



INNOVER

Du jet d'affaires supersonique à la plus haute tour de la planète.

TOUR DU MONDE P. 16-17



OSER

Comment le Chinois Jack Ma, fondateur d'Alibaba, est devenu un milliardaire de l'Internet. **P. 18**



IMAGINER

J.-C. Fromantin promeut une candidature « connectée » à l'Expo universelle de 2025. **P. 27**

LA TRIBUNE

DU VENDREDI 26 SEPTEMBRE AU JEUDI 2 OCTOBRE 2014 - N° 101 - 3 €

LE MONDIAL 2014 DE L'AUTO

À Paris, du 4 au 19 octobre, il illustrera la révolution accélérée vers l'automobile sobre et connectée, avec une profusion d'innovations.



Notre événement, pages 6 à 12

ENTREPRISES LE BIEN-ÊTRE POUR ÉCHAPPER AU BURN-OUT

Confrontés à une vie professionnelle toujours plus exigeante, les Français se ruent vers les loisirs et produits du bien-être. **P. 14-15**

MÉTROPOLES



AVEC SES ETI, NANTES JOUE EN 1^{RE} DIVISION

Plongée dans le Pays de la Loire, qui rassemble un tiers des ETI françaises, et plusieurs champions. **P. 23 à 26**

PORTRAIT JÉRÔME RUSKIN

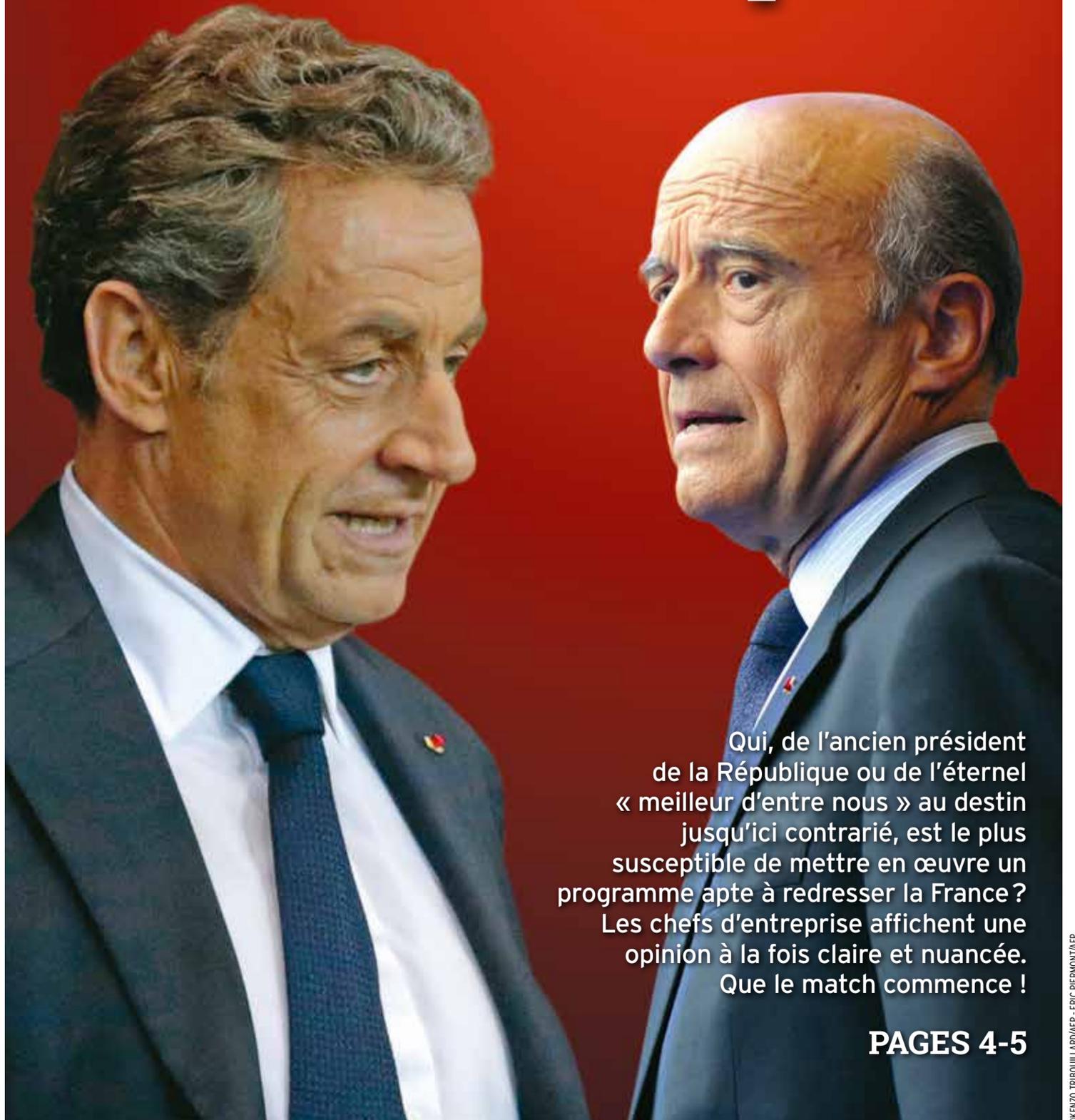


Le fondateur d'Usbek & Rica, 30 ans, prépare une levée de fonds pour sa maison d'édition dédiée au futur. **P. 30**

Sondage exclusif La Tribune - OpinionWay avec



Pour qui votent les chefs d'entreprise ?



Qui, de l'ancien président de la République ou de l'éternel « meilleur d'entre nous » au destin jusqu'ici contrarié, est le plus susceptible de mettre en œuvre un programme apte à redresser la France ? Les chefs d'entreprise affichent une opinion à la fois claire et nuancée. Que le match commence !

PAGES 4-5



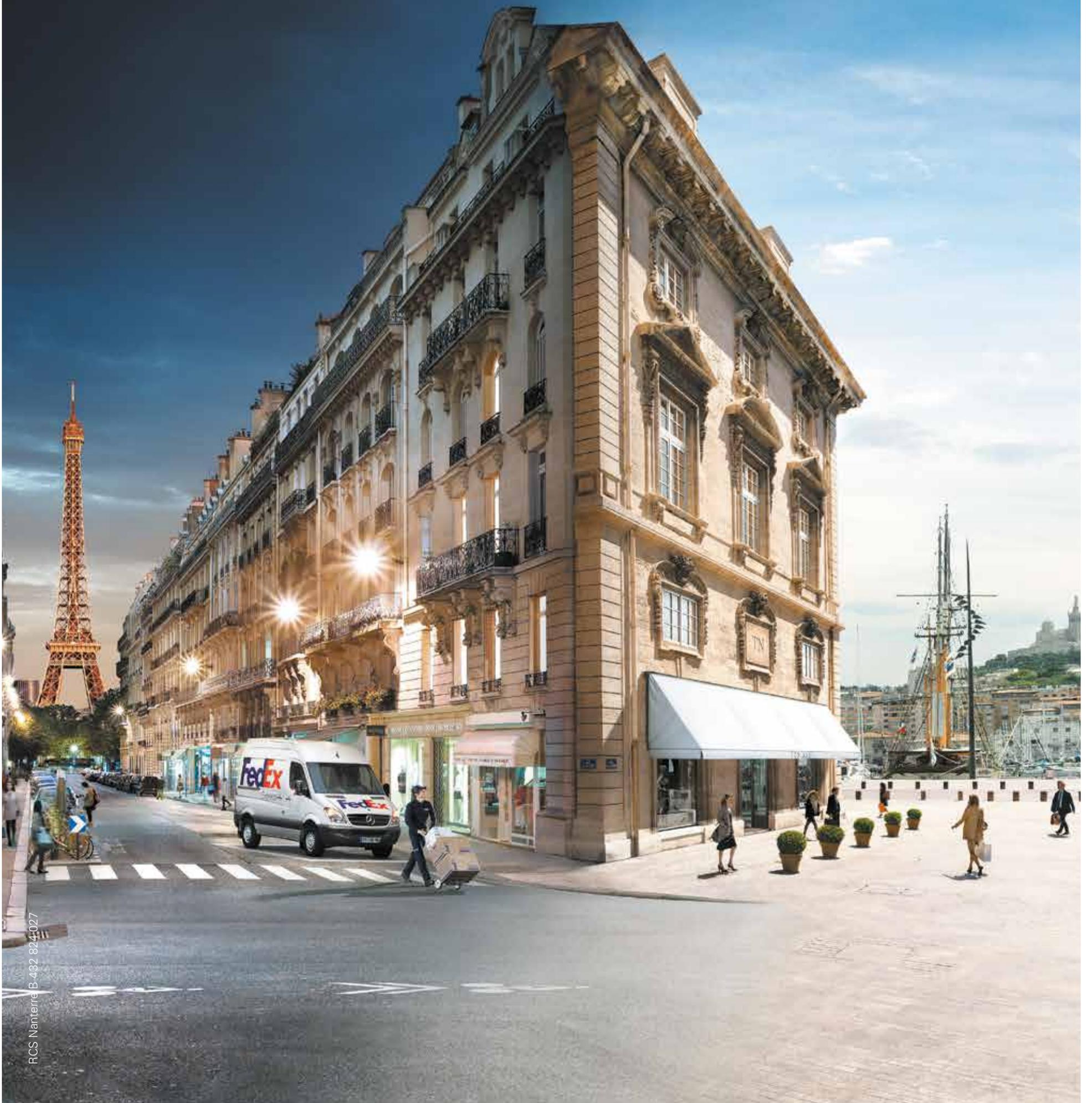
FedEx[®]
Express

PROCHE DE VOS CLIENTS, PARTOUT EN FRANCE.

Paris. Marseille. Avec 40 ans d'expertise dans le monde, nous vous offrons la puissance de notre réseau national pour vos expéditions partout en France.

Rendez-vous sur fedex.com/fr/acces

FedEx. Des équipes et des solutions.



TENDANCES

SIGNAUX FAIBLES



PAR PHILIPPE CAHEN
PROSPECTIVISTE
@SignauxFaibles

La chance inouïe des constructeurs automobiles

Quelle chance! Apple n'a pas fait le 9 septembre dernier le coup de l'iPhone (2007), ni celui de l'iPad (2010). Et la « weartech » (par exemple, bracelets et montres connectées) ne convainc pas. Depuis quelques années, il n'y a pas de véritable innovation en informatique et télécoms. Entreprises comme particuliers n'ont pas baissé leurs dépenses en volume mais en valeur, autant dire en marge pour les industriels concernés, comme Apple ou Samsung. La passion des consommateurs pour les « nouvelles technologies » se rabat un peu sur les appareils photo numériques reflex et sur des abonnements modestes, genre Netflix. Bref, pas de grosses dépenses en vue. C'est la chance inouïe des constructeurs automobiles. Depuis une vingtaine d'années, la vente de voitures ronronne, baisse en Europe et aux États-Unis. En caricaturant, seul le haut de gamme progresse, et bien sûr le bas-prix Dacia et les SUV-Crossover. La qualité des voitures fait que l'âge moyen du parc s'élève; la voiture ne déclenche plus de passion.

Deux innovations majeures de l'auto peuvent changer la donne, les consommateurs les attendent. La première toute l'électronique embarquée, et elle est prolifique, puisque l'on parle d'un « smartphone à quatre roues »! Le summum est la voiture auto-conduite, auto-mobile! Il ne s'agit pas d'ajouter les fonctions numériques: le conducteur et ses passagers ne sont pas des ingénieurs. Il s'agit de rendre le déplacement confortable, simple et en toute sécurité. Souvenons-nous de l'effondrement des caméscopes devenus trop complexes. Au constructeur d'être le chef d'orchestre de cette électronique, et non simple assembleur. La seconde innovation concerne la voiture électrique. L'attente est forte, d'autant que le conducteur est devenu plus sage, attentif et participatif. Les critères d'achat déterminants de la voiture électrique sont l'autonomie et le temps de charge. Les véhicules électriques roulant aujourd'hui chargent pendant six à huit heures pour une autonomie de 100/150 km. Tesla annonce pour 2017 une charge en trente minutes pour 400 km. Toyota annonce une charge en trois minutes pour 700 km, pour un véhicule à pile à combustible à base d'hydrogène, vendu en avril 2015 au Japon. Les grandes manœuvres sont en marche: BMW s'est rapproché de Toyota, Renault-Nissan, Ford et Daimler ont un partenariat, Tesla ouvre son réseau de superchargeurs aux autres constructeurs, et Apple s'interroge entre un rachat ou un partenariat avec Tesla. Je repars en plongée. Rendez-vous la semaine prochaine... pour démontrer l'inverse.

L'ouvrage le plus récent de Philippe Cahen: *Les Secrets de la prospective par les signaux faibles*, Éditions Kawa, 2013.

ÉDITORIAL

De la barbe en politique !

PAR PHILIPPE MABILLE
@phmabille



Je ne sais pas pour vous, mais moi, franchement, à tout prendre, je préfère un Nicolas Sarkozy barbu. Comment dire, cela lui donne un petit côté canaille, moins dur, plus humain. Pendant sa courte traversée du désert médiatique, entre la défaite de mai 2012 et son retour « par devoir », l'ancien président avait souvent présenté dans les magazines une barbe de trois jours, grisonnante, qui donnait l'image d'un homme ayant pris le temps de réfléchir et, pourquoi pas, de changer. Dimanche 21 septembre, sur France 2, c'est un Sarko 2 bien glabre qui s'est présenté en « sauveur des Français ». Façon de souligner qu'il pensait de nouveau, en se rasant... à revenir, bien sûr. Le dernier président barbu, le radical Paul Doumer, a occupé l'Élysée entre 1931 et 1932, des temps de crise, déjà, dans une Europe entrant dans la déflation. De la Troisième à la peut-être Sixième République, pourquoi donc un président ne serait-il pas barbu (*), arborant fièrement le look des *startupper*s de la Silicon Valley? Seul hic, cela exclut a priori l'élection d'une femme. Anecdote, pensez-vous, de conseiller à Nicolas Sarkozy de réabandonner le rasoir? C'est que, à bien lire notre sondage auprès des chefs d'entreprise (lire pages 4 et 5), la campagne des primaires à droite promet de se jouer au coupe-choux. Si Nicolas Sarkozy séduit, majoritairement, l'UMPiste de base, qui a pour lui les yeux de Chimène,

ce sentiment est encore loin d'être unanime en France. Les patrons que nous avons sondés lui préfèrent assez nettement Alain Juppé (qui lui aussi s'était laissé tenter par la barbe pendant son escapade au Québec). L'ex-« meilleur d'entre nous » de Jacques Chirac, obligé de passer son tour pour avoir endossé les fautes de son parti, n'a pas l'intention de lâcher l'affaire. Il a d'ailleurs prévenu Nicolas Sarkozy qu'il ne se laissera pas intimider, ni par la manipulation des affaires judiciaires qui l'ont concerné autrefois (du genre, 1 partout, la balle au centre) ni par la tentation assez transparente de l'ancien chef de l'État de refaire, à l'UMP, le coup d'état du 18 Brumaire. Entre les deux hommes, c'est une vieille et longue histoire. Le maire de Bordeaux, porté par sa victoire aux municipales de mars dans une métropole qu'il a su transformer radicalement, en mieux, a contre lui son âge (il aura 71 ans en 2017), mais pour lui une image d'homme d'État plus apaisé que son rival, de dix ans son cadet. Fondateur, avec quelques autres, de l'UMP, Alain Juppé veut défendre l'union des droites de gouvernement et semble mieux placé pour éviter une division, voire une multitude de candidatures centristes en 2017. Fidèle à lui-même, Nicolas Sarkozy, l'homme de la « rupture », s'affiche sans tabou. Il veut mettre fin aux vieilles frontières entre la droite et la gauche et « réno-

ver » profondément le parti dont il brigue la présidence, jusqu'à en changer le nom. Entre Alain et Nicolas, c'est un combat à mort qui s'engage, car ce sont deux conceptions opposées qui vont s'affronter. Le match de 2017, à droite, se jouera très probablement entre ces deux hommes, car les rivaux sont aujourd'hui distancés: François Fillon et Jean-François Copé se sont abîmés dans leur combat fratricide; sans leur faire injure, Baroin, Le Maire, Wauquiez, NKM, Bertrand, ne sont pas encore au même niveau.

Reste une interrogation: de quel Sarkozy ce retour est-il le nom? Sévère sur son successeur, dont il a moqué l'anaphore « Moi, président », « un tissu de mensonges », il n'a pas encore dévoilé son jeu, sinon pour reprendre son idée de 2012 d'un recours au référendum pour faire trancher les verrous français directement par le peuple. Mais n'est-ce pas plutôt le rôle d'une élection présidentielle que de faire voter le peuple sur un projet clair et sans ambiguïtés?

À vouloir taquiner les deux neurones des Français pour un oui ou pour un non, pour contourner les corps intermédiaires, Nicolas Sarkozy risque de se voir répondre un « la barbe! » tonitruant. Et de prendre à rebrousse-poil les syndicats et le patronat avec son « petit livre jaune ». ■

(*) À lire, *La Barbe! La politique au fil du rasoir*, de l'historien Xavier Mauduit, à paraître aux Belles Lettres, le 21 octobre.

BALISES

+ 4%

LA PRODUCTION AUTOMOBILE MONDIALE maintiendrait sa croissance annuelle autour de ce niveau en 2014 et 2015, selon Euler Hermes. Plus de 100 millions de véhicules seraient construits à l'horizon 2017, mais elle bascule d'Europe vers les pays émergents, notamment la Chine, premier marché mondial, en croissance de 10 % en 2014.

50 %

UN MONDE HYPERCONNECTÉ! D'ici à 2017, la moitié de la population mondiale aura un accès à Internet, selon des projections de l'ONU et de l'Union internationale des télécoms. Fin 2014, 2,9 milliards de personnes (600 millions de plus qu'en 2013) seront déjà connectées, soit 40,4 % des Terriens.

28 %

DES ÉMISSIONS MONDIALES DE CO₂ C'est le bilan carbone de la Chine l'an dernier, selon le Global Carbon Project. Premiers émetteurs de CO₂ de la planète depuis 2008, devant les États-Unis, les Chinois sont aussi passés en 2013 devant les Européens en matière d'émission moyenne par habitant.

10

EUROS, C'EST LE NOUVEAU BILLET DE BANQUE de la gamme Europa, lancé le 24 septembre dans la zone euro. Après le 5 euros lancé en mai 2013, le 10 euros présente des innovations en matière de sécurité, que l'on retrouvera dans le futur 20 euros annoncé pour 2015. Mais, malgré la déflation, toujours pas de billet de 1 euro à l'horizon...



PLUS D'INFORMATIONS SUR LATRIBUNE.FR



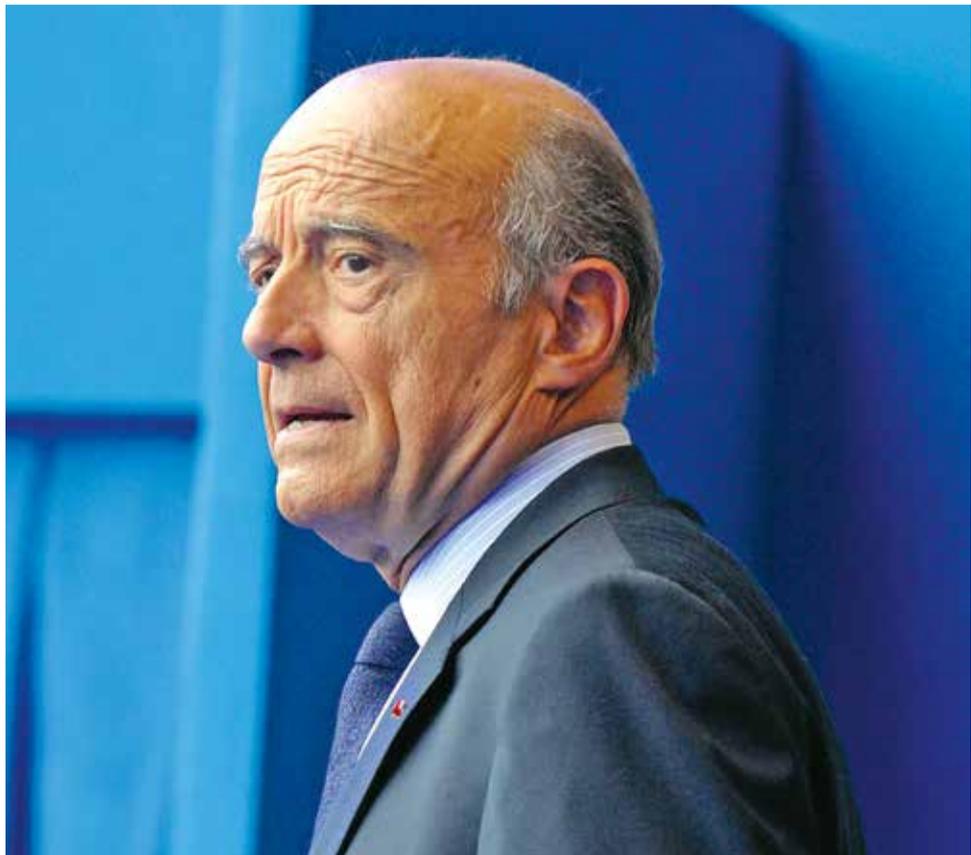
© ILLINE - FOTOLIA.COM

L'HISTOIRE

PLUS BESOIN DE SOLFÈGE POUR FAIRE DE LA MUSIQUE. La start-up française Meludia a créé un jeu en ligne permettant aux utilisateurs de développer leur oreille musicale. De quoi séduire les récalcitrants aux dictées de notes et autres phobiques de la théorie musicale. Le concept a plu au jury du concours Lépine européen, organisé à Strasbourg début septembre, qui lui a décerné le Grand Prix et la Médaille d'or dans la catégorie innovations digitales. Fruit de vingt-cinq ans de travail, le jeu utilise les émotions et les sensations pour rendre accessible à tous la compréhension de la musique. Et ce, quel que soit l'âge ou le niveau de formation musicale. Une étude montre que 90 % de la population souhaiterait jouer de la musique. Pourtant, 85 % des élèves arrêtent de l'étudier avant 15 ans. C'est que, selon Vincent Chaintrier, compositeur et professeur de musique à l'origine de la méthode, la théorie prend trop le pas sur le plaisir... Meludia prépare une internationalisation de son activité, notamment par des partenariats avec de grandes écoles mondiales de musique. Le jeu, disponible sur www.meludia.com (essai gratuit) sortira en application mobile début 2015.

FOCUS

© ERIC PIERMONT/AFP



© GONZALO FUENTES / REUTERS

LE MATCH

Les chefs d'entreprise préfèrent Juppé à Sarkozy

Selon un sondage exclusif réalisé par OpinionWay pour *La Tribune* et *France Info*, Alain Juppé est considéré par les chefs d'entreprise comme la personnalité la mieux à même de redresser l'économie. Il devance Nicolas Sarkozy. Le duo fait largement la course en tête.

PAR JEAN-CHRISTOPHE CHANUT

Nicolas Sarkozy le savait : son principal obstacle sur la route qui mène à la présidentielle de 2017 se nomme Alain Juppé. De fait, le maire de Bordeaux à la cote auprès des Français en général, et des chefs d'entreprise en particulier, ainsi que l'atteste le sondage *La Tribune/France Info* (voir les résultats page 5) réalisé par l'institut OpinionWay auprès d'un échantillon de 501 chefs d'entreprise, représentatif des entreprises françaises d'au moins un salarié. Appelés à se prononcer sur la personnalité politique la mieux à même « d'appliquer un programme de relance de l'économie française », les patrons placent Alain Juppé largement en tête d'une trentaine de personnalités. Ils sont 58 % à déclarer lui faire « tout à fait confiance » ou « plutôt confiance ». L'ancien Premier ministre de Jacques Chirac devance de peu... Nicolas

Sarkozy qui, lui, inspire confiance à 54 % des sondés. Ils sont néanmoins plus nombreux (24 % contre 19 %) à lui faire « tout à fait confiance ». Le match attendu Juppé/Sarkozy pour le leadership à droite se fera donc aussi chez les chefs d'entreprise. À cet égard, l'ancien chef de l'État est considéré comme davantage « capable de proposer une politique » en faveur des grands groupes et des start-up par respectivement 76 % et 61 % des patrons. En revanche, ces derniers se montrent plus réservés sur ce que pourrait faire l'ex-président pour les PME et les TPE, avec respectivement 56 % et 52 % des chefs d'entreprise ayant confiance en lui pour mener une politique favorable à ces structures. À noter cependant que si Alain Juppé ne recueille pas la confiance de 35 % des sondés, ce taux monte à 43 % concernant Nicolas Sarkozy à la personnalité davantage clivante. En tout état de cause, Alain Juppé et Nicolas Sarkozy font largement la course en tête devant les autres personnalités politiques. Le troisième homme est une surprise : ce n'est pas François Fillon mais François Baroin, avec 37 % de sondés déclarant lui faire « confiance ». Le maire de Troyes devance donc François Fillon, l'autre challenger de poids – avec Alain Juppé – de Nicolas Sarkozy. Si l'ancien

Premier ministre recueille le même taux de confiance (37 %) que François Baroin, en revanche, il enregistre un taux négatif (nombre de personnes ne lui faisant « pas confiance ») supérieur à celui de son « jeune » ancien ministre de l'Économie, avec respectivement 54 % et 45 %.

LE SOUHAIT D'UNE RELÈVE GÉNÉRATIONNELLE ?

Faut-il voir dans la troisième place de François Baroin le désir des chefs d'entreprise d'assister à une relève générationnelle dans le personnel politique (le maire de Troyes n'a « que » 49 ans) ? Ce n'est pas impossible à la lumière des relatifs bons scores d'autres « quadra », comme Bruno Le Maire (qui a l'entière confiance de 31 % des chefs d'entreprise), voire de trentenaires, tel Emmanuel Macron (32 %). À 36 ans, l'actuel ministre de l'Économie, au positionnement libéral, arrive à la sixième place du classement. Certes, mais il se situe en tête des personnalités de l'actuelle majorité... devant Manuel Valls, dixième avec 28 % de chefs d'entreprise lui faisant confiance. Ce sont les deux seuls ministres en place à disposer (d'un peu) de crédit auprès des patrons. Décevant tout de même pour le Premier ministre. Manuel Valls

aura eu beau lancer « *j'aime les entreprises* », lors de l'université du Medef, et, surtout, finaliser un pacte de responsabilité accordant 41 milliards d'euros d'allègements sur les prélèvements sociaux et fiscaux des entreprises – du jamais vu – rien n'y fait. Décidément la gauche socialiste a bien du mal à asseoir sa crédibilité auprès des entrepreneurs. Manuel Valls paie sans doute là les errements du début du quinquennat, avec les « révoltes patronales » du type « les pigeons ». Quant à Marine Le Pen, si elle a actuellement le vent en poupe au sein de la population, elle est en revanche totalement démonétisée auprès des chefs d'entreprise (boîtes de toute taille). La présidente du FN, dont le programme est ouvertement anti-euro, n'est pas jugée crédible par 71 % des patrons. Enfin, concernant François Hollande, c'est absolument dramatique pour lui. Il est totalement rejeté par les chefs d'entreprise qui sont... 86 % à ne pas lui faire confiance. Et son fidèle ministre des Finances et ami, Michel Sapin, est entraîné dans ce discrédit, avec 78 % d'opinions défavorables chez les patrons. Il n'y a que... Jean-Luc Mélenchon et Cécile Duflot pour se retrouver avec des scores aussi médiocres. Entre les chefs d'entreprise et l'Élysée, le divorce est bien consommé. ■

58/54

ce sont les taux de confiance respectifs d'Alain Juppé et de Nicolas Sarkozy auprès des chefs d'entreprise.

ANALYSE

Un retour semé d'embûches

Ainsi le faux suspense du retour de Nicolas Sarkozy a pris fin vendredi 19 septembre. L'ancien président de la République a annoncé via sa page Facebook sa volonté de briguer la présidence de l'UMP, le 29 novembre. Depuis, le rouleau compresseur est en marche, l'ancien chef de l'État saturant l'espace médiatique avec un entretien au JDD le 20 septembre et un - très long - passage au « 20 heures » de France 2, le même jour. Et jeudi 25 septembre, Nicolas Sarkozy tenait son premier meeting à Lambersart, dans la banlieue de Lille. L'opération reconquête de l'Élysée en 2017 est lancée.

Une fois passés l'effet tsunami de l'annonce de son retour et l'euphorie qui va en découler dans le noyau dur des militants UMP, il va falloir à Nicolas Sarkozy tenir le rythme dans la durée. Il va se retrouver sous les feux de la rampe et beaucoup l'attendent au tournant. Au sein de la majorité socialiste, bien sûr, où l'on se frotte les mains à l'idée de pouvoir enfin mettre un visage sur l'opposition pour mieux la combattre. Le Front National aussi se délecte d'avance. Marine Le Pen rêve de régler son compte à celui qui est venu chasser sur les terres du FN en 2007 (avec succès) puis en 2012. Elle ne va pas l'épargner.

Mais c'est de son propre camp que viendront les principales difficultés pour Nicolas Sarkozy. Les dagues vont sortir, nombreux sont ceux à réclamer un droit d'inventaire du quinquennat de l'ex-président. François Fillon l'ancien « premier collaborateur », en tête. Lui ne brigue pas la présidence de l'UMP, préférant viser directement la primaire de 2016 qui désignera le candidat de droite à la présidentielle. Il ne cache pas sa volonté de barrer la route à Nicolas Sarkozy. Il sait pouvoir compter sur une « alliance objective » avec Alain Juppé, Bruno Le Maire, Xavier Bertrand et Hervé Mariton, le député de la Drôme. Tous estiment que la page Sarkozy devrait être tournée. L'ancien président de la République, lui, a confiance dans son aura. Il est persuadé que les réfractaires rentreront bientôt au bercail...

Mais le principal écueil pour Nicolas Sarkozy s'appelle Alain Juppé. Le « papy flingueur » de Bordeaux lui reproche d'avoir abîmé « son » UMP, d'avoir trop flirté avec les idées du FN et, de ce fait, d'avoir fait quitter le navire UMP à de nombreux centristes partis créer l'UDI. Déterminé, il se

dit prêt à un conflit dur si Nicolas Sarkozy cherche à modifier les statuts de l'UMP pour éviter l'organisation d'une primaire. Ce miraculé de la politique revient de loin. Dans la quasi-totalité des études d'opinion, le maire de Bordeaux arrive en tête des potentiels candidats UMP lorsque la question est posée « aux sympathisants » de droite et du centre et non aux seuls militants de l'UMP.

La question des centristes est fondamentale pour 2017. Car, avec Marine Le Pen en embuscade, une pluralité de candidatures à droite (un UDI et un UMP) pourrait être fatale à la présence d'un représentant de la droite au second tour. Or, si les centristes sont tentés par l'option Juppé, ce n'est pas le cas, à ce stade, avec Nicolas Sarkozy.

Reste à connaître le programme de ce dernier. On manque pour l'instant de repères. Même si l'ex-président a fait allusion à son fameux discours de Toulon de décembre 2011. Discours qui avait pour thèmes centraux la dénonciation du pouvoir de blocage des corps intermédiaires, avec en ligne de mire les syndicats; le renforcement des pouvoirs de la Commission européenne sur l'élaboration des budgets nationaux; la refonte du droit du travail pour supprimer ses « rigidités ».

L'ÉPÉE DE DAMOCLÈS DES « AFFAIRES »

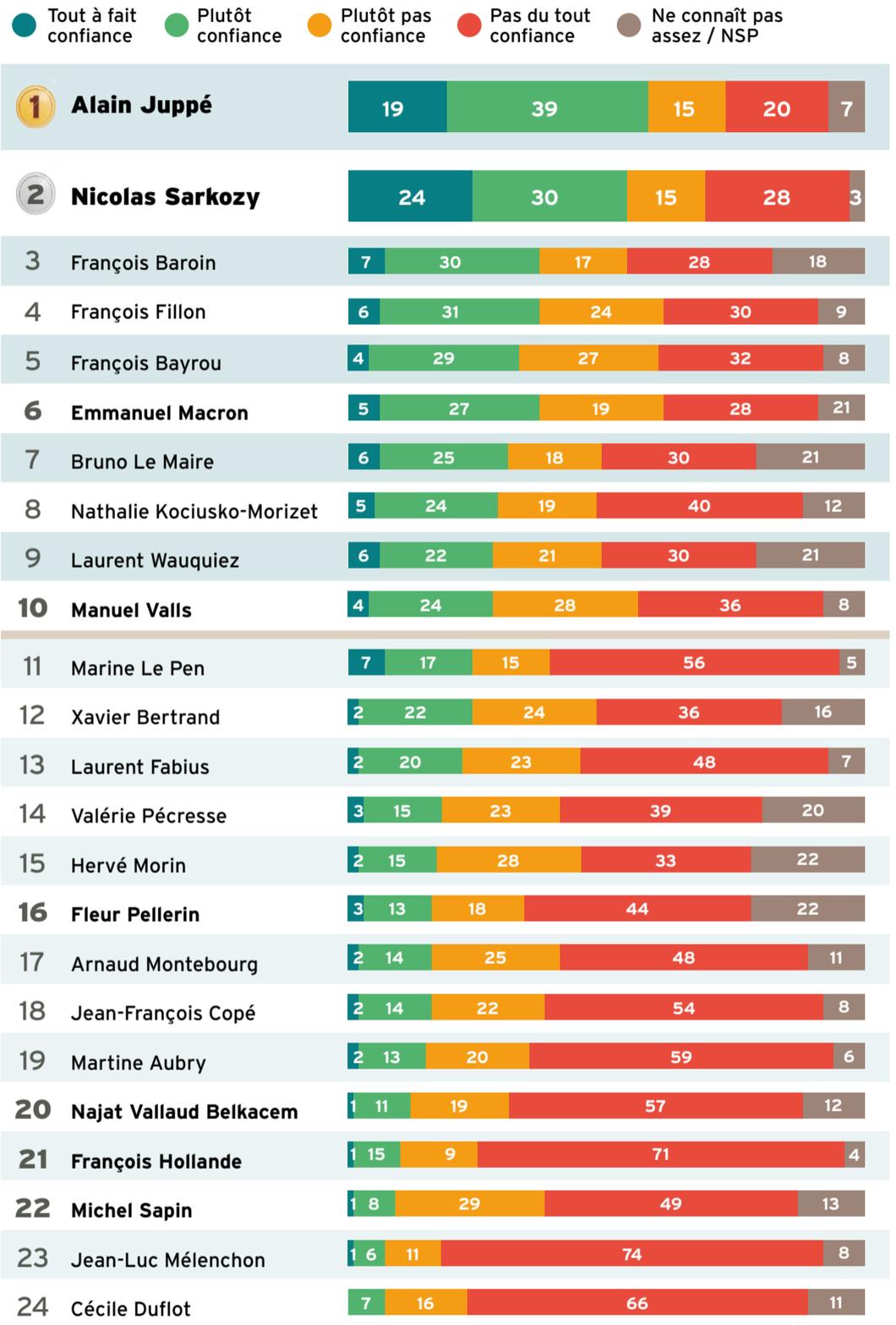
De même, rétablira-t-il la défiscalisation des revenus issus des heures supplémentaires, le fameux « travailler plus pour gagner plus » de 2007? Défendra-t-il encore l'harmonisation sociale, fiscale et économique entre Paris et Berlin? Augmentera-t-il la TVA en échange d'un nouvel allègement des cotisations pesant sur les entreprises?

Le dernier gros bug possible pour un retour de Nicolas Sarkozy, c'est... Nicolas Sarkozy lui-même. L'homme est cerné par des « affaires » : soupçons de financement occulte de sa campagne de 2007 par des fonds libyens; fausse facturation de ses frais de campagne de 2012 (affaire Bygmalion); tentatives pour soudoyer un magistrat de la Cour de cassation, etc. Autant de bombes potentielles qui peuvent lui exploser à la figure et faire échouer l'opération reconquête. Il pourra alors écrire ses mémoires. ■ J.-C.C.

Les chefs d'entreprise et la relance de l'économie

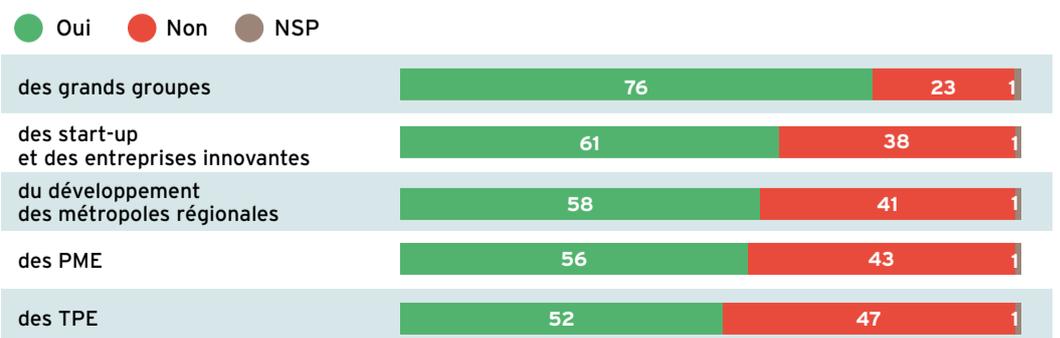
Source : OpinionWay pour La Tribune et France Info

Faites-vous plutôt confiance ou plutôt pas confiance à chacune des personnalités suivantes pour proposer et appliquer un programme économique de relance ? En %.



Nicolas Sarkozy, une image d'ami des grands patrons

Selon vous, Nicolas Sarkozy serait-il capable de proposer une politique économique en faveur ... ? En %.



Méthodologie : Sondage mené auprès d'un échantillon de 501 chefs d'entreprise selon la méthode des quotas, interrogés en ligne du 18 au 22 septembre 2014. Norme ISO 20252.

1^{RE} ÉTAPE : LE CONGRÈS DE L'UMP

La première étape de l'opération reconquête de Nicolas Sarkozy passe par la présidence de l'UMP. Le parti tiendra son congrès le 29 novembre. Ce jour-là, les 175 000 adhérents du mouvement seront appelés à élire leur président par vote électronique. Ils devront départager, à ce stade, trois candidats : Bruno Le Maire, député de l'Eure, Hervé Mariton, député de la Drôme et Nicolas Sarkozy, ancien président de la République et... de l'UMP. À défaut de majorité absolue au premier tour - ce qui serait une claque pour Nicolas Sarkozy - un second tour sera organisé le 6 décembre... jour de la Saint-Nicolas! Si la candidature d'Hervé Mariton tient plus du témoignage (et il a beaucoup à dire), Bruno Le Maire, lui, veut y croire. Son rêve : imposer un second tour à Nicolas Sarkozy. Le député de l'Eure plaide pour un président « 100 % » disponible... l'allusion est claire. Et il se porte « garant de la bonne organisation de primaires ouvertes » pour choisir le candidat à la présidentielle de 2017. Une idée devant laquelle renâcle Nicolas Sarkozy, qui voudrait bien revoir les statuts de l'UMP. Mais Alain Juppé se dit prêt à un « conflit dur » dans un tel cas de figure. ■

L'ÉVÉNEMENT

L'automobile du futur sera connectée, écolo, autonome

LES FAITS. La Google Car a déjà parcouru plus d'1 million de km. Après le Royaume-Uni, la France va autoriser les essais de voitures sans conducteur en 2015. Loin d'être une utopie, les voitures autonomes pourraient être commercialisées dès 2020 en Europe.

LES ENJEUX. Mais la voiture du futur ne sera pas seulement connectée et autonome, elle deviendra aussi écologique, plus sobre et plus sûre... en principe. Une vraie révolution qui sera au cœur du prochain Mondial de l'automobile à Paris, du 4 au 19 octobre.

CITROËN
C4
CACTUS
Airflow
2L



PEUGEOT
QUARTZ



ASK MEDIA

Tout un symbole. Le gouvernement britannique a autorisé fin juillet les essais de voitures sans conducteur sur la voie publique, pour une période de dix-huit à trente-six mois. Guidée par un système de capteurs et de caméras, la voiture sans conducteur ne sera donc plus cantonnée à des essais sur des chaussées privées. À l'issue d'un appel d'offres, trois villes britanniques volontaires seront sélectionnées. Le gouvernement de Londres a également lancé une étude, qui sera publiée à la fin de l'année, pour s'assurer que ces voitures sont conformes à la législation en matière de sécurité et de circulation. Il réfléchit à des changements du code de la route (lire page 8). Des voitures sans conducteur sont déjà testées sur la voie publique au Japon et dans plusieurs États américains comme le Nevada, la Floride et la Californie.

Le gouvernement français voudrait autoriser de tels tests routiers à partir de 2015. « La France sera reconnue comme une terre d'expérimentations du véhicule autonome, un centre d'excellence de l'intelligence embarquée et un leader en sécurité des systèmes

complexes », assure un document du ministère de l'Économie. Il s'agira d'effectuer des expérimentations sur des routes données et à des horaires précis, afin de permettre aux groupes français de pousser plus loin les essais qu'ils mènent avec des prototypes.

Bloqué dans les embouteillages? Qui n'a rêvé d'organiser une visioconférence ou de regarder un bon film, plutôt que s'énervé au volant? La voiture autonome permettra assurément d'améliorer la sécurité sur les routes, de fluidifier la circulation et de donner du temps au conducteur pour faire autre chose. De telles voitures sans chauffeur ne sont plus une lointaine utopie. Elles pourraient être commercialisées dès 2020 en Europe, estime Carlos Ghosn, PDG de Renault et Nissan. « Plus que la faisabilité technique, c'est la résolution des problèmes de législation et de responsabilité qui va prendre un petit

peu de temps », souligne d'ailleurs le double dirigeant.

D'ici à 2016, Nissan compte lancer ainsi des nouvelles technologies qui permettront de mettre son véhicule en pilotage automatique dans les bouchons. En 2018, la voiture pourra elle-même changer de file et gérer les imprévus. Enfin, à l'horizon 2020, elle sera capable d'aborder les intersections et carrefours sans intervention humaine.

La voiture connectée, c'est en tout cas une bonne affaire. Il s'agit en effet d'un énorme marché évalué à 50 milliards de dollars (37 milliards d'euros) au cours de la prochaine décennie! Des fabricants de semi-conducteurs comme Infineon ou des géants technologiques comme Google sont d'ailleurs très impliqués dans les voitures « intelligentes » (lire page 8) : 10% à peine des véhicules sont aujourd'hui dotés de « systèmes connectés » – fort primaires par rapport à ce que l'on verra dans les cinq ans à venir. Or, cette proportion devrait passer à plus de 90% d'ici à 2020, selon le groupe britannique de consultants Machina Research. Et ce, avec une sophistication autrement plus complexe, donc à un coût bien supérieur. Mais la voiture du futur ne sera pas seulement connectée. Elle sera aussi beaucoup plus sobre et rejettera nettement moins de CO₂, les deux étant corrélés. Car

Bruxelles impose aux constructeurs automobiles une baisse drastique des émissions de gaz à effet de serre. Ces rejets ne devront pas dépasser 95 grammes au km en moyenne à compter de 2021, contre un peu moins de 130 l'an dernier selon l'Agence européenne pour l'environnement. Les voitures seront du coup plus légères avec des moteurs de cylindrée réduite et avec une dose variable d'électrification (hybridation). La mise en œuvre des 34 plans de la « Nouvelle France industrielle » – un ensemble de projets lancés en septembre par le gouvernement et censés engager la France dans une nouvelle révolution industrielle durant les dix prochaines années – prévoit, outre le véhicule autonome, le programme d'une voiture consommant à peine deux litres aux 100 kilomètres.

Tous ces projets promettent un monde meilleur. Mais, hélas, ces énormes avancées technologiques auront des contreparties. Gare à l'œil de « Big Brother » auquel rien n'échappe. Car, les systèmes de connexion des voitures permettront par la même occasion de surveiller étroitement les automobilistes et de les sanctionner à la moindre incartade. On voit déjà l'intérêt pas du tout innocent des compagnies d'assurance... Quant à la complexification des véhicules, elle pourrait aussi les rendre moins fiables et faire exploser le budget d'achat et d'entretien.

1 | SE PILOTERA-T-ELLE TOUTE SEULE ?

Les constructeurs travaillent d'abord sur des véhicules pouvant démarrer seuls, s'arrêter, tourner dans les embouteillages, aller se garer, mais à condition que le conducteur puisse reprendre la main à tout moment.

« Avant 2020, il y aura la conduite assistée. C'est-à-dire des véhicules qui roulent, tournent, s'arrêtent et repartent tout seuls. Mais à condition que le conducteur puisse reprendre immédiatement le contrôle à tout moment », explique Gilles Le Borgne, directeur de la recherche et du développement de PSA. « En 2020, on commencera à voir des voitures vraiment autonomes, qui dialoguent entre elles et avec les infrastructures », souligne le dirigeant. « Avant 2020, le système de navigation pourra annoncer qu'on en a pour vingt-cinq minutes d'embouteillage. La voiture prendra alors la main. Elle s'arrêtera, repartira. Mais "redonnera le volant" au conducteur dès que l'embouteillage sera fini et que la vitesse s'élève », renchérit Rémi Bastien, directeur de la recherche et de l'innovation de Renault. À court terme, la voiture sans chauffeur « ne pourra fonctionner qu'à une vitesse très lente et dans un nouveau cadre réglementaire », expliquait pour sa part à la mi-juillet Carlos Ghosn, PDG de Renault et Nissan, lors d'une conférence au club des



Carlos Ghosn, PDG de Renault et Nissan, a choisi de privilégier d'abord le développement de modèles aux « systèmes de conduite partiellement automatisés ». © STEPHANE MAHE / REUTERS

PAR ALAIN-GABRIEL VERDEVOYE

37 milliards

d'euros, c'est l'évaluation du marché de la voiture connectée, pour la prochaine décennie.

Elle affiche une consommation théorique de 2 litres aux 100 km à peine, selon des normes d'homologation... Éloigné de la réalité, ce concept-car recourt à la technologie Hybrid Air, une mini-motorisation à essence 3 cylindres, un système de stockage d'énergie sous forme d'air comprimé et un ensemble composé de deux moteurs-pompes hydrauliques. L'aluminium ou le carbone l'allègent de 100 kg par rapport au petit break surélevé de série.

Certes, une éventuelle production en série demeure problématique, car PSA cherche un partenaire avant de se lancer dans l'Hybrid Air, mais la technologie devrait être techniquement au point vers la fin 2017.



Carlos Tavares, nouveau président de PSA, veut des « SUV » (véhicule utilitaire sportif) à quatre roues motrices. Ce concept de véhicule compact, encore très loin d'une fabrication réalisée en masse, annonce l'hybride rechargeable chez le constructeur français. Le petit moteur 1,6 poussé à 270 chevaux est associé à deux moteurs électriques. Le tout peut se conjuguer pour développer un total de 500 chevaux. Un « SUV » sport-écologique.



Les 5 nouveautés écolo-innovantes du Mondial 2014

La firme au losange présentera au Mondial un véhicule plus exclusif et avant-gardiste encore que la Citroën C4 Cactus Airflow 2L, mais aussi plus éloigné d'une éventuelle production. L'Eolab est un prototype qui consommerait un litre à peine aux 100 km. À la clé, un allègement de 400 kg et une double motorisation hybride essence-électrique rechargeable. Un litre de consommation aux 100 km, c'est, selon Renault, la promesse d'émissions de moins de 25 grammes au kilomètre. Des niveaux très faibles sur le papier.

RENAULT EOLAB



TOYOTA C-HR



Ce « SUV » compact hybride devrait inaugurer une nouvelle technologie essence-électrique (en appoint). Ce modèle arriverait en série à la fin 2016. Histoire de rappeler que Toyota a été le pionnier (avec Honda) de cette technologie. La première Prius est apparue en 1997. Le Japonais franchit la barre des 6,5 millions de voitures hybrides vendues en cumul. En 2013, il avait vendu sur l'année 1,28 million de voitures hybrides. Toyota compte faire mieux encore cette année.

C'est la plus réaliste puisqu'elle est déjà en production. Elle sera livrable en décembre 2014. Une simple Golf, certes, mais en version hybride rechargeable, qui développe 204 chevaux et émet 35 grammes de CO₂ au kilomètre seulement. À un tarif proche de celui de la sportive Golf GTI! Volkswagen décline toutes les technologies sur cette compacte, puisqu'un modèle électrique est également commercialisé. En plus des versions essence et diesel habituelles.

VW GOLF GTE



correspondants étrangers du Japon. Il faudrait revoir, en effet, la convention de Vienne de 1968 qui stipule qu'un véhicule doit être piloté par un conducteur... « C'est pourquoi nous nous concentrons plutôt [d'abord] sur les systèmes de conduite partiellement automatisés », précisait le double patron. L'horizon pour une voiture qui peut se déplacer entièrement seule d'un point à un autre, « est beaucoup plus lointain », reconnaît Carlos Ghosn. Chez Toyota, premier constructeur mondial à égalité avec Volkswagen, l'approche est similaire. Le but n'est pas non plus de fabriquer une voiture dépourvue de conducteur, mais, dans une première phase au moins, une voiture équipée d'un copilote électronique attentif, pour une conduite plus sûre et – en principe – moins stressante.

« À l'horizon 2018, la voiture pourra se garer toute seule avec le conducteur à bord. Avant 2020, la voiture se garera d'elle-même sans que le conducteur soit à l'intérieur », prédit Gilles Le Borgne. En cas d'accident, le véhicule sera aussi plus intelligent. « D'ici à cinq ans, une voiture connectée préviendra d'elle-même les secours, auxquels elle fournira des éléments pour intervenir efficacement, comme le profil des personnes, des informations sur le rythme cardiaque... », indique Rémi Bastien. À condition, évidemment, que les clients acceptent de fournir de telles données, hautement périlleuses. Les compagnies d'assurance sont très demandeurs. « Les tarifs d'assurance pourraient ainsi être moins chers pour ceux qui commu-

quent de telles données et... plus chers pour ceux qui refusent. » À bon entendeur... Les constructeurs ne sont pas seuls intéressés. Le géant de l'Internet Google va construire ses propres petites voitures électriques sans conducteur dont il projette de fabriquer une centaine de prototypes. Cette deux-places n'aura « pas de volant, de pédale d'accélérateur ou de pédale de frein, parce qu'elle n'en a pas besoin. Nos logiciels et nos capteurs font tout le travail », a carrément pronostiqué Google lors d'une présentation en mai dernier. Gonflé.

2 | ÉCOLO, FRUGALE ET... INCOMMODE ?

La bataille contre le CO₂ va diminuer drastiquement les consommations et donc les rejets de gaz à effet de serre des véhicules. À la clé, des moteurs beaucoup plus petits et légers à très haut rendement. Avec un risque réel pour l'agrément de conduite et la longévité! Parallèlement, de nouvelles normes vont s'attaquer davantage aux diesels.

« Priorité à la voiture décarbonée ». Favorisé dans la lutte contre le CO₂ par sa spécialisation dans les petites voitures, le groupe PSA en fait son cheval de bataille. Les modèles de Peugeot et Citroën sont

déjà parmi les plus sobres et donc les moins émetteurs de gaz à effets de serre. Sur sa lancée, le groupe tricolore sera peut-être le premier à atteindre les sévères normes édictées par Bruxelles pour 2021. Dès 2020, PSA sera au-dessous. À cet horizon, ses voitures neuves devraient « rejeter 93,7 grammes de CO₂ en moyenne, contre 116 en 2013 », affirme Gilles Le Borgne. « Nos nouveaux moteurs Blue HDi permettront d'abaisser de 10 % environ les émissions de CO₂ d'ici à 2018. Même chose pour nos mécaniques à essence. C'est un vrai travail sur la résistance à l'avancement, la réduction de la masse », souligne-t-il. « L'allègement nous permettra de réduire le poids des voitures de 30 % d'ici à cinq ans », indique de son côté Rémi Bastien. Le poids est le premier facteur de consommation de carburant, donc d'émissions de CO₂. Le gros des efforts portera sur les motorisations thermiques à essence et diesel existantes. « En 2020, au moins 80 % des véhicules seront encore thermiques, assure Gilles le Borgne, contre moins de 5 % pour les électriques et 10 à 15 % pour les hybrides ou hybrides rechargeables. » Le mouvement est déjà largement entamé, avec des moteurs de plus en plus petits et d'une cylindrée réduite compensée par une extrême sophistication et un fonctionnement à des régimes élevés, comme sur les minuscules trois cylindres largement popularisés ces derniers temps sur les Ford, Renault, Peugeot, Citroën. Problème : ces micromécaniques sont très >>>

REPÈRES

420 millions

Selon l'Idate, 420 millions d'automobiles seront connectées en 2018, soit une croissance annuelle de 57 %, par rapport aux 45 millions de 2013. Le système intégré sera la technologie leader sur le marché, avec plus de 222 millions d'unités. Les revenus liés à la connectivité des voitures devraient alors atteindre 8 milliards d'euros, si l'on tient compte de la connectivité indirecte, liée à l'utilisation des smartphones.

Toyota a vendu 6,5 millions d'hybrides

Toyota vient de franchir la barre des 6,5 millions de voitures hybrides vendues dans le monde depuis 1997. En 2013, il avait vendu sur l'année 1,28 million de voitures essence « zéro émission ». Le pionnier de l'hybride compte faire mieux encore cette année.

Moins de CO₂

Les Peugeot et Citroën vendues neuves en Europe émettaient « en moyenne 116 grammes de CO₂ en 2013 et on devrait être à 110-112 grammes cette année », se félicite Gilles le Borgne, directeur de la R&D de PSA. La flotte de véhicules neufs – toutes marques – dans l'UE affichait en 2013 une moyenne de 127 g/km, selon l'Agence européenne pour l'environnement.

Un smartphone sur roues



Google a dévoilé une version de son système d'exploitation destiné aux voitures connectées, Android Auto. Les constructeurs peuvent intégrer Android afin de permettre au conducteur d'utiliser des services en ligne et son téléphone, par commande vocale. Le conducteur n'aura qu'à relier son smartphone à son véhicule pour transposer l'affichage de son téléphone sur l'écran de la voiture (lire page 10).

0,9 %

La production de modèles électriques représentera à peine 0,9 % du total des véhicules fabriqués dans le monde en 2020. Elle sera multipliée par cinq, mais restera marginale, pronostique le cabinet de conseil PwC.



PLUS D'ÉVÉNEMENTS SUR LATRIBUNE.fr



Avec des modèles déjà parmi les plus sobres et donc les moins émetteurs de gaz à effets de serre, le groupe PSA que dirige Carlos Tavares devait profiter des exigences réglementaires accrues en faveur de la voiture « décarbonée ».

© BENOIT TESSIER / REUTERS

» souvent d'un usage désagréable et, étant très sollicitées, on peut légitimement s'interroger sur leur longévité... En parallèle à la lutte anti-CO₂, Bruxelles durcit les normes antipollution, le CO₂ n'étant pas lui-même un polluant. Les normes très sévères Euro 6 - à partir de septembre 2014 pour les nouveaux véhicules, de septembre 2015 pour tous les modèles - font ainsi obligation aux moteurs diesel d'émettre beaucoup moins d'oxydes d'azote (NO_x), particulièrement nocifs. Ce qui va obliger les constructeurs à équiper leurs modèles de très complexes systèmes de traitement. Avec, à la clé, un surcoût pour le client de 600 à 1000 euros en moyenne. Le coût de maintenance sera également alourdi.

Ce n'est pas fini. En 2017 ou 2018, la norme Euro 6-2 entraînera une réglementation encore supérieure, suivie d'Euro 7 à l'horizon 2020-2021. Paradoxe pour les constructeurs : les normes antipollution proprement dites ont tendance à accroître les consommations, donc les rejets de CO₂. Pas facile pour les motoristes de jouer sur les deux tableaux... simultanément.

Les voitures électriques, notamment celles de l'alliance Renault-Nissan en pointe dans ce domaine, sont handicapées par leur autonomie limitée et leur temps de recharge exagérément long. Mais elles vont participer à cet effort écologique, même si cela devrait rester encore marginal. « L'autonomie des modèles électriques va croître de 30 % à plus de 200 km vers 2017-2018 », soutient Rémi Bastien. Et PSA prépare une deuxième génération de véhicules hybrides autour de 2018, avec des hybrides rechargeables - pouvant donc fonctionner en mode électrique pur dans les centres-villes notamment - vers 2020. Renault promet également de tels hybrides rechargeables.

TESLA MOTORS DÉPLOIE LE PLUS PUISSANT RÉSEAU DE RECHARGE ÉLECTRIQUE DU MONDE

Sous l'impulsion de son patron, Elon Musk, le constructeur américain de véhicules électriques a déjà implanté plus de 190 stations de recharge électrique rapide dans le monde.

L'autonomie des véhicules électriques constitue le principal frein à l'achat. Un obstacle qu'entreprend de lever Elon Musk, le président de Tesla Motors, constructeur californien de véhicules électriques haut de gamme. Depuis 2012, ce patron touche-à-tout et passé maître dans la « disruption » - également cofondateur de Paypal, Solarcity (solutions photovoltaïques) et SpaceX (véhicules de lancement spatiaux et vaisseaux cargos spatiaux) - bâtit son propre réseau de recharge électrique. Cent quatre-vingt-treize stations sont déjà sorties du bitume aux abords de restaurants, cafés, centres commerciaux et grands axes routiers. Chacune d'entre elles dispose de 4 à 10 prises de rechargement d'une puissance de 120 kW. Résultat, une demi-heure suffit aux possesseurs des Tesla Model S pour charger gratuitement leur batterie et repartir avec 270 km d'autonomie.

Ce réseau de « superchargers » est destiné à couvrir l'ensemble du globe. En Asie, où on ne dénombre qu'une quinzaine de bornes, des discussions sont en cours avec des opérateurs chinois pour étoffer de manière significative le nombre de stations. De leur côté, les États-Unis sont les mieux lotis avec 112 stations de recharge en service. En 2015, l'ajout de nouvelles bornes pourvoira à 98 % des besoins des propriétaires de voitures Tesla. En Europe, le réseau est moins dense avec

63 stations (100 sont prévues en fin d'année) dont 11 en France. Ce chiffre devrait passer à 25 en 2015, date à laquelle les dix premières grandes villes de France seront équipées.

De quoi rassurer les clients potentiels de Tesla. Pour l'heure, l'entreprise cotée sur le Nasdaq (32 milliards de dollars de capitalisation boursière) compte livrer 35 000 Model S cette année, contre 22 500 en 2013, en s'appuyant sur son propre réseau de distribution. Lequel compte près de 125 magasins. Soit 68 aux États-Unis, une cinquantaine en Europe (dont Gennevilliers et Aix-en-Provence) et 7 en Asie. Pour sécuriser les approvisionnements en électricité de ses clients, l'industriel, qui s'apprête à lancer en 2015 son nouveau Model X, vient d'ouvrir à ses

concurrents son portefeuille de brevets. Et négocie, par ailleurs, un projet de bornes de recharges universelles avec BMW et Nissan, l'une des sociétés à l'origine du format de charge rapide Chademo qui atteint les 3 900 installations dans le monde. En revanche, avec ses 50 kW, celle-ci est moins puissante que le supercharger d'Elon Musk.

Volontiers sur tous les fronts, le patron de Tesla a signé avec Panasonic la construction, dans le Nevada d'une méga-usine qui produira à terme 500 000 batteries au lithium-ion d'ici à 2020 et contribuera ainsi à réduire de 30 % le coût des batteries au lithium. De quoi équiper les futures voitures de Tesla dont une autonome qui pourrait émerger dans les trois à cinq ans. ■ ÉLIANE KAN



Tesla Model X est annoncé pour 2015. Comme le Model S, cette voiture sera livrée avec une batterie de 85 kW rechargeable sur les stations de recharge rapide de la marque. © TESLA MOTORS

3 | LUDIQUE, SÛRE... CONTRAIGNANTE

La voiture de demain sera plus sûre et tendra vers le « zéro mort » en cas d'accident. Confortable et ludique, elle risque aussi d'empêcher le conducteur de faire ce qu'il veut en le rappelant constamment à l'ordre. Valeo est l'un des tout premiers fabricants de caméras embarquées qui permettent de détecter les piétons, déclencher le freinage d'urgence, repérer des panneaux et feux de signalisation et aider l'automobiliste à se garer. Ces caméras de l'équipementier français sont aussi capables de traquer les yeux du conducteur, analysant ainsi son niveau de vigilance.

Parmi les merveilles technologiques de Valeo, le système de vision panoramique à 360 degrés à haute définition, avec quatre caméras numériques miniatures et un logiciel de traitement d'image qui offrent au conducteur une vue panoramique de son véhicule, l'alertent et peuvent anticiper une collision, avec un enfant surgi inopinément par exemple. L'environnement apparaît sur l'écran du tableau de bord. Chez Valeo, le futur c'est bientôt (lire page 12). « Nous participons à des études avec les constructeurs, les pétroliers, les manufacturiers pour étudier les évolutions de la société. La population va vieillir. Les ingénieurs travaillent sur la sécurité, avec la protection des occupants et des piétons, le bien-être dans la voiture. Il faut que ce soit simple et intuitif », souligne Guillaume Devauchelle, vice-président de Valeo

Ainsi, le concept Eolab préfigure une Renault hybride rechargeable de la taille d'une Clio dont l'autonomie 100 % électrique de 66 km lui permettrait de revendiquer une consommation normalisée de seulement un litre aux 100 km. Peugeot présente une 208 Hybrid Air ne consommant que deux litres aux 100 km. Une ombre au tableau : Volvo, Toyota, Volkswagen, ont déjà de tels modèles au catalogue.

chargé de l'innovation et du développement scientifique. Mais ce dernier reconnaît que ces mêmes systèmes pourront surveiller le type de conduite, les dépassements de vitesses et... servir de mouchoir pour les assureurs ou les employeurs dans le cas de flottes automobiles. Les optimistes y verront un formidable vecteur de sécurité, les esprits chagrins une irruption insupportable dans la liberté du conducteur. Une multitude de systèmes vont se généraliser, des sièges à capteurs de mesure du rythme cardiaque très sérieusement étudiés par Ford à l'alcootest électronique, que va proposer Volvo, lequel empêche le véhicule de démarrer s'il détecte un taux d'alcoolémie trop élevé. En termes de confort, on verra la généralisation du pilotage par la voix de la recherche d'un restaurant, la sélection de musique, l'envoi d'un courriel. Bref de tout ce qui fera de la voiture une annexe du bureau ou du domicile. Mais le véhicule collera aussi à la route, pour éviter... d'en sortir. Porsche propose ainsi un système régulant automatiquement la stabilité d'un véhicule dans les conditions de conduite extrêmes. Les capteurs surveillent en permanence le tracé de la route, la vitesse du véhicule, celle de dérive, les accélérations transversales, pour calculer la trajectoire réelle, corrigée au fur et à mesure.

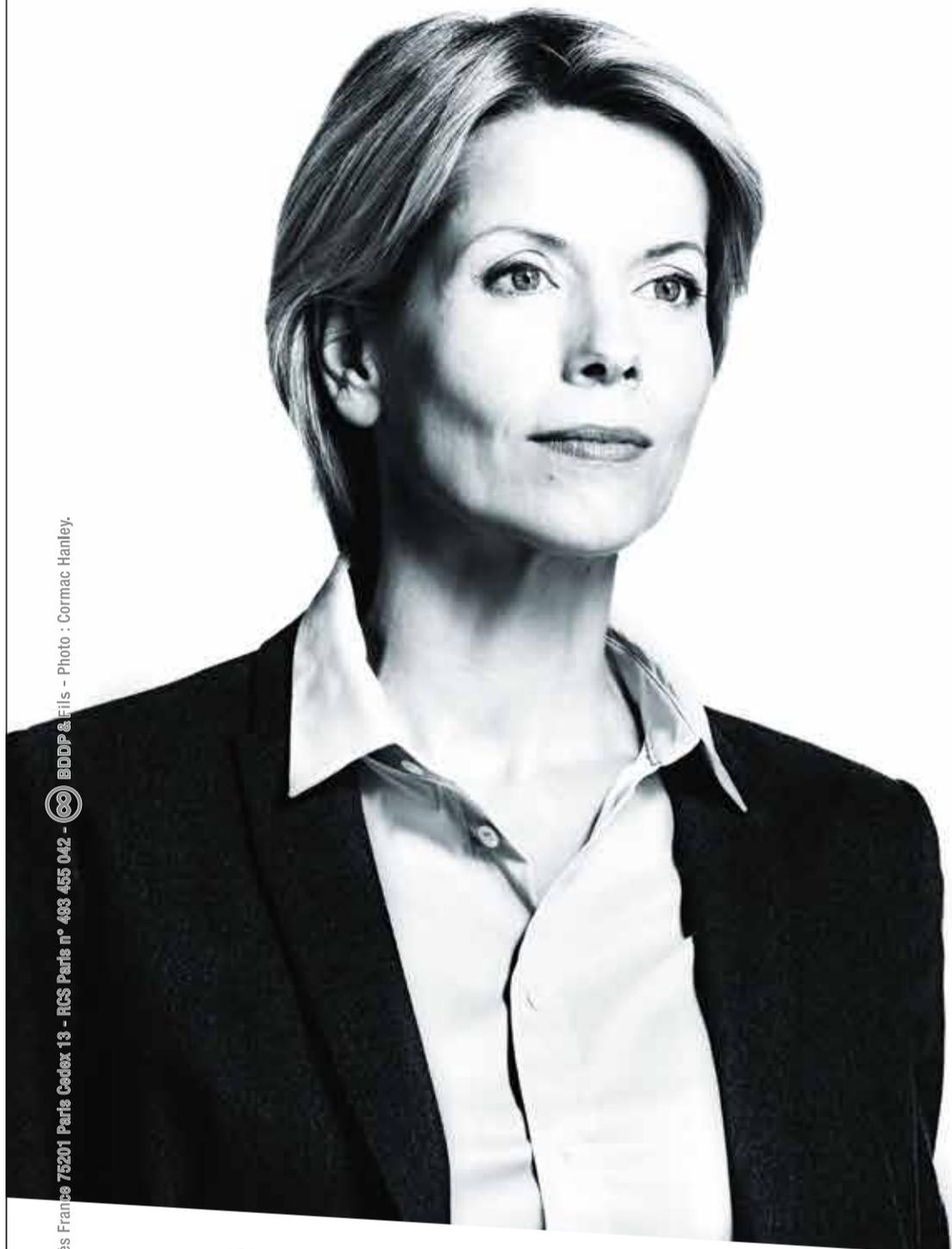
Le système de stabilisation active corrige les mouvements de roulis dès l'entrée d'un virage. En cas de coup de volant, le système freine légèrement la roue intérieure, afin de transférer davantage de motricité sur la roue extérieure et de lui donner l'impulsion supplémentaire qui permet à la voiture de garder le cap. Pas mal, non ? À terme, Volvo vise carrément le zéro mort par accident. Une utopie ? Pas si sûr. ■

ALLIANCE AU SOMMET RENAULT/BOLLORÉ

Après un an de discussions, Vincent Bolloré et Carlos Ghosn ont fini par convenir que l'union ferait la force sur un marché de la voiture électrique encore anecdotique. Les deux dirigeants ont scellé leur rapprochement en grande pompe début septembre sur les Champs-Élysées avec plusieurs projets communs. À compter du second semestre 2015, Renault construira dans son usine normande de Dieppe (Seine-Maritime) le véhicule électrique Bluecar de Bolloré, jusqu'ici produit en Italie. Le site de Dieppe est l'ancienne usine d'Alpine... qui doit aussi fabriquer les futures sportives de Renault, à partir de 2016.

Les deux groupes ont décidé de créer par ailleurs « une coentreprise [70 % seront détenus par le groupe Bolloré] dont l'objet sera d'installer des solutions complètes d'autopartage de véhicules électriques en France et en Europe ». Les réseaux d'autopartage de Lyon (Bluely) et Bordeaux (Bluecub) proposeront ainsi prochainement la possibilité d'utiliser la Twizy de Renault, véhicule aux usages complémentaires de la Bluecar, déjà disponible. Enfin Bolloré a confié à Renault l'étude de faisabilité d'un modèle plus petit, à trois places. Les immatriculations de voitures électriques en France ont rebondi en juillet-août. Mais pas assez

pour inverser la tendance à la baisse observée depuis le début de l'année (-3,9 %). La part de marché atteint à peine 0,5 %. La voiture électrique peine à décoller en raison d'un réseau de recharge insuffisant, de l'autonomie très limitée des véhicules, d'un très long temps de recharge (jusqu'à dix heures). L'Alliance Renault-Nissan, qui avait misé à fond sur l'électrique, a reconnu en fin d'année dernière que son objectif initial de 1,5 million de ventes cumulées en 2016 ne serait pas tenu. À fin juillet, les deux partenaires avaient vendu dans le monde 176 000 véhicules électriques depuis la fin 2010 (45 800 Renault et 130 200 Nissan). ■ A.-G.V



CHEF D'ENTREPRISE (n.f):
PERSONNE QUI VA PLUS LOIN AVEC
UNE BANQUE PLUS PROCHE.

ex : "Quels que soient leurs besoins, la Caisse d'Epargne accompagne les chefs d'entreprise dans le développement de leur stratégie et leur propose les solutions les mieux adaptées."

CAISSE D'EPARGNE
LA BANQUE. NOUVELLE DÉFINITION.



FUTURISME

Google veut prendre le contrôle du tableau de bord... et du véhicule

Le géant de l'Internet veut intégrer son système pour smartphone Android dans tous les véhicules et a réussi à rassembler presque tous les grands noms de l'industrie autour de son projet... tout en poursuivant le développement de son prototype de véhicule sans conducteur.

PAR
DELPHINE
CUNY

 @DelphineCuny

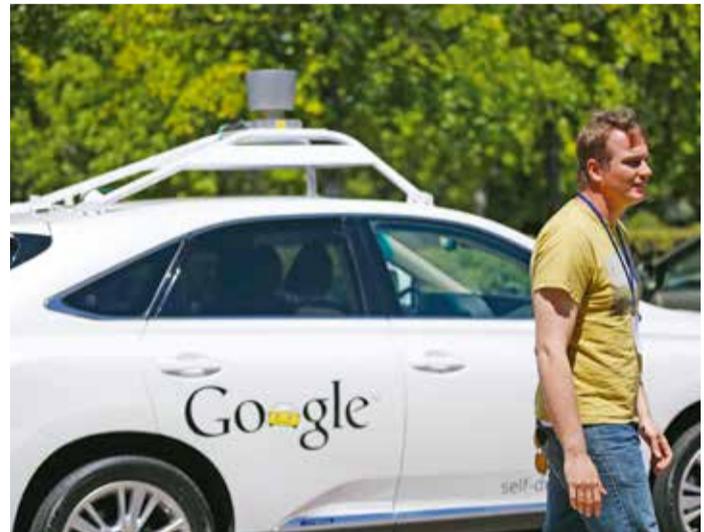
Alan Mulally, qui fut patron de Ford jusqu'en juillet, a rejoint le conseil d'administration de Google cet été. C'est dire l'importance que revêt le secteur automobile aux yeux des dirigeants du géant du Web, qui ont multiplié les initiatives dans le domaine depuis une huitaine d'années. Le leader mondial de la recherche sur Internet est en passe de s'installer sur les tableaux de bord de presque tous les véhicules : depuis le lancement de son « alliance automobile ouverte » en janvier, ce sont au total 28 constructeurs, de Volkswagen à Renault, en passant par Maserati, Honda et Skoda, qui ont rejoint le mouvement et vont intégrer à leurs voitures son logiciel Android Auto, une déclinaison de son système d'exploitation pour smartphone, qui équipe déjà huit appareils sur dix vendus dans le monde. Les premiers véhicules compatibles Android Auto sortiront des usines de montage avant la fin de l'année.

RENDRE L'ÉCOSYSTÈME ANDROID INCONTOURNABLE

« Ne serait-ce pas génial de pouvoir emmener ses applications et musiques préférées et de pouvoir s'en servir sans prendre de risque, en utilisant les commandes et l'écran de votre voiture? » fait valoir Google. Sa démarche

va au-delà de la seule synchronisation de son smartphone : le logiciel Android Auto se superpose à celui du constructeur dans la console de bord et affiche des informations utiles à la conduite, telles que le meilleur itinéraire, les niveaux de carburant, d'huile, la pression des pneus. L'objectif est de rendre « la conduite plus sûre, plus simple et plus agréable pour tout le monde » et le but ultime de « permettre à la voiture elle-même de devenir un appareil connecté Android ». Le géant californien ne cache pas sa motivation : que l'on utilise toujours plus les services Google (Maps, Gmail, Play pour la musique, etc.), afin de mieux « verrouiller » l'utilisateur au sein de l'écosystème Android. La firme de Mountain View, dont l'essentiel du chiffre d'affaires provient de la publicité, pourrait générer de nouvelles recettes grâce à la pub géolocalisée (à l'approche d'un commerce) ou aux contenus de divertissement consommés à bord par les passagers (YouTube, par exemple).

Google n'est pas le seul à faire une priorité stratégique de la voiture connectée, marché immense puisqu'un milliard d'automobiles circulent sur les routes : le Finlandais Nokia, recentré sur les équipements télécoms et les brevets, compte investir 100 millions d'euros dans des start-up de l'univers de la voiture connectée, en capitalisant sur ses cartes Here (« ici »), issues du rachat de Navteq, pré-embarquées dans



Chris Urmson, directeur du projet Google de voiture sans pilote, devant un prototype de véhicule, présenté le 13 mai dernier à Mountain View, en Californie.

© STEPHEN LAM/REUTERS

huit voitures sur dix en Amérique du Nord et en Europe. L'Américain espère le détrôner et imposer Google Maps comme la cartographie et le guidage GPS par défaut du véhicule. Google veut aussi barrer la route à Apple, qui a sa propre solution CarPlay pour les propriétaires d'iPhone, adoptée par une vingtaine de grands constructeurs.

VERS DES « ROBO-TAXIS » FINANCÉS PAR LA PUB ?

Mais le projet le plus ambitieux de Google est celui, à plus long terme, de la voiture « qui se conduit toute seule », lancé il y a plus de quatre ans avec des spécialistes de l'intelligence artificielle de Stanford, dans le but de « prévenir les accidents, libérer du temps et diminuer les émissions de CO₂ ». Après avoir bricolé des Prius, des Lexus et des Audi TT, le géant du Web a conçu son propre prototype dont il va faire construire une centaine d'exemplaires :

ce véhicule électrique rond et compact aux faux airs de Fiat 500, pour lequel il a obtenu un permis de test sur les routes de Californie, est bourré de caméras et de capteurs (pour détecter les obstacles), limité à une vitesse de 40 km/h et équipé du logiciel Google Chauffeur, ainsi que de commandes manuelles de secours – pour l'instant.

Google constructeur? Le groupe dit vouloir « travailler avec des partenaires pour diffuser sa technologie dans le monde entier », quitte à les réduire au rôle d'assembleur. Ses véhicules autonomes pourraient aussi être utilisés pour fournir « un service de transport financé par la publicité », dont il a déposé le brevet, des « robo-taxis » qui pourraient intéresser Uber, la start-up dans laquelle il a investi 250 millions de dollars. Google rêve de réinventer la mobilité d'un monde où les passagers n'auraient plus qu'à « se détendre et profiter de la balade ». Pour mieux consommer du service Google. ■

QUEL NOUVEAU CODE DE LA ROUTE POUR LA VOITURE AUTONOME ?

Tant que le conducteur garde les mains sur le volant, la réglementation issue de la Convention de Vienne n'a pas besoin de changer. Mais dès lors qu'il n'intervient plus, il faudra inventer un nouveau droit.

Pour que 95 % des véhicules sur nos routes soient pilotés de façon totalement robotisée, sans pilote, il faudra attendre 2070, estime le cabinet Fehr & Peers. Mais à l'horizon 2020-2025, la majorité des constructeurs proposera des assistances électroniques à la conduite de plus en plus sophistiquées. Au menu : voiturier électronique pour garer automatiquement la voiture – voire trouver une place de façon autonome et se parquer –, délégation de conduite automatisée dans les embouteillages à vitesse limitée entre 10 km/h et 30 km/h dans les zones spéciales et sans changer de file...

« Pour se développer, ces véhicules devront toutefois démontrer leur sûreté et leur innocuité vis-à-vis des usagers de la route », estime Gérard Le Lann, directeur de recherche à l'Institut national de recherche en informatique et automatique (Inria). Jusqu'ici, le code de la route s'est appuyé, au plan international, sur la Convention de Vienne de 1968. Elle érige

en principe que le conducteur est responsable de son véhicule et doit avoir les deux mains sur le volant. « Tant qu'on reste dans la "délégation de conduite" où le conducteur peut reprendre à tout instant la main sur le véhicule, la réglementation ne bouge pas », commente François Peyret, directeur de recherche à l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (Ifsttar). Il en est ainsi des aides électroniques à la conduite : assistance électronique au freinage (ABS), contrôleurs de stabilité (ESP), régulateurs de distance et de vitesse, alerte de franchissement de lignes...

Et pourtant, tous ces automatismes électroniques, sans cesse plus répandus, prennent un nombre croissant de microdécisions sur la route à la place du conducteur... En revanche, jusqu'ici, ces automatismes n'intervenaient au maximum que sur la pédale d'accélérateur et, éventuellement, sur le frein. « Avec le prototype Next Two de Renault, il est

envisagé de déléguer l'intégralité du pilotage à l'occasion de situations précises, comme les embouteillages, dans des zones réservées, à moins de 30 km/h, sans changer de file et pour une durée inférieure à cinq minutes », précise un porte-parole de la firme dont le PDG, Carlos Ghosn, préside le plan « Véhicules à pilotage automatique » qui fait partie des 34 plans de reconquête de la Nouvelle France industrielle lancés par le ministère du Redressement productif l'année dernière. L'une des premières missions de Carlos Ghosn consiste à définir les textes réglementaires à faire évoluer pour permettre à des véhicules de se déplacer de manière autonome sur les routes. Les services de l'État ont d'ailleurs mis en place une équipe interministérielle chargée d'aborder ce sujet avec les industriels.

« On n'en a pas encore parlé au Conseil national de la sécurité routière. Pour l'instant, la réglementation actuelle suffit », estime Christophe Ramond, directeur des études et recherches à l'association

Prévention routière. D'ailleurs, un commentaire de la Fédération française des sociétés d'assurance (FFSA) conforte cette position : « Ces sujets ne posent pas de problème nouveau : quelle que soit la responsabilité finale retenue, l'assureur du véhicule intervient en première ligne à l'égard des victimes. Ensuite, si une autre responsabilité était établie, l'assureur du véhicule se retournerait vers ce responsable, par exemple vers le constructeur. »

Au-delà de 2020-2025, pour remplacer totalement le conducteur par un robot communicant, il faudra aussi développer la route « intelligente », dotée de puissantes infrastructures de communication, ainsi que les réseaux intervéhicule. « À ce moment-là, en cas d'accident, il faudra être en mesure de déterminer à qui en incombe la responsabilité », s'interroge David Lutran, avocat associé au cabinet parisien Rivedroit. Au véhicule, au réseau intervéhicule ou aux infrastructures routières? Une chose semble sûre : comme dans les avions, il y aura forcément une boîte noire dans chaque voiture. ■

ERICK HAEHNSEN

CONSTRUISEZ VOTRE RÉSEAU ENTRE PARIS ET GENÈVE

Lyria SAS, capital de 60 000 €, RCS Paris B 428 678 427 - 25 rue Tison, 75011 PARIS - France © Jonathan Heyer

VOYAGEZ L'ESPRIT LÉGER AVEC TGV LYRIA **BUSINESS**

Organisez vos rendez-vous en toute simplicité grâce à nos nouveaux horaires. Vous pouvez désormais arriver dans le centre de Genève avant 9h30 et faire l'aller-retour dans la journée en toute sérénité.

TGV Lyria

ENTRETIEN

Jacques Aschenbroich, directeur général de Valeo

« Ceux qui ne suivront pas le rythme de l'innovation disparaîtront »

Jacques Aschenbroich est à la tête du grand équipementier français, partenaire des constructeurs automobiles mondiaux. Pour lui, la créativité et la recherche sont à la base du succès de Valeo. Il nous parle ici du futur de la voiture, des stratégies de son entreprise et des potentiels de croissance sur les nouveaux marchés.

PROPOS
RECUEILLIS
PAR ALAIN-
GABRIEL
VERDEVOYE

LA TRIBUNE - Quelle sont vos priorités en matière de R&D à l'heure du Mondial de l'automobile 2014 ?

JACQUES ASCHENBROICH - Les économies d'énergie. C'est le premier thème qui revient dans toutes les enquêtes consommateurs que nous faisons et c'est pourquoi c'est un de nos axes stratégiques. Mais, bien sûr, il faut réduire les consommations et les émissions de CO₂ de façon perceptible par l'automobiliste. Valeo réalise 75 % de son chiffre d'affaires dans les activités liées à la diminution des consommations, du CO₂ et de la pollution. Et nous y consacrons 65 % de nos dépenses en recherche et développement.

Mais la voiture de demain sera essentiellement thermique comme aujourd'hui...

C'est un défi technologique et économique. Il faut que les prix d'achat restent abordables. L'équation n'est pas toujours évidente pour respecter l'évolution des réglementations, notamment en Europe. Aujourd'hui, tout le monde s'accorde à dire que, à l'horizon 2020, la voiture électrique ne représentera que quelques points du marché (2 à 3 %). 97 à 98 % des véhicules auront donc un moteur thermique. Parmi ceux-là, 10 à 15 %, peut-être 20 %, seront hybrides sous une forme ou une autre. Les 80-85 % des véhicules restants seront donc exclusivement thermiques. Valeo travaille sur l'efficacité des démarreurs, des alternateurs, des systèmes de « stop and start » [ndlr : arrêt et redémarrage automatiques du moteur au feu rouge]. Nous démarrons également une activité de transmissions à double embrayage en Corée, puis en Chine en 2015, d'ici à 2016-2017 en France. Nous fabriquons des convertisseurs de couple pour boîtes automatiques aux États-Unis, en Chine, en Corée, et également au Japon. Nous produisons aussi des petits moteurs électriques jusqu'à 30-50 kilowatts, pour véhicules hybrides.

Vous n'êtes pas convaincu par la voiture électrique ?

En France, avec la part du nucléaire dans la production d'électricité, la voiture électrique est une réelle avancée sur le plan du CO₂. Mais, dans des pays où l'électricité est produite avec du lignite ou du charbon, il y a une contradiction entre la voiture électrique en elle-même, qui est bien entendu « zéro émission », et la production d'électricité qui peut être fortement émettrice de CO₂. Il n'y aura pas une solution universelle, mais plusieurs technologies seront en compétition. On verra coexister des voitures à moteur thermique avec nos « stop and start », des voitures hybrides, des hybrides rechargeables, des solutions électriques, avec batteries ou avec des piles à combustibles. Chaque constructeur choisira les meilleures solutions pour chacun des segments de marché auquel il s'adresse. Mais pour répondre à votre question, oui, il y aura des véhicules électriques, très nécessaires dans certaines zones urbaines. Ils vont devenir de vrais véhicules, souvent très agréables à conduire.

Mais il faudra résoudre le double problème des coûts et de l'autonomie.

Et la voiture connectée ?

Le deuxième thème qui revient dans les enquêtes consommateurs, c'est celui de la conduite intuitive, liée à la sécurité, au confort, à la connectivité. C'est 25 % de notre chiffre d'affaires, 35 % de nos efforts de R&D. Nous avons décidé de nous spécialiser dans la conduite en milieu urbain à faible vitesse, en investissant sur notre point fort, où nous sommes le leader mondial, les systèmes d'aide au parking, de parking automatique, et enfin de parking à distance. Nous avons déjà démarré des développements avec des clients sur ce sujet. Il faut pour cela des caméras, des capteurs ultrasons, des lasers-scanners. Valeo travaille sur la fusion de toutes ces technologies. Il faut que ce soit fiable à 100 %, d'où par exemple notre accord avec le groupe d'aéronautique et de défense Safran pour la vision de nuit. Nous sommes capables de fabriquer à coûts « automobiles » plus bas qu'eux, mais eux apportent des technologies de vision nocturne développées pour le militaire et complémentaires aux nôtres. C'est une mise en commun des moyens de R&D. Nous nous partageons les marchés. À nous, ceux de l'automobile. Notre métier, c'est aussi les logiciels, les algorithmes. Et il faut que tout cela soit intelligible pour le conducteur.

Les produits innovants tirent-ils votre activité ?

Les nouveaux produits représentent 30 % de nos prises de commandes depuis quatre ans. Pour prendre des commandes, croître, être rentable, il faut innover et donc développer notre potentiel de R&D. Les produits innovants sont cruciaux. En 2013, le marché auto européen a été stable mais Valeo y a progressé de 7 % uniquement grâce à la créativité. Nous avons du reste accru nos dépenses de R&D plus vite que notre chiffre d'affaires. Au premier semestre, elles représentaient 5,4 % de notre chiffre d'affaires. Entre 2007 et 2013, nous avons doublé ces dépenses. Nous avons une véritable obsession pour la croissance et la rentabilité et nous devons trouver le bon équilibre entre croissance, dépenses de R&D et rentabilité.

Des équipementiers disparaîtront-ils ?

Ceux qui ne suivront pas le rythme de l'innovation et de la fiabilité des produits disparaîtront. C'est l'innovation donc la différenciation par rapport à nos concurrents qui nous a permis d'être devenu l'équipementier automobile qui croît le plus vite au monde. Une entreprise qui ne grandit pas s'étiole et disparaît. Nous, nous sommes dans la course, voire parfois meilleurs que les meilleurs équipementiers mondiaux, qu'ils soient japonais ou allemands.

On dit souvent que les équipementiers proposent de nouveaux systèmes pour éviter de baisser leurs prix...

C'est un faux débat. Ce sont les consommateurs et donc nos clients constructeurs qui



© JEAN-CHRISTOPHE MARMARA

sont demandeurs d'innovation. Ils développent des produits nouveaux avec nous, leur partenaire. Il existe de vrais besoins. Les équipements nouveaux sont plus chers. Mais cette explosion de nouvelles technologies n'entraînera pas une explosion des coûts si nous savons réduire les coûts en optimisant les *process*, accroissant les séries, en standardisant les composants. Ces technologies s'implantent d'abord dans les véhicules « premium » mais se démocratisent rapidement dans les autres segments. C'est une course sans fin à l'innovation. Les deux marchés qui progressent le plus vite actuellement sont ceux du premium et du bas prix.

Peut-on encore innover et produire en France ?

Nous avons investi 800 millions d'euros depuis 2008 en France. On y localise quand c'est possible les produits à forte valeur ajoutée. Mais il arrivera un moment où l'équation ne sera plus supportable. Valeo emploie 14500 personnes en France. C'est 600 de plus qu'en 2008, à périmètre constant. Mais nous avons payé en 2013 près de 50 millions d'euros de charges sociales de plus qu'en 2008. C'est totalement déraisonnable. Et ce, alors que le CICE n'aura rapporté dans le même temps qu'une dizaine de millions. Le compte n'y est pas. La France représente 19 % de nos effectifs mondiaux, 23 % de notre chiffre d'affaires dont 70 % sont exportés, 33 % des salaires payés et 54 % des charges sociales que nous payons dans le monde!

Et si l'on compare la France à l'Allemagne ?

Les charges sociales sont pour la France un handicap majeur. J'espère qu'il y a une prise de conscience en France de ce problème. Si Valeo était une entreprise allemande, elle

économiserait beaucoup plus que les 50 millions que j'ai évoqués. La dépense publique pèse 46 % du PIB allemand, 56 % de celui de la France. Soit un écart de 200 milliards d'euros par an, qui ne se justifie pas quand on compare la réalité des régimes sociaux en France et en Allemagne.

La Chine reste-t-elle la zone clé pour l'avenir de l'automobile ?

La Chine est depuis cette année, notre premier pays en matière d'effectifs, avec 15000 personnes. Elle représente 13 à 14 % de notre chiffre d'affaires, mais 26 % de nos prises de commandes. À l'avenir, elle pèsera pour 25 % dans notre chiffre d'affaires. C'est exactement le poids du pays dans la production automobile mondiale. Les besoins du marché chinois sont considérables. Le pays compte 90 voitures pour 1000 habitants, contre 600 en Europe, 800 en Amérique du nord et 160 en moyenne dans le monde. Pour que la Chine rattrape la moyenne mondiale, il faudrait que la production automobile chinoise passe de 20 à 30 millions de véhicules par an jusqu'en 2020. Il reste un potentiel de croissance considérable. C'est en outre un marché riche, avec des produits équivalents à ceux des marchés japonais, européen ou nord-américain.

Y a-t-il d'autres marchés intéressants en Asie ?

L'Inde est également un grand marché, même s'il a connu des difficultés en 2013. On s'y développe assez vite. Il y a aussi pour Valeo un potentiel de croissance au Japon et en Corée. Nous faisons près de 600 millions de chiffre d'affaires dans ces deux pays. L'Asie, au total, c'est 26 % de notre chiffre d'affaires, 41 % des prises de commandes... et 52 % du marché automobile mondial. ■



Un simple changement peut déclencher une belle **transformation.** La preuve avec System x.

Sans doute le savez-vous déjà : IBM a conclu un accord avec Lenovo pour la vente de ses serveurs System x¹. C'est une nouvelle importante, et il est normal qu'elle suscite quelques interrogations chez nos clients. Par cette annonce, l'ensemble de l'équipe System x souhaite vous assurer que cette collaboration stratégique représente un avantage, non seulement pour l'industrie des serveurs, mais aussi et surtout pour vous.

Une collaboration parfaite.

IBM et Lenovo partagent une vision ambitieuse des systèmes x86. IBM est depuis longtemps un leader de l'innovation au service des clients, dans la catégorie des serveurs et solutions System x, dotés de processeurs Intel® Xeon®. Quant à Lenovo, expert des technologies x86, il déploie sa stratégie avec succès, comme en témoigne sa position de leader sur le marché des PC. En renforçant ses nombreux atouts – adaptabilité, efficacité opérationnelle, forte présence sectorielle –, Lenovo sera en mesure de prendre le relai d'IBM et de continuer à fournir des solutions et serveurs System x innovants. Ainsi, toutes les conditions sont réunies pour faire de System x un leader du segment x86.

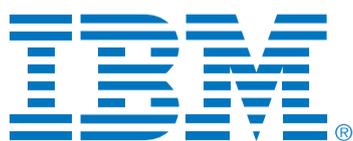
Nous travaillons pour vous. Constamment.

Nous nous engageons respectivement à continuer de vous faire bénéficier de la performance, de la fiabilité et de la rentabilité dont vous avez besoin pour votre infrastructure informatique. Notre équipe a toujours eu à cœur de garantir un service exemplaire. Nous sommes heureux de vous informer que la maintenance du parc System x restera la responsabilité d'IBM pour une période qui s'étendra au-delà de la vente, afin que vous puissiez compter sur le même niveau de qualité et de fiabilité qui nous a valu votre confiance au fil des années. D'ailleurs nous – l'équipe IBM de 7 500 membres qui fournit les serveurs System x – continuerons de vous garantir le même niveau de service, puisque nous travaillerons dorénavant au sein de Lenovo.

Chez IBM, nous avons toujours mis un point d'honneur à tout mettre en œuvre pour répondre au mieux aux besoins de nos clients. Une tradition qui va se perpétuer à travers de nouvelles voies de développement et d'optimisation. Pour en apprendre davantage sur ces nouvelles perspectives, rendez-vous sur www.ibm.com/futureofx/fr

Sincères salutations,

Les membres de l'équipe System x



¹La finalisation de cet accord dépend de l'approbation des autorités réglementaires. IBM, le logo IBM et System x sont des marques commerciales d'International Business Machines Corporation déposées dans de nombreuses juridictions à travers le monde. Les autres noms de produits et services peuvent être des marques commerciales d'IBM ou d'autres entreprises. Pour connaître la liste actualisée des marques IBM, consultez le site www.ibm.com/legal/copytrade.shtml. Intel, le logo Intel, Xeon et Xeon Inside sont des marques commerciales ou déposées d'Intel Corporation aux États-Unis et dans d'autres pays. Compagnie IBM France, Société par Actions Simplifiée au capital de 653 242 306,20 € - Siège social : 17 avenue de l'Europe - 92275 Bois-Colombes Cedex - RCS Nanterre 552 118 465. © 2014 IBM Corporation. Tous droits réservés.

ENTREPRISES

MIEUX-VIVRE

Le boom du bien-être, un remède au burn-out

Des clubs de fitness aux salons de massage, en passant par les centres de thalassothérapie ou les marchés bio... Les Français font chaque jour davantage attention à leur corps et à leur santé.

Un phénomène qui constitue surtout un bouclier face à un monde professionnel de plus en plus éprouvant.

PAR PIERRE
MANIÈRE

@pmaniere

« **W**elcome to the club », « Shut up and kiss me » ou « Bring me to life »... À volume élevé, la sono

enchaine les titres pop commerciaux du moment. Le tempo est soutenu et rythme la nuée d'haltères qui montent et descendent frénétiquement. Les corps, eux, transpirent dans cette chorégraphie pêchue. Il n'est que 18 heures, mais on se croirait en boîte de nuit. Ce jeudi, ils sont une vingtaine – dont une majorité de femmes – à participer à cette séance de renforcement musculaire au centre de fitness Club montmartrois, dans le 18^e arrondissement, à Paris. Appelés *body pump*, ces cours de 55 minutes se sont démocratisés ces dernières années. Pêle-mêle, on y trouve des étudiants, des artistes, des professions libérales et des cadres de tous les âges. « La plupart viennent pour garder la santé, mais aussi perdre du poids ou arrêter de fumer », explique Franck Koutchinsky, le patron des lieux, à la tête de deux autres clubs dans la capitale. Surtout, il a vu sa clientèle fitness évoluer. « Aujourd'hui tout le monde vient, alors qu'avant il y avait un côté élitiste en matière d'engagement », explique-t-il. Franchir la porte d'un club était une manière de dire : « J'ai un

corps, je veux bouger dans mon corps, j'en suis fier et je veux le montrer. » Au bureau, une pratiquante était considérée comme une sportive, une battante... »

De fait, au début des années 1980, l'ancêtre du fitness, l'aérobic, a connu un fort engouement, notamment grâce à l'émission *Gym Tonic*, animée par Véronique de Villèle et Davina Delor sur Antenne 2. Chaque dimanche matin, les deux compères trémoussaient en musique leurs corps parfaits dans des tenues moulantes, invitant le téléspectateur à faire de même devant son écran. Un phénomène était né, comme en témoigne la participation de célébrités telles Bernard Tapie.

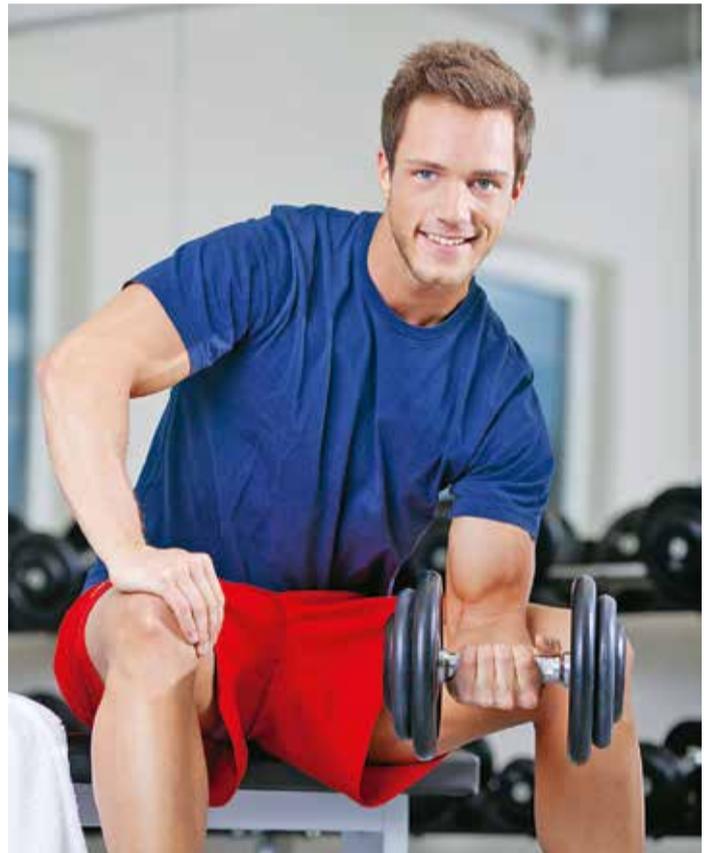
Un quart de siècle plus tard, les clubs d'aérobic se sont fait damer le pion par les centres de fitness ou de remise en forme. À côté des cours collectifs comme le *body pump*, on peut

aussi se dépenser seul grâce à tout un éventail d'appareils de cardio-training, comme des tapis de course, des rameurs ou des vélos elliptiques (similaires aux vélos d'appartement). Et achever sa séance par un bain ou un sauna. Tous ces centres visent à améliorer la condition physique et l'hygiène de vie, dans un souci affiché de bien-être

6 MILLIONS D'ADEPTES EN FRANCE

« Évidemment, on croise parfois de vrais sportifs, confie Hammadi, 44 ans, et professeur de fitness depuis vingt ans. Mais désormais, on voit beaucoup de personnes qui n'ont pas pratiqué de sport depuis longtemps. Elles viennent surtout pour se dépenser, se défouler, garder la forme et évacuer le stress du quotidien... » Or, ces dernières années, le secteur a connu une progression fulgurante. « Il y a six ans, 3,5 % de la population française était inscrite dans un club », constate Franck Koutchinsky. Aujourd'hui, on est à 6,5 %, soit environ 6 millions d'adeptes. Pourquoi? « C'est le loisir actif le plus abordable », estime le patron du Club montmartrois. Chez nous, l'abonnement démarre à 399 euros par an, soit moins de 10 euros par semaine. »

À la tête de l'UFBS (Union patronale fitness, bien-être et santé) et du SNELM (Syndicat national des entreprises exploitant les activités physiques récréatives des loisirs marchands), Michel Rota est également directeur général opérationnel du groupe Moving, qui développe des enseignes de fitness. En 2013, il estimait à « 4500 les centres de remise en forme commerciaux en France – comme Club Med Gym ou Vit'halls –, contre 3500 deux ans auparavant ». Sur cette même période, le chiffre d'affaires a doublé, à 2,4 milliards d'euros. Mais le fitness n'est pas un cas isolé. Des cosmétiques aux produits bio, en passant par les centres de thalassothérapie aux salons de massage... depuis quelques années, c'est tout le secteur du bien-être qui s'envole. Selon plusieurs études du cabinet Xerfi, malgré la crise, ce marché n'a souffert que marginalement des arbitrages des ménages. Ainsi, en 2017, le marché des produits biologiques devrait peser 5 milliards d'euros – soit 2,4 % des dépenses alimentaires des Français – contre 4 milliards en 2012. Après plusieurs années de repli, le marché des com-



L'essor des centres de remise en forme traduit l'intérêt grandissant des Français pour une certaine hygiène de vie.

© CONTRASTWERKSTATT - FOTOLIA.COM

5 milliards

d'euros, c'est ce que devrait peser en 2017 le marché des produits biologiques, contre 4 milliards en 2012.

pléments alimentaires devrait rebondir cette année et l'an prochain, à raison d'une croissance moyenne de 2 % par exercice.

UNE PROFUSION DE NOUVEAUX PRODUITS

Mieux, des secteurs comme l'électroménager investissent avec succès le créneau de la santé et du bien-être. À côté des traditionnels rasoirs électriques ou sèche-cheveux apparaissent des appareils comme des cousins masseurs ou des diffuseurs d'huiles essentielles. Récemment le néerlandais Philips a ainsi lancé Luméa, un épilateur à lumière pulsée. Or cette technologie, qui permet le traitement des taches et rides, était jusqu'alors la chasse gardée des esthéticiennes et dermatologues. En parallèle, le bien-être connecté fait son nid. Historique-

ment connue pour ses balances, la marque Terraillon voit dans cette niche un solide vecteur de croissance. En mai dernier, elle a ainsi lancé l'Activi-T Band. Ce bracelet connecté permet de mesurer son activité physique ou la qualité de son sommeil. Les données peuvent ensuite être visualisées via des graphes par l'intermédiaire d'une appli sur smartphone. Pour aller plus loin, Terraillon envisage d'élargir ses services en ligne, en proposant, par exemple, un moniteur personnalisé. Ainsi, des diététiciens pourraient d'ici peu conseiller leurs clients à distance en se fondant sur leurs données personnelles.

Toutefois, cet intérêt pour le bien-être et la santé interpelle. Ces dernières années, prendre soin de soi et se préserver est, semble-t-il, devenu un impératif pour beaucoup de Français. Pourquoi? Et y aurait-il un lien avec la dégradation du monde du travail?

Sus au « blurring »!

L'essor des nouvelles technologies a accouché d'un phénomène nouveau, le *blurring*, mode de vie où les sphères professionnelle et personnelle se chevauchent. Selon un baromètre Ipsos publié au printemps dernier, 67 % des salariés européens disent être sollicités par leur travail en dehors de leurs horaires professionnels. Et 62 % déclarent régler des problèmes personnels au travail.

Une santé dégradée

Le secteur du bien-être bénéficie de la détérioration des soins de santé. D'après le dernier baromètre de la Drees (ministère de la Santé) publié en février dernier, plus de quatre Français sur dix estiment que la qualité des soins s'est dégradée dans les hôpitaux. Et pour 22 % des sondés, « les inégalités d'accès aux soins sont les moins acceptables, devant les inégalités de revenu (19 %) ou du logement (16 %) ».

Du dopage en entreprise

De nombreux cadres n'hésitent plus à se doper, et, pour beaucoup de salariés, les antidépresseurs et anxiolytiques se sont mués en antistress courants. « À partir des années 2000, ces pratiques de dopage se sont développées et répandues dans l'ensemble du monde du travail », écrit Michel Hautefeuille, psychiatre et auteur de *Dopage et vie quotidienne* (Payot, 2009).

Très probablement, même si aucune étude n'a encore démontré de lien direct. « *Évacuer le stress du boulot* », « *besoin de faire un break* », « *relâcher la pression* »... Tel est le panel des motivations les plus couramment entendues au sortir des clubs de fitness.

PLUS DE BIEN-ÊTRE ET PLUS DE... PERFORMANCE

Secrétaire général du Syndicat national des professionnels de santé au travail, Jean-Michel Sterdyniak ne mâche pas ses mots. Pour lui, « *L'idée que pour être bien dans son travail, il faut faire du sport, s'entretenir, maigrir et prendre soin de corps* » s'est imposée dans le sillage d'un monde professionnel de plus en plus difficile.

De fait, la crise et ses wagons de plans sociaux n'ont pas simplement accouché d'une hausse du chômage : ceux qui ont conservé leurs postes sont souvent priés de travailler davantage pour atteindre les mêmes objectifs qu'auparavant. Avec, en épée de Damoclès, la pression des chômeurs prêts à accepter leur place au moindre écart. « *Il n'y a plus de respect pour la personne, plus de respect pour le travail bien fait* », constate Jean-Michel Sterdyniak. *Donc c'est vrai que les gens ont tendance à aller chercher ailleurs des remontants et des satisfactions dont le secteur du bien-être profite.* »

En outre, dans une enquête publiée en janvier 2013 – et explicitement intitulée « *Qualité de vie et bien-être vont souvent de pair* » –, l'Insee a abordé pour la première fois la question des risques psychosociaux au travail. Or ceux-ci « *vont de pair avec un moindre sentiment de bien-être, et il apparaît que le mal-être au travail ne se substitue pas au mal-être émotionnel de la vie courante, mais peut au contraire venir s'y ajouter* », lit-on. Pis, « *l'impact des risques psychosociaux au travail appa-*

raît comparable à celui des problèmes de santé physique ».

Ce constat ne constitue guère une surprise. Même s'ils demeurent tabous, les cas de surmenage et de syndrome d'épuisement professionnel (*burn-out*) se sont multipliés ces dernières années. En janvier, le cabinet de prévention des risques professionnels Technologia s'est fendu d'une étude alarmiste. Ses experts, qui sont notamment intervenus chez France Telecom après la vague de suicides de 2008-2009, estiment que 3 millions d'actifs présentent un risque élevé de faire un *burn-out*.

Conscientes de cela, les entreprises n'hésitent plus à faire appel à des professionnels du bien-être au travail pour préserver leurs employés comme pour améliorer leur performance. À côté de ses responsabilités chez Moving, Michel Rota est aussi le patron Wellness Training. Spécialisée dans le mieux-être au travail depuis vingt-cinq ans, cette société a notamment mis en place des programmes spécifiques chez LVMH, Carrefour, Sanofi, Accenture, KMPG ou Capgemini. Les prestations offertes concernent d'abord l'évaluation du bien-être des collaborateurs. Pour cela, des questionnaires anonymes sont par exemple mis en place sur Internet. Puis, en fonction des besoins, Wellness Training crée des salles de remise en forme au sein des sociétés, qu'il s'agisse de salles de fitness ou d'espaces sieste et relaxation.

Avec « *une croissance à deux chiffres tous les ans* » et un chiffre d'affaires 2013 de 2 millions d'euros, Michel Rota estime le créneau porteur. Les entreprises qui frappent à sa porte ne le font pas par charité ou par souci d'image, mais parce que l'épuisement professionnel s'avère parfois très coûteux. « *Pratiquement tous les mois* », des sociétés viennent le voir à la suite d'épidémies de dépressions, de *burn-out* ou de problèmes physiques touchant certaines de leurs



Les entreprises aussi commencent à installer des salles de fitness et des espaces relaxation, afin notamment d'éviter les *burn-out* de leurs salariés sous pression.
© ROBERT KNESCHKE - FOTOLIA.COM

branches. Et impactant, de facto, leur productivité. Certains secteurs, comme le conseil, apparaissent en première ligne. « *En début d'année, une grosse société parisienne de 5000 salariés est venue nous trouver, confie Michel Rota. Elle avait une grosse problématique de burn-out. Après évaluation, on a lancé des conférences sur des thématiques comme "mieux manger", "mieux bouger" ou "mieux récupérer". Dans la foulée, on a mis en place des séances de coaching individualisées en ligne ou en tête à tête avec des sophrologues, des ostéopathes... Grâce à ce programme, on a réussi à baisser sensiblement l'absentéisme lié aux burn-out.* »

Signe qui ne trompe pas, même la finance – milieu éprouvant, stressant et ultra-compétitif s'il en est –, porte désormais un regard attentif au bien-être de ses petits soldats. Dans le quartier d'affaires londonien de la City, les grandes banques et autres compagnies d'assurance ne lésinent plus sur les moyens. L'an dernier, Citigroup

a ainsi lancé son programme « *Bien vivre à Citi* ». L'objectif? Sensibiliser ses troupes à l'importance du bien-être, de la remise en forme et de la santé. Selon le *Financial Times*, des sociétés spécialisées dans l'envoi de professeurs de yoga ou de méthode Pilates en entreprise ont même vu le jour dans la bouillonnante place financière. Ces initiatives apparaissent comme une petite révolution dans ce royaume de la rentabilité à tout prix. Reste à savoir si elles porteront leurs fruits, et s'il ne s'agit pas là que d'un écran de fumée. En août 2013, le décès de Moritz Erhardt, 21 ans, avait ému toute la Grande-Bretagne. En stage chez Bank of America Merrill Lynch à Londres, ce jeune homme était mort d'épuisement, sous sa douche, après avoir enchaîné 72 heures de travail d'affilée. Si la vague du bien-être grossit, pas sûr, toutefois, qu'elle soit suffisamment forte pour contrebalancer des comportements professionnels néfastes et solidement ancrés. ■

bpifrance
SERVIR L'AVENIR

ENTREPRENEURS, ALLONS AU BOUT DU MONDE

Tenté par l'aventure de l'export?

Oui, mais bien accompagné par Bpifrance qui prépare le terrain, en partenariat* avec Ubifrance et Coface, et vous connecte avec vos futurs clients locaux. Contactez un chargé d'affaires dans votre région et retrouvez toutes nos solutions d'investissement et de financement sur

bpifrance.fr

*L'obtention d'un financement n'est pas subordonnée à l'achat de services auprès de nos partenaires.

Pour contacter nos chargés d'affaires :

ALSACE 03 88 56 88 56
AQUITAINE
BORDEAUX 05 56 48 46 46
PAU 05 59 27 10 60
AUVERGNE 04 73 34 49 90
BOURGOGNE 03 80 78 82 40
BRETAGNE
RENNES 02 99 29 65 70
BREST 02 98 46 43 42
SAINT-BRIEUC 02 96 58 06 80
LORIENT 02 97 21 25 29
CENTRE
ORLÉANS 02 38 22 84 66
TOURS 02 47 31 77 00
CHAMPAGNE-ARDENNE 03 26 79 82 30
CORSE 04 95 10 60 90
FRANCHE-COMTÉ 03 81 47 08 30
ILE-DE-FRANCE 01 53 89 78 78
ILE-DE-FRANCE EST 01 48 15 56 55
ILE-DE-FRANCE OUEST 01 46 52 92 00
LANGUEDOC-ROUSSILLON
MONTPELLIER 04 67 69 76 00
PERPIGNAN 04 68 35 74 44
LIMOUSIN 05 55 33 08 20
LORRAINE
NANCY 03 83 67 46 74
METZ 03 87 69 03 69
MIDI-PYRÉNÉES 05 61 11 52 00
NORD-PAS DE CALAIS 03 20 81 94 94
BASSE-NORMANDIE 02 31 46 76 76
HAUTE-NORMANDIE 02 35 59 26 36
PAYS DE LA LOIRE
NANTES 02 51 72 94 00
LE MANS 02 43 39 26 00
PICARDIE 03 22 53 11 80
POITOU-CHARENTES 05 49 49 08 40
PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR
MARSEILLE 04 91 17 44 00
NICE 04 92 29 42 80
RHÔNE-ALPES
LYON 04 72 60 57 60
SAINT-ÉTIENNE 04 77 43 15 43
VALENCE 04 75 41 81 30
GRENOBLE 04 76 85 53 00
ANNECY 04 50 23 50 26
GUADELOUPE 05 90 89 65 58
GUYANE 05 94 29 90 90
LA RÉUNION 02 62 90 00 90
MARTINIQUE 05 96 59 44 73
MAYOTTE 02 69 64 35 00

LE TOUR DU MONDE DE

De la plus haute tour de la planète au jet d'affaires supersonique

Chaque semaine, *La Tribune* vous propose de partir à la découverte des petites et grandes innovations qui annoncent l'avenir.

1 BOSTON – États-Unis

Un jet d'affaires capable de faire Paris-Bombay en quatre heures

Aviation. La société américaine Spike Aerospace développe une nouvelle sorte de jet qui serait capable de franchir le mur du son et donc de parcourir de longues distances en un temps record. Le Spike-512, qui n'aura pas de hublot pour pouvoir voler plus vite, pourra atteindre une vitesse maximum de Mach 1,8 soit environ 612 mètres par seconde, et une vitesse de croisière de 544 mètres par seconde. À titre de comparaison, l'avion le plus rapide du monde atteint actuellement Mach 0,925 (environ 315 m/s). Côté équipement, la cabine pourra accueillir entre 12 et 18 passagers et comportera des écrans géants HD restituant par exemple des images de l'extérieur. L'engin pourra effectuer des vols New York-Londres en trois heures ou Paris-Bombay en quatre heures. Spike-512 sera disponible fin 2016 pour un prix compris entre 43 et 58 millions d'euros. Une grande innovation... pour grandes fortunes.



© SPIKE AEROSPACE

2 CASABLANCA – Maroc

La 3D pour vendre des logements

Immobilier. L'entreprise marocaine Virtual Building s'est lancée dans un secteur porteur : la gestion d'actifs immobiliers grâce à l'outil de la 3D. Également présente en France, cette Web Agency propose une plate-forme comprenant des outils de présentation 3D de la maquette et des lots : visite immersive, réalité augmentée...



Créée pour les professionnels du BTP et les gestionnaires d'actifs, l'entreprise a levé 3,6 millions de dirhams en début d'année.

5 LE CAP – Afrique du Sud

Une « usine à mouches » pour nourrir le bétail

Agriculture. Et si on nourrissait le bétail avec... des larves de mouches? C'est le pari des entrepreneurs de la start-up sud-africaine AgriProtein, qui ont développé avec les chercheurs de l'université de Stellenbosch une technique pour produire des aliments pour les animaux à base de déchets naturels et de larves de mouches. Cette approche durable a convaincu des investisseurs internationaux : la start-up vient de lever 8,2 millions d'euros pour étendre son projet à l'échelle industrielle. Une



quarantaine d'usines devraient ainsi voir le jour sur tout le continent. La première sera inaugurée au Cap et pourra produire 8,5 milliards d'insectes par an.

3 LONDRES – Royaume-Uni

Des robots pour remplacer les chiens bergers

Agriculture. Après les hommes, les robots effectueront-ils aussi les tâches des animaux? Des scientifiques du Royal Veterinary College de Londres ont observé grâce à des GPS ultra-précis le comportement d'un chien de berger et d'un troupeau de moutons. Ils se sont aperçus que les chiens appliquent deux règles simples : rassembler les moutons quand ils sont dispersés et les conduire vers l'avant quand ils sont regroupés. Chaque bête représente une tache blanche aux yeux du chien : lorsqu'il discerne un « trou » entre ces taches, il a besoin de le combler. Si le troupeau est cohérent, le chien veut pousser celui-ci vers l'avant. Forts de ces observations, les chercheurs ont mis au point un modèle mathématique pour qu'un robot puisse reproduire ce comportement. Il ferait même mieux puisqu'il serait capable de guider 100 moutons.



© JENNIFER MORTON

7 KFAR YEHOUSHUA – Israël

Choisir ses meubles avec la réalité augmentée

Modélisation. La start-up israélienne Cimagine a créé une application de réalité augmentée qui pourrait grandement faciliter les achats de meubles. L'utilisateur doit simplement télécharger l'application pour accéder au catalogue des fournisseurs. La technologie de Cimagine utilise la caméra du smartphone ou de la tablette pour scanner l'environnement en permanence et positionner le mobilier en trois dimensions dans la pièce. Ce qui permet ensuite de tester toutes les configurations désirées. Parfaitement



adapté pour la vente en ligne, Cimagine nécessite toutefois que les fournisseurs intègrent les modélisations 3D de leurs meubles dans leur catalogue.



L'INNOVATION

4 ZURICH - Suisse

La chaise du futur : un exosquelette portable

Technologie. S'asseoir sans chaise... impossible? Plus pour longtemps. Une start-up suisse a élaboré un prototype d'exosquelette, baptisé Chairless Chair (littéralement : la chaise sans chaise), qui s'accroche derrière les jambes et se déploie au moment de s'asseoir. Légère (2 kg), la Chairless Chair peut être portée en permanence. Elle n'empêche pas l'utilisateur de marcher ou de courir à sa guise. Déjà brevetée, l'invention est surtout destinée aux employés qui travaillent debout ou à la chaîne. Selon les concepteurs, les ouvriers auraient moins de problèmes musculaires et seraient plus productifs s'ils pouvaient s'asseoir de temps en temps.



© NOONKE

6 KIEV - Ukraine

Des gants qui traduisent la langue des signes en sons

Handicap. Comment communiquer avec une personne sourde lorsqu'on ne maîtrise pas la langue des signes? La start-up Enable Talk a conçu une paire de gants d'un nouveau genre. Des capteurs insérés dans ceux-ci s'activent lors des mouvements de la main. Grâce au Bluetooth, ils envoient les informations récoltées à l'application installée sur un smartphone, qui se charge alors de traduire les mouvements en sons. Cet outil révolutionnaire, dont le prototype a été primé par Microsoft en 2012, est encore en cours d'amélioration.



© ENABLE TALK

6

7

8

10

10 WUHAN - Chine

Le gratte-ciel le plus haut et le plus écolo du monde

Quelques mois après la mise en chantier du gigantesque projet saoudien Kingdom Tower prévu pour 2018, la Chine riposte et promet pour la même année les Phoenix Towers. Développées par des architectes londoniens, ces deux tours mesureront chacune plus d'un kilomètre, soit un peu plus que leur concurrente saoudienne. Elles devraient aussi être à la pointe sur le plan environnemental. Éoliennes, jardin vertical, système de



recupération des eaux et panneaux photovoltaïques pour lutter contre la pollution et produire de l'énergie. Coût de cette folie architecturale : 1,2 milliard de dollars.



© PHOENIX TOWERS

8 ADDIS-ABEBA - Éthiopie

Un « sac à dos au biogaz » pour transporter l'énergie

Énergie. Dans ce pays parmi les plus pauvres de la planète, se fournir en énergie traditionnelle (butane, pétrole) n'est pas à la portée de toutes les bourses. D'où la création du Biogas Backpack, que l'on peut traduire par « sac à dos au biogaz ». Destiné aux habitants des campagnes, ce sac innovant permet de transporter du biogaz depuis un méthaniseur collectif jusqu'au domicile. L'énergie verte alimentera ensuite le poêle ou la cuisinière. Le sac à dos une fois rempli pèse 4,4 kg pour un volume maximal d'1,2 m³. Quant au biogaz, il est créé à partir des déchets végétaux et du fumier vendus par les agriculteurs locaux.



9 SINGAPOUR

La première carte du bonheur en temps réel

Sondage. Et si vous choisissiez votre destination de vacances ou l'emplacement de votre hôtel en fonction de l'humeur des habitants? Aleph of Emotion est un « radar à émotions » qui donne des indications sur l'état d'esprit d'un lieu grâce aux tweets des personnes qui y vivent, en temps réel. Il suffit de choisir un quartier, une ville ou une région. L'algorithme complexe de cet étrange objet connecté collecte et analyse tous les tweets envoyés depuis cet endroit sur une période de trente-cinq jours. Vous saurez ainsi si la population semble heureuse, déprimée, en colère ou inhospitalière...



PARCOURS

Mais qui est donc Jack Ma, le fondateur d'Alibaba?

Le jour de son introduction en Bourse à Wall Street, le géant d'e-commerce Alibaba a affolé la planète finance en s'envolant de 36 % pour sa première séance de cotation! Retour sur le parcours de Jack Ma, le fondateur de cette success-story, devenu l'un des chefs d'entreprise les plus puissants de Chine.

PAR MARINA TORRE
@Marina_To

Lui aussi pourrait avoir droit à son film. Comme les héros de la Silicon Valley, tel Steve Jobs auquel il est parfois comparé, le chinois Jack Ma, 49 ans s'est imposé comme une figure emblématique en Chine. Comme eux, il fait partie de ces chefs d'entreprise distingués par *Time* comme les personnalités les plus influentes au monde. À l'heure où Alibaba vient de faire une entrée fracassante à Wall Street, son fondateur a été sollicité pour « sonner la cloche » – c'est-à-dire faire l'ouverture de la Bourse – vendredi 19 septembre sur le fameux parquet du New York Stock Exchange (NYSE) à Manhattan. Et il a de quoi être satisfait, puisque l'eBay chinois a réalisé la plus importante introduction en Bourse de l'histoire de New York, en levant 25 milliards de dollars. Ce qui valorisait la société autour de 200 milliards, avant que le cours ne s'envole pour frôler les 100 dollars au premier jour de cotation. Une très bonne affaire pour l'ancien professeur d'anglais désargenté qui se retrouve avec une fortune personnelle évaluée à 17 milliards d'euros... Né à l'époque de Mao, Ma Yun, de son vrai nom, a grandi dans la ville de Hangzhou. C'est là, comme il le raconte dans un texte publié par le magazine *Inc* en 2008, qu'il apprend la langue de Shakespeare en proposant ses services aux touristes. Puis, il rate des examens à l'université avant d'obtenir un diplôme d'anglais et de devenir professeur. Au milieu des années 1990, il découvre Internet, pressent une révolution et décide de changer de vie. « *La première fois que j'ai utilisé Internet, que j'ai touché le clavier, je me suis dit*

que c'était quelque chose qui allait changer le monde et changer la Chine », se rappelle-t-il lors d'une interview accordée à CNN.

LE CROCODILE ALIBABA FACE AU REQUIN EBAY

En 1995, il crée l'une des premières pages Web de l'Empire du Milieu. Quatre ans plus tard, avec le soutien financier de ses amis, il lance Alibaba, la plate-forme destinée aux commerçants qui a fait sa fortune. Le principe : faciliter les relations des entreprises et leurs fournisseurs. Puis, au début des années 2000, il décide de s'adresser directement aux consommateurs avec un autre site d'e-commerce, Taobao, qui fonctionne comme une place de marché virtuelle, comme eBay, son principal concurrent. À propos du groupe américain, Jack Ma emploie l'une de ces expressions imagées qu'il a l'habitude de distiller. « *Si eBay est un requin dans l'océan, nous sommes les crocodiles dans le fleuve Yangtsé* », s'amuse-t-il ainsi lors d'une conférence donnée à Stanford en 2011. En Chine, c'est le crocodile qui l'a emporté : eBay s'est en effet retiré du marché chinois en 2006 avant de tenter une nouvelle incursion en s'alliant au spécialiste de la mode Xiu.com.

ALIBABA ET... LES 2300 VOLEURS

En 2008, le groupe a lancé un autre site de vente en ligne, plus haut de gamme, appelé Tmall, sorte de centre commercial virtuel qui regroupe les grands distributeurs internatio-



Ma Yun, alias Jack Ma, était un professeur d'anglais désargenté avant de se lancer dans l'Internet, dans les années 1990. Il est aujourd'hui l'homme le plus riche de la Chine continentale, sa société étant valorisée autour de 230 milliards de dollars.
© JEWEL SAMAD/AFP

naux. Pour compléter le tout, Alipay sert de moyen de paiement. Depuis, le groupe s'est octroyé la part du lion sur le marché chinois : 71 % des achats en ligne dans le pays sont effectués sur des sites du groupe Alibaba. Autre particularité du roi de l'e-commerce : il veut que « *les gens comprennent ce que signifie la démocratie* ». Pour convaincre, il a par exemple instauré l'élection, par ses employés, d'un comité de dix personnes chargées de décider à quelles œuvres sera alloué le budget philanthropie du groupe. Sur son chemin, Jack Ma a bien sûr connu

quelques revers. Comme en 2011, lorsqu'un scandale éclabousse le groupe. Il s'agit d'une vaste escroquerie dans laquelle quelque 2300 sociétés inscrites sur le site sont impliquées : elles vendaient des produits sans jamais les livrer. Résultat, plusieurs membres de la direction démissionnent. En outre, le groupe n'a pas échappé aux problèmes, liés à la contrefaçon, qu'ont également connus les autres sites d'e-commerce. Pour tenter de lutter contre le phénomène, l'entreprise a décidé d'augmenter les tarifs pour y être enregistré, provoquant la colère des petits commerçants chinois dont certains sont allés jusqu'à manifester devant le siège, à Hangzhou. L'autre grand épisode qu'a connu Jack Ma à la tête d'Alibaba concerne ses relations avec le portail Yahoo. L'alliance avec l'entreprise américaine, démarrée en 2005, s'est soldée par la revente en 2012 de parts d'Alibaba qu'elle détenait. La transaction a valorisé le groupe 35 milliards de dollars. En janvier 2013, le milliardaire a annoncé qu'il quitterait ses fonctions. Pour justifier ce choix, il a évoqué dans une lettre adressée aux 24000 employés du groupe que « *les rêves des jeunes d'Alibaba sont meilleurs et plus brillants que les [siens], eux sont davantage aptes à construire un futur qui leur appartient* ». L'un des défis de son successeur, Jonathan Lu, était de préparer l'introduction en Bourse d'Alibaba. Voici chose faite. Quant à Jack Ma, il reste président exécutif du groupe d'e-commerce et désormais l'homme le plus riche de Chine continentale. Son nouveau cheval de bataille est la protection de l'environnement : il fait partie de l'association Nature Conservancy et a créé une fondation pour la défense de la nature. Avec l'acteur de films d'action Jet Li, l'homme d'affaires fait en outre la promotion des arts martiaux chinois, comme le tai-chi. ■

MARS 2015, LA FIN DE LA BULLE À WALL STREET?

En réalisant la plus importante introduction en Bourse à Wall Street, Alibaba est entré dans l'histoire, qui sera peut-être aussi celle de l'explosion de la bulle internet. Désormais valorisé autour de 230 milliards de dollars, l'eBay ou l'Amazon chinois pourrait bien, en faisant sonner la célèbre cloche du New York Stock Exchange, avoir tiré le signal d'alarme pour les « bull », ces investisseurs qui poussent le marché à la hausse. Pourquoi? Parce que les très grosses introductions en Bourse surviennent généralement lorsque le marché se trouve à un pic, et précèdent donc souvent une chute des indices. Tel est le constat dressé par Nicholas Colas, responsable de la stratégie d'investissement au sein de la société de courtage ConvergEx, sur la base des dix plus importantes introductions en Bourse de l'histoire de Wall Street. Visa est l'une de celles-ci. Le 18 mars 2008, le groupe de cartes bancaires faisait ses premiers pas

à la Bourse de New York, où il venait de lever près de 18 milliards de dollars. Six mois plus tard, la faillite de la banque Lehman Brothers entraînait Wall Street dans son pire krach depuis la crise de 1929. Huit ans plus tôt, le 19 mars 2000, l'éclatement de la bulle Internet avait été, lui aussi, précédé de quelques mois par une méga entrée en Bourse à Wall Street, celle du groupe d'énergie italien Enel, survenue le 1^{er} novembre 1999, pour un montant de 16,5 milliards de dollars.

Cette logique voudrait que l'IPO géante d'Alibaba soit suivie d'une chute de la Bourse américaine, six mois plus tard environ, soit vers mars 2015. Une hypothèse qui n'est pas à exclure. D'abord parce que, depuis la Seconde Guerre mondiale, les cycles de hausse du marché actions américains durent en moyenne quatre ans et demi. Avec

un maximum de six ans, ce qui s'est produit dans trois cas seulement sur un total de onze. Or, cela fait déjà cinq ans et demi que le S&P 500 ne cesse de grimper, au point d'avoir clôturé à un record historique de 2 007,71 points, le 5 septembre dernier. Et, le 9 mars prochain, l'indice phare de la Bourse de New York affichera très exactement six années de progression continue...

Wall Street est-elle allée trop loin, trop vite? Telle semble être la conviction de Janet Yellen, au moins au sujet de certains secteurs. Mi-juillet, la présidente de la Réserve fédérale américaine avait tiré la sonnette d'alarme sur les valorisations boursières des sociétés de biotechnologies, des réseaux sociaux et des petites capitalisations aux États-Unis, les jugeant « *relativement élevées par rapport à leurs moyennes historiques* ». ■ **CHRISTINE LEJOUX**

peugeot.fr



NOUVELLE PEUGEOT 508 RXH
LA ROUTE EST SON TERRITOIRE

BETC Automobiles PEUGEOT 562 144 503 RCS Paris.



BYCert. 6033203

SÉLECTEUR DE
MODE DE CONDUITE

TECHNOLOGIE
HYbrid4

NAVIGATION AVEC
ÉCRAN TACTILE

PEUGEOT RECOMMANDE TOTAL Consommation mixte en l/100 km : 4. Émissions de CO₂ en g/km : 104.

NOUVELLE PEUGEOT 508 RXH

MOTION & EMOTION



PEUGEOT

MOBILITÉ

Comment le numérique transforme la SNCF

La mutation numérique est au cœur de la nouvelle SNCF qui va naître le 1^{er} janvier 2015 de la réforme ferroviaire. Non seulement dans les services aux voyageurs mais aussi pour améliorer la sécurité, par exemple avec des trains bardés de capteurs pour surveiller les constituants des voies ferrées.

PAR FABRICE GLISZCZYNSKI
@fgliszczyński

Guillaume Pépy, ne cesse de le marteler. La transformation numérique est au cœur de la nouvelle SNCF qui va naître le 1^{er} janvier 2015 de la réforme ferroviaire votée cet été. « Non seulement pour ajouter une couche de services supplémentaire aux voyageurs », précise le président de la SNCF, « mais aussi pour revoir les modes de production de l'entreprise, la façon de repenser la maintenance des trains, de surveiller le réseau ferré et de gérer la sécurité ».

Après les accidents de Brétigny et d'Enghien, la sécurité est plus que jamais la priorité de la SNCF et de Réseau ferré de France (RFF), comme l'a rappelé le secrétaire d'État aux transports, Alain Vidalies, en annonçant un « plan d'actions pour la sécurité du système ferroviaire ». « Sans établir de cause à effet, les deux accidents s'inscrivent dans un environnement dans lequel nous rencontrons des difficultés de maintenance des installations et de surveillance de leur état », a expliqué mercredi 10 septembre le président de RFF,

Jacques Rapoport, lors du séminaire annuel SNCF. « Le vieillissement du réseau au cours des vingt dernières années entraîne un besoin d'entretien et de surveillance accru », a quant à lui expliqué Pierre Izard, directeur général de SNCF Infra. Et, dans ce domaine, outre le renforcement de l'encadrement sur le terrain, les nouvelles technologies arrivent en renfort pour contribuer à remettre le réseau à niveau d'ici à cinq ans et à viser l'excellence d'ici à dix ans.

Au printemps 2015, 13 000 agents de surveillance équipés de tablettes inspecteront les voies ferrées. Elles leur permettront notamment de photographier toutes les anomalies observées sur le réseau et, à terme, de pouvoir consulter des cartes et des plans d'accès. Grâce à une application, ils pourront entrer des données numériques dans le système de maintenance de l'entreprise et faire évoluer ainsi le dialogue entre les équipes d'entretien. « Cela représente un budget de 20 millions d'euros », précise Pierre Izard.

Parallèlement à ce dispositif, la SNCF compte déployer début 2015 trois trains baptisés Surveillance. Équipés de caméras matri-



Le déploiement des nouvelles technologies en matière de sécurité ambitionne de remettre le réseau à niveau d'ici à cinq ans et vise l'excellence d'ici à dix ans.
© YVES TALENSAC / AFP

cielles et de caméras laser, ces engins circulant à 80 km/h surveilleront les différents constituants des voies ferrées. En test aujourd'hui, ces engins qui existent déjà aux Pays-Bas, pourront détecter de manière automatique les anomalies sur l'ensemble du réseau. Elles peuvent notamment analyser 240 attaches à la seconde, à l'exception des aiguillages. Pour inspecter ces derniers, la SNCF teste également un engin appelé Sim, qu'aucun gestionnaire de réseau en Europe ne possède. Son homologation est attendue en 2016. Après quoi, la SNCF en commandera cinq autres exemplaires.

« DANS LE DIGITAL, LE CLIENT EST ROI »

La digitalisation de la SNCF monte aussi en puissance dans les services aux clients. En particulier dans l'information aux voyageurs. La SNCF travaille notamment sur un projet d'application d'envergure, dont une première version sera disponible cet automne sur l'AppStore et Googlestore, pour les téléphones sous système d'exploitation Apple et Android. Objectif : proposer des recherches d'itinéraires de gare à gare sur toute la France, mais aussi d'adresse à adresse, du domicile à la destination, dans les régions où l'accès aux données des autres modes de transport est possible, ou encore des informations en temps réel (retard, annulations, travaux...), la possibilité d'intégrer son dossier voyage avec le cas échéant son e-billet, sa carte de fidélité dématérialisée...

« Nous voulons mettre dans la même application les réponses aux besoins des passagers qui font de la longue distance de manière occasionnelle avec celles des utilisateurs fréquents. Ce

n'est pas la même chose. Nous allons utiliser des technologies qui font du push conceptualisé qui n'ont jamais été mises en œuvre à ce niveau en France », explique Yves Tyrode, actuel directeur général de voyages-sncf.com, surnommé le « Monsieur Numérique » de la SNCF.

La société va aussi travailler sur les sources de données collaboratives qui intégreront les informations des clients sur les trajets qu'ils empruntent. « Dans le digital, le client est roi, il décide. Il faut lui donner la possibilité d'interagir avec le développeur. Ce n'est pas évident car il faut sélectionner les informations qui reviennent », explique Yves Tyrode.

Au-delà de l'information, la SNCF veut améliorer la fluidité billettique. Et mise beaucoup sur la technologie NFC, testée dès 2005 en Île-de-France avec la RATP. Depuis peu, une expérimentation intéressante vient de commencer en Basse-Normandie, où le voyageur peut acheter son billet TER avec son smartphone NFC (avec Orange et SFR) et le composer. Le contrôleur peut le contrôler en utilisant lui aussi un smartphone.

Cette technologie qui, outre en Basse-Normandie, sera déployée à la mi-2015 en Lorraine, Aquitaine, Haute-Normandie, Alsace et Midi-Pyrénées avant d'être généralisée, permettra par ailleurs de contribuer à la lutte contre la fraude.

À ces deux chantiers s'en ajoute une multitude d'autres, allant de la montée en puissance de la carte de fidélité sur mobile – qui va regrouper la carte commerciale, type carte Senior, le programme de fidélité et l'e-billet –, à la mise en place de nouvelles bornes libre service, en passant par des initiatives originales demandées par certaines régions, comme en Lorraine qui a voulu une bibliothèque digitale dans ses TER. ■

LA TRIBUNE

“Le Palais royal maintient jusqu'à la fin le cap du raffinement et de l'authenticité”
La Montagne - Août 2014



Le Palais royal

Chœur et orchestre sur instruments anciens

Rameau et l'esprit français

- lun 3 nov 2014 - Saison musicale de Poulpry, Paris 7^e (20h)
- mer 5 nov 2014 - Salle du Conservatoire National d'Art Dramatique, Paris 9^e (20h30)

Haendel et l'amour

- mer 28 jan 2015 - Salle du Conservatoire National d'Art Dramatique, Paris 9^e (20h30)
- lun 2 fév 2015 - Saison musicale de Poulpry, Paris 7^e (20h)

Les héros du classicisme : Symphonie héroïque de Beethoven et airs de concert de Mozart

- mer 8 avril 2015 - Salle du Conservatoire National d'Art Dramatique, Paris 9^e (20h30)
- jeu 9 avril 2015 - Salle du Conservatoire National d'Art Dramatique, Paris 9^e (20h30)
- lun 13 avril 2015 - Saison musicale de Poulpry, Paris 7^e (20h)

La Messe en si de Bach

- lun 8 juin 2015 - Saison musicale de Poulpry, Paris 7^e (20h)

Informations au 01 45 20 82 56
le-palaisroyal.com



Nous avons à cœur de faire fructifier votre épargne.
Cette année encore, certains l'ont bien noté.



BNP PARIBAS
Corbeille Long Terme
2009-2014

BNP PARIBAS
Meilleure gamme PEA
2009-2014

BNP PARIBAS
Meilleure gamme actions
2009-2014

**Pour la 2^e année consécutive,
BNP Paribas remporte 3 prix des Corbeilles pour sa gestion sur le long terme.**

Décernés par des experts indépendants et reconnus, les prix des Corbeilles sur 5 ans récompensent notre capacité à gérer et valoriser l'épargne de chacun de nos clients dans la durée.
Pour en savoir plus sur nos gammes d'OPCVM, rendez-vous sur bnpparibas.net

Gammes gérées par



BNP PARIBAS
INVESTMENT PARTNERS



BNP PARIBAS | La banque d'un monde qui change

bnpparibas.net

MÉTROPOLES

ASIE

Transformer le problème de l'urbanisation effrénée en levier de croissance. Telle est l'idée de Narendra Modi, le nouveau Premier ministre de l'Inde, dont l'un des projets phares du quinquennat consiste à construire cent villes intelligentes (*smart cities*), dans des délais extrêmement courts.

L'Inde se prend de passion pour les villes intelligentes

PAR
STÉPHANE
PICARD
À BOMBAY

Pharaonique, le projet de Narendra Modi? En proposant de construire cent *smart cities* pour transformer l'Inde en pleine urbanisation, c'est un plan de relance qui ne dit pas son nom que le nouveau Premier ministre a en tête, pour réveiller un pays au ralenti. Enfin, du point de vue d'un pays « émergent » : depuis plus de deux ans maintenant, la croissance est inférieure à 5 % contre une moyenne de 8 % jusqu'alors. Les villes intelligentes mises en avant par la droite au pouvoir entendent aussi répondre à un vrai souci, celui de l'appétence croissante de la population pour les villes : selon la Banque mondiale, près d'un tiers des Indiens sont urbains et, d'ici à 2030, ces derniers devraient représenter 590 millions d'individus, soit le double de la population totale des États-Unis, estime le cabinet McKinsey. En réalité, le Premier ministre reprend à son compte un programme concocté dès 2005 par ses adversaires du Parti du Congrès (gauche). Connue sous le nom de JNNURM (Jawaharlal Nehru National Urban Renewal Mission), ce programme a bénéficié de 1200 milliards de roupies (15 milliards d'euros) de crédits, sans produire de résultats visibles. Il visait à moderniser une soixantaine d'agglomérations, mais il est rapidement devenu une énorme usine à gaz entachée de corruption.

26 MILLIARDS D'EUROS INVESTIS PAR LES JAPONAIS

Modi, lui, veut aller très vite. Dans le collectif budgétaire voté cet été, 900 millions d'euros ont été dégagés pour donner un coup de fouet aux études de faisabilité. Avec une nouvelle méthodologie. « C'est le concept de ville durable qui constitue le nouveau paradigme », explique Loïc Lecomte, conseiller senior d'Arsha Consulting, une société installée à Bangalore qui accompagne les PME intéressées par les villes intelligentes en Inde. « Les Indiens emploient le terme anglais "inclusive" pour signifier qu'ils intègrent désormais toutes les composantes de la ville lors de l'élaboration du plan d'urbanisme. D'où l'expression de ville "intelligente", qui repose notamment sur les nouvelles technologies de l'information pour maîtriser simultanément les problèmes d'eau, d'électricité, déchets, transport,

sécurité... » Le tout grâce à la généralisation de l'e-gouvernance, le grand dada de Modi. « Si nous avions planifié les choses correctement il y a une vingtaine d'années, aujourd'hui nos centres urbains ne seraient pas complètement saturés. Le mieux est de démarrer les chantiers aussi vite que possible », a clamé le Premier ministre fin août lors de l'inauguration d'une route à Nagpur, dans le centre du pays. Le message a été reçu cinq sur cinq. Salon de l'électricité à Bangalore fin septembre, sommet des investisseurs mondiaux à Indore en octobre, conférence sur la mobilité urbaine à Delhi en novembre... Les milieux d'affaires s'activent pour attirer les compétences et les financements. À la mi-septembre, le gouvernement a convoqué les ministres du Développement urbain de chacun des vingt-neuf États de l'Union. Objectif : recenser les lois sur les acquisitions foncières et les permis de construire risquant de freiner les opérations, afin de les réformer en urgence. Histoire de calmer les esprits, le ministre en charge des villes intelligentes au niveau fédéral, Venkaiah Naidu, a prévenu que « deux ou trois villes nouvelles » verraient le jour mais qu'il s'agissait, en premier lieu, de « transformer les villes existantes » en villes intelligentes.

Il faut dire que l'atmosphère est fiévreuse. Rien qu'au long du corridor industriel Delhi-Mumbai, une dizaine de villes du futur sont dans les cartons. C'est à qui donnera le premier coup de pioche. Dans l'État du Gujarat que dirigeait Narendra Modi ces dernières années, une cité financière internationale (Gift City) commence déjà à sortir de terre, tandis qu'un projet de ville portuaire (Dholera) dotée d'un aéroport deux fois plus vaste que Roissy vient d'être adopté. Tout proche de Delhi, ce sont Greater Noida et Global City qui font la course. Le gouvernement indien assure recevoir de nombreuses marques d'intérêt de l'étranger, Chine, Singapour, Australie, Canada... Et surtout du Japon, où Narendra Modi s'est rendu en visite officielle début septembre. Déjà très engagés au Gujarat, les bailleurs de fonds nippons viennent de signer un chèque de 26 milliards d'euros pour financer les villes intelligentes et les infrastructures en tous genres qui vont avec.

Sur place, les Français, eux, gardent la tête froide. « Les besoins en génie civil, transports,



Affiche promouvant Gift City, la ville intelligente en construction dans l'État du Gujarat, sur la côte ouest de l'Inde, l'un des plus prospères du pays.
©Sam PANTHAKY/AFP

eau et énergie sont énormes, et un certain sentiment positif est en train de se dessiner, mais gare aux effets d'annonces », confie un banquier en poste à Mumbai. « S'agissant du financement des villes intelligentes, Modi vante les bienfaits des partenariats public-privé, mais il lui faudra d'abord prouver que l'Inde devient un terrain réglementaire stable », précise-t-il. Pour l'instant, au contraire, le pays donne une très mauvaise image avec le scandale du charbon, qui a éclaté il y a deux ans : soupçonnées d'avoir été attribuées au travers d'appels d'offres truqués dans les années 2000, les concessions des mines de charbon viennent d'être annulées par la Cour suprême.

LA RATP, LE PLUS OPTIMISTE DES PRESTATAIRES FRANÇAIS

Dans ce contexte, les entreprises hexagonales marchent sur des œufs. Ces dix-huit derniers mois, une trentaine de patrons ont participé par trois fois aux voyages de Paul Hermelin, PDG de Cap Gemini et représentant spécial de la France pour la relation économique avec l'Inde. « Nous cherchons à nous positionner mais pour le moment les grands projets tardent à se concrétiser », indique-t-on chez Vinci. « Il est trop tôt pour dire quoi que ce soit de pertinent, hélas », confirme Veolia, qui a mis au point un système de modélisation urbaine en 3D. « Ces villes intelligentes représentent une grosse oppor-

tunité, déclarait récemment Prakash Chandraker, vice-président de Schneider Electric Infrastructure dans *The Economic Times*. Elles sont « la » solution urbaine de l'Inde, à condition qu'elles contribuent à réduire les émissions de gaz à effet de serre. » Aux yeux de la RATP, présente en Inde aux côtés de Transdev au travers d'une société commune, les indicateurs sont « extrêmement positifs », sous réserve que les Français puissent apporter « une vraie valeur ajoutée » aux projets urbains. « Le pays n'a aucune expérience en matière de tramway et les métros sont encore peu nombreux », cite en exemple Cyril Carniel, vice-président pour l'Asie et le Moyen-Orient de RATP-Dev, la filiale chargée de développer les activités d'exploitation en dehors du réseau historique francilien. Le groupe estime être en bonne position car il vient d'inaugurer la première ligne de métro de Bombay : « Nous ne vendons plus du rêve mais une réalisation concrète qui remporte un franc succès, avec jusqu'à 500 000 voyageurs par jour. »

Dans les milieux diplomatiques, la prudence reste de mise. « En réconciliant la politique et le patronat, Narendra Modi a soulevé beaucoup d'espérances, estime un membre des délégations conduites par Paul Hermelin. Toutefois, l'Inde est un éléphant qui s'est déjà pris à rêver d'un développement à la chinoise alors que rien ne suivait, ni la fourniture d'énergie, ni la production industrielle, ni les infrastructures... Le changement va prendre du temps. » ■

LA TRIBUNE
LYON - RHÔNE-ALPES

En partenariat avec

bpifrance  **ERDF**
ÉLECTRICITÉ RÉSEAU DISTRIBUTION FRANCE

« COMMENT PASSER D'UNE PME À UNE ETI :
LEVER LES FREINS DE CROISSANCE »

VENDREDI 10 OCTOBRE DE 8H30 À 10H00

CCI LYON

Place de la Bourse - Lyon 2^{ème}

Retrouvez les dates des 10 métropoles sur clublatribune.latribune.fr

INSCRIPTION OBLIGATOIRE



AVANT LE 08 OCTOBRE

Avec le soutien de

CCI LYON

LE TOUR DE FRANCE
DES PLUS BELLES ETI

PAYS DE LA LOIRE (2/10)

Les PME nantaises s'affirment sur les marchés internationaux

Avec un tiers des ETI françaises implantées sur son territoire, la région des Pays de la Loire offre un tissu industriel dense et diversifié.

PAR
FRÉDÉRIC
THUAL

@FrdericThual

La Région des Pays de la Loire concentre 1500 ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire). « Ce sont elles qui investissent et recrutent ! », répète-t-on. « Mais, si l'on connaît les entreprises du CAC 40, on méconnaît les ETI », observe Hubert de Boisredon, PDG du groupe Armor, leader mondial de la technologie de transfert thermique... basé à Nantes. Si le territoire ligérien se caractérise par une forte densité d'ETI, à regarder de plus près, seul un tiers d'entre elles ont leur siège social en Pays de la Loire. Bpifrance en dénombre officiellement 219. La plupart se situent en Mayenne et en Vendée. Fruit d'un certain capitalisme familial qui a permis à des PME « de prendre le temps de devenir de belles ETI ». À l'image de Manitou, Gruau, Sodebo, Tipiak... ou le groupe Lacroix dans la signalisation et l'électronique (voir encadré p. 24). Par crainte de perdre leur indépendance décisionnelle ou de devoir faire face au départ de fonds d'investissement, nombre d'entre elles apparaissent, cependant, sous-capitalisées pour véritablement rayonner à l'international. Or, l'export est à la fois un maillon faible de la région, classée au dixième rang national, et un terrain de jeux propice à la croissance dans une Europe où les coûts de fabrication

restent élevés. « La taille d'une ETI lui donne une crédibilité pour prendre des affaires plus globales, sortir du rôle de sous-traitant, mais aussi de pouvoir embarquer des sociétés plus petites et créer des filières qui profitent à tout le territoire », explique Patrick Cheppe, président d'Europe Technologies en passe de devenir une ETI.

LE CONSEIL RÉGIONAL VIENT EN AIDE AUX PME

Faute de pouvoir intervenir directement auprès des ETI en raison du cadre réglementaire européen, le Conseil régional accompagne les PME à travers divers dispositifs comme le programme de réindustrialisation P2RI, ou de façon plus transversale en soutenant l'innovation et les filières. « Nous intervenons à travers six filières cibles hyperstratégiques comme les EMR (Énergies Marines renouvelables), l'électronique professionnelle, les technologies avancées de production... », explique Denis Caille, directeur général délégué de l'agence régionale Pays de la Loire Territoire d'Innovation. « De cette manière, les entreprises ont une feuille de route affirmée que nous sommes en capacité d'aider. »

Depuis 2009, près de 200 P2RI ont été mis



L'usine Armor de Nantes-La Chevrollière a doublé de capacité en dix ans. Armor est le n°1 mondial de la technologie de transfert thermique. © ARMOR

en œuvre. « Ils ont permis à quelques grosses PME confrontées à la crise, d'embaucher, de rebondir, et pour certaines de devenir des ETI », observe Jean-Marc Ducimetière, directeur régional de Bpifrance Pays de la Loire, capable de mettre sur la table jusqu'à 10 millions d'euros pour financer une opération. « Les ETI viennent chercher des financements alternatifs entre de la dette et les fonds propres. Nous finançons l'immatériel comme le recrutement d'une force de vente, une croissance externe, un rachat à l'international, des besoins en fonds de roulement... Tout ce que les banques n'aiment pas faire. Nous proposons un prêt sur sept ans, avec deux ans de différé de remboursement, sans

aucune garantie, ni sur les actifs ni sur le patrimoine du dirigeant », précise-t-il.

Impliquées dans les réseaux ligériens, les ETI semblent avoir du mal à épauler les jeunes entreprises souvent porteuses d'innovation. « À l'heure où les banques et les business angels limitent leurs interventions, elles pourraient, dans une logique d'innovation, soutenir (en capital) de jeunes entrepreneurs pour capter l'émergence technologique. Or, l'économie ancienne a du mal à innover et à s'ouvrir au financement (en capital-risque) en dehors de l'innovation classique », estime Jérôme Guéret, de la société de gestion de fonds d'investissement Go Capital. ■

INTERVIEW

Sébastien Blot, directeur d'investissement ETI/GE pour Bpifrance, en charge des Pays de la Loire

« Les ETI doivent ouvrir leur capital pour accélérer »



Quelles sont les dimensions du parc régional d'ETI dans les Pays de la Loire ?

On identifie 4600 ETI en France. Si l'on écarte les filiales de grands groupes, on en garde 3600. Deux cent dix neuf sont implantées dans les Pays de la Loire. C'est la troisième région française après Paris et Rhône-Alpes, et juste devant la Bretagne, qui compte 187 ETI. En Pays de la Loire, la densité du tissu d'ETI est vraiment la clé

pour le développement économique du territoire.

Quelles sont leurs particularités ?

Le capitalisme familial est très implanté en Pays de la Loire et le capital humain est de très grande qualité. Ces deux ingrédients ont permis un développement important et une diversification des activités dans l'agroalimentaire, dans l'aéronautique, dans les composites ou la plaisance, et notamment en Vendée, avec les entreprises Bénéteau ou Sodebo. Ce sont des sociétés industrielles qui ont connu un bon développement. Elles ont cru parce qu'elles étaient bien positionnées. La force du capitalisme familial leur a permis de prendre des positions stratégiques. La région s'appuie sur des drivers de croissance variés. À chaque fois qu'un pan de l'économie fonctionne bien, des ETI sont positionnées dessus. Donc, c'est une région qui peut profiter à plein de la croissance.

Et leurs faiblesses ?

Si le capitalisme familial a donné du temps

pour investir et se développer, il impose aujourd'hui d'organiser la suite. Ce qui leur manque, c'est d'ouvrir leur capital. Elles ont su prendre des parts de marché, mais maintenant pour aller chercher davantage de croissance dans l'internationalisation, l'innovation ou la recherche – car c'est là que se situent les marchés de forte croissance –, il leur faut des fonds. Or, ces sociétés ne se sont pas ouvertes. Elles ont préféré faire appel aux banques et à l'autofinancement. Résultat, beaucoup accusent un ralentissement de leur croissance. À un moment où des capitaines vont devoir passer le relais, l'ouverture du capital et la transmission sont deux problématiques spécifiques aux ETI des Pays de la Loire pour être en mesure de réaccélérer.

Comment Bpifrance intervient-elle dans le capital des ETI ?

Contrairement aux fonds d'investissement classiques contraints de rendre l'investissement aux investisseurs au bout de huit à dix ans, Bpifrance joue le long terme. Elle a mis en œuvre le fonds ETI 2020. Doté de

trois milliards, il peut courir sur 99 ans. C'est unique en France. En Pays de la Loire, nous intervenons au capital de cinq entreprises (Grimault, Levillé, Gruau...) mais aussi comme conseil sur la performance industrielle, la stratégie, les acquisitions...

Faut-il avoir peur de devenir une ETI ?

Outre une problématique d'ouverture du capital, des questions managériales peuvent se poser. On ne pilote pas une PME de cinq millions d'euros comme une ETI de cinquante millions d'euros. L'entreprise doit se structurer davantage, avoir des reportings financiers plus costauds, aller chercher des marchés à l'international, étoffer ses ressources humaines, etc. Ça veut dire qu'il faut investir pour se structurer. Plus que de vouloir devenir une ETI, il faut savoir sortir du statut de PME qui bénéficie de nombreuses aides et subventions de la part des collectivités locales et de la Communauté européenne. Mais, on n'a jamais vu un groupe limiter sa croissance pour obtenir des aides. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR FRÉDÉRIC THUAL



EUROPE Technologies se muscle pour capter les marchés à l'export

Le groupe Europe Technologies s'est structuré et s'est diversifié pour accompagner son évolution vers le monde des ETI.

Patrick Cheppe a du flair. Spécialisée dans l'ingénierie, l'innovation, les technologies et services dans les secteurs de la mécanique, les matériaux composites, les ultrasons, la robotique pour des domaines aussi variés que l'aéronautique, l'énergie, la naval, la défense, l'agroalimentaire, l'automobile, le médical, Europe Technologies est née d'une idée simple, brevetée, qui lui a permis de décoller. « On a mis au point un procédé pour mesurer la contrainte résiduelle du métal. L'équivalent de la tension artérielle... Un truc que l'on ne mesurait pas jusque-là », explique Patrick Cheppe. C'était au début des années 1990 avec la création de Sonat, une PME, spécialisée dans le traitement de surfaces. « Ensuite, j'ai racheté des boîtes de mécanique (Mecarec, Pelletier, Sovcop...), mis au point des processus pour faire les premières bécanes fiables », ajoute-t-il.

En 2004, le groupe compte une centaine d'employés. Patrick Cheppe a du flair et une conviction : les matériaux ne seront pas toujours métalliques. Il se diversifie vers le composite en créant AIC, et coïncide un concept de labos de recherches et de tests des composites. L'ingénierie composite est en marche. Le prototypage des pièces passe en série. En 2010, Europe technologies crée la filiale américaine Empowering Technologies pour se rapprocher des marchés. « Il ne nous manquait plus que la robotique », ajoute-t-il. C'est chose faite depuis juillet dernier

avec le rachat de Gebéz Productique, en Vendée. Avec cette acquisition, Europe Technologies (sept filiales) passe la barre des 250 salariés. « Un simple effet de taille, dit-il. Une marche pour l'administration française et européenne, qui ne veut pas dire grand-chose pour nous, si ce n'est la fin des aides accordées aux PME. Alors, on a anticipé. En nous structurant autour du manuel qualité. Quand on atteint 200 personnes, c'est un impératif si l'on veut conserver sa rentabilité et sa capacité d'autofinancement. », remarque Patrick Cheppe, Président d'Europe Technologies, basé à Carquefou (44). « Un cheminement entaché d'une fiscalité complètement folle, de banquiers à l'écoute mais qui ne vivent pas au même rythme que nous, et des conditions sociales compliquées. Je serai serein quand on fera 70 % d'export, contre 35 % aujourd'hui », observe-t-il.

EUROPE TECHNOLOGIES

Secteur : ingénierie et services en mécanique, matériaux composites et ultrasons
Effectifs : 300 personnes
Chiffre d'affaires 2013 : 44 M€
Prévisions 2014 : 50 M€ (et doubler le CA d'ici à 5 ans)
Croissance sur 3-5 ans : 15 à 25 % par an
Résultat : rentabilité à deux chiffres
Contact : contact@europetechnologies.com

EOLANE cultive une fédération de PME

Spécialiste de la fourniture de solutions en électronique professionnelle en Europe, Eolane ambitionne d'être l'un des vingt leaders mondiaux de ce domaine dans les cinq ans à venir.

La bascule de PME à ETI a eu lieu entre 2010 et 2011. Soit une cinquantaine d'années après la naissance de Selco, dans le Maine-et-Loire. De vingt personnes, l'effectif de l'entreprise, dont le siège est aujourd'hui basé à Fresne-sur-Loire (44) et qui figure parmi les plus belles réussites régionales, atteindra 3500 personnes l'an prochain. « On n'a rien vu passer. Sans doute en raison de notre organisation », explique Paul Raguin, fondateur et actionnaire à 100 % du groupe baptisé Eolane dans les années 1990. « Notre rôle est d'accompagner les projets de nos clients en fournissant des solutions techniques et logistiques. Aussi, nos 25 filiales fonctionnent comme une fédération de PME. Tout est à la fois très décentralisé et sous contrôle avec un directoire, un conseil de surveillance et un comité exécutif qui veillent au grain et au maintien de nos valeurs », dit-il. Linéaire dans sa progression, Eolane montera quelques marches décisives, comme le rachat de la société de R&D Martec (cent personnes) aux Ulis (91), l'acquisition d'un groupe d'entreprises (+ 100 millions d'euros de chiffre d'affaires) en 2010,

puis la reprise d'une entreprise finlandaise pour prendre pied sur les marchés estonien et indien... « Des sauts plus ou moins importants pour accompagner l'évolution des métiers de l'électronique dans le monde », concède Paul Raguin. « Quelle que soit la taille de l'entrepreneur, nous sommes sous la menace permanente d'une redistribution des cartes. Aussi, aucun de nos clients ne pèse plus de 10 % du chiffre d'affaires. C'est pourquoi, nous avons investi en R&D multisectorielle, et sommes partis à l'international vers l'Europe du Nord, la Chine et l'Inde. »

Investi dans des programmes de recherche liés aux textiles intelligents et au photovoltaïque à concentration, Eolane a depuis 2012 lancé un programme de développement de briques technologiques sur fonds propres. Avec l'ambition de devenir une référence dans l'univers du M2M, autrement dit, l'interconnexion entre les machines, Eolane est aussi le coïncitateur de la Cité des objets connectés, validée par Arnaud Montebourg, qui devrait voir le jour à Angers d'ici à 2016.

EOLANE

Secteur : société de services industriels en électronique professionnelle
Effectifs : 3300 personnes, et 3500 prévues à la fin 2014
Chiffre d'affaires 2013 : 400 M€
Prévisions du chiffre d'affaires en 2014 : 430 M€
Croissance sur 3-5 ans : 5 % à 8 % par an
Résultat : non communiqué
Contact : contact@eolane.com



GROUPE LACROIX entre dans une logique d'alliances

Spécialisé dans la signalisation, la télégestion et l'électronique, le Groupe Lacroix est un des poids lourds de la région Pays de la Loire. Radiographie d'un concept familial.

« Le grand soir n'existe pas. Devenir une ETI est une évolution. Le fruit d'innovations et, chez nous, d'une certaine continuité dans le capital familial », explique Yves Krottoff, président du Groupe Lacroix. De fait, si en 2005 les instances dirigeantes ont décidé d'abaisser la participation familiale de 85 % à 70 % pour financer un plan de développement à moyen terme, l'organisation du groupe reste plus que jamais pilotée par la famille. Avec, autour d'Yves Krottoff, Jean-Paul Bedouin, président du conseil de surveillance et depuis peu, ses fils, Nicolas et Vincent, respectivement à la tête des directions financière et opérationnelle. « C'est une évolution du management qui permet d'accueillir la nouvelle génération et donne une nouvelle impulsion. Une continuité qui fait les ressorts du groupe », analyse Yves Krottoff. Comme en 2005 lorsque l'augmentation

de capital avait permis d'amener de nouveaux moyens humains et financiers pour se développer sur le marché porteur de l'électronique et conforter le secteur historique de la signalisation routière et urbaine. Déjà, en 1992, le groupe avait choisi d'entrer en bourse à hauteur de 30 % pour pouvoir lever des fonds en préservant son indépendance. Au fil des années, l'entreprise a multiplié les opérations de croissance externe en Tunisie, en Allemagne, en Italie, en Pologne ou à Toulouse en implantant des unités de production ou en reprenant des entreprises. Et filialisé ses activités en Tunisie, Allemagne, Espagne et au Cameroun. En près de dix ans, le Groupe a doublé son chiffre d'affaires. L'électronique représente aujourd'hui 55 % de l'activité du Groupe, devant la signalisation (36 %) et la télégestion (9 %), secteur dédié à la gestion et au contrôle des réseaux d'eau

et d'assainissement où de nombreux investissements en R&D ont été réalisés. « Nous sommes aujourd'hui à la veille d'un nouveau cycle. En raison des normes, exporter s'avère toujours très compliqué sans actifs industriels. Nous avons jusqu'ici mené des opérations en one-shot, comme au Brésil ou en Algérie. Nous sommes maintenant dans une logique d'alliances pour accélérer à l'international et proposer des offres dédiées pays par pays », affirme Yves Krottoff.

GROUPE LACROIX

Secteur : électronique, signalisation, télégestion
Effectifs : 2900 personnes
Chiffre d'affaires 2013 : 329 M€ (x 2 depuis 2004)
Prévisions 2014 : + 7,4 % sur les neuf premiers mois
Croissance sur 3-5 ans : 239 M€ en 2009
Résultat net 2013 : 4,7 M€
Contact : contact@lacroix.fr



ARMOR combine développement local et international

Numéro 1 mondial de la technologie de transfert thermique, Armor ouvre son capital à ses dirigeants et salariés pour garantir sa stabilité sur le long terme et se diversifier vers les énergies renouvelables.

En trois vagues successives, Armor aura investi 165 millions d'euros, entre 2004 et 2018, pour doper son outil productif, se développer à l'international et s'enraciner sur les marchés émergents. S'il ne reste plus, aujourd'hui, qu'une vague ressemblance entre le fabricant de papiers carbone des années 1920 et le spécialiste mondial de la chimie des encres et des technologies d'impression, le Nantais Armor a fait de son ancrage territorial une vraie stratégie.

« Nous avons réussi à combiner le développement international et local grâce à un modèle de co-industrialisation original », explique Hubert de Boisredon, 50 ans, PDG du groupe, appelé en 2004

pour redynamiser une entreprise au bord de la décroissance. Face à une concurrence étrangère favorisée par les taux monétaires (euro/dollar), Armor choisit de moderniser et d'étendre son outil productif. Hubert de Boisredon double la taille des usines de Nantes (La Chevrollière), de Singapour et Cincinnati (USA) et s'implante au Brésil, en Chine et en Inde. En dix ans, la production est multipliée par trois. Pour chaque commande de rubans, les produits sont fabriqués en France sous la forme de grosses bobines semi-finies, expédiés et découpés à la demande sur place. Une manière habile d'éviter que la croissance externe se fasse au détriment de la production nationale.

Sur son second métier, le numéro 1 de la production de cartouches jet d'encre en Europe et de la vente de cartouches laser en France a mis en œuvre un système de collecte des cartouches d'encre usagées, dont le recyclage a permis d'économiser les coûts matière et de réinjecter 2000 tonnes de plastique par an en fabrication. La stratégie d'investissement dans le développement durable a rejoint la politique de RSE (Responsabilité sociale des entreprises) déployée par Armor. Enfin, pour accompagner sa récente diversification vers les énergies renouvelables (fabrication de films photovoltaïques souples pour le mobilier urbain) et s'affranchir des fonds d'investissement jugés trop instables, Hubert de Boisredon a, en mars dernier, choisi d'ouvrir le capital de l'entreprise à l'équipe dirigeante. Une démarche qui sera ouverte à l'ensemble des salariés d'ici la fin 2014.



ARMOR

Secteur : conception et fabrication de rubans encrés pour le transfert thermique, fabrication de consommables compatibles pour jet d'encre, laser, fax et impact.

Effectifs : 2 000 personnes

CA 2013 : 217 M€, dont 50 % à l'export (hors Europe)

Prévisions du chiffre d'affaires 2014 : 220 M€

Croissance sur 5 ans : + 52 %

Résultat net : environ 5 % du CA

Contact : contact@armor-group.com

ACKERMAN ne coince pas la bulle

Le pionnier des fines bulles Ackerman cultive son image autour du globe et sur le Web.

Avec la reprise du négociant angevin Les Celliers du Prieuré en mai dernier, la société saumuroise Ackerman s'apprête à basculer dans l'univers des ETI. Et pourtant, il y a une douzaine d'années, la maison, fondée par Jean-Baptiste Ackerman en 1811 a bel et bien failli disparaître. Appelé par un pool d'actionnaires composé de caves coopératives (Les vigneronnes de Saumur et Terrena) et viticoles, Bernard Jacob, issu de l'agroalimentaire, se charge du redressement : plan social, fermeture de site industriel, repositionnement, réorganisation de la production, du service commercial... La restructuration organique se poursuit jusqu'en 2008. « L'entreprise avait perdu pied en vendant des vins d'entrée de gamme en Grande-Bretagne. Un secteur sans avenir... », se souvient le directeur général d'Ackerman, qui investit 1,5 million d'euros par an pour moderniser l'outil de production, se doter d'un centre de R&D et s'entourer d'experts. Pour acquérir de nouveaux savoir-faire et prendre pied sur de nouveaux marchés moyen et haut de gamme, l'entreprise va mener trois opérations de croissance

externe : en 2008, d'abord, avec le rachat du domaine Donatien Bahuaud (Muscadet) pour se renforcer sur les CHR (Café, Hôtel, Restaurant) à l'export l'année suivante, avec les vins à fines bulles Monmousseau pour les mêmes raisons, et enfin avec les Celliers du Prieuré et un nouveau vignoble pour conforter son image. Si obtenir des financements n'est plus une difficulté, « le principal souci, c'est la conduite des changements en interne. Et concilier les méthodes de travail entre l'absorbant et l'absorbé dont les tailles sont différentes », résume Bernard Jacob. Aujourd'hui, repositionnée à l'export, la Maison Ackerman réalise 35 % de ses ventes à l'étranger. En Europe, en Amérique du Nord et dans l'Asie du Sud-Est, au Japon notamment. « L'objectif est d'atteindre 50 % », dit-il. Poussiéreuse, il y a encore quelques années,

l'image du pionnier des fines bulles, désormais très présente sur le Web et les réseaux sociaux pour soigner sa relation client, a radicalement changé. À l'instar de la cuvée X Noir, un vin rosé pétillant, à l'étiquette clinquante, distinguée en Corée, symbole de la politique d'innovation et du renouveau d'Ackerman.

ACKERMAN

Secteur : production et commercialisation de vins tranquilles et fines bulles

Effectifs : 200 personnes

CA 2013 : 50,5 M€ (+ 3,5 %)

Croissance sur 3-5 ans : 3 % par an

Résultat : non communiqué

Prévisions 2014 : + 2 % à + 3 %

Courriel : contact@ackerman.fr

BODET SOFTWARE, un physique d'ETI

Fille d'ETI, Bodet Software s'apprête à basculer dans cet univers. Une dimension qui lui permet d'investir sur le long terme.

« Le seuil de 50 millions d'euros ? Ce n'est pas un objectif. Mais on espère l'atteindre en 2016 », estime Jean-Pierre Bodet, PDG de Bodet Software, éditeur de logiciels spécialisés dans la gestion du temps, des ressources humaines et le contrôle d'accès. En question depuis le passage à l'euro, la filialisation de l'entreprise, basée à Cholet (49) est intervenue en 2012. « On a scindé les métiers anciens de l'horlogerie et ceux de l'informatique pure qui constitue aujourd'hui le cœur du business du groupe Bodet », explique-t-il. Résultat, le mode de fonctionnement a changé : trois personnes ont été intégrées pour les formations en interne, les recrutements ont lieu par vagues de cinq ou dix plutôt qu'au compte-gouttes. À lui seul, le service de R&D concentre 40 des 250 employés. La plate-forme téléphonique s'appuie sur dix techniciens capables de répondre dans toutes les langues où sont implantées les filiales étrangères. L'entreprise se donne les moyens

d'attaquer les grands comptes en offrant des projets conceptualisés. Jusque-là centrée sur la gestion du temps, l'entreprise a investi un million d'euros dans l'acquisition d'un logiciel de SIRH (Système d'information et de gestion des ressources humaines), pour se diversifier vers les ressources humaines. « C'est un métier naissant, mais c'est là que se situent les perspectives de développement. En restant sur la seule gestion du temps estimé à 100 millions d'euros, nous ne deviendrons jamais une ETI », observe Jean-Pierre Bodet. L'autre moteur, c'est le contrôle d'accès favorisé par l'accent mis dans la sécurité

par les entreprises. Présente dans une quarantaine de pays à travers six filiales créées ou acquises, Bodet Software veut accroître sa présence à l'international. En croissance de 15 % par an, les marchés à l'export représentent aujourd'hui 20 % de l'activité. « L'objectif est d'atteindre 50 % d'ici cinq ans », projette Jean-Pierre Bodet.

BODET SOFTWARE

Secteur : gestion du temps, des ressources humaines (SIRH) et contrôle d'accès

Effectifs : 250 personnes

CA 2013 : 33 M€ (24,5 en 2012)

dont 25,6 M€ en France

Résultat : non communiqué

Prévisions 2014 : + 10 %

Contact : direction@bodet.com

INNOVONS ENSEMBLE, AVEC bpi**france** ET LA TRIBUNE

SETUBIO TRAQUE LES MICROBES

« Quand on est dix dans le monde à comprendre ce que l'on fait, on se sent déconnecté de la réalité. » Voilà pourquoi Jean-Christophe Sergère, le PDG de Setubio, a rangé sa blouse de chercheur en microbiologie pour rejoindre de grands groupes industriels, avant de fusionner ses expériences en créant Setubio en 2006. Cette biotech auvergnate de 13 salariés identifie des propriétés antibactériennes, prébiotiques, antifongiques et antiparasitaires, et accompagne des industriels de la santé, de la nutrition, de la biocorrosion ou encore des cosmétiques. « Notre plateforme de crible haut débit permet de trouver des solutions à plusieurs problèmes en même temps, et de mettre au point différents produits, pour différents marchés. Par exemple, notre premier brevet a été utilisé en nutrition animale, et en hygiène féminine. » Setubio a aussi créé une crème gamme complète de produits pour la peau adaptée aux cancéreux. « Les traitements contre le cancer fragilisent l'épiderme et les muqueuses. Notre savoir-faire en matière de

microbes nous a permis de développer ces produits de confort, qui traiteront bientôt aussi les gingivites et les mycoses. » Pour accélérer sa croissance, Setubio a levé l'an dernier plus d'un million d'euros auprès d'un Fonds commun de placement dans l'innovation. « En nous accordant la qualification d'entreprise innovante, Bpifrance nous a permis d'accéder à ce FCPI réunissant 470 petits investisseurs », précise Jean-Christophe Sergère, qui avait toujours autofinancé sa croissance jusqu'alors. « Bpifrance nous a soutenu dès le début : une aide de 10.000 euros, quand on démarre, cela permet d'acheter quelques outils. » Depuis, il a participé à plusieurs programmes de recherches communes avec d'autres entreprises innovantes. « Les équipes de Bpifrance sont réactives dans les échanges et volontaires pour impulser la création de filières en France. » Les premiers produits issus de la collaboration entre Setubio et un leader mondial de l'amidon sortiront début 2015.



Jean-Christophe Sergère, PDG de Setubio

© Setubio

© VECTEUR PLUS



VECTEUR PLUS veut démocratiser la veille économique

À l'écoute des faits et gestes du business, Vecteur Plus est devenue une spécialiste de la veille commerciale et stratégique « contextualisée ».

Elle est les yeux et les oreilles pour 42 % des ETI françaises et 70 % des entreprises du CAC 40. Née en 1995 au sud de Nantes, Vecteur Plus est devenue en une vingtaine d'années le leader français de la veille commerciale et stratégique. Implantée à Lyon, Paris, Bordeaux et dotée d'une filiale à Tunis, l'entreprise a intégré, en janvier dernier, le groupe de presse professionnelle parisien Infopro Digital. Une nouvelle étape voulue pour renforcer son ancrage national, mutualiser les ressources humaines et affiner la pertinence de ses bases de données.

À une époque où seules 10 000 à 15 000 entreprises françaises font appel à un prestataire de veille, Vecteur Plus veut démocratiser cette pratique. Pour cela, il a fallu grandir. Entre 2000 et 2007, trois opérations de croissance externe lui permettent d'acquérir des compétences, d'élargir son portefeuille aux ETI et aux grands comptes, d'enrichir ses bases de données, de s'approprier les NTIC pour élargir son métier. Très impliquée dans le secteur public, Vecteur Plus a implanté une filiale

en Tunisie pour viabiliser son développement sur le secteur privé.

« Notre ADN, c'est la veille, et notre valeur ajoutée, c'est l'enrichissement des données commerciales que nous collectons », indique Matthieu Saudubray, directeur général délégué de Vecteur Plus. « Nos équipes collectent des informations tous azimuts, identifient les opportunités d'affaires sur les secteurs en croissance et décroissance. Nous savons quels seront les business émergents et aidons les entreprises à anticiper en contextualisant les données », explique-t-il.

À l'instar d'un tout nouveau produit de chiffrage pour simplifier la réponse aux appels d'offres. À l'aube de devenir une ETI, Vecteur Plus ne veut pas se laisser enfermer par les seuils sociaux face aux opportunités de croissance. « Nous avons déjà mis en place DP, CE, plan de formation, GPEC... Notre priorité, c'est de nous focaliser à 100 % sur l'expertise de nos équipes en

nous adaptant aux réglementations, et aux contraintes qui en résultent. En d'autres termes, de garder la capacité de tirer parti de nos idées en évitant les déperditions. Les seuils qui nous motivent sont ceux de notre croissance ! »

VECTEUR PLUS

Secteur : veille commerciale et stratégique
Effectifs : 218 personnes (350 avec la filiale tunisienne)
CA 2013 : 23 M€, stable
Prévisions 2014 : non communiqué
Croissance sur 3-5 ans : stable
Résultat : non communiqué
Contact : Marketing@vecteurplus.com

GRIMAUD a la croissance dans les gènes

De « simple » éleveur de canards dans les années 1960, le groupe Grimaud est devenu le deuxième opérateur mondial en génétique animale et s'est fortement ancré dans la biopharmacie.

« Cent pour cent de notre croissance provient de l'export », résume Frédéric Grimaud, président du directoire du groupe, basé à Roussay (49), présent sur 120 pays avec des filiales industrielles en Asie, Mexique, Brésil, Canada, Europe... Si au cours des dix dernières années, le chiffre d'affaires est passé de 65 à 280 millions d'euros, dont 70 % à l'international, c'est en raison du virage pris vers les biotechnologies en 2000, avec la création de Vivalis. Très vite, la société de R&D produit des vaccins à partir de lignées cellulaires de volailles, alors qu'il fallait jusqu'ici utiliser des œufs. Le temps de production passe d'un an à quelques semaines. Une vraie révolution technologique. L'innovation va bouleverser le devenir de la PME choletaise. « Nous avons alors bâti un projet

d'entreprise, clair, précis et écrit pour devenir un acteur mondial », rappelle Frédéric Grimaud. « Seuls, nous n'aurions jamais pu mener ce projet. Il a donc fallu accepter de partager les risques et les succès. Ce n'est pas toujours le plus simple dans la tête d'un entrepreneur. Il faut convaincre les équipes en interne et les partenaires financiers, s'entourer de gens plus compétents que soi. Le recrutement, c'est la clé. C'est un domaine complexe où il faut savoir partager une vision commune », dit-il. Puis, tout s'est accéléré. Par le biais de croissance externe, de la création d'activités ex-nihilo pour développer une offre multi-espèces jusqu'à la récente création d'une filiale de R&D dédiée à l'aquaculture en Basse-Californie. Parallèlement, la branche biopharmacie s'est enracinée autour de Valneva, Filavie, Hypharm pour la

mise au point de vaccins en santé animale et humaine. « L'effet de taille d'une ETI permet d'actionner des leviers auxquels on ne pouvait accéder et d'équilibrer les risques. Il est rare que tout marche bien ou mal en même temps », constate Frédéric Grimaud. « Nous avons mis en œuvre des technologies de rupture pour créer un avantage concurrentiel et montrer l'efficacité de nos divisions. Après la croissance externe, nous allons poursuivre le développement organique et l'intégration des nouvelles technologies dans nos process », dit-il.

GRIMAUD

Secteur : biopharmacie et sélection génétique animal
Effectifs : 2 000 personnes
CA 2013 : 280 M€
Croissance sur 3-5 ans : CA doublé au cours des cinq dernières années
Résultat : non communiqué
Prévisions 2014 : non communiqué
Contact : grimaud@grimaud.fr

ASI taillée pour être une ETI

ASI vient de faire une entrée remarquée dans le monde des ETI. Fin 2013, cette société d'informatique a reçu le Prix Spécial ETI 2013 au classement du Deloitte In Extensio Technology Fast 50.

« On franchit un palier. Derrière les mots et l'enthousiasme d'entrer dans la cour des grands, on ne peut cependant pas ignorer certains effets de seuil. Nous avons anticipé la gestion des 250 salariés, mais à plus de 300, il y a vraiment un cap. Les obligations sociales sont très lourdes ! », indique Jean-Paul Chapron, repreneur d'ASI, à Saint-Herblain, près de Nantes en 2008. À l'époque, la PME spécialisée dans l'ingénierie et le conseil informatique, réalise 20 millions de chiffre d'affaires et emploie 160 personnes.

Dès le départ, Jean-Paul Chapron la restructure autour d'une idée originale : faire entrer 40 cadres au capital. Un projet difficile à faire admettre aux partenaires

financiers, qui finalement suivent. « C'est un moyen de motiver et fidéliser les collaborateurs », justifie-t-il. La formule a, de plus, permis d'attirer de vrais talents du secteur. Sans croissance externe et sans démarche export, l'entreprise mise sur ce capital humain. Et traverse, avec une relative aisance, deux crises économiques, sans

ASI

Secteur : conseil et ingénierie informatique
Effectifs : 320 personnes
CA 2013 : 33 M€
Croissance sur 5 ans : + 70 %
Résultat net : 3 % (1 M€)
Prévisions 2014 : 34 à 35 M€
Contact : asicom@asi-informatique.fr

avoir besoin de renégocier un LBO coûteux. ASI concentre son activité sur le social business, les applications décisionnelles et développe le conseil pour répondre au boom du numérique. Elle plante une dizaine de bureaux à Rennes, Brest, Lyon, Marseille, Bordeaux... et surtout à Paris où, face à des clients échaudés par de lointaines externalisations, elle défend la légitimité de son ancrage régional à travers un concept de « Province-shore ».

De 2008 à 2012, le chiffre d'affaires progresse de 70 %. « À l'époque, on a privilégié le chiffre d'affaires à la rentabilité. Ce qui est souvent l'un des problèmes de ETI qui ne créent pas assez de valeur », reconnaît Jean-Paul Chapron. « En devenant ETI, les contraintes administratives s'accumulent. Outre des obligations fiscales, la formalisation de rapports et plans d'actions, le bilan social, la situation comparée hommes/femmes, la GPEC, le rapport RSE, les contrats de générations représentent un boulot fou pour les équipes RH et administrative. Ça coûte l'équivalent d'un temps plein. On dit que les ETI sont sous-capitalisées, mais c'est compliqué de devenir une belle ETI », constate Jean-Paul Chapron qui, outre la restauration des marges, réfléchit au développement d'ASI vers l'Afrique. « Pays souvent francophones où tout est à faire. »

WIRQUIN carbure à l'innovation

À force d'innovations, Wirquin est devenue en quatre décennies le leader français de la fabrication d'articles sanitaires et d'accessoires pour l'équipement des salles de bains, des toilettes et des cuisines.

« C'est une histoire de quarante ans... Un concours de circonstances, beaucoup de travail et un peu d'imagination. Quand beaucoup restent bloqués sur des paliers, moi, le challenge m'a fait grandir. Certains se contentent de ce qu'ils ont, d'autres veulent aller voir ailleurs. Moi, j'aimais voyager, j'avais envie de rencontrer d'autres cultures, d'autres méthodes de travail, alors je suis allé à l'international », explique Daniel Le Coent, patron de Wirquin, basé à Carquefou, près de Nantes. D'abord tourné vers les pays francophones du Maghreb et la Belgique, l'ingénieur « bricoleur » est aujourd'hui présent dans quarante pays avec

onze filiales. « Dans les années quatre-vingt, notre secteur a bénéficié de l'essor de la grande distribution et du développement des Castorama, Leroy Merlin... ». Au fil des années, crayon d'une main, calculette de l'autre, Daniel Le Coent apprivoise les budgets et réinvestit chaque euro gagné, regrettant au passage que l'on ait raté la fusion entre Bretagne et Pays de la Loire. « On aurait atteint la taille d'un land allemand. Et là, ça aurait été de la dynamite ! » Sa dynamite à lui, c'est l'innovation. Avec 10 à 15 brevets déposés chaque année et 5 % du chiffre d'affaires consacrés à la R&D. « Nous sommes une grosse PME, construite

d'avancée en avancée, autour d'un projet cohérent. Il y a dix ans, je ne savais pas ce qu'était une ETI. En se privant des aides ouvertes aux PME, devenir une ETI est presque devenu une contrainte », résume Daniel Le Coent, cependant resté sourd à ceux qui lui déconseillaient la bascule. « Ce n'était pas mon style. Les seuils n'ont jamais été un critère. Il est vrai qu'il est plus compliqué d'aller sur les marchés russe ou chinois que de rester en France, mais j'ai aussi appris à m'entourer, à mener des acquisitions, à faire appel à des cabinets spécialisés. Le recrutement est le poste le plus délicat de l'entreprise. Je ne me vois pas construire une ETI sans relais de confiance. Mais au-delà des diplômes, j'aime bien voir ce que les candidats ont dans le ventre », dit-il. C'est ce qu'il a fait avec ses enfants, aujourd'hui en charge des marchés russe et asiatique, et qui reprendront demain les rênes de Wirquin.



WIRQUIN

Secteur : création, fabrication et distribution d'articles sanitaires pour salles de bain, WC et cuisines
Effectifs : 1 400 personnes
CA : 135 M€ en 2013 (+ 10 % en 2014)
Prévisions 2014 : (+ 10 %)
Croissance sur 3-5 ans : (+ 10 %/an), 160 M€ en 2016
Résultat : Non communiqué
Contact : contact@wirquin.com

© WIRQUIN

INTERVIEW

JEAN-CHRISTOPHE FROMANTIN, DÉPUTÉ ET MAIRE DE NEUILLY-SUR-SEINE

L'Expo universelle Paris 2025 serait « un grand village connecté »

Le successeur de Nicolas Sarkozy à la mairie de Neuilly-sur-Seine est à l'origine d'une candidature au modèle économique original pour l'Expo universelle de 2025, faisant la part belle à la ville connectée. L'enjeu : donner au Grand Paris « un formidable coup d'accélérateur sans aucune inflation de coûts ».

PROPOS
RECUEILLIS
PAR
JEAN
PIERRE
GONGUET

LA TRIBUNE - Vous allez boucler dans quelques jours la mission d'enquête parlementaire sur l'Exposition universelle de 2025. Avez-vous l'impression que l'idée prend ? Qu'elle est viable ?

JEAN-CHRISTOPHE FROMANTIN
Le concept est de mieux en mieux compris. L'idée de départ, notre idée forte, est de monter une Exposition universelle qui ne soit pas une exposition. Du moins pas au sens littéral du terme. Ce sera une rencontre, un partage de cultures, et le fait d'exposer aura beaucoup moins d'importance que celui de se rencontrer et d'échanger. Le modèle économique n'est donc pas celui de la débauche de moyens et de constructions, mais celui de la rencontre et celui, surtout, de l'hospitalité. C'est cela qui, pour moi, rend le projet à la fois excitant et raisonnable. Il est très nouveau dans son approche, et sa réussite ne dépend absolument pas des montants investis.

Rien à voir avec l'Expo de 2010 à Shanghai ou celle de 2020 à Dubaï, où 5 milliards vont être investis ?

Absolument rien. D'ailleurs cela ne marchera jamais chez nous si nous travaillons sur le modèle des pays émergents. Nous n'en avons ni les moyens, ni l'appétence. La Chine et les Émirats arabes unis font une démonstration de force : ils regorgent de capitaux et tout est à construire chez eux. Nous ne sommes pas dans la même équation : nous avons, même s'il se délite un peu, un héritage incroyable et un regard sur la mondialisation radicalement différent. C'est peut-être un peu l'erreur de Milan 2015 : les Italiens ont voulu une Exposition classique avec des pavillons à la périphérie de la ville. Mais ils n'ont pas la puissance financière de Dubaï et je ne crois pas que Milan et sa banlieue aient un pouvoir d'attraction très considérable. À Rome, peut être... Nous, en revanche, c'est magique ! Nous allons croiser le patrimoine et la modernité. Ceux qui viennent à Paris pour le patrimoine vont le découvrir

totallement modernisé. L'effet va être énorme. Nous allons construire une Exposition universelle en partant de ce que nous sommes, pas en prenant trois cents hectares de champ de patates en Picardie et en construisant un métro pour y aller.

Comment allez-vous faire entrer toute une Exposition universelle en plein cœur de Paris sans rien dénaturer ?

Il y a en fait trois cercles dans notre projet. Le premier, le cœur de l'Expo, le village de l'Exposition universelle, c'est le pôle entre La Défense, le Louvre, les Invalides, le Champ de Mars et la Seine. Ce périmètre c'est toute l'histoire des expositions universelles avec le pont Alexandre III, le Grand Palais, la Tour Eiffel... ce sont tous les monuments sur lesquels pourront s'adosser les pays accueillis. À chaque pays nous allons proposer de s'adosser à l'existant de manière à éviter la surenchère dont le pays hôte est forcément prisonnier.

Dans une Expo classique, les Américains nous diraient, par exemple, qu'ils vont dépenser 100 millions dans un pavillon sur le Champ de Mars. Nous ne pourrions pas faire moins que d'en mettre 200 ou 300 ! Nous évitons cette surenchère de pavillons en adossant les gens à l'existant. En leur demandant de réinvestir l'existant, nous évitons l'inflation des coûts car dans ce village personne n'aura de pavillon. Mais nous allons installer, c'est encore à imaginer, des balises pour tous les pays avec des thèmes de rencontres. À eux, avec le numérique, le virtuel, la réalité augmentée, de faire leur show. Nous leur dirons : ce village est improbable mais ce sera le plus beau village du monde pendant six mois dans la ville la plus touristique du monde. Vous n'aurez pas de pavillon mais toutes les connexions possibles. Ils partageront même la tour Eiffel, Orsay, le Grand Palais, et le monde entier se promènera dans ce village connecté.

Rien à toucher, à voir « en vrai » ?

Si, mais dans le deuxième cercle, celui de l'animation. Tout autour de Paris nous allons organiser des pôles thématiques. À Saclay, le lieu de l'innovation, à Plaine commune celui de la création, etc. Et là, nous reprendrons le modèle du XIX^e siècle : dans le pôle de l'innovation tous les pays présenteront des innovations, ailleurs ils organiseront des spectacles, et ils participeront tous au plus grand restaurant du monde que nous allons créer à Rungis, avec 7000 places. Là aussi nous nous adossons à l'existant : les pays ne dépenseront rien pour les pavillons, mais ils animeront les lieux par leur culture ou leurs innovations. Ils mettront du contenu, de la rencontre – notre thème, c'est l'hospitalité. Bien sûr le nouveau modèle de transport, la ligne 13, le métro du Grand Paris, le Charles-de-Gaulle Express sont essentiels. Ce projet est en fait un plan de relance, un accélérateur d'infrastructures, et je crois aussi que c'est comme cela que le gouvernement est en train de l'intégrer. L'idée, c'est que l'on puisse faire le tour du monde avec le Grand Paris Express. Et, avant 2025, il va falloir construire beaucoup.

En fait, ce n'est pas Expo France, c'est plutôt Expo Grand Paris ?

Non. Nous sommes en train de faire le tour des grandes métropoles françaises pour qu'ils accueillent les grands colloques thématiques. Les maires des grandes villes sont en train d'arriver dans l'opération.

Votre modèle économique n'a rien à voir avec celui d'éventuels Jeux olympiques ?

Nous avons fait en sorte que le sujet des sites ne soit plus un sujet inflationniste, comme ce fut le cas pour toutes les autres Expositions universelles. Pour l'instant le projet agit comme un catalyseur. Pour les entreprises comme pour les communes. Je suis étonné car ces dernières, sans qu'on leur demande, viennent signer. Les conseils généraux s'y mettent, tout le monde arrive. Re-



gardez la liste des partenaires (1). Je pense que l'on peut vraiment retourner l'opinion sur ce Grand Paris que personne n'a encore très bien compris. C'est un peu flou, des rails et du câblage, cela ne fait pas forcément rêver. Là nous avons un projet et les gens vont comprendre à quoi sert ce câblage.

La rivalité avec Londres pour avoir l'Exposition vous stimule ?

Nous ne sommes pas dans la même stratégie. La France est dans une stratégie d'image à l'international. L'économie de la France est sous-tendue par son image, de l'agroalimentaire au luxe en passant par la santé, l'hôtellerie ou le bien-être. Notre patrimoine sous-tend notre performance économique. Il faut continuer à être cité pour notre image. Nous avons un devoir impérieux de toiletter tout cela, et notre vrai message c'est de donner un énorme coup de booster au patrimoine, montrer qu'il n'est pas désuet et qu'il est en phase avec la modernité et le réintermédiaire dans notre politique de l'offre dans le monde entier. L'enjeu est de requalifier le patrimoine, de revisiter ce que l'on a, de le retravailler. ■

(1) www.expofrance2025.com

Selon Jean-Christophe Fromantin, « notre patrimoine sous-tend notre performance économique. Il faut continuer à être cité pour notre image. Nous avons un devoir impérieux de toiletter tout cela ».

© STUDIO ANKA LAB

LA
TRIBUNE

Avec l'édition abonnés
La Tribune, prenez
les bonnes décisions



Abonnement

37€
/MOIS
SEULEMENT

PENDANT
1 AN

Vite, j'en profite !



abonnement.latribune.fr

RÉTROSPECTIVE

Sommes-nous en 1937 ?

Comme en 1937, le pessimisme règne en Europe, après plusieurs années de crise. Il alimente les tensions géopolitiques qui, elles-mêmes, affectent la croissance et contribuent au pessimisme... Jusqu'où faire le parallèle entre notre présent et cette funeste période ?

Huit ans après le krach boursier de 1929, en 1937, la situation prend un virage catastrophique, l'activité rechute

lourdement. La reprise ne sera possible que grâce à une dynamisation économique considérable, engendrée par la Seconde Guerre mondiale, conflit qui coûtera la vie à plus de 60 millions de personnes. À l'heure où surviendra enfin la reprise, la majeure partie de l'Europe et de l'Asie ne sera plus qu'un tas de ruines.

Bien que le contexte mondial actuel soit sans commune mesure avec l'horreur de cette période, plusieurs parallèles peuvent être avancés, notamment par rapport à l'année 1937. Aujourd'hui comme à l'époque, les citoyens sont depuis longtemps déçus, et pour beaucoup plongés dans la détresse. Ils s'inquiètent désormais beaucoup plus de leur avenir économique à long terme. Or, cette inquiétude est susceptible d'engendrer de graves conséquences.

L'impact de la crise financière de 2008 sur les économies ukrainienne et russe pourrait bien, par exemple, avoir en fin de compte contribué au conflit qui y fait rage depuis peu. D'après le Fonds monétaire international, l'Ukraine et la Russie ont toutes deux enregistré une croissance spectaculaire entre 2002 et 2007 : au cours de ces cinq années, le PIB réel par habitant a augmenté de 52 % en Ukraine et de 46 % en Russie.

« LES SANCTIONS IMPOSÉES À LA RUSSIE POURRAIENT ENGENDRER UNE RÉCESSION EN EUROPE »

Cette dynamique appartient désormais au passé : la croissance du PIB réel par habitant n'a atteint que 0,2 % en Ukraine l'an dernier, et seulement 1,3 % en Russie.

Le mécontentement suscité par cette déception pourrait bien en partie expliquer la colère des séparatistes ukrainiens, l'irritabilité des Russes, ainsi que les décisions d'annexion de la Crimée et de soutien des séparatistes de la part du président russe, Vladimir Poutine.

Il existe un nom au désespoir qui alimente cette colère apparu depuis la crise financière – et pas seulement en Russie et en Ukraine – à savoir le terme de « nouvelle normalité », formule popularisée par le fondateur du géant obligataire Pimco, Bill Gross, en référence à l'érosion des perspectives



de croissance économique à long terme. Le désespoir observé après 1937 avait conduit à l'émergence de nouveaux termes similaires, parmi lesquels celui de « stagnation séculaire », évoquant un malaise économique sur le long terme.

Le terme « séculaire » nous vient du latin *saeculum*, qui signifie « génération » ou « siècle. » Celui de « stagnation » a pour connotation une sorte de marasme, véritable terreau des menaces les plus virulentes. À la fin des années 1930, les peuples s'inquiétaient également du mécontentement observé en Europe, qui avait d'ores et déjà contribué à l'avènement au pouvoir d'Adolph Hitler et de Benito Mussolini.

QUAND LA STAGNATION CONDUIT À LA VIOLENCE

Un autre terme apparu comme soudainement dominant aux alentours de 1937 fut celui de « sous-consommationisme » – théorie selon laquelle l'inquiétude des populations serait susceptible de conduire les individus à épargner de manière excessive, dans un souci d'anticipation de lendemains difficiles. Or, le volume d'épargne souhaité par les individus excède les opportunités d'investissement disponibles. Par conséquent, le désir d'épargner ne s'ajoute pas à l'épargne globale en direction de la création de nouvelles entreprises, de la construction et de la vente de nouveaux immeubles, etc. Bien que les investisseurs puissent procéder à une surenchère quant aux prix des immobilisations existantes, leurs efforts d'épargne ont pour seul effet de ralentir l'économie.

« Stagnation séculaire » et « sous-consommationisme » sont autant de

termes trahissant un pessimisme sous-jacent, lequel, en décourageant la dépense, contribue non seulement à la fragilité de l'économie, mais suscite également colère, intolérance et violence potentielle.

Dans son ouvrage majeur intitulé *Les Conséquences morales de la croissance économique*, Benjamin M. Friedman a présenté nombre d'exemples de situations dans lesquelles le déclin de la croissance économique avait fait naître – de manière variable et plus ou moins rapide – l'intolérance, le nationalisme agressif, et la guerre. Il en conclut : « La valeur d'une élévation du niveau de vie ne réside pas seulement dans les améliorations concrètes qu'elle génère dans l'existence des individus, mais également dans la manière dont elle façonne l'identité sociale, politique, et en fin de compte morale d'un peuple. »

Certains affirment douter de l'importance de la croissance économique. Pour beaucoup, nous serions peut-être trop ambitieux, et aurions davantage intérêt à vivre une existence plus agréable et plus divertissante. Peut-être ont-ils raison.

L'ASPIRATION À VIVRE MIEUX QUE PAR LE PASSÉ

Mais la véritable problématique réside dans l'estime de soi, ainsi que dans les processus de comparaison sociale, dont le psychologue Leon Festinger a expliqué qu'ils constituaient une tendance universelle chez l'être humain.

Beaucoup s'en défendront probablement, mais nous passons nos vies à nous comparer les uns aux autres et aspirons à gravir l'échelle sociale. L'individu n'appréciera jamais pleinement ses nouvelles opportunités de

loisirs si ces opportunités semblent signifier son échec par rapport aux autres.

L'espoir de voir la croissance économique favoriser la paix et la tolérance se fonde sur la propension des individus à se comparer aux autres non seulement dans le présent, mais également par rapport aux souvenirs qu'ils ont de certaines personnes – parmi lesquelles leur propre être – au cours du passé. Pour citer Friedman : « À l'évidence, il est impossible que la majorité des individus s'en sorte mieux qu'autrui. Mais il est toujours possible pour la plupart des individus de vivre une existence présente plus prospère que leur existence passée, et c'est là précisément ce que signifie la croissance économique. »

Le risque existe de voir les sanctions qui ont été imposées à la Russie, en raison de ses agissements en Ukraine de l'Est, engendrer une récession à travers l'Europe et au-delà. Ainsi pourrait-on aboutir à un monde de Russes mécontents, d'Ukrainiens mécontents et d'Européens tout aussi mécontents, dont la confiance et le soutien à l'endroit d'institutions démocratiques pacifiques seraient voués à s'éroder.

Bien que certains types de sanctions à l'encontre d'agressions internationales semblent nécessaires, il nous faut demeurer attentifs aux risques associés aux mesures extrêmes ou punitives. Nous aurions tout intérêt à nous entendre sur la fin des sanctions, à intégrer plus pleinement la Russie – et l'Ukraine – à l'économie mondiale, tout en combinant ces démarches à des politiques économiques expansionnistes. Toute résolution satisfaisante du conflit actuel n'exigera pas moins que cela. ■

© Project Syndicate, 2014.

Les événements en Ukraine seraient-ils un prélude à ce qui nous attend à l'échelle de l'Europe entière, où s'étend le mécontentement ? Selon Benjamin Friedman, le déclin de la croissance économique fait naître l'intolérance, le nationalisme agressif et peut provoquer la guerre.

© MARKO DJURICA / REUTERS



ROBERT J. SHILLER

PRIX NOBEL 2013 D'ÉCONOMIE, PROFESSEUR À L'UNIVERSITÉ DE YALE

IL A COÉCRIT AVEC GEORGE AKERLOF L'OUVRAGE INTITULÉ *ANIMAL SPIRITS: HOW HUMAN PSYCHOLOGY DRIVES THE ECONOMY AND WHY IT MATTERS FOR GLOBAL CAPITALISM*.

VU DE BRUXELLES

L'ombre russe qui plane sur Juncker

Le 1^{er} novembre fera date. À Bruxelles, Jean-Claude Juncker prendra ses quartiers au dernier étage du Berlaymont.

Ce jour-là, à l'autre bout de l'Europe, les Ukrainiens aimeraient célébrer l'entrée en vigueur de ce fameux accord d'association avec l'Union européenne, au centre des tumultes que traverse le pays. Presque un an jour pour jour après sa dénonciation par le président déchu Viktor Yanoukovitch et le massacre de la place Maïdan, cet accord qui n'est rien d'autre qu'un basculement majeur dans l'équilibre géopolitique de l'est de l'Europe... sept ans après le début des négociations.

Dans la capitale européenne, l'ambassade d'Ukraine occupe un bel hôtel particulier sur une avenue boisée d'Ixelles. Passer son porche élégant vous transporte bien loin de la commune la plus prisée de la bourgeoisie bohème expatriée. En quelques pas, vous voici à 2000 kilomètres de là, plein Est. Les ampoules de l'escalier sont grillées, la moquette éliminée. Ce n'est pas seulement une question d'atmosphère. C'est un changement total de perspective qui s'opère. Ici, la crainte que Moscou ne franchisse de nouvelles lignes rouges pour empêcher l'entrée en vigueur de cet accord, qui arrime politiquement et économiquement l'Ukraine à l'Ouest, est palpable.

Le vote simultané, par les parlements ukrainien et européen, de ce monstre de plusieurs centaines de pages, le 16 septembre, avait à peine eu lieu, que déjà le ministre de l'Économie russe signait un décret instaurant des mesures de rétorsion... si l'accord entrait entièrement et effectivement en vigueur le 1^{er} novembre. Absurde. En réalité, Moscou demande à revoir des pans entiers du texte, 20 % selon le premier des diplomates ukrainiens dans la capitale européenne. Il sera impossible d'accommoder une telle demande dans un délai de cinq semaines.

De là à penser que le « deal » du 12 septembre est une des pièces de l'apaisement de la crise, avec le cessez-le-feu signé en août, il n'y a qu'un pas. « *C'est un jeu géopolitique. Le but des Russes est de créer une nouvelle union soviétique* », selon l'ambassadeur d'Ukraine à Bruxelles. « *La Russie veut avoir un droit de veto sur les réformes*. » En demandant la révision de l'accord d'association, « *ils dévoilent leur vrai plan qui est de faire de l'Ukraine un failed state* », dit-il.

Vu de Kiev, les Européens sont encore très loin d'avoir actionné tous les leviers – non militaires – qui permettraient de faire monter le prix que le président Poutine doit acquitter pour priver par la force les Ukrainiens de se choisir un destin européen. Il est pour l'instant dramatiquement bas si l'on prend la mesure de la gravité de ce qu'entreprend le Kremlin, en pratique l'invasion d'un État souverain. Les navires Mistral français auraient dû être stationnés en mer Baltique, à un jet de pierre des États baltes.

De toute évidence cette agression n'a pas suffi à unir un front résolu contre le maître du Kremlin, qui était accueilli officiellement en France moins de trois semaines après l'invasion de la Crimée... pour célébrer le centième anniversaire de la Première Guerre mondiale. À part un baril de pétrole à 25 dollars et une chute proportionnelle des prix du gaz, on voit mal ce qui, pour l'instant, pourrait se dresser sur la route de son grand dessein. Le projet européen se fonde sur ses valeurs – à commencer par celle de liberté – et sur la paix. Sur sa frontière orientale, l'Europe n'est plus très loin d'avoir trahi cette promesse. Ironiquement, celle-ci se rabat désormais sur le sort d'une épaisse liasse de papier qui menace de mettre le feu au Continent. ■

« C'EST UN JEU GÉOPOLITIQUE. LE BUT DES RUSSES EST DE CRÉER UNE NOUVELLE UNION SOVIÉTIQUE »

Sa signature par le président proeuropéen Petro Poroschenko avait amené Moscou à accroître sa pression, aggravant encore le chaos qui règne dans l'est du pays et qui a atteint son paroxysme avec le « crash » de la Malaysian Airlines. À la suite de cela, les Européens, tout en adoptant une nouvelle série de sanctions, ont consenti à ouvrir des discussions trilatérales sur la mise en œuvre de l'accord. Le 12 septembre, Bruxelles a ainsi consenti à ce que son volet commercial reste suspendu jusqu'à la fin de 2015.

AU CŒUR DE L'INNOVATION

Réseaux, villes et changement climatique



FRANCIS PISANI
CHRONIQUEUR,
AUTEUR, EXPERT
INTERNATIONAL
EN INNOVATION,
CONFÉRENCIER

SON BLOG :
FRANCISPISANI.NET

[@francispisani](https://twitter.com/francispisani)

Effet collatéral positif, les marches du dimanche 21 septembre contre le changement climatique ont fait la preuve de l'efficacité croissante des formes d'organisation en réseaux et confirmé l'importance des villes dans cette lutte. Plus de 2500 défilés, organisés par près de 1400 organisations, du nord au sud et de l'est à l'ouest. Comparer le rassemblement de New York et celui de Paris aide à mieux comprendre l'importance des nouvelles formes et des nouveaux outils de mobilisation. Les États-Uniens sont, plus que presque partout ailleurs, « *profondément intoxiqués aux énergies fossiles* » selon une déclaration au journal *Le Monde* de Bill McKibben, du réseau 350.org qui organise des campagnes « *bottom-up* » dans le monde entier. Mais, alors même qu'à peine 54 % de la population y juge l'homme responsable du changement climatique (contre 80 % en France), la marche de New York (une des plus grandes de l'histoire des États-Unis) a réuni près de 400000 personnes. Ils étaient entre 5000 et 25000 à Paris. Cela part d'une vraie confiance dans le fait que les gens peuvent agir, même quand les leaders politiques nationaux traînent des pieds. Amy Davidson, du *New Yorker*, se demande « *qui a été changé par la marche* » ? C'est plus important, selon elle, que le « *quoi* », dans la mesure où il n'y a guère à attendre des politiques en la matière... à moins que nous soyons tous dans la rue... Dans un tweet de Bridget Kyoto (@bridgetkyoto) on apprend que le photographe Arthus-Bertrand, présent à New York, a déclaré : « *Je ne crois plus aux discussions politiques, le changement sera intérieur* ». En matière d'organisation cela signifie qu'il viendra de la base, ce qu'a démontré la journée du dimanche 21. Par souci d'éviter l'émergence de faux porte-parole et de petits chefs, le mouvement s'était

doté d'une « *coordinatrice* » (titre soigneusement choisi). Il bénéficiait d'une plate-forme (la People's Climate March) qui invitait les gens à se regrouper en « *hubs* » autonomes. Il s'agit de « *groupes unis par une cause commune ou une caractéristique aidant à les définir* ». Il peut s'agir de « *seniors pour les générations futures* » aussi bien que de végétariens, d'habitants d'un quartier ou de vastes régions. Les animateurs de ces hubs pouvaient coordonner leurs actions et organiser des réunions *off line* aussi bien que des téléconférences, et avoir recours à des sessions de formation. Selon Tammy Shapiro, la coordinatrice globale « *il y avait beaucoup d'énergie mais personne n'était chargé de l'ensemble* ». L'avantage des formes d'organisation en réseau dépasse la marche elle-même, ajoute-t-elle, grâce au maintien des connexions forgées. Et ça pointe en direction des villes, comme le souligne Michael Leon Guerrero, de l'organisation Climate Justice Alliance : « *La population doit faire pression pour que les élus locaux s'engagent dans la transition énergétique*. » C'est d'autant plus possible que le mélange proximité et TIC, possible dans les villes, est fortement mobilisateur. Susceptible même, à terme, de bouleverser le politique. C'est aussi au niveau des villes que se joue l'essentiel de la lutte contre la crise climatique. Dans un article publié en avril par *CityLab* le professeur Richard Florida encourageait déjà l'ONU à en faire son levier principal dans ses actions en faveur du développement durable. Parce que nous sommes une civilisation de plus en plus urbaine, mais aussi, parce qu'elles occupent le « *rôle central dans la réduction du changement climatique et l'amélioration de l'environnement* ». Bien conçues, elles réduiront l'empreinte carbone par habitant. Construites n'importe comment, elles augmenteront notre dépendance vis-à-vis des énergies fossiles. ■

LA TRIBUNE
<http://www.latribune.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 4 850 000 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.
Vice-président métropoles et régions
Jean-Claude Gallo.

RÉDACTION
Directeur adjoint de la rédaction
Philippe Mabilille, éditeur de La Tribune Hebdo.
Rédacteur en chef Robert Jules, éditeur de latribune.fr
→ **Économie** - Rédacteur en chef adjoint : Romaric Godin.
Jean-Christophe Chanut, Fabien Piliu.
→ **Entreprise** - Rédacteurs en chef adjoints : Delphine Cuny, Fabrice Gilszczynski, Alain-Gabriel Verdevoye.

→ **Finance** - Rédacteur en chef adjoint : Ivan Best. Christine Lejoux, Mathias Thépot.
→ **Correspondants** Florence Autret (Bruxelles), Jean-Pierre Gonguet.
→ **Conseiller éditorial** François Roche.

→ **Édition La Tribune Hebdo** : Rédacteur en chef Alfred Mignot. Chef de studio : Mathieu Momiron. Secrétaires de rédaction et révision : Éric Bruckner, Véronique Chevallier. Infographies : ASKmedia.

COMITÉ DE DIRECTION
Max Armanet, directeur éditorial Live Media.
Cécile Chambaudrie, directrice Hub Media.
Robert Jules, rédacteur en chef. Thomas Loignon, directeur des projets numériques et du marketing de la marque.
Philippe Mabilille, directeur adjoint de la rédaction.
Azilz de Veyrinas, directrice stratégie et Développement Live Media.

CONTACTS
Directeur commercial Hub Média : Luc Lapeyre (73 28)
Responsable Abonnements : Martin Rivière (73 13)
Abonnements et ventes au numéro : Aurélie Cresson (73 17).

ACTIONNAIRES
Groupe Hima, Laurent Alexandre, JCG Medias, SARL Communication Alain Ribet, SARL RH Éditions/Denis Lafay.

Imprimeries IPS
ZA du Chant des Oiseaux
80800 Fouillois.
Distribution MLP.

N° de commission paritaire :
0519 C 85607.
ISSN : 1277-2380.

GÉNÉRATION



JÉRÔME RUSKIN

Futurologue fleur bleue

Le fondateur d'Usbek & Rica, 30 ans, prépare une levée de fonds pour concrétiser le projet d'avenir de sa maison d'édition consacrée au futur. Il vise le numérique et la fédération d'une communauté « dans la vraie vie ».

PAR PERRINE CREQUY

[@PerrineCrequy](#)

« **V**érité dans un temps, erreur dans un autre. » En bon entrepreneur, Jérôme Ruskin applique à son business model cette réflexion de Montesquieu consignée dans *Les Lettres persanes*. Il prépare une levée de fonds, qu'il compte bien boucler début 2015, pour donner une nouvelle dimension à Usbek & Rica, l'éditeur de médias qu'il a fondé en 2008, et nommé ainsi en référence aux personnages de cet ouvrage du philosophe des Lumières. « Notre ambition est d'explorer le futur. Nous éditons des médias pour démocratiser les questions d'avenir, et fédérer une communauté. La V2 du projet inclura une déclinaison numérique et une extension de nos activités au-delà du marché français », confie l'entrepreneur âgé de 30 ans, qui n'en est pas à son premier ajustement stratégique. Et pour cause : l'idée d'Usbek & Rica a germé dans son esprit dès 2006, alors qu'il étudiait la sociologie à l'École des hautes études en sciences sociales. Il avait 24 ans. Puis il a esquissé un premier business model lors d'un master Entrepreneuriat à l'EM Lyon, en 2008.

« IL AVANCE SANS ATERMOIEMENTS ET SANS IDÉOLOGIE »

Après deux ans de numéros zéro pour se roder, c'est sous forme d'un « mook », un « objet » à mi-chemin entre le magazine et le livre, qu'il a lancé Usbek & Rica, en juin 2010. « La distribution en librairie nous a permis de faire connaître le titre bien plus vite qu'une diffusion en kiosque. Et de susciter la curiosité des médias. Mais pour notre lectorat, jeune, cette formule de 200 pages à 15 euros, c'était trop dense et trop cher. Finalement, seul XXI a trouvé sa place sur ce marché en France. »

Jérôme Ruskin a donc rapidement basculé sur un format magazine classique, conservant sa périodicité trimestrielle, mais en réduisant de 60 % la pagination et le prix. En parallèle, il a lancé des applications mobiles et des partenariats avec Arte, Slate et Radio Nova. Il a instauré le « Tribunal pour les générations futures », un événement hébergé par la Gaîté lyrique à l'occasion de la parution de tout nouveau

numéro, tiré à 8000 exemplaires. À chaque séance, une question de société est citée à comparaître : « Doit-on quitter la France ? », « Sommes-nous condamnés au vintage ? » Le mardi 30 septembre, date du procès de « Faut-il trafiquer son corps », les témoins se succéderont à la barre à l'issue du réquisitoire, pour s'en faire les avocats ou préciser les faits, avant que le jury populaire sélectionné au sein de l'auditoire ne prononce son verdict.

Côté business, les chiffres sont sans appel : l'entreprise, qui emploie six salariés et une vingtaine de prestataires – pigistes ou graphistes – a réalisé en 2013 ses premiers bénéfices avec 800000 euros de chiffre d'affaires, généré à 70 % par la réalisation de sites pour des marques comme EDF, Danone ou Bouygues Immobilier. Et Jérôme Ruskin, se revendiquant de « la génération Internet, qui est porteuse de la révolution cool », n'a aucun scrupule à nourrir l'ambition d'accélérer ses activités dans ce jeu business des contenus rédactionnels de marques. Aux gardiens du temple de la déontologie journalistique qui s'en émeuvent, il répond sans complexe : « En tant qu'éditeur, je crée des médias. J'apporte mon expertise à des marques qui souhaitent créer leur propre média. Et cela me permet d'investir pour améliorer la qualité rédactionnelle des dossiers d'Usbek & Rica. »

Cela dit, c'est avec autant de conviction cinglante que « Monsieur Tatillon » – comme il se surnomme lui-même – enfourche d'autres chevaux de bataille de la presse traditionnelle : « Il faut trouver de nouvelles mesures d'audience en ligne. La tyrannie du clic n'a plus de sens. Cela donne Minutebuzz, qui est carrément pénible. Je respecte ce que fait Melty, mais la curation, ce n'est pas mon métier. Mon modèle est fondé sur la production d'un contenu original, à l'instar de Vice. » La référence à ce site qui se veut « l'antre des activités immorales » (on y cause combats de coqs, drogue, ou encore orgies élitistes) a de quoi interpellé quand on sait que Jérôme Ruskin est passionné de romans d'amour et résolument optimiste quant à l'avenir du monde et aux nouvelles technologies. Plutôt fleur bleue que « badass ».

« Jérôme incarne le gendre idéal, avec un subtil mélange d'ambition, d'enthousiasme et de douceur. Sa ligne éditoriale mériterait d'être plus arrogante, plus tranchée, un peu moins propre », note Stéphane Distinguin, président fondateur de Fabernovel, président du pôle de compétitivité Cap Digital, et actionnaire d'Usbek & Rica. C'est « la cohé-

rence et le caractère innovant du projet, ainsi que la persévérance de Jérôme » qui ont convaincu cet actionnaire de la première heure. « En entrant à l'EM Lyon, j'étais déjà prêt à lancer Usbek & Rica, mais les banquiers tiquaient sur mon manque de formation commerciale. J'ai donc contacté dix investisseurs potentiels, en leur donnant rendez-vous un an plus tard. » À l'issue de cette période, huit d'entre eux ont effectivement sorti leurs chèques, pour un montant global de 200000 euros, « réunis en trois semaines ». Une garantie de Bpifrance a fini de convaincre les banquiers, qui ont prêté 300000 euros.

Jérôme Ruskin a séduit avec la même aisance le journaliste Pierre Cattan, qui l'accompagne de ses conseils depuis 2010. Il s'illustre aussi bien dans le rôle de com-

MODE D'EMPLOI

• **Où le rencontrer ?** Dans les locaux d'Usbek & Rica, dans le 11^e arrondissement de Paris, ou tôt le matin, en train de lire la presse dans un café du 9^e. « Le plus simple pour prendre rendez-vous est de m'envoyer un texto. Mais je réponds aussi aux mails, et sur Facebook et Twitter. »

• **Comment l'aborder ?** Proposez-lui une rencontre d'un quart d'heure. « J'apprécie les réunions de 15 minutes. Quand les questions sont directes, précises et ciblées, c'est suffisant. »

• **À éviter !** Les ego démesurés, et le corporatisme. « Ceux qui cherchent à défendre les intérêts d'un groupe d'individus au détriment de l'intérêt général me font vomir. Tout comme ces réseaux de jeunes qui se proclament "l'élite mondiale" en se fermant aux autres. »

mercial. Sélectionné parmi les 30 jeunes chargés de remettre à la Commission Attali il y a un an un rapport sur l'économie positive, il a profité d'une réunion de travail pour distribuer son magazine et présenter son entreprise à l'assemblée, qui comptait Élodie Vialle, la rédactrice en chef de Youphil : « Même s'il n'est pas journaliste, Jérôme a une vision très juste du monde des médias. Il est très à l'écoute, mais on le sent très solide dans ses convictions, et déterminé. Il avance sans atermoiements et sans idéologie. » À 20 ans, suivant l'exemple de ses parents, Jérôme Ruskin a expérimenté la vie collectiviste dans le kibboutz Baram, en haute Galilée, alternant les postes à la cueillette de pommes, à l'usine d'emballage ou à la plonge.

Comme tout sociologue qui se respecte, il s'est penché sur la pensée de Marx. En 2012, sa double nationalité franco-américaine lui a permis de voter en faveur d'Obama. Mais le militantisme politique ne l'intéresse pas. Au grand regret de Thierry Keller, le rédacteur en chef d'Usbek & Rica : « Plus jeune, je me suis beaucoup investi en politique, et j'aurais aimé avoir quelqu'un comme Jérôme à mes côtés. On peut compter sur lui. Il creuse son sillon, avec un côté anachronique. Il est toujours d'humeur égale, même quand on le taquine sur sa manière d'écrire, très lyrique. Il délègue complètement la ligne éditoriale. C'en est même difficile de savoir ce qu'il pense de l'actualité. »

Jérôme Ruskin lit la presse tous les matins, mais il restreint son périmètre d'intervention au développement d'Usbek & Rica, qu'il souhaite dans « l'esprit kibboutz ». La communauté a déjà sa propre monnaie : l'usbek, dont on trouve quelques unités dans chaque numéro du magazine et qui s'échange contre un livre rescapé du pilon, à la faveur d'un partenariat avec les éditions 10/18. Jérôme Ruskin aimerait renforcer ses liens avec la communauté Ouishare. Car il en est certain : l'économie participative, c'est l'avenir. Un futur humaniste et technophile, teinté de rose. ■

Zone d'influence : #Médias; #Innovation; #Economie collaborative; #Business Models

TIME LINE

Jérôme Ruskin



Décembre 1983
Naissance à Paris.

2002

S'installe au kibboutz Baram en Israël.

2006

En mastère à l'EHESS, esquisse le projet Usbek & Rica.

2007

Entre en mastère Entrepreneuriat à l'EM Lyon.

Août 2008

Fonde Usbek & Rica.

Juin 2010

Diffuse le premier numéro d'Usbek & Rica en librairie.

Automne 2014

Prépare une deuxième levée de fonds.

2016

Finalise le déploiement de la V2 de son modèle économique et écrit un « Manifeste des générations futures ».

**On aurait pu
créer une appli
ou un site web.**

**On a préféré
innover et faire
un quotidien.**



La Tribune, le quotidien économique des métropoles.
Disponible tous les jours dès 19 heures.
Inscrivez-vous sur le site et bénéficiez du 1^{er} mois offert.



Disponible en émissions limitées.

Audi A4 ultra. Seulement 104 g CO₂/km.

Un maximum de performances pour un minimum de consommation et d'émissions de CO₂, tel est l'objectif de la gamme Audi ultra. Découvrez l'Audi A4 ultra et ses technologies efficaces telles qu'une construction ultralégère combinant acier et aluminium, ou son système de récupération d'énergie au freinage.

Plus d'informations sur Audi.fr/A4ultra

Evolve to Audi ultra¹.



À partir de **349 €/mois** avec apport².
3 ans de Garantie inclus³. Forfait Service Entretien inclus⁴.

Location longue durée sur 36 mois. 1^{er} loyer 4 999 € et 35 loyers de 349 €. Offre valable du 1^{er} septembre au 31 décembre 2014.

¹Évoluez pour Audi ultra. ²Exemple pour une Audi A4 TDI ultra 136ch BVM6 Attraction en location longue durée sur 36 mois et pour 45 000 km maximum, hors assurances facultatives. ³Garantie 2 ans + 1 an de garantie additionnelle incluse. Offre réservée aux particuliers chez tous les Distributeurs présentant ce financement, sous réserve d'acceptation du dossier par Audi Bank division de Volkswagen Bank GmbH - SARL de droit allemand - Capital 318 279 200 € - Succursale France : Bâtiment Ellipse - 15 av de la Demi-Lune 95 700 Roissy en France - RCS Pontoise 451 618 904 - ORIAS : 08 040 267 (www.orias.fr). ⁴Forfait Service Entretien obligatoire souscrit auprès d'Opteven Services, SA au capital de 365 878 € - RCS Lyon B 333 375 426 siège social : 35-37, rue Guérin - 69 100 Villeurbanne. **Modèle présenté** : Audi A4 TDI ultra 163 ch BVM6 Ambiente avec les options non incluses : peinture métallisée et 1 an de garantie additionnelle. 1^{er} loyer 4 999 € et 35 loyers de 519 €. Volkswagen Group France S.A. - RC Soissons B 602 025 538. Audi recommande **Castrol EDGE Professional**. Vorsprung durch Technik = L'avance par la technologie.

Audi A4 Berline TDI ultra 136 ch : consommations en cycle urbain/extra-urbain/autoroute (l/100 km) : 4,8 - 3,5 - 4,0. Rejets de CO₂ (g/km) : 104.