... MFS International piaffait d'impatience aux pieds de la première marche du podium ces dernières années. Présent sur le marché français depuis 2008 seulement, cette société de gestion fondée en 1924 à Boston est pourtant la plus ancienne nord-américaine. Depuis 1982, elle a pour principal actionnaire Sun Life Financial (78 % du capital), une société financière canadienne âgée de 150 ans : « *Un grand assureur mondial, stable et rassurant pour les clients* », souligne le directeur régional France, Suisse et Monaco, Alain Dupierre. Cette société de gestion traditionnelle, n'utilisant aucun dérivé et largement axée sur le *stock picking*, applique une gestion transparente qui a été payante en 2012-2013.

Trois éléments principaux caractérisent MFS : « *Nous bénéficions d'une recherche intégrée, avec la première équipe d'analystes indépendants, créée en 1932*, souligne Alain Dupierre. *Nous affichons d'autre part une présence globale et une culture de collaboration* », ajoute-t-il. Ainsi, avec une présence dans neuf grands centres financiers (Boston, Toronto, Londres, Hong Kong, Mexico, São Paulo, Tokyo, Singapour, Sydney), « *nous avons une vision très transversale, avec un esprit de collaboration. Il n'y a pas de gérants vedettes chez nous, tous sont d'anciens analystes* ». Un tiers de leur rémunération dépend de l'aspect qualitatif de leur analyse et de leur gestion

sur trois ans. Enfin, MFS se distingue par sa gestion active du risque : « *Nous respectons un processus rigoureux, avec des examens quotidiens et hebdomadaires du risque pour chaque fonds ; un comité de gestion se réunit chaque mois, et un examen complet de chaque portefeuille débouche, deux fois par an, sur un rapport de 30 pages*. »

Avec 70 % de sa collecte provenant de fonds actions – à l'inverse de ses concurrents –, la société de gestion capitalise sur cette compétence : MFS Meridian European Equity Core Equity, meilleur fonds de la gamme, est 4^e dans la catégorie Actions Europe général avec un gain de plus de 35 % sur un an. **F.P.**

SPECIALISTES GAMME LARGE	rang
MFS International Ltd	1
FII Gestion (Fidelity)	2
Franklin Templeton Investment Management Limited	3

LA PRUDENCE A ÉTÉ PAYANTE POUR FIST STATE INVESTMENTS



EVA VON SYDOW, directrice commerciale Europe First State Investments.

Une fois de plus, la gestion de cette filiale de la Commonwealth Bank of Australia se distingue dans notre palmarès : après 2009, 2010 et 2012, First State Investments emporte à nouveau la Victoire des spécialistes petite gamme cette année.

La gamme de ce spécialiste de l'Asie et des marchés émergents est peu sensible aux cycles économiques et financiers, grâce à un processus de gestion privilégiant le long terme. « *Chaque fonds est géré non pas sur douze mois, mais sur trois ou cinq ans. Nous avons tendance à avoir des fonds assez défensifs, car il est rare qu'une équipe*

bouleverse totalement son portefeuille en fonction de l'évolution de l'environnement économique », explique Eva Von Sydow, directrice commerciale Europe.

« *Nous opérons toujours avec la même approche, en commençant par trouver des sociétés stables, de très haute qualité en matière de bilan et de man-*

agement sur le long terme – souvent des entreprises avec des marques fortes et liées à la consommation domestique », précise-t-elle. Par ailleurs, une stricte discipline de vente régle les prises de bénéfices.

Une volatilité élevée comme sur ces douze derniers mois n'est pas un problème pour

First State. « *La volatilité de nos fonds est inférieure à celle des indices et à celle de nos concurrents, car nous ne changeons jamais de stratégie* », insiste Eva Von Sydow. Les rotations sont en effet limitées : les dix plus gros titres de chaque fonds doivent représenter au moins 30 % du portefeuille.

Parmi ses catégories de prédilection à cause de son origine géographique, les dix premières valeurs du fonds Global Emerging Markets, 2^e de la catégorie actions marchés émergents, pèsent 32 % du portefeuille. Dans le fonds Asia Pacific Sustainability, 2^e de la catégorie actions Asie (hors Japon), elles pèsent 37 %. Le développement durable est d'ailleurs un pari transversal de la maison : « *Ce concept est intégré dans chaque équipe, car nous pensons que cela va soutenir la performance à long terme* », explique Eva Von Sydow. **F.P.**

SPECIALISTES PETITE GAMME	rang
First State Investment Management UK Limited	1
Banque de Luxembourg Fund Research & Asset Management	2
Cogefi Gestion	3



ALEXEI JOUROVSKI, responsable de l'équipe Actions d'Unigestion.



LAURENT DOBLER, gérant du fonds Renaissance Europe et directeur général de Comgest.



ROMAIN BURNAND, gérant du fonds Multi Caps et codirigeant de Moneta.

ACTIONS AMÉRIQUE DU NORD GÉNÉRAL LA GESTION DU RISQUE, MOTEUR PERFORMANT

La gestion du risque est un moteur de performance essentiel pour Uni-Global Minimum Variance US », explique Alexei Jourovski, responsable de l'équipe Actions d'Unigestion. La gestion est un peu comme un marathon : nous faisons du minimum variance (qui permet de limiter le risque) depuis plus de quinze ans et, depuis début 2008, pour l'Amérique. Nous avons commencé avec des outils simples. Puis, au fil du temps, nous avons combiné des outils quantitatifs et des données fondamentales et macroéconomiques », précise-t-il. De fait, il est vrai que la volatilité du portefeuille, de 16,9 % depuis sa création, est nettement inférieure à celle du S&P 500, son indice de référence, qui se monte à 21,2 %. Pourtant, « les marchés ont été compliqués à cause des élections américaines – les valeurs de la consommation ont été chahutées en fin d'année dernière – et des interventions des banques centrales. »

TROUVER DES VALEURS UN PEU OUBLIÉES PAR LES INVESTISSEURS

Toutefois, le fonds ne suit pas aveuglement son indice de référence. « La construction du portefeuille est différente de celle de l'indice S&P 500 : nous évitons les plus grosses capitalisations de l'indice, ce qui nous permet de trouver des valeurs un peu oubliées par les investisseurs et d'assurer une bonne diversification », souligne Alexei Jourovski avant d'ajouter : « Nous investissons dans des sociétés de qualité, disposant d'un bilan solide et d'une bonne diversification. C'est essentiel dans des marchés chahutés. » Et cela explique la différence. Uni-Global Minimum Variance US gagne 18,2 % sur un an, quand la moyenne de la catégorie ne progresse que de 14,3 %, et 47,5 % sur trois ans, contre 37,2 % pour sa catégorie. F.P.

ACTIONS EUROPE GÉNÉRAL PRIORITÉ AU LONG TERME

La recette de Laurent Dobler, gérant du fonds primé et directeur général de Comgest ? « L'idée est que notre fonds est comme une holding, avec des sociétés qui croissent à long terme. Nous avons une stratégie « buy & hold » de long terme ». Ainsi dans Renaissance Europe, sur les 15 titres dans lesquels la Sicav est investie depuis 1994, seuls 20 % ont fait environ 90 % de la performance. « Il s'agit de sociétés exceptionnelles comme Essilor, H&M, L'Oréal ou Inditex (Zara, ndlr) », commente le gérant. Ce qui permet de résister dans tout type d'environnement : « Ce fonds ne dépend pas des cycles économiques, car nous achetons les sociétés les moins cycliques possibles, présentes sur des secteurs pérennes, comme par exemple dans les cosmétiques, l'alimentation, la pharmacie ou les services », précise-t-il.

VENDRE DES SOCIÉTÉS QUI ONT BIEN MARCHÉ LORSQU'ELLES RISQUENT DE RALENTIR

Tir groupé : il réussit ainsi à exploiter d'afficher une performance de 26,89 % sur un an, entre mars 2012 et mars 2013, contre une moyenne de 14,3 % pour la catégorie et de 55,12 % sur trois ans, contre une moyenne de 17,1 % pour ses pairs... Et aligne trois fonds Comgest sur les trois premiers podiums de la catégorie actions Europe général, avec Comgest Europe en 2^e position et Comgest Growth Europe en 3^e, trois déclinaisons d'une même gestion.

Pour autant, cette gestion reste vigilante sur la qualité des investissements et la capacité des sociétés à délivrer des profits : « Nous vendons quelquefois des sociétés qui ont bien marché lorsqu'elles risquent de ralentir, comme Reckitt Benckiser, un concurrent britannique d'Unilever ou de Procter & Gamble », pointe Laurent Dobler. F.P.

ACTIONS FRANCE GÉNÉRAL UN PORTEFEUILLE "BUY & HOLD", MAIS TRAVAILLÉ

Des paris marqués sur des valeurs bien sélectionnées : voilà ce qui a permis la performance de Moneta Multi Caps, un habitué des podiums, qui devance largement ses concurrents. « Le stock picking a bien fonctionné, avec de belles hausses sur des titres comme Téléperformance, Sanofi et Bolloré, et plus récemment sur EADS, acheté fin 2012. Il s'agit de cas particuliers, qui ont délivré davantage que ce que le marché attendait compte tenu de leur faible valorisation lors des achats », précise Romain Burnand, gérant du fonds et co-dirigeant de Moneta.

GÉRER AVEC FLEXIBILITÉ FACE À LA CRISE DE LA DETTE ET AU RALENTISSEMENT ÉCONOMIQUE

2012 a été une année complexe : les marchés ont été heurtés à cause de la crise de la dette en Europe et du ralentissement de l'économie mondiale. Une gestion flexible était donc de mise. « On a observé une normalisation du marché sur les douze derniers mois. Durant la crise de l'euro, les valorisations étaient devenues extrêmes, entre les valeurs très recherchées car bénéficiant de la croissance hors de la zone euro et les valeurs délaissées car classées "domestiques zone euro". Or depuis l'été et les déclarations de Mario Draghi sur l'euro, ces craintes se sont décrispées. Comme nous sommes positionnés sur des valeurs intermédiaires, nous avons bien profité de cette normalisation », explique Romain Burnand.

Une gestion active est aussi au cœur du succès du fonds : « Notre portefeuille est plutôt « buy & hold », surtout sur les valeurs moyennes. Mais nous travaillons nos lignes : en cas de pression baissière, nous nous renforçons ; nous nous allégeons si le cours s'emballe. » Bic est un exemple de sociétés sorties en totalité du portefeuille. Romain Burnand s'est aussi allégé sur L'Oréal, sur laquelle il avait une position forte depuis l'été 2011, ainsi que sur Téléperformance et Euler Hermes. F.P.

ACTIONS AMÉRIQUE DU NORD				
Nom du fonds	Société de gestion	Performance en %		
		1 an	3 ans	5 ans
Uni-Global Minimum Variance US	Unigestion Sa	18,16	47,48	64,77
Vontobel Fund Us Value Equity	Vontobel Management Sa	17,96	55,45	68,18
Palatine Amérique	Palatine Asset Management	15,22	39,21	52,03

ACTIONS EUROPE GÉNÉRAL				
Nom du fonds	Société de gestion	Performance en %		
		1 an	3 ans	5 ans
Renaissance Europe	Comgest Sa	26,89	55,12	60,45
Comgest Europe	Comgest Sa	27,13	55,24	60,17
Comgest Growth Europe Fund	Comgest Sa	26,96	55,13	59,82

ACTIONS FRANCE				
Nom du fonds	Société de gestion	Performance en %		
		1 an	3 ans	5 ans
Moneta Multi Caps A	Moneta Asset Management	21,70	22,17	36,44
Elite 1818 France Opportunité	Vega Investment Managers	15,10	19,19	19,06
Soprane Actions France	Vega Investment Managers	15,05	14,58	6,19



JOËL REULAND, gérant de BL-Global 75 de Banque de Luxembourg. **SEBASTIAN RICHNER**, gérant de Swiss Life Funds Portfolio Global Growth. **WAYNE LIN**, gérant du fonds Legg Mason.



PHILIPPE NOYARD, gérant du fonds Dexia Bonds High Spread Classic et responsable de la gestion *high yield* et arbitrage crédit.



MICHAEL HASENSTAB, gérant de Templeton Global Total Return et co-directeur du pôle obligations internationales.

DIVERSIFIÉS INTERNATIONAUX, DOMINANTE ACTIONS TROIS EX AEQUO

Exceptionnel : pour la première fois, trois fonds – Legg Mason Multi-Manager Performance, Swiss Life Funds Portfolio Global Growth et BL-Global 75 de Banque de Luxembourg – sont ex aequo dans la catégorie diversifiés internationaux à dominante actions. Le calcul du prix n'est pas uniquement basé sur les performances des fonds, puisqu'il prend en compte le facteur risque. Et il s'avère que les résultats sont identiques pour les trois fonds ! Particularité du fonds Legg Mason : il est libellé en dollars, et a donc profité de la vigueur du billet vert. « *Nous étions surpondérés en actions dès le premier trimestre 2012 – une période qui s'est caractérisée par une nette surperformance des actions vis-à-vis de l'obligataire. Ce fut le cas jusqu'en avril, quand nous sommes revenus à une pondération neutre que nous avons maintenue jusqu'à la fin de l'année* », explique Wayne Lin, gérant du fonds.

Pour Swiss Life Funds Portfolio Global Growth, un fonds mixte investi à 51 % au moins en actions (63 % du portefeuille actuellement), la devise de référence est le franc suisse : il est donc logiquement très présent sur ce pays (37 % du portefeuille en ce moment), mais également sur les États-Unis (9 %), les Pays-Bas, le Japon et la France (entre 3,5 % et 2,5 %).

Enfin, BL-Global 75 est beaucoup plus tourné vers les actions, avec 84 % du portefeuille dans cette classe d'actifs (14 % en obligations et 29 % en liquidités). C'est un fonds surtout investi aux États-Unis (35 % du portefeuille) et en Europe (17 % en zone euro, 13 % hors zone euro). Ses plus grosses lignes sont un fonds Asie Pacifique d'Aberdeen (7 %) des Bunds allemands (2,5 %) et de grosses capitalisations internationales comme BAT, Novartis ou Sanofi. **F.P.**

OBLIGATIONS HAUT RENDEMENT GÉNÉRAL UNE GESTION RÉACTIVE DU RISQUE

« *Le défi de l'an dernier a consisté à gérer en parallèle la dégradation de la situation économique en Europe, l'évolution de la crise de la dette et les réactions des banques centrales* », souligne Philippe Noyard, gérant du fonds Dexia Bonds High Spread Classic et responsable de la gestion *high yield* et arbitrage crédit. Il a su gérer le risque avec finesse et conserver une faible volatilité, ce qui lui permet d'emporter le certificat pour cette catégorie, alors que d'autres fonds affichent des performances non ajustées du risque supérieures. Philippe Noyard a d'abord fortement réduit le risque à partir de mars en renforçant les secteurs défensifs au dépend des secteurs cycliques. « *Le LTRO de la BCE annonçait début 2012 une rupture favorable au marché du crédit : il était alors intéressant d'investir en Europe du Sud, en particulier au Portugal. À partir de mars, avec le retour de l'inquiétude sur les dettes souveraines et les nouvelles tensions sur le secteur bancaire, j'ai réduit notre allocation Europe du Sud pour me positionner sur l'Allemagne et l'Europe du Nord* », confie ce fin observateur des évolutions.

Des ajustements pour... prendre davantage de risques par la suite ! « *Une nouvelle rupture est intervenue à partir de juillet, souligné-t-il, après les décisions du sommet européen du 28-29 juin, les avancées en Europe sur la supervision bancaire, les taux de la BCE ramenés à zéro, les déclarations de Mario Draghi autour de l'euro et des achats de dettes sur le marché secondaire. L'environnement était favorable au crédit à haut rendement, avec la réduction du risque systémique. J'ai repris du risque sur les entreprises des pays périphériques et sur les entreprises françaises.* » Autre atout : l'équipe de gérants et d'analystes est bien intégrée, ce qui permet au fonds d'être très réactif. **F.P.**

OBLIGATIONS INTERNATIONALES DES PARIS SUR LES DEVISES LOCALES

Le fonds Templeton Global Total Return, lauréat de la catégorie obligations internationales, investit sans contrainte géographique dans tous types d'obligations émises par des gouvernements ou des entreprises, avec un maximum de 50 % en titres notés « non investment grade », c'est-à-dire risqués. Le pari a été payant : ce fonds devance très amplement ses concurrents.

« *Un des principaux éléments de différenciation est que nous investissons sur des obligations émises en devises locales et en devises fortes. La gestion active des devises est également un des moteurs de performance*, avance le gérant et co-directeur du pôle obligations internationales, Michael Hasenstab. *Nos décisions d'investissement sont en fait guidées par les valorisations. Nous investissons dans les pays où nous pensons que les obligations sont sous-évaluées, et où nous pensons que les fondamentaux locaux offrent un potentiel d'appréciation des prix* », complète-t-il.

Le fonds favorise en effet les États ayant de bons fondamentaux, autrement dit les pays en phase de croissance, peu endettés, disposant de réserves de changes et présentant des balances courantes excédentaires ou faiblement déficitaires, ce qui lui permet de passer au travers des creux du marché. « *Nous avons maintenu notre approche fondamentale et long terme au cours d'une année marquée par les mouvements "court termistes" et une grande volatilité. Par rapport à la dette souveraine, nous maintenons notre confiance à des pays bénéficiant de finances publiques saines et/ou d'un potentiel de croissance élevé, quels que soient les mouvements court terme observés sur certaines devises* », souligne le gérant. **F.P.**

DIVERSIFIÉS INTER. DOMINANTE ACTIONS				
Nom du fonds	Société de gestion	Performance en %		
		1 an	3 ans	5 ans
Legg Mason Multi-Manager Performance	Legg Mason Investments Europe Limited	14,09	33,23	45,88
Swiss Life Funds (Lux) Portfolio Global Growth	Swiss Life Funds (Lux) Management Company	14,30	26,81	30,02
BL-Global 75	Banque de Luxembourg Fund Research & Asset Management S.A.	11,31	24,43	31,48

OBLIGATIONS HAUT RENDEMENT				
Nom du fonds	Société de gestion	Performance en %		
		1 an	3 ans	5 ans
Dexia Bonds High Spread Classic	Dexia Asset Management	9,72	26,53	42,97
Federated High Income Advantage Fund	Federated International Management Limited	17,38	47,10	110,08
CNP - Assur -Euro-HY	CCR Asset Management	14,19	35,61	53,95

OBLIGATIONS INTERNATIONALES				
Nom du fonds	Société de gestion	Performance en %		
		1 an	3 ans	5 ans
Templeton Global Total Return Fund	Franklin Templeton Investment Management Ltd	17,44	36,30	112,28
SG Oblig Monde	Société Générale Gestion	6,71	14,45	21,96
Amundi Multimangers Oblig	Amundi	7,21	16,97	35,58

SECURITIES SERVICES

PLUS QU'UN PARTENAIRE : UN ÉQUIPIER



AVEC NOS CLIENTS NOUS CONSTRUISONS UNE RELATION DE TRAVAIL ÉTROITE ET DURABLE QUI LEUR PERMET D'ALLER PLUS LOIN DANS LEUR DÉVELOPPEMENT. DANS UN MONDE COMPLEXE ET EN CONSTANTE ÉVOLUTION, NOUS LEUR APPORTONS AU QUOTIDIEN UNE OFFRE DE SERVICES TITRES SOLIDE ET EFFICACE.

SG-SECURITIES-SERVICES.COM

DEVELOPPONS ENSEMBLE L'ESPRIT

 **SOCIÉTÉ GÉNÉRALE**
Securities Services

Société Générale Securities Services est le nom commercial pour les entités de securities services de Société Générale et ses filiales à l'étranger. Société Générale est agréée et régulée par l'Autorité Française de Contrôle Prudentiel et l'Autorité des Marchés Financiers. Le matériel/support est à seul caractère informatif et ne constitue pas une offre contractuelle. Tous les produits et services offerts par Société Générale ne sont pas disponibles dans toutes les juridictions. Contactez votre bureau local pour plus de renseignements. © 2013 Société Générale Groupe et ses filiales. © GettyImages - FRED & FARID



Protection et flexibilité en vedette en 2013

TENDANCE Deux thèmes transversaux sont particulièrement présents dans les douze dossiers du millésime 2013 du Prix de l'Innovation des placements financiers SGSS, organisé par La Tribune et SGSS : le contrôle des risques, pour mieux s'en protéger, et la souplesse, pour mieux s'adapter à l'humeur volatile des marchés financiers. Deux questions qui, au fond, sont devenues récurrentes depuis la crise de 2008.

Dans un environnement fluctuant, la recherche de la protection et du contrôle des risques demeurent des préoccupations fortes. Pour être en mesure de s'adapter à des marchés changeants, la flexibilité et la gestion active constituent un deuxième axe important dans beaucoup de dossiers concourant au Prix de l'Innovation. À noter également, comme c'est le cas depuis plusieurs années : trois des dossiers présentés renvoient à l'Investissement socialement responsable (ISR), une approche du placement qui a désormais conquis ses lettres de noblesse.

UNE VOLONTÉ DE MAÎTRISE DU RISQUE

Du côté des dossiers destinés aux particuliers, outre une classique garantie en capital à l'échéance, BNP Paribas Gestion Active Octobre 2018 bénéficie d'une gestion propre à saisir les opportunités de marché et d'un mécanisme visant à améliorer le niveau de garantie. Le gérant a la liberté d'ajuster son portefeuille entre ses deux composantes, celles à « faible risque » et celles « risquées » : il est donc également flexible.

Du côté des dossiers concernant les institutionnels, on trouve Amundi ETF Topix Hedged Daily, un fonds indicatif actions japonaises qui protège contre les fluctuations du yen sur une base quotidienne. Le fonds Theam I Market Opportunities recherche, lui, des rendements élevés grâce à des options, mais avec un capital partiellement protégé (les stratégies optionnelles offrent une protection implicite, puisque la perte maximale de la position est connue à l'avance). Enfin, CPR Reflex Stratédès est un fonds diversifié qui œuvre aussi à maîtriser le risque.

UNE RECHERCHE DE SOUPLASSE

Pour les particuliers, Swiss Life Funds Bond Global High Yield (qui concourt aussi dans la catégorie institutionnels) offre une gestion active en matière d'allocation géographique, sans contrainte de benchmark. Il est aussi dynamique, car il bénéficie d'une poche importante de liquidité et d'une gestion active du risque de « convexité » – un risque particulier au *high yield*.

Pour les institutionnels, CPR Reflex Stratédès allie les actions, les obligations et une poche de diversification (des actifs décorrélés des marchés traditionnels comme les matières premières ou l'alternatif), qui évolueront en fonction des configurations du marché. Le fonds BGF Emerging Markets Equity Income investit, lui, sur des actions émergentes à hauts dividendes sans aucune contrainte de benchmark.

LE DURABLE ET LE SOLIDAIRE DANS L'AIR DU TEMPS

AG2R La Mondiale Ethomed ISR, un fonds diversifié, responsable et solidaire, met en œuvre cinq principes actifs visant une performance financière et sociétale, grâce à une gestion dynamique de son budget de risque. De son côté, CPR Patrimoine Solidaire est le premier fonds solidaire et flexible grâce à une poche « cœur » défensive qui peut être ajustée. Il bénéficie aussi d'une protection originale : un « fusible » activé en cas de retournement brutal du marché. Le fonds Cedrus Sustainable Opportunities veut, lui, réconcilier l'investissement responsable avec une gestion active et performante : il est investi sur des actions « responsables » et « durables ». **F.P.**

PRIX PARTICULIERS

Sociétés	Produits présentés
Lauréat : 123 Venture	123 Viager
Nominé : CPR AM	CPR Reflex Solidaire
Nominé : Swiss Life	Swiss Life Funds (F) Prigest World 2020
BNP Paribas Investment Partners	BNP Paribas Gestion Active Octobre 2018
Swiss Life AM	Swiss Life Funds (Lux) Bond Global High Yield R EUR Cap

PRIX INSTITUTIONNELS

Sociétés	Produits présentés
Lauréat : Swiss Life AM	Swiss Life Funds (Lux) Bond Global High Yield I EUR Cap
Nominé : CPR AM	CPR Reflex Stratédès 0-100
Nominé : AMUNDI Investment Solutions	Amundi ETF Topix Eur Hedged Daily
BNP Paribas Investment Partners	THEAM I Market Opportunities
AG2R La Mondiale	AG2R La Mondiale ETHOMED ISR
Cedrus AM	Cedrus Sustainable Opportunities
BlackRock	BGF Emerging Markets Equity Income

LES NOMINÉS 2013 DU PRIX DE L'INNOVATION DES PLACEMENTS FINANCIERS SGSS

Après examen de l'ensemble des dossiers, six nominés ont été retenus au terme d'une première réunion du jury, le 13 juin dernier.

Catégorie particuliers

- CPR Patrimoine Solidaire est le premier fonds flexible solidaire français avec une approche d'investissement socialement responsable et un élément de protection.
- Swiss Life Funds Prigest World 2020 est un fonds diversifié, à dominante actions internationales, ayant pour échéance 2020 : là est l'innovation. Ce fonds d'actions à échéance déterminée est inspiré des fonds obligataires.

- 123 Viager propose, pour la première fois en France, une « mutualisation » de viagers, regroupés dans une Sicav. Une batterie de critères a été mise au point pour sélectionner les biens et assurer la gestion des viagers : un rendement de 5 à 6 % est attendu, contre 3 à 4 % pour de l'immobilier traditionnel.

Catégorie institutionnels

- Amundi ETF Topix Hedged Daily est le premier ETF en Europe permettant d'investir sur le marché actions japonaises tout en bénéficiant d'une couverture quotidienne du risque de change.

- CPR Reflex Stratédès 0-100 est un fonds diversifié flexible, alliant une allocation d'actifs prospective à dix ans et une maîtrise des risques pour faire face aux fluctuations des marchés.

- Swiss Life Funds Bond Global High Yield est un fonds d'obligations à haut rendement, adapté à la nouvelle donne du marché grâce à une gestion active, en euros et en dollars, avec une très grande liberté sur ses poches d'investissements.

123 Venture et Swiss Life, lauréats 2013 de l'innovation

PALMARÈS Le Prix de l'Innovation des Placements Financiers et les Victoires des Sicav ont été décernés mercredi 26 juin.

Jour de palmarès dans le grand auditorium de la Société Générale, à La Défense, mercredi 26 juin : les résultats des 17èmes Victoires des Sicav ainsi que du Prix de l'Innovation des Placements Financiers, organisés par La Tribune et Société Générale Securities Services (SGSS), ont été proclamés en fin de matinée devant un parterre nourri de professionnels. Peu avant, les six candidats nominés pour le Prix de l'Innovation, sélectionnés le 13 juin, avaient passé un grand oral de second tour devant le jury. Celui-ci a désigné les deux lauréats 2013 : 123 Venture (catégorie « Particuliers ») et Swiss Life (catégorie « Institutionnels »).

123 VIAGER : UNE VRAIE INNOVATION

Véritable nouveauté en France : 123 Viager est une sicav contractuelle regroupant... des viagers. Ceux-ci sont mutualisés dans l'intérêt des investisseurs, qui peuvent espérer un rendement de 5 à 6 %, et celui des vendeurs. 123 Viager s'appuie sur trois éléments. Primo, le dispositif mis en place pour acquérir les actifs immobiliers qui, en privilégiant la protection des vendeurs, vise à développer l'offre à la vente. Secundo, un mode de gestion spécifique (sélection des agences immobilières partenaires, transparence du modèle de pricing, standardisation des conditions juridiques de la vente). Tertio – et surtout –, la structuration originale retenue pour ce véhicule d'investissement immobilier puisque les cadres juridiques existants (SCPI ou OPCV) n'étaient pas envisageables.

SWISS LIFE : DES ATOUTS DE CHOIX

Swiss Life Funds Bond Global High Yield est un fonds d'obligations à haut rendement adapté à la nouvelle donne du marché, grâce à une gestion active, en euros et en dollars. Même si les niveaux de valorisation de cette classe d'actifs peuvent aujourd'hui paraître moins intéressants, le high yield conserve un atout de choix : sa décorrélation des obligations d'État. Autre avantage de ce fonds : la très grande taille de ses poches d'investissements qui peuvent être de marginale à prépondérante. Ces éléments distinguent sensiblement notre fonds lauréat de l'offre existante, la plupart des fonds actuels étant en euros. Par ailleurs, la gestion active en termes d'allocation géographique sans contrainte de « benchmark » est particulièrement dynamique car elle bénéficie d'une poche significative de liquidité et d'un risque de convexité (spécifique notamment pour le haut rendement) géré au plus près. F.P.

INTERVIEW

Bruno Prigent, directeur de Société Générale Securities Services (SGSS), fait le point sur l'évolution de son métier. Son établissement assure des services de compensation, de conservation, de banque dépositaire et d'administration de fonds.



© Michel Labelle

« Notre premier défi est lié à l'évolution de la réglementation »

SGSS, c'est 29 implantations dans le monde et 3 493 milliards d'euros d'actifs conservés : comment gère-t-on une telle société ?

Nous avons connu, en 2012, un changement profond de la façon de piloter SGSS avec l'implantation d'une nouvelle organisation. Son objectif est de renforcer notre orientation clients, avec un découpage des fonctions de distribution et de production. La distribution a pour vocation de fournir à nos clients ou prospects la meilleure solution à leurs besoins en faisant preuve d'innovation et d'agilité. La production doit, elle, délivrer un service au quotidien d'excellente qualité. De plus, nous avons souhaité un pilotage plus resserré à travers un comité exécutif de seulement six personnes.

Quels ont été vos principaux défis ?

Le premier est lié à l'évolution de la réglementation qui pilote notre industrie. Nous essayons de profiter des changements pour offrir un service additionnel à nos clients et leur permettre de rester sur leur business principal. Le deuxième défi concerne la pression sur les prix. Nous travaillons en permanence sur nos process grâce à la méthodologie Lean Six Sigma et aux business process managers, afin d'être particulièrement compétitifs. Enfin, le troisième défi est le niveau de notre responsabilité en tant que dépositaire, qu'il faut parfaitement maîtriser. Avec la nouvelle réglementation AIFMD (une directive européenne sur la gestion alternative qui entre en vigueur le 23 juillet), la responsabilité du dépositaire est accrue en matière de restitution des actifs.

Pour le futur, qu'anticipez-vous ?

Tout d'abord, l'extension de notre réseau géographique. Nous venons d'ouvrir de nouvelles implantations en Tunisie et au Ghana. Nous souhaitons proposer une offre de conservation locale sur les principaux pays d'Europe et d'Afrique. SGSS, deuxième conservateur en Europe, se place parmi les dix premiers mondiaux et possède l'un des réseaux les plus importants dans l'industrie des titres. Acteur local de conservations de titres, c'est un gage de qualité pour les clients. En parallèle, nous continuons d'élargir notre gamme de produits comme la gestion du collatéral, lié à la compensation des produits de gré à gré, ou la distribution des fonds de nos clients sur l'ensemble des pays où nous sommes présents.

▼ **Propos recueillis par F.P.**

JURY PRIX DE L'INNOVATION DES PLACEMENTS FINANCIERS 2008 ET VICTOIRES DES SICAV

Membres du jury	Fonction	Société
Sonia Bonnet-Bernard	Associée gérante	Cabinet Ricol Lasteyrie et associés
Laurent Bruneton	Directeur des activités de marché	Sofiproteol
Jérôme Cabay	Directeur	ICN Business School
Jean-Pierre Centi	Doyen de la Faculté d'économie appliquée	Université Paul-Cézanne - Faculté d'économie appliquée d'Aix-Marseille
Philippe Couzinou	Trésorier	France Telecom - Orange
Alain Deschatres	Directeur de la trésorerie	Arianespace
Frédérique Lacombe	Trésorière	Air France
Patrick Levy	Professeur de finance	Université Paris-XIII
Jean-Claude Mothie	Président d'honneur	Fédération des actionnaires salariés
Philippe Goubault	Directeur financier	Gie AGIRC-ARRCO
Charles Cornut	Président du directoire	Fonds de garantie des dépôts
Lucia Sinapi-Thomas	Corporate Finance & Risk Management Director	Capgemini
Françoise Constant		Constant & Associé
Patrice Ponmaret	Président	Chambre des indépendants du Patrimoine
Thierry Dissaux	Président du directoire	Fonds de garantie des dépôts
Jean-Pierre Maureau	Directeur associé	AXO
Patrick Morvan	Président	CCI Finance
Louis Peponnet	DG	Caisse de retraite des notaires
Jean-Claude Guimiot	DG	Agrica épargne
Catherine Vialonga	Directrice des investissements ETB de l'ALM	ERAFF



La Tribune
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris
Téléphone : 01 76 21 73 00.
Pour joindre directement votre correspondant, composer le 01 76 21 suivi des 4 chiffres mentionnés entre parenthèses.

SOCIÉTÉ ÉDITRICE

LA TRIBUNE NOUVELLE. S.A.S.
au capital de 3 200 000 euros.
Établissement principal :
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris
Siège social : 10, rue des Arts,
31000 Toulouse. SIREN : 749 814 604
Président, directeur de la publication
Jean-Christophe Tortora.
RÉDACTION
Directeur de la rédaction Éric Walther.

Directeur adjoint de la rédaction

Philippe Mabile.
→ Économie Rédacteur en chef : Robert Jules.
Rédacteur en chef adjoint : Romaric Godin.
Jean-Christophe Chanut, Fabien Piliu.
→ Entreprise Rédacteur en chef : Michel Cabriol. Rédacteurs en chef adjoints : Delphine Cuny, Fabrice Gliszczynski. Alain-Gabriel Verdevoe.
→ Finance Rédacteur en chef adjoint : Ivan Best. Christine Lejoux, Mathias Thepot.

→ Correspondants Florence Autret (Bruxelles).
→ Rédacteur en chef hebdo Jean-Louis Alcaïde. Jean-Pierre Gonguet.
Dossier réalisé par Franck Pauly (FPA Conseil).

RÉALISATION RELAXNEWS

→ Rédacteur en chef Thomas Le Gourrierec.
→ Direction artistique Cécile Gault.
→ Graphiste Nicolas Pagan.
→ Édition Alfred Mignot.
→ Secrétaire de rédaction Gaëlle Desportes.

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 Aziiz de Veyrinas (73 26).
Directrice de publicité Clarisse Nicot (73 28).

Directeur nouveaux médias

Thomas Loignon (73 07).
Abonnements Aurélie Cresson (73 17).
Marketing des ventes au numéro : Agence Bo conseil A.M.E / Otto Borscha oborscha@ame-presse.com (01 40 27 00 18).

Imprimeries IPS, ZA du Chant des Oiseaux, 80800 Fouilloy. N° de commission paritaire : 0514 C 85607. ISSN : 1277-2380.

“Connaître les fonds

peut être un jeu d'enfant.”



Depuis plus de 20 ans, EuroPerformance analyse le marché de la gestion collective.

www.europerformance.fr

 **EUROPERFORMANCE**

a SIX Company