

LA TRIBUNE

HEBDOMADAIRE



Jacques Toubon

« Exception culturelle : la France n'est plus seule. »

PAGE 26

Pour l'ancien ministre de la Culture, aujourd'hui membre de l'Hadopi, le rapport Lescure va dans le bon sens.

LA TERREUR DES BANQUIERS

Internet et les services mobiles bouleversent la banque de détail, dont la rentabilité chute. Résultat, des suppressions d'emplois sont annoncées, des fermetures d'agences programmées... Tout un modèle à réinventer.

PAGES 4 à 6



DÉCRYPTAGE

FISCALITÉ : COUP DE PRESSION SUR LES MULTINATIONALES PAGE 8

ENTREPRISES

LA « BUSINESS INTELLIGENCE », C'EST FACILE PAGES 14-15

TERRITOIRES

LES YACHTS DE LUXE, UN FILON EN OR POUR BORDEAUX PAGES 17



Dell recommande Windows.



Le pouvoir d'en faire plus

Dell : accompagnateur de projets.



Tablette Latitude™ 10

La productivité complète d'un PC dans la nouvelle tablette tactile Latitude™ 10 équipée de Windows 8 et d'options de stations d'accueil flexibles.

À partir de

479 €^{HT}

Livraison gratuite

Processeur Intel® Atom™ Z2760

En option, 3 ans de service Pro Support avec intervention sur site le jour ouvré suivant



Serveur PowerEdge™ T110 II

Dotée de Windows SBS 2012 Essentials, cette solution serveur idéale est conçue et proposée à un prix étudié pour les petites entreprises comptant jusqu'à 25 utilisateurs.

Économisez 587 €^{HT}

699 €^{HT} Avant 1 286 €^{HT}

Livraison gratuite

Processeur Intel® Core™ i3-2100 inclus.

Inclus 3 ans de garantie avec intervention sur site le jour ouvré suivant



Ultrabook™ Latitude™ 6430u

Conçu pour les entreprises, doté de la technologie vPro pour vous offrir des niveaux de productivité optimisés par les processeurs Intel® Core™ de 3e génération.

Économisez 269 €^{HT}

899 €^{HT} Avant 1 168 €^{HT}

Livraison gratuite

Processeur Intel® Core™ i3-3217U inclus.

En option, 3 ans de service Pro Support avec intervention sur site le jour ouvré suivant

Dell propose aux professionnels :

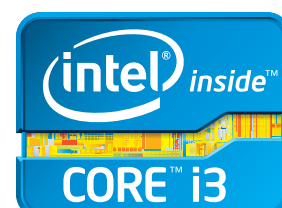
- Des experts directement à votre écoute 7j/7
- Facilités de financement et de crédit
- L'installation de votre matériel
- Service "Next Business Day" : intervention sur site le jour ouvré suivant
- Assistance matérielle multi-marques
- Offre de reprise de votre ancien matériel : Recyclez et économisez jusqu'à 300 €⁽¹⁾

Offres valables jusqu'au 14/06/2013, sauf mention contraire.

Visitez Dell.fr/pme ou appelez 0 825 889 885

Du lundi au vendredi de 9h à 19h. Numéro Indigo : 0.15 €^{TTC}/min.

Offres réservées aux petites et moyennes entreprises de moins de 200 salariés, à la France métropolitaine et valables jusqu'au 14/06/2013 dans la limite des composants et pièces disponibles. Les prix présentés sont HT (TVA 19,6%). Livraison offerte sur les PCs et à partir d'un montant d'achat de 500 € sur les serveurs jusqu'au 31/05/2013. Toutes les offres promotionnelles sont limitées à 5 exemplaires par entreprise. Offres soumises aux Conditions Générales de Vente et de Service Dell, disponibles sur www.dell.fr. (1) Voir les conditions sur www.dell.fr/tradetosave. Ultrabook, Celeron, Celeron Inside, Core Inside, Intel, Logo Intel, Intel Atom, Intel Atom Inside, Intel Core, Intel Inside, Logo Intel Inside, Pentium, Pentium Inside, Xeon, Xeon Phi, et Xeon Inside sont des marques de commerce d'Intel Corporation aux Etats-Unis et dans d'autres pays. Microsoft®, Windows®, Windows® Small Business Server, Windows® Server, Microsoft® Office 2010, Windows® 7 et Windows 8 sont des marques déposées ou des marques commerciales de Microsoft Corporation aux Etats-Unis et dans d'autres pays. Vostro, Latitude, XPS, Inspiron, Precision, OptiPlex, PowerEdge et PowerVault sont des marques déposées de Dell. La garantie des produits tiers est assurée par les fabricants de ces produits. Dell S.A. Capital : 1 782 769 €. 1 Rond Point Benjamin Franklin - 34938 Montpellier Cedex 9 France.



« On doit la vérité aux électeurs. Quand j'entends les uns ou les autres dire "on abrogera la loi", comme si on pouvait démarier ou désadopter, je dis "ce n'est pas vrai" ! »

NATHALIE KOSCIUSKO-MORIZET, CANDIDATE AUX MUNICIPALES À PARIS, PRENANT À CONTRE-PIED JEAN-FRANÇOIS COPÉ, À PROPOS DE LA LOI OUVRANT LE MARIAGE AUX COUPLES DE MÊME SEXE, RÉCEMMENT VALIDÉE PAR LE CONSEIL CONSTITUTIONNEL.



© MATTHIEU RATER/AFP

Bel boude Hollande La Maison de l'Amérique latine était quasi vide pour la réception des élus qu'a donnée l'Élysée après l'interminable conférence de presse du 16 mai. Grand absent, **Jean-Pierre Bel** a boudé ostensiblement les festivités. Le président du Sénat n'a pas apprécié que le report du vote de la loi sur la décentralisation en septembre, promis par François Hollande, n'ait pas été confirmé.



© ASSEMBLY OF EUROPEAN REGIONS / SIPA

Une Turque à la tête des régions d'Europe **Hande Özsan Bozatlı** a été élue à la présidence de l'Assemblée des régions d'Europe pour succéder à la française **Michèle Sabban**. Médecin, chargée de la planification familiale d'Ankara, elle est l'une des rares femmes élues de la province d'Istanbul. Présidente de la première organisation ouverte aux régions de la « grande Europe », elle sera une vitrine flatteuse pour le parti au pouvoir (AKP) dans la perspective de l'adhésion turque.

Offensive sur l'export « À ceux qui choisissent de produire ici pour exporter là-bas, et non l'inverse. » Les Chambres de commerce et d'industrie dédient une campagne de pub aux 2,5 millions d'entreprises qu'elles accompagnent chaque année. En parallèle, le gouvernement a lancé avec la BPI, Ubifrance et Coface le label bpifrance export, dispositif d'accompagnement pour le développement à l'international.

Jérôme Cahuzac : les fraudeurs ne lui disent pas merci

À Bercy, on croit à l'efficacité de la stratégie de montée en pression sur les évadés fiscaux. Outre l'effet post-Cahuzac, qui a démontré que la vérité finit toujours par éclater, surtout en ces temps difficiles pour les paradis fiscaux assiégés de toutes parts, l'annonce par **Bernard Cazeneuve** d'un durcissement des sanctions (sept ans de prison pour les cas les plus graves) a vocation à pousser les contribuables à se déclarer rapidement, avant qu'il ne soit trop tard... En 2012, le contrôle fiscal a « rapporté »

18 milliards d'euros, en hausse de 2 milliards. Ce pourrait être bien plus si le ministre du Budget réussissait à convaincre que le temps des traitements de faveur est révolu. Se démarquant de la cellule de régularisation fiscale des années **Sarkozy**, Cazeneuve rappelle qu'une négociation avec le fisc sur le calcul de l'impôt dû « n'est



© CITIZENIDE / ZAEER BELKAL/AFP

En novembre 2012, Jérôme Cahuzac était un ministre plein de convictions...

La fenêtre qui faisait espérer aux fraudeurs éviter la sanction pénale se referme.

pas incompatible avec l'application du droit commun ». Beaucoup de fraudeurs passifs, ayant hérité d'un compte à l'étranger, sont ainsi prévenus que la fenêtre qui leur faisait encore espérer éviter une sanction pénale est en train de se refermer. Ils peuvent en remercier l'ancien ministre du Budget, qui a probablement fait plus pour lutter contre l'évasion et la fraude fiscale qu'aucun de ses prédécesseurs. À son corps défendant...

En Allemagne aussi, la perspective de la fin des paradis fiscaux donne un coup d'accélérateur à une vague de régularisations. L'affaire **Uli Hoeness**, le président du Bayern de Munich, qui a révélé un compte en Suisse pouvant atteindre 650 millions d'euros, alimente la peur de nombreux riches évadés fiscaux de se voir clouer au pilori dans la presse. À côté, **Cahuzac** et ses 685 000 euros avoués est un tout petit joueur. ▼

Boeing perturbe les ventes de l'A380 Alors que les ventes d'Airbus A380 patinent, la direction cherche à tout prix à relancer la machine pour notamment remplir les cinq créneaux de livraison encore libres en 2015, date à laquelle l'avionneur compte atteindre l'équilibre pour son Superjumbo. Outre les microfissures observées sur les ailes fin 2011 et la réticence des compagnies à acheter dans une conjoncture médiocre, l'A380 pâtirait d'une extrême agressivité tarifaire de Boeing pour placer son 747-8.

MARCHÉS PUBLICS POUR LES NULS...

Avant l'été, la médiation nationale des marchés publics dirigée par Jean-Lou Blachier publiera un guide simple et précis pour aider les patrons de PME à répondre aux appels d'offres publics. L'ouvrage, tiré à plusieurs dizaines de milliers d'exemplaires, sera gratuit.

Les juristes délocalisent aussi

L'externalisation des prestations juridiques progresse. Plusieurs directions juridiques de grands groupes et plus d'une quinzaine de cabinets d'avocats français du top 50 la pratiquent pour des prestations à faible valeur ajoutée, révèle une étude Day One. Des prestataires situés en Israël et à l'Île Maurice ont développé des offres « nearshore » et « offshore » dédiées au marché francophone. Selon Day One, le marché potentiel en France atteindrait 228 millions d'euros en 2020, ce qui correspond à environ 5 % du chiffre d'affaires estimé des 100 premiers cabinets d'avocats d'affaires français cette même année.

Le splendide isolement de Filippetti

Si « l'exception culturelle n'est pas négociable », comme l'a affirmé **François Hollande** à **José Manuel Barroso**, on se demande à l'Élysée si le président n'a pas mis la barre un peu trop haut.



© JOHN THYS/AFP

Aurélie Filippetti avait entraîné 15 ministres de la Culture sur la position française qui, pour la plupart, se sont fait « tancer » par leurs gouvernements comme par les ministres en charge des négociations sur les échanges commerciaux avec les États-Unis. Seuls trois ou quatre pays partagent actuellement la ligne française. Tous les autres sont prêts à ouvrir des discussions, chapitre culturel par chapitre culturel.

COULISSES

3 Jérôme Cahuzac : les fraudeurs ne lui disent pas merci.

L'ÉVÈNEMENT

4 Et si le Net faisait sauter la banque ?
6 Recherche modèle désespéré.
➤ L'agence de demain sera multiforme.

LE BUZZ

7 **L'ŒIL DE PHILIPPE MABILLE**
L'anti-tournant de la rigueur ?
➤ Les limites du choc de simplification. Interview de Paul Cassia, professeur de droit public.
8 La pression monte sur les multinationales championnes de l'optimisation fiscale.
9 Pourquoi Emirates sponsorise le PSG.
10 Paiement en ligne : Google remet la main au portefeuille pour contrer PayPal.
➤ Et si l'e-commerce souffrait plus du climat que de la conjoncture ?
11 Cinq effets insolites de la crise sur notre quotidien.

L'ENQUÊTE

12 L'irrésistible ascension du chinois Huawei.

ENTREPRISES & INNOVATION

14 La *business intelligence* est maintenant à la portée de tous.

TERRITOIRES / FRANCE

17 La remise en forme des yachts de luxe, un filon en or pour l'Aquitaine.

TERRITOIRES / INTERNATIONAL

18 La Ruhr aussi apprend à vivre sans acier ni charbon.
19 **ON EN PARLE À BRUXELLES**
LE CARNET DE FLORENCE AUTRET
Sur l'Europe, Hollande a raison.

VOS FINANCES

20 Bourse : est-il encore temps, et pertinent, de passer à l'action ?

LES ANALYSES

21 L'économie collaborative, une valeur montante.

LES LIVRES

22 *Henri Proglio, une réussite bien française*, de Pascale Tournier et Thierry Gadault.
➤ *Du CNPF au Medef. Confidences d'un apparatchik*, de Bernard Giroux.

LES IDÉES / LES CHRONIQUES

23 Prêts aux collectivités : enfin l'éclaircie !
24 La rigueur à l'État, la relance aux territoires.
25 Quand la création s'enraye... le cas du Japon.

L'INTERVIEW

26 Jacques Toubon, membre de l'Hadopi :
« La France n'est plus seule pour défendre l'exception culturelle. »

+ 5,1% en dix ans

L'industrie bancaire comptait 353 000 collaborateurs en 2000, et 371 000 en 2010, ce qui la place parmi les secteurs les plus dynamiques en termes de création d'emplois, devant l'agroalimentaire et les biens d'équipement.

© ERIC PIERMONT/AFP



« Nous fermerons quelques dizaines d'agences, en France, en 2013 et en 2014. »

JEAN-FRANÇOIS SAMMARCELLI, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, SUR BFM BUSINESS, LE 7 MAI 2013

Une première

En 2012, pour la première fois dans son histoire, la banque de détail française a vu son produit net bancaire baisser, de 1%, à 54 milliards d'euros, selon le cabinet Roland Berger.

ET SI LE NET FAISAIT SA

LE CONTEXTE Les derniers résultats trimestriels des établissements bancaires français attestent de l'essoufflement continu de la banque de détail. Jusqu'ici pilier du modèle de banque universelle, cette activité pâtit de la mauvaise conjoncture et des nouveaux comportements des consommateurs, séduits par les services bancaires sur Internet.

LES ENJEUX Cette nouvelle donne impose de fermer des agences, lesquelles emploient près de 70 % des salariés du secteur. Pour la première fois depuis des années, les recrutements sont en baisse. Les banques de détail doivent repenser leur modèle.

CHRISTINE LEJOUX

« Pendant qu'on se mobilise pour 630 emplois industriels dans l'Est de la

France [une allusion au site ArcelorMittal de Florange, ndlr], des milliers d'emplois sont détruits en silence dans les banques ! » Ce 8 janvier 2013, Thierry Pierret, syndicaliste CFDT à la Société générale, crie sa colère. Ce jour-là, fait rarissime dans le très policé secteur bancaire, les syndicats de la banque ont appelé à la grève, redoutant des fermetures d'agences et des suppressions de postes. À juste titre. Quatre mois plus tard, le 7 mai, lors de la publication des résultats trimestriels de la Société générale, Jean-François Sammarcelli, directeur général délégué de la banque, confirme sur l'antenne de BFM Business son intention de fermer « quelques dizaines » d'agences en France, en 2013 et en 2014. Avec, à la clé, « des réductions d'emplois dans les réseaux », admet-il.

Plus sibyllin, Jean-Laurent Bonnafé, directeur général de BNP Paribas, avait évoqué,

quelques semaines plus tôt, « l'impact du facteur technologique, c'est-à-dire la banque digitale, sur la disposition des réseaux d'agences ». Et la première banque française a d'ailleurs décidé de prendre pied elle-même sur ce marché en croissance en lançant à la mi-mai Hello Bank, une banque 100 % digitale, en France, en Belgique, en Italie et en Allemagne (lire page 6).

LE PRODUIT NET BANCAIRE EN RÉGRESSION DEPUIS 2012

Après des années d'expansion continue de leurs réseaux, les banques ont brisé le tabou des fermetures d'agences. Un tabou parce que c'est dans les agences que travaillent près de 70 % des 373 000 salariés du secteur bancaire français. Et que, jusqu'à présent, les suppressions de postes dans le secteur bancaire se cantonnaient aux traders de la banque de financement et d'investissement (BFI), ces activités de marchés aux revenus aléatoires. La banque de détail, qui collecte les dépôts et distribue des crédits, brillait au contraire par la régularité de ses résultats financiers et ses salariés semblaient intouchables.

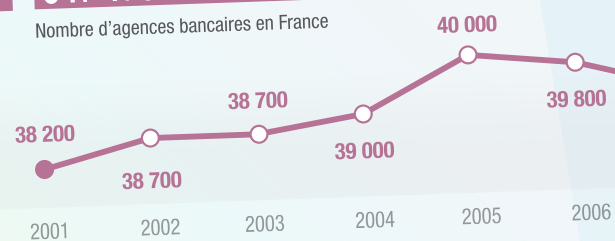
Pourtant, un signe ne trompe pas : ce traditionnel gros recruteur qu'est le secteur bancaire n'a embauché que 23 000 personnes en 2012, selon la Fédération bancaire française (FBF), au lieu du contingent habituel de 30 000. Et 2013 prend le même chemin : BNP Paribas recrutera au mieux 1 000 collaborateurs, contre 1 850 en 2012, et BPCE embauchera 3 000 personnes seulement, alors que le groupe, qui rassemble les Caisses d'épargne, les Banques populaires et Natixis, avait procédé à 4 000 embauches l'an dernier.

La banque de détail serait-elle donc en passe de devenir « la sidérurgie de demain », avec ses fermetures de sites et ses plans de licenciements à répétition, comme le prétendait le rapport Nora-Minc de 1978 sur l'informatisation de la société ?

Force est de constater qu'il existe des similitudes entre la sidérurgie des années 1970 et la banque de détail de 2013. À commencer par la persistance d'une crise économique qui, dans le premier cas, avait porté un rude coup à la demande d'acier, et, dans le second, n'incite guère les particuliers et les entreprises à solliciter des crédits bancaires. « Les revenus de la banque de détail sont étroitement corrélés au PIB nominal », rappelle l'ancien patron du Crédit agricole

LA BANQUE EN 1 UN NOMBRE D'AGENCES QUI R

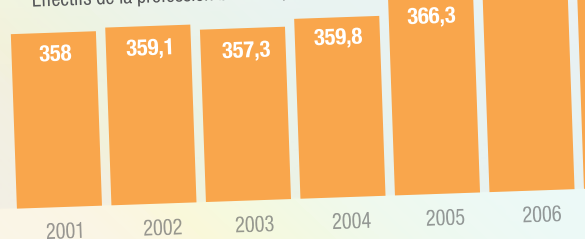
Nombre d'agences bancaires en France



2 UN SECTEUR QUI MAINTENANT

En 2012, les banques AFB ont recruté entre 23 000 et 24 000 personnes. La tendance de 2013 est de l'ordre de 20 000.

Effectifs de la profession bancaire, en milliers



3 LA « BANQUE EN LIGNE » COMMENCE À SÉDUIRE...

Source : sondage TNS Sofres pour ING Direct, février 2013

La consommation de services bancaires en ligne a augmenté de 200 % par an en 2011 et 2012. Les banques en ligne compteraient actuellement 2 à 3 millions de clients. Il y a plus de 80 millions de comptes bancaires en France.



67 % ont réalisé une opération bancaire avec leur smartphone en 2012



69 % pensent utiliser plus souvent leur smartphone



38 % vont moins en agence



74 % trouvent la relation client plus simple

% des clients des banques

VENDREDI 24 MAI 2013 LA TRIBUNE

LA BANQUE

« À LA PAPA » DE PLUS EN PLUS DÉLAISSÉE

En 2006, 40 % des clients des banques se rendaient au moins une fois par mois dans leur agence, selon le cabinet McKinsey. Cinq ans plus tard, cette proportion n'était plus que de 28 %.

Banquier, un métier de contact avant tout

Chargé de clientèle particuliers ou entreprises, conseiller en patrimoine... Sur les quelque 373 000 salariés que compte le secteur bancaire français, près de 70 % travaillent au contact des clients.



« Pendant qu'on se mobilise pour 630 emplois industriels à Florange, des milliers d'emplois sont détruits en silence dans les banques. »

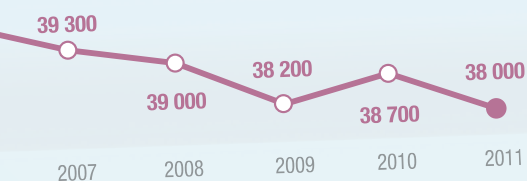
THIERRY PIERRET, SYNDICALISTE CFDT À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, LE 8 JANVIER 2013, LORS DE LA JOURNÉE DE GRÈVE DES SALARIÉS DE LA BANQUE

UTER LA BANQUE...

RÉVOLUTION

ECULE DEPUIS 2005

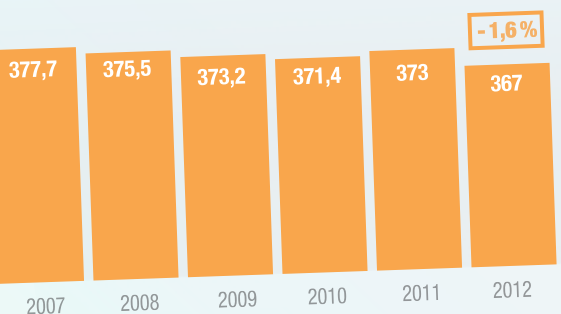
Source : Banque de France



PERD DES EMPLOIS

, contre 30 000 environ les cinq années précédentes.

Source : AFB

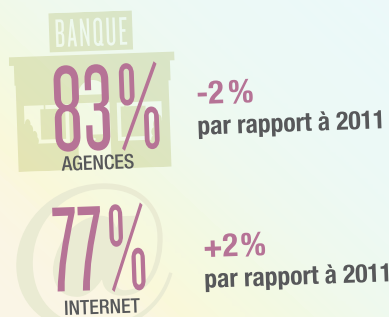


4 ...MAIS LA « BANQUE EN DUR » RÉSISTE ENCORE

Source : Baromètre FEVAD réalisée par Médiamétrie / Netratings

L'agence reste en 2012 le canal de relation le plus utilisé par les Français.

% d'utilisation par les clients des banques



Georges Pauget sur son blog (www.georgespauguet.com).

Or, le PIB français a stagné l'an dernier. Le résultat ne s'est pas fait attendre : pour la première fois dans l'histoire de la banque de détail en France, celle-ci a vu son PNB (produit net bancaire, l'équivalent du chiffre d'affaires) reculer. De 1 %, à 54 milliards d'euros, précise le cabinet de conseil Roland Berger, qui estime que les revenus de la banque de détail en France tomberont à 52 milliards d'euros en 2015.

D'ores et déjà, au premier trimestre 2013, le PNB de la banque de détail de la Société Générale a reculé de 1,5 %, en France, à 2,01 milliards d'euros, et celui de BNP Paribas a fléchi de 2 %, à 1,77 milliard d'euros. Il faut dire que la mauvaise conjoncture se double d'un environnement de taux très bas, qui pèse sur les revenus d'intérêt de la banque de détail. À quoi s'ajoute la pression à la baisse sur les tarifs bancaires, exercée par les pouvoirs publics et les associations de consommateurs. Sans oublier la concurrence à laquelle se livrent les banques en matière de rémunération des dépôts, dépôts qu'elles cherchent à attirer à tout prix afin de renforcer leurs fonds propres, comme l'exige la future réglementation dite de Bâle III.

LES CLIENTS DÉLAISSENT LES AGENCES « EN DUR »

Autre point commun entre la banque de 2013 et la sidérurgie des années 1970, la banque de détail se trouve aujourd'hui en butte à un problème de compétitivité, comme cela a été le cas, il y a une quarantaine d'années, pour la minette lorraine, concurrencée par les minerais de fer brésilien et australien, à bien meilleur marché.

Dans le cas de la banque, la concurrence n'est pas étrangère, mais technologique. La banque « à la papa », avec l'agence comme passage obligé pour la quasi-totalité des opérations bancaires, a vécu. Avec la généralisation de l'usage d'Internet et des smartphones, les agences « en dur » sont délaissées par un nombre croissant de clients, au profit des services bancaires en

ligne. En 2006, 40 % des clients se rendaient dans leur agence bancaire au moins une fois par mois, selon le cabinet McKinsey. En 2011, cette proportion n'était plus que de 28 %.

« Nos clients passent progressivement du canal de l'agence au canal numérique », confirmait Jean-François Sammarcelli le 7 mai. Et d'ajouter : « Si cette transition des clients vers le digital s'accélère, nous devons peut-être aller plus vite dans les fermetures d'agences, que nous prévoyons pour le moment de réaliser à doses homéopathiques. »

Pour l'Efma, une association

« Si cette transition des clients vers le digital s'accélère, nous devons peut-être aller plus vite dans les fermetures d'agences. »

JEAN-FRANÇOIS SAMMARCELLI, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

chargée de promouvoir l'innovation dans le secteur bancaire, l'accélération de la migration des clients vers les services bancaires sur Internet ne fait pas de doute. Elle estime que la part des agences dans le PNB des banques ne sera plus que de 83 % en 2020, contre 93 % en 2012, la part de la banque dite directe passant dans le même temps de 6 % à 15 %.

Il est encore difficile de savoir si le mouvement va rapidement s'accélérer : pour l'instant, la banque en ligne s'adresse surtout à une clientèle jeune et mobile, tandis que la clientèle traditionnelle et plus âgée reste attachée à la relation avec son conseiller clientèle en agence.

Mais si c'est le cas, cela pèsera fortement sur le marché français où les agences bancaires en dur sont particulièrement nombreuses, plus que partout ailleurs en Europe, avec près de 600 agences par million d'habitants, contre une moyenne euro-

péenne de 450. « Au début des années 2000, la plupart des banques françaises ont ouvert un nombre conséquent de nouvelles agences. L'échec des premiers "pure players" de la banque en ligne renforçait alors l'idée que les agences étaient le fer de lance de l'action commerciale des banques », rappelle le cabinet de consultants Score Advisor.

« En France, la Société Générale et sa filiale Crédit du Nord comptent 3 200 agences, au total. Si bien que, dans les zones urbaines, certaines agences se trouvent à 100 ou 200 mètres l'une de l'autre », reconnaît Jean-François Sammarcelli.

« UNE BRANCHE MALADE DE SA CROISSANCE PASSÉE »

Or, la fréquentation de ces agences pléthoriques chute d'ores et déjà de 5 % à 7 % par an, toutes enseignes confondues... Pour les patrons des grandes banques de détail françaises, la cause est donc entendue : neuf sur dix reconnaissent que les revenus générés par les agences ne permettront plus d'en assumer toutes les charges opérationnelles au cours des prochaines années, indique une étude de l'Efma, publiée à la fin de 2012.

D'ores et déjà, 15 % des quelque 38 000 agences bancaires que compte la France ne sont plus rentables, affirme Score Advisor. Comme l'écrivaient déjà, voici plus de trente ans, les économistes Michel Godet et Jean-Pierre Plas, dans *Le Monde* du 22 février 1979, « la banque est au tertiaire ce que la sidérurgie est à l'industrie : une branche malade de sa croissance passée. »

Une maladie qui s'est traduite en 2012 par un résultat avant impôts en chute de près de 9 %, à 15,5 milliards d'euros, pour l'activité de banque de détail en France, toutes banques confondues, calcule Roland Berger.

« Cette situation est d'autant plus préoccupante que la banque de détail est le cœur du modèle de la banque universelle. La banque de détail va-t-elle continuer à jouer un rôle de stabilisateur pour les résultats des banques [face aux



ET SI LE NET FAISAIT SAUTER LA BANQUE...

revenus en dents de scie de la BFI, ndlr] ? », s'inquiète Georges Pauget, dans un article publié sur son blog et intitulé « Quelle résilience pour la banque de détail ? »

Les fermetures d'agences apparaissent bel et bien comme un remède incontournable : dans une étude publiée à la fin de 2012, les analystes de Crédit suisse soutenaient qu'une réduction de 10 % de la taille du réseau de BNP Paribas, de la Société générale et du Crédit agricole, soit la fermeture de 1 700 agences, permettrait d'augmenter de 9 % le résultat avant impôt de ces divisions. De son côté, Roland Berger estime que le redressement de la rentabilité de la banque de détail en France passera par une diminution de 2 % à 4 % du nombre d'agences, d'ici à 2015.

LES EMBAUCHES... GRÂCE AUX DÉPARTS EN RETRAITE

Une consolation toutefois, à ceux qui craindraient une casse sociale dans la banque : la fermeture d'agences bancaires, qui se fera progressivement, a peu à voir avec l'extinction des hauts-fourneaux, sur le plan social. Pour la simple raison qu'en France, près de 20 % des salariés des banques sont âgés de plus de 55 ans. Conséquence, les suppressions de postes qui découleront des fermetures d'agences devraient s'effectuer essentiellement via le non-remplacement d'une partie des milliers de collaborateurs du secteur bancaire qui partent en retraite chaque année.

« Nous assistons aujourd'hui aux départs en retraite des agents que nous avons embauchés dans les années 1960 et 1970, au moment de la bancarisation à outrance. Dans nos réseaux, en France, nous faisons ainsi face à 1 400 départs par an. Nous continuerons donc à embaucher plusieurs centaines de personnes, tous les ans. Nous recruterons d'ailleurs 1 500 personnes en CDI, en 2013 », confirme Jean-François Sammarcelli. « Nous ne sommes pas dans le schéma de la sidérurgie – et de ses plans de licenciement massifs – mais plutôt dans celui des télécommunications », renchérit Stéphane Potier, associé chez Roland Berger. D'autant plus, selon ce dernier, que la crise financière a prouvé à quel point les banques étaient des actifs stratégiques pour l'État, qui ne les laissera jamais passer dans des mains étrangères, à la manière d'un Arcelor repris par Mittal, avec les lourdes conséquences sociales que l'on connaît. ▼

RECHERCHE NOUVEAU MODÈLE DÉSESPÉRÉMENT

L'opinion se retourne en faveur de la banque en ligne, dont les clients se disent satisfaits. Mais les banquiers traditionnels misent sur leur capacité à apporter un indispensable conseil.

IVAN BEST

« C'est le moment. » François Villeroy de Galhau, directeur général de BNP Paribas, affirme ne pas douter de l'opportunité de lancer aujourd'hui une banque en ligne, Hello Bank. D'autres beaucoup plus dubitatifs pointent les échecs retentissants connus en France il y a dix ans (Ze Bank, Egg...) et raillent la publicité de BforBank : « Mon banquier, c'est moi. »

Une certitude : les choses bougent dans l'esprit des Français. Il y a trois ans, 85 % d'entre eux ne voulaient pas entendre parler des banques en ligne, craignant le manque de proximité. Mais, aujourd'hui, avec l'usage des tablettes et smartphones qui se développe à grande vitesse, selon une étude récente de Deloitte, les clients des banques en ligne sont beaucoup plus enclins à vanter les mérites de leur banque que ceux des agences traditionnelles.

Boursorama Banque, ING direct, BforBank, Fortuneo, Axa Banque, Monabanq... obtiennent les meilleures notes sur la quasi-



François Villeroy de Galhau, DG de BNP Paribas, lors de la présentation de la nouvelle banque en ligne Hello Bank, le 16 mai 2013. [BERTRAND GUAY/AFP]

totalité des thèmes liés à la confiance et à la satisfaction, devançant les banques mutualistes et encore plus les banques traditionnelles.

TRANSPARENCE ET TARIFS COMPÉTITIFS

Ce que les Français aiment dans les banques directes, c'est leur transparence et la compétitivité de leurs tarifs. Les clients des banques traditionnelles supportent de plus en plus mal les commissions en tous genres et les mauvaises surprises des frais. Ils savent que si les banques en ligne proposent une offre limitée, elles

risquent moins de décevoir pour des services de base.

La banque en ligne correspond clairement à un modèle low cost. François Villeroy de Galhau l'admet : le chiffre d'affaires par client de Hello Bank sera sensiblement inférieur à celui d'un établissement traditionnel... mais les coûts le seront aussi. De fait, les commissions sont réduites à zéro, et toute la marge du banquier se fait sur les prêts et les dépôts, même si ceux-ci sont rémunérés. Un modèle économique difficile à soutenir en période d'argent peu onéreux : Boursorama a publié récemment un avertissement sur

résultats, lié notamment à des taux plus faibles que prévu. « Cela ne les empêche pas de continuer à gagner de l'argent, cela prouve que le modèle est viable », estime un banquier. D'où la décision de BNP Paribas de se lancer...

Les clients seront-ils nombreux à franchir le pas ? En fait, seule une très petite minorité (près de 10 %) affirme vouloir changer de banque. Une fidélité parfois liée à de mauvaises raisons (crédit en cours, complexité...), comme le souligne Deloitte. Mais elle est incontestable. Surtout, les clients sont plus que jamais demandeurs de conseils, affirment les dirigeants des grands réseaux bancaires. « Notre stratégie, c'est celle du conseiller client multimédia ou multicanal », souligne Cédric Mignon, directeur du développement des Caisses d'épargne. « Le conseiller de clientèle pourra terminer en agence une demande initiée sur les autres canaux (Internet, tablette...) et il pourra le faire par téléphone, en rendez-vous physique, par chat ou visio. » Bref, le client a toute l'étendue du choix... et du conseil que n'offrent pas les banques en ligne. ▼

L'AGENCE DE DEMAIN SERA MULTIFORME

Simplex agences vitrines, mégastores, banques camionnettes... La multiplication des formats va prendre le pas sur l'agence bancaire uniforme proposant les mêmes prestations partout.

CHRISTINE LEJOUX

À quoi ressembleront les agences bancaires de demain ? D'abord, elles seront moins nombreuses. Le chaland n'en trouvera plus à chaque coin de rue, projets de fermetures obligent. « Des régions sont très affectées par la crise économique, d'autres beaucoup moins. Il convient donc, non pas forcément de fermer, mais de relocaliser certaines agences », insiste une fine connaisseuse du secteur, qui préfère rester anonyme. Il faut dire que certains syndicats commencent à redouter une désertification bancaire dans les petites villes. 56 % des banquiers français prévoient que la densité de leur réseau d'agences en milieu rural va diminuer dans les prochaines années,

d'après une enquête publiée à la fin de 2012 par l'Efma, association chargée de promouvoir l'innovation dans le secteur bancaire. Et ce n'est pas un hasard si le Crédit agricole expérimente un modèle de banque en camionnette dans le centre de la France...

Plusieurs formats d'agence devraient ainsi voir le jour, en fonction du marché local. Ce sera la fin de l'agence uniforme, qui propose les mêmes prestations partout. « En fermant deux agences de trois personnes, nous pourrions faire une agence plus importante de quatre ou cinq personnes, ce qui permettra d'offrir un service différent », a ainsi indiqué Jean-François Sammarcelli, directeur général délégué de la Société générale. Simples agences vitrines qui proposent le strict minimum, agences « cosy » pour la distribution de crédits

immobiliers et autres opérations sophistiquées, mégastores où le client trouve toute la palette des services bancaires... L'étude de l'Efma évoque une dizaine de formats, adaptés, les uns aux villages ruraux, les autres aux gares et aux aéroports, ou encore aux centres-villes et aux galeries marchandes.

LES AGENCES PHYSIQUES ONT ENCORE DE L'AVENIR

Les horaires d'ouverture de ces agences ne seront pas les mêmes, pas plus que la nature des services proposés. Le cabinet de conseil en stratégie Boston Consulting Group (BCG) imagine ainsi des agences spécialisées dans le financement automobile, d'autres axées sur le crédit immobilier, par exemple. L'idée étant d'affecter le personnel, aujourd'hui submergé par les tâches administratives et opérationnelles, à des prestations

à valeur ajoutée afin de gagner en productivité. Pour le tout-venant, à savoir les remises de chèques, les dépôts d'espèces et autres opérations bancaires courantes, il y a des automates.

Une certitude : l'agence bancaire a encore de l'avenir. « Environ 30 % des particuliers considèrent la proximité d'une agence comme un facteur de choix d'une nouvelle enseigne, le contact physique demeurant indispensable pour établir une relation de confiance et fournir des services à valeur ajoutée », affirme le BCG. D'ailleurs, certains pure players de la banque en ligne eux-mêmes développent un réseau – certes restreint – d'agences physiques. Une adaptation du retour vers le « brick and mortar » (entreprise traditionnelle faite de brique et de mortier) qui laisse encore quelques bons espoirs à la banque en dur... ▼



>> IL A OSÉ LE DIRE

« Si je suis au gouvernement, c'est que François Hollande est d'accord avec moi et que je suis d'accord avec lui. » **ARNAUD MONTEBOURG**, MINISTRE DU REDRESSEMENT PRODUCTIF, LE 20 MAI 2013 LORS DE SON ASCENSION DE LA ROCHE DE SOLUTRÉ (MONT BEUVRAY, MASSIF DU MORVAN).

L'ŒIL DE PHILIPPE MABILLE

DIRECTEUR ADJOINT DE LA RÉDACTION



L'anti-tournant de la rigueur ?

« **N**ous avons gagné politiquement ! » Dans la bouche de Benoît Hamon, ministre délégué à l'Économie sociale et solidaire et à la Consommation, certes, mais aussi l'un des ténors de l'aile gauche du PS, la déclaration vaut la peine de s'y arrêter. Gagné quoi ? La bataille de la réorientation de l'Europe vers la croissance, entamée par François Hollande dès le jour de son élection, et qui s'est conclue par le délai de deux ans concédé par Bruxelles pour réduire le déficit public de la France sous les 3 %. D'un point de vue strictement macroéconomique, Benoît Hamon a raison. En décalant à 2015 l'objectif des 3 % pour la France, l'Europe lui accorde un mini-plan de relance budgétaire qui ne dit pas son nom.

Le raisonnement est assez simple à suivre : un point de réduction du déficit structurel coûte environ 1,5 point de croissance, dans une estimation fondée sur les chiffres d'avril du FMI sur la période 2008-2013 pour tous les pays européens. Le dérapage du déficit français en 2014 serait de 0,8 % selon la Commission européenne. Pour le réduire, il aurait fallu diminuer d'au moins 1 point de PIB le déficit structurel (car la baisse de la croissance entraînera aussi un déficit conjoncturel). Le retour à marche forcée à 3 % de déficit dès 2014 aurait donc coûté 1,5 voire 2 point(s) de croissance l'an prochain, provoquant une nouvelle récession. Insupportable pour le pays, alors que pour le moment la France « limite » les dégâts avec une croissance nulle en 2012 et 2013.

De ce point de vue, François Hollande a donc gagné et ce délai va jouer comme une sorte de mars 1983 à l'envers, comme un anti-tournant de la rigueur, même si le président a bien compris qu'il ne fallait pas en profiter pour relâcher la pression sur les dépenses publiques, qui vont

commencer à diminuer en euros courants l'an prochain. Que l'on en soit condamné à faire de « l'austérité à l'envers » pour relancer la croissance en dit long sur l'absence de politique économique en Europe ! Mais si Bruxelles et l'Allemagne, en renâclant, se sont résolus à accorder ces deux ans de répit, c'est bien parce que la France fait peur. L'Allemagne surtout craint que la France ne l'entraîne dans sa chute, provoquant une crise cataclysmique à laquelle l'euro ne survivrait pas. Tout le problème d'Angela Merkel est de vendre cette solidarité de fait à son opinion publique alors que son parti, la CDU, et surtout les libéraux du FDP, dénoncent le laxisme français, et qu'un parti anti-euro vient bousculer l'élection allemande.

D'où le discours très pro-européen de François Hollande lors de sa conférence de presse, qui a lancé une initiative en tout point conforme aux attentes allemandes : un gouvernement économique européen pour coordonner les politiques fiscales et sociales, nommé pour une période longue ; une Europe de l'énergie (dont on a vu lors du sommet mercredi 15 mai la gestation difficile) ; un plan pour l'emploi des jeunes, qui ne mange pas de pain, mais bute sur l'absence de budget européen ; et, enfin, rien moins que l'union politique. Le mot est lâché, mais son contenu fait encore débat. Car si l'Allemagne a une vision très allemande du fédéralisme, c'est-à-dire d'une Europe qui ressemble à l'Allemagne et à ses Länder, fondée sur le principe de subsidiarité, la France, par effet de miroir, a une vision très française de l'union politique, fondée sur le principe de solidarité. C'est

sans doute pour cela que François Hollande est le seul dirigeant européen à continuer de croire aux eurobonds et à la mutualisation de la dette.

TO TEACH OR NOT TO TEACH La polémique ouverte sur l'obligation proposée par Geneviève Fioraso d'un certain nombre de cours en langue anglaise à l'université est assez hallucinante. La ministre veut ainsi mieux préparer les jeunes Français à la conquête de l'international et rendre nos universités plus attractives pour les étudiants étrangers. Bien

sûr, on a le droit de s'interroger sur cette forme de défaite de la francophonie, mais cela ne changera pas la réalité : dans le monde scientifique et dans les entreprises mondialisées, on parle anglais. De tous les arguments opposés par ceux qui refusent cette réforme, le moins recevable est celui qui affirme que cela va favoriser les enfants de riches qui ont les moyens de faire régulièrement des séjours à l'étranger.

C'est exactement le contraire. D'abord, les enfants de riches font une partie de

leurs études à l'étranger, et de plus en plus. Ensuite, c'est bien parce que les enfants des familles les plus modestes ont souvent un moins bon niveau d'anglais qu'il est urgent de les aider à rattraper leur retard. C'est donc une mesure sociale, qu'il convient bien sûr d'encadrer, et d'accompagner par une élévation du niveau d'anglais dès l'école. Mais sombrer dans la célébration de l'identité nationale menacée à l'occasion de ce débat est un triste signe de la tentation de notre pays à se refermer sur lui-même. ▼

« Si Bruxelles et l'Allemagne se sont résolus à lui accorder deux ans de répit, c'est parce que la France fait peur. »

Le projet d'inversion du consentement dans l'absence de réponse des administrations annoncé pour septembre par François Hollande peut paraître un détail. Il met en réalité un terme à un principe du droit français vieux de plus d'un siècle. Mais cet élément du « choc de simplification » voulu par le président n'est pas si simple à appliquer, explique Paul Cassia, professeur de droit public à l'université Paris 1.

Choc de simplification : les limites prévisibles du « qui ne dit mot consent »

La Tribune - Pouvez-vous définir le principe dit du « silence vaut rejet » qui est actuellement la règle dans l'administration ?

Paul Cassia - Pour faire simple : je formule une demande auprès de l'administration, et celle-ci ne me répond pas. Passé un délai de deux mois, ce silence est en principe considéré comme un refus, selon notamment une loi du 12 avril 2000. Ce refus est alors susceptible d'un recours auprès d'une juridiction. Cela permet d'éviter un statu quo préjudiciable aux intérêts des administrés, qui sont assurés qu'une

réponse leur sera toujours apportée.

Inverser ce principe en conférant au silence une valeur d'acceptation a été qualifié de « petite révolution » par certains juristes...

Ce serait sans aucun doute novateur, mais je n'irais pas jusqu'à la qualifier de révolutionnaire. On trouve plus de 400 cas où, par exception au principe, le silence de l'administration vaut acceptation. Mais il faut faire attention à un « effet boomerang » : si ce principe devient l'acceptation en cas de silence, cela posera un pro-

blème pour l'administration en termes de ressources humaines. À effectifs constants, l'administration ne sera pas capable de traiter toutes les demandes. Je m'attends donc à ce qu'il y ait de nombreuses exceptions à la future règle, de sorte que le changement par rapport à l'état actuel du droit ne sera pas nécessairement très important.

De manière plus générale, le Conseil constitutionnel a déjà indiqué qu'il y avait des limites au mécanisme de l'autorisation implicite. Il avait par exemple censuré, en 1995, une disposition législative qui autorisait tacite-

ment la mise en place de systèmes de vidéosurveillance, car ce sujet touchait directement les libertés fondamentales et nécessitait en conséquence une autorisation explicite des pouvoirs publics.

Y a-t-il un risque juridique pour l'administration ?

En ne répondant pas explicitement à toutes les demandes, l'administration s'expose au risque de prendre des autorisations tacites illégales. Imaginons une commune qui n'a pas répondu

à une demande de permis de construire dans les délais impartis. Le demandeur bénéficie en conséquence de l'autorisation, alors même que la légalité de son projet de construction n'a pas été étudiée par les services communaux. Il existe un réel risque de contentieux, non pas pour le bénéficiaire, ou pour l'administration qui aura sans doute à certaines conditions un droit de retrait ou d'abrogation de son autorisation, mais vis-à-vis des tiers que la construction pourrait gêner. ▼

PROPOS RECUEILLIS PAR NABIL BOURASSI



Paul Cassia, professeur de droit public à l'université Paris 1. [DR]



Apple a été auditionné au Sénat américain mardi 21 mai, tandis que Google avait comparu devant la Chambre des Communes britannique une semaine auparavant. L'étau semble se resserrer sur les groupes américains devenus maîtres dans l'art des montages pour réduire leurs impôts. La prise de conscience progresse et la chasse aux « resquilleurs fiscaux » est ouverte dans de nombreux pays.

La pression monte sur les multinationales championnes de l'optimisation fiscale

APPLE ET GOOGLE SUR LA SELLETTE, au même moment et sur le même thème. Tim Cook, le directeur général d'Apple, a été auditionné mardi 21 mai par la sous-commission permanente du Sénat américain sur ses pratiques d'optimisation fiscale. Le jeudi précédent, le vice-président de Google pour l'Europe centrale et du nord était passé sur le gril à Londres, devant une commission de la Chambre des Communes, qui accuse le géant de l'Internet de « brouiller les pistes pour éviter de payer des impôts. »

Nulle action concertée mais un simple hasard de calendrier. Toutefois, ces deux auditions sont révélatrices de la pression croissante exercée sur les multinationales championnes de l'optimisation fiscale. Les pratiques ne sont pas nouvelles, ni propres aux groupes américains. Mais les « GAFA »

en va de la justice et de l'équité : « Alors que le monde tente de s'extraire de la crise, il est essentiel que l'ensemble des contribuables – entreprises et citoyens ordinaires – aient la certitude que les règles d'imposition sont transparentes et ne font pas peser sur certaines catégories une charge superflue et injuste » et « les responsables publics ont du mal à expliquer pourquoi des entreprises rentables devraient payer peu d'impôts à l'heure où la pression fiscale sur les particuliers ou sur les PME augmente pratiquement partout. » Le rapport propose alors d'élaborer un plan d'action global d'ici à juin 2013.

L'EFFET CRISE SUR LES RECETTES FISCALES fait bouger les États. Comme le dit l'OCDE elle-même, le contexte de crise est moteur dans cette prise de conscience. La pression fiscale s'alourdit, mais les recettes fiscales diminuent et certains acteurs nationaux, typiquement les

opérateurs télécoms en France, dénoncent « l'asymétrie fiscale » dont profitent les grandes multinationales, les fameux GAFA.

Les États s'intéressent de plus près à ce manque à gagner pouvant atteindre des montants importants : de 1,1 milliard à 1,5 milliard d'euros par an pour la France selon une étude de Greenwich Consulting, concernant Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft, TVA impayée comprise. Plus généralement, le climat est (enfin) favorable à la lutte contre la fraude fiscale et les paradis fiscaux, lutte qui ne peut être efficace que concertée. La crise chypriote, les révélations des « OffshoreLeaks » ont accéléré la prise de conscience, en Europe notamment, faisant tomber les réticences du Luxembourg sur la levée du secret bancaire.

LE NUMÉRIQUE DÉMOCRATISE L'OPTIMISATION FISCALE. Si d'autres multinationales (General Electric par exemple) ont été pionnières dans les pratiques d'optimisation fiscale, les grands groupes de l'Internet (publicité en ligne, e-commerce), aidés par leur activité numérique (« virtuelle ») plus difficile à territorialiser, sont devenus des maîtres en la matière. « Le numérique accélère, démocratise l'optimisation fiscale, qui n'est plus seu-



Timothy Cook (à gauche), PDG d'Apple, et son directeur financier, Philip Bullock, prêtent serment avant de témoigner devant la commission d'enquête ad hoc du Sénat américain, mardi 21 mai. [CHIP SOMODEVILLA/AFP]

lement l'affaire de multinationales aux armées de fiscalistes mais est à la portée de n'importe quel étudiant d'école de commerce », observait récemment Godefroy Jordan, un des administrateurs du think tank Renaissance numérique.

Les comportements cyniques de certaines multinationales sont désormais perçus comme contraires à l'intérêt collectif.

En France, après une première tentative de « taxe Google » (du sénateur Philippe Marini), le gouvernement a commandé un rapport sur la fiscalité de l'économie numérique (le fameux rapport Colin & Collin) qui explore des pistes pour adapter le cadre fiscal à ces nouveaux montages pratiqués par les GAFA, comme le « double irlandais » et le « sandwich néerlandais ».

LES OPINIONS PUBLIQUES SE RÉVEILLENT : « LE TAX SHAMING ». En avril 2012, le *New York Times* publie une enquête en plusieurs volets sur Apple, « iEconomy » (qui a reçu le prix Pulitzer), dont une partie est consacrée à « la façon dont Apple évite des milliards d'impôts », qui fera beaucoup de bruit outre-Atlantique. Le quotidien new-yorkais révèle notamment les nombreuses astuces utilisées par la firme à la pomme, de l'Irlande, au Luxembourg, en passant par les

Pays-Bas et les îles Vierges, pour réduire au minimum ses impôts.

Au même moment, le *Guardian* britannique publie un article sur Amazon, révélant que le géant de l'e-commerce américain ne paie aucun impôt sur les sociétés au Royaume-Uni, tout en y générant un chiffre d'affaires de 7 milliards de livres. En novembre dernier, c'est la chaîne de cafés Starbucks qui était sur des charbons ardents.

Lors d'une audition sans concession, la commission des finances publiques du parlement britannique n'avait pas hésité à bousculer les dirigeants de la chaîne américaine, accusés de mentir sur son activité, puisqu'en quinze ans de présence au Royaume-Uni, Starbucks n'aurait réalisé qu'un seul exercice bénéficiaire.

L'opinion publique réagit, contre un comportement soupçonné de faire du tort aux pubs britanniques, une institution ; des associations anti-austérité organisent des manifestations devant des cafés de la chaîne et appellent au boycott. Les médias anglo-saxons parlent de « tax-shaming », autrement dit montrer du doigt des comportements d'évitement fiscal jugés moralement répréhensibles. En France, les libraires, la Fnac et Virgin ont depuis longtemps soulevé le problème de la TVA que ne paient pas Amazon ou Apple en passant par leurs filiales au Luxembourg (TVA à 15 %). L'harmonisation européenne de la TVA, un serpent de mer, n'est prévue qu'en 2019.

LA « PROVOCATION » D'APPLE : EMPRUNTER POUR ÉCHAPPER À L'IMPÔT.

Avec sa capitalisation boursière colossale (415 milliards de dollars, la première mondiale, au coude à coude avec Exxon Mobil), sa montagne de cash hors normes (145 milliards) et ses marges bénéficiaires dignes d'une compagnie pétrolière ou de l'industrie du luxe, Apple a naturellement suscité des questions sur l'origine et l'utilisation de ses liquidités. La polémique a d'abord porté sur la sous-traitance (des profits réalisés sur les dos d'ouvriers chinois travaillant dans des conditions d'un autre âge chez Foxconn) avant de se déplacer plus récemment sur le volet fiscal. Et la récente annonce de la firme de Cupertino concernant son emprunt de 17 milliards de dollars pour financer son programme massif de rachat d'actions et de dividendes (100 milliards sur trois ans), préférant renoncer à rapatrier ses profits générés à l'international pour ne pas être taxée, a créé la stupeur et l'incompréhension. Cette opération aberrante (s'endetter quand on regorge de cash à redistribuer aux actionnaires), bien que financièrement rationnelle puisqu'elle lui fait économiser 9 milliards de dollars d'impôts, a montré jusqu'où pouvait aller la quête forcenée de l'optimisation fiscale. Un comportement peu citoyen jugé « scandaleux » par plusieurs sénateurs américains, notamment le républicain John McCain. ▼

DELPHINE CUNY



ÉPINGLÉS

(Google, Apple, Facebook, Amazon), aidés par leur activité numérique plus difficile à territorialiser, sont devenus des maîtres en la matière, et les sommes en jeu atteignent des montants considérables. En outre, depuis un an, le climat général, sur fond de crise, semble mûr pour une remise à plat du système. Revue de détail des éléments déclencheurs de cette chasse aux « resquilleurs fiscaux. »

LE RAPPORT EXPLOSIF DE L'OCDE SUR « L'ÉROSION FISCALE ». En février dernier, l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) a publié un rapport alarmiste sur « l'érosion fiscale » et le transfert des bénéfices, c'est-à-dire toutes les stratégies d'optimisation fiscale qui exploitent les failles des législations nationales.

Cette organisation à la philosophie libérale, souvent traitée de « club des riches », fait valoir qu'il



L'ÉDITO

DE PHILIPPE MABILLE

TOUS LES VENDREDIS À 7H40

DANS

LCI MATIN WEEK-END



Le club parisien, champion de France de football, et Emirates, la compagnie aérienne de Dubai, viennent d'annoncer la prolongation pour cinq ans de leur contrat de parrainage maillot.

Pourquoi Emirates sponsorise le Paris Saint-Germain

HUIT ANS APRÈS SON ARRIVÉE
Parmi les sponsors du Paris Saint-Germain, Emirates, la compagnie de Dubai, a renouvelé vendredi 17 mai son partenariat avec le nouveau champion de France pour une durée de cinq ans. La reprise du club par le Qatar il y a deux ans, dont la compagnie aérienne publique Qatar Airways est un concurrent d'Emirates, n'a donc rien changé à ce partenariat.

Jusqu'à la fin de la saison 2018-2019, le logo « Fly Emirates » sera donc le seul visible sur le maillot des joueurs, comme c'est le cas actuellement. Si le montant du contrat n'a pas été communiqué, il s'agit d'un « nombre à trois chiffres » a indiqué Thierry Antinori, vice-président exécutif d'Emirates. Ce qui signifie que ce nouveau contrat porte sur au moins 20 millions d'euros par an, contre autour de cinq millions actuellement.

« C'est l'un des plus importants contrats de parrainage maillot qui soient », a admis le président du PSG Nasser al-Khelaïfi. Ces chiffres placent en effet le PSG dans le peloton de tête des équipes européennes en termes de contrat de parrainage.

En tête de ce classement figure Manchester United, qui a signé avec Chevrolet un accord portant sur 560 millions de dollars sur sept ans (un peu moins de 60 millions d'euros par an). Depuis deux ans, le PSG a réduit le nombre de partenaires (ils sont passés de 43 à 17) pour donner plus de visibilité.

« EMIRATES SE DIFFÉRENCIE PAR LA MARQUE »

Le PSG, Arsenal, Milan AC, le club de football de Hambourg, partenariats avec la FIFA, coupe de l'America, Roland Garros cette année, Emirates investit énormément dans le sport. « Les avions de nos concurrents volent à la même vitesse que les nôtres. La différence se fait sur le service, la marque et le personnel. Nous nous différencions sur la marque. Pour cela il faut être présent dans le sponsoring et avec les meilleurs. Et le PSG fait partie des meilleurs. Parmi les cinq clubs de football européens que nous sponsorisons, ils sont les seuls à avoir été champion cette année », a expliqué Thierry Antinori, un ancien d'Air France et de Lufthansa.

Interrogé sur l'image du club après les incidents survenus

lundi 13 mai à Paris, Thierry Antinori considère que « cela ne change rien à l'image du club. Il y a eu des incidents qui n'ont pas de lien avec le football. À Dubai par exemple, seules les télévisions françaises ont traité le sujet. Ce qui compte, c'est que dans cinq ans, le PSG sera plus loin qu'aujourd'hui », a-t-il dit.

La stratégie marketing du PSG, dont les dirigeants nourrissent l'ambition de faire une marque globale, rencontre celle d'Emirates d'être une compagnie globale reliant tous les continents, et désireuse de renforcer sa visibilité dans l'Hexagone.

« Ce partenariat reflète le fait que la France est un marché stra-



COÛTS FRANCS

tégique pour Emirates », a expliqué Thierry Antinori. « Nous avons augmenté nos capacités de 47% en 2012 et nous aimerions faire plus. Nous négocions de nouveaux droits de trafic », a-t-il

précisé en sortant la carte de l'emploi. « Donnez-nous des droits et on continuera à créer des emplois », a-t-il déclaré.

Une déclaration qui doit faire tousser à Air France. Ainsi, lors de l'assemblée générale des actionnaires qui se tenait jeudi 16 mai, Jean-Cyril Spinetta a demandé que les autorités vérifient, avant d'accorder des droits de trafic, « que ces

compagnies partagent des règles de concurrence équitables, en termes de financement des aéroports et d'accès aux crédits pour les achats d'avions ». ▼

FABRICE GLISZCZYNSKI

Hôtesse de l'air ? Chef de cabine ? Votre hôte à bord !

MEMBRE DE STAR ALLIANCE

Partout et toujours,
notre priorité : vous

Nonstop
you

Bien que pour vous

Parce que chaque billet est une invitation. Parce que « bienvenue à bord de Lufthansa » n'est pas une parole en l'air. Parce que, au sol ou à 10 000 mètres d'altitude, vous êtes avant tout en voyage. Pour cela, nous faisons de notre mieux, sans relâche, partout dans le monde, pour vous offrir le sentiment qu'à bord de nos avions, vous êtes un invité d'exception.



Lufthansa

lufthansa.com



Le moteur de recherche permet de payer depuis sa messagerie électronique Gmail, en intégrant son porte-monnaie virtuel, Wallet, lancé sans succès pour le mobile il y a près de deux ans.

Païement en ligne : Google remet la main au portefeuille pour contrer PayPal

PAYPAL, LE SYSTÈME DE PAIEMENT ÉLECTRONIQUE d'eBay, a-t-il du souci à se faire ? Google vient d'annoncer, dans le cadre de sa grande conférence pour les développeurs I/O, une nouvelle offensive dans le paiement en ligne en permettant aux utilisateurs de sa messagerie Gmail de virer de l'argent gratuitement depuis leur compte. Le géant de l'Internet ajoute dans sa messagerie électronique un bouton « envoyer de l'argent », une icône « dollar », à côté de celle des pièces jointes, sur laquelle cliquer pour effectuer le transfert d'argent (limité à 10 000 dollars), à condition d'avoir un compte Google Wallet (dûment crédité auparavant ou, à défaut, en utilisant sa carte de crédit).

La fonction est lancée uniquement aux États-Unis, progressivement dans les mois à venir, et seulement depuis un PC. « Rembourser ses amis devient aussi simple qu'envoyer un e-mail », explique Travis Green, le responsable produit Google Wallet sur le blog officiel. Le destinataire du virement n'a même pas besoin d'avoir un compte Gmail, il lui suffit d'avoir une adresse e-mail



LE COME-BACK

Tous les clients ayant acheté du contenu sur Google Play ont déjà un compte Google Wallet. [LEX VAN LIESHOUT/AFP]

quelle qu'elle soit, mais il lui faudra créer un compte Google Wallet.

PAYPAL DANS LE VISEUR... MAIS PAS SEULEMENT

Le géant de Mountain View parviendra-t-il ainsi à relancer Google Wallet ? Car sa solution de porte-monnaie électronique, dévoilée il y a deux ans et lancée en version pilote, uniquement aux États-Unis, en septembre 2011, n'a pas décollé. C'est en réalité un système de paiement

mobile pour smartphones Android équipés de la technologie sans contact (NFC), comme la plupart des Galaxy de Samsung et plusieurs modèles LG. Environ 200 000 points de vente américains possèdent des terminaux de paiement compatibles Google Wallet. En ligne, le porte-monnaie électronique de Google peut être utilisé sur le magasin d'applications et de contenus Google Play. Le modèle économique imaginé pour le paiement mobile était un financement par la publicité (bons plans à proximité, coupons,

etc.). Pour l'intégration de Google Wallet à Gmail, le moteur de recherche table aussi sur la gratuité, sauf pour les virements réalisés avec une carte de crédit qu'il facture alors d'une commission de 2,9 % (au minimum 30 cents).

Google attaque donc clairement PayPal sur les prix, puisque la filiale d'eBay prend 3,4 % de commission sur chaque transaction. PayPal propose aussi l'envoi d'argent entre proches par simple e-mail, même si ces derniers n'ont pas de compte PayPal, sur PC et sur mobile. Le géant du

paiement en ligne – qui avait d'ailleurs attaqué en justice Google pour avoir débauché deux cadres au courant de ses projets d'expansion dans le mobile – compte 128 millions d'utilisateurs actifs dans le monde et a réalisé 5,6 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2012 (40 % de l'activité totale d'eBay). Et sa percée dans le mobile, qui a de quoi inquiéter Google, est réelle : la société de Santa Clara revendique 14 milliards de dollars de transactions sur mobile réalisées via son système sécurisé et table sur 20 milliards cette année. PayPal n'est pas accepté comme moyen de paiement sur Google Play alors qu'il l'est sur iTunes d'Apple.

UNE BASE DE 425 MILLIONS D'UTILISATEURS ACTIFS

La filiale d'eBay n'est, bien sûr, pas la seule visée. Le sont aussi tous les systèmes de paiement (Visa, MasterCard, banques, etc.), et les opérateurs mobiles qui proposent de payer directement sur leur facture, pour les applications par exemple. Si rien ne dit que le nouveau service de Google renverra le succès, le géant de l'Internet va pouvoir s'appuyer sur ses plus de 425 millions d'utilisateurs actifs de Gmail et sur une base installée phénoménale de propriétaires de smartphones ou tablettes sous Android (qui se comptent en centaines de millions dans le monde), puisqu'il faut un compte Google Wallet pour acheter du contenu et des applications sur Google Play... ▼

DELPHINE CUNY

Les sites d'achats en ligne ont enregistré une croissance de 14 % au premier trimestre 2013, d'après les chiffres publiés jeudi 16 mai. Le secteur de l'habillement a toutefois chuté de 7 %. Et ce, alors que le panier moyen connaît son plus bas historique. Quel bilan tirer de ces données ?

Et si l'e-commerce souffrait plus du climat que de la conjoncture ?

L'E-COMMERCE SERAIT-IL L'UN DES SECTEURS qui ne souffriraient pas de la crise ? La question paraît légitime à l'heure où le secteur bénéficie d'une croissance florissante, en hausse de 14 % au premier trimestre 2013, selon les chiffres publiés jeudi 16 mai par la Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance (Fevad). Sur les trois premiers mois de 2012, le montant des ventes sur Internet atteindrait ainsi 12,1 milliards d'euros.

Sachant que les ventes se sont élevées l'an dernier à 45 milliards d'euros, en hausse de 19 % par

rapport à 2011, et que pour 2013, la Fédération, optimiste, anticipe une nouvelle hausse globale des ventes de 18 %.

Un bilan en demi-teinte toutefois, à y regarder de plus près. En

le plus bas jamais enregistré par la Fevad », indique la fédération.

Le PDG du célèbre site de prêt-à-porter Bazarchic.com confirme. « Le panier a baissé de 4 % et s'est établi environ à 86 euros.

C'est la première fois que le panier diminue depuis la création du site en

2006 », déplore Liberty Verny.

Cette chute pourrait ne pas sembler surprenante alors que la France vient officiellement d'entrer en récession et que le pouvoir d'achat des ménages a diminué de 0,9 % en 2012. La plus forte baisse depuis 1984, selon

l'Insee, qui note également que la consommation des ménages a diminué de 0,4 %.

Ce n'est toutefois pas l'explication principale pour Liberty Verny, qui précise que les cyberconsommateurs continuent « toujours autant », voire plus, à fréquenter leur site et à effectuer leurs achats en ligne. Ce qui a permis à Bazarchic.com de conserver une croissance de 17 % au premier trimestre 2013. Selon le PDG du site d'habillement, le coupable serait plutôt à chercher du côté du climat et du dérèglement saisonnier.

BEAU TEMPS POUR LES SITES DE RÉDUCTIONS EN LIGNE

Liberty Verny explique ainsi qu'à l'instar du mois de mars, avril sera sans doute « très mauvais ». Et ce, alors que le mois de janvier a par exemple été excellent pour Bazarchic.com, qui a enregistré une croissance d'un peu plus de 20 %. Si la Fevad évoque une baisse de 7 % pour la croissance du secteur de l'habillement par rapport au premier

trimestre 2012, cela ne surprend guère Liberty Verny. « Pour certains, c'est encore du pain béni », analyse le dirigeant, qui glisse que les soldes vont débiter dans à peine plus d'un mois, le 25 juin prochain. Et ce, alors que les ventes ne décollent pas. De quoi inciter les sites d'e-commerce à proposer des réductions encore plus fortes, pour compenser les mauvaises affaires de la mi-saison.

Les sites de « cashback » – qui proposent certains avantages et réductions en ligne – seraient, du reste, ceux qui résisteraient le mieux à la conjoncture climatique et économique. C'est le cas de Remises&Réductions qui se targue d'un panier moyen en hausse de 16 %. Celui-ci serait ainsi passé de 117 à 136 euros en deux ans. « Un moyen simple pour augmenter son pouvoir d'achat », conclut Rodolphe Oulmi, directeur du développement chez Webloyalty France, éditeur de Remises&Réductions, en guise d'explication. ▼

MOUNIA VAN DE CASTEELE



Y A PLUS DE SAISONS

effet, si la fréquence d'achats a augmenté, passant de 4,8 à 5,5 achats par trimestre par cyberacheteur, le panier moyen, lui, a fortement baissé. Il s'est établi à 85 euros, en recul de 4 % début 2013, alors qu'il avait déjà diminué de 3 % en 2011. « Le montant



Austérité, restrictions... Face à la crise, tous les moyens sont bons pour réaliser des économies. Celles-ci peuvent avoir des conséquences inattendues sur le quotidien. En voici quelques exemples.

Cinq effets insolites de la crise sur le quotidien des Européens

EN FRANCE, LES PIZZAS RÉTRÉCISSENT. Selon une étude réalisée par le cabinet CHD Expert auprès de 113 pizzerias, les pizzas ont diminué de taille en 2012, passant de 32 à 31,3 centimètres de diamètre... Soit 4,3 % de surface de pâte en moins pour les clients, alors que le prix d'une pizza a connu à l'inverse une hausse : 10,40 euros en moyenne pour une pizza servie sur place en 2013, contre 9,70 euros en 2012. Le prix du ticket moyen est lui passé de 13,40 à 12,90 euros, soit une baisse du chiffre d'affaires de 3 % pour les restaurateurs. La France conserve cependant la deuxième place du marché mondial de la pizza, avec près de 20 pizzas consommées en moyenne par an et par personne, soit un total de 1,3 milliard d'euros.

À MULHOUSE, LA TEMPÉRATURE DE LA PISCINE A BAISSÉ D'UN DEGRÉ. Les dotations de l'État aux communes vont baisser de 4,5 milliards d'euros en France en 2013. À Mulhouse, pour faire des économies, la municipalité a décidé d'abaisser



La presse grecque a rapporté que l'olivier plus que bimillénaire sous lequel enseignait Platon aurait été arraché par des vandales pour être vendu comme bois de chauffage. [ROUDINALEXANDRE/AFP]

la température de l'eau des piscines d'un degré. Cette mesure, qui concerne les sept piscines de l'agglomération, permettra de réaliser une économie de 240 000 euros. Aussi, les horaires d'accueil seront réduits et les installations extérieures ouvriront un mois plus tard.

EN GRÈCE, DES OLIVIERS MILLÉNAIRES ABATTUS POUR SE CHAUFFER. Par temps de crise, l'hiver a été rude en Grèce, et la facture de gaz salée. À la suite d'une taxe sur la consommation mise en place en octobre 2012, le prix du fuel a presque doublé dans le pays, passant de 0,80 euro

à 1,40 euro le litre. À Athènes, pour se chauffer, certains n'ont pas hésité à abattre le célèbre olivier sous lequel Platon donnait ses leçons, 2 400 ans auparavant. L'arbre, ou supposé tel, sous lequel on enseignait la philosophie, était célèbre dans tout le pays. Selon la presse locale, des vandales seraient venus couper l'olivier, afin d'utiliser son bois pour se chauffer. Certains parleraient même d'un réseau de mafieux reconvertis dans le trafic du bois.

EN ESPAGNE, LES CANDIDATS D'UN JEU TÉLÉVISÉ PRIVÉS DE LEURS GAINS. La société qui produit l'émission « Des chiffres et des lettres » version espagnole n'a pas pu payer les vainqueurs depuis deux ans. C'est un ancien candidat, Pablo Cuervo, qui a révélé l'affaire. La production, à court d'argent, n'a pas pu rémunérer comme il se doit les gagnants du jeu depuis... juin 2011. Et ils seraient une cinquantaine dans ce cas. « *Il y a des gens auxquels la production doit*

jusqu'à 8 000 euros », assure le candidat au journal *El País*. Pour réclamer leur dû, les candidats lésés se sont mobilisés sur Internet, en vain. La société de production de l'émission, *Vamos a ver Tv*, a finalement dû déposer le bilan il y a trois semaines.

LES FEMMES METTENT PLUS DE ROUGE À LÈVRES ET RALLONGENT LEURS JUPE. Selon une étude de chercheurs en économie reprise dans le quotidien anglais *The Guardian*, les femmes



RIEN NE VA PLUS

auraient tendance à utiliser plus de rouge à lèvres en temps de crise. C'est un phénomène qu'ils qualifient de « lipstick effect » : elles chercheraient à attirer des hommes riches, pouvant les aider à sortir de leur situation financière. La cosmétique semble en effet être le seul secteur épargné par la crise. Aussi, elles auraient tendance à mettre des jupes plus longues. Il s'agit ici de la « hemline theory » (théorie de l'ourlet) élaborée en 1926 par l'économiste américain George Taylor.

Selon lui, les femmes auraient moins tendance à montrer leurs jambes en période de crise, et inversement... Si l'on va dans son sens, pour relancer l'économie, il ne reste plus qu'à raccourcir les jupes. ▼

Les Français sont plus Danone que Coca-Cola

DANONE EST DÉCIDÉMENT L'UNE DES MARQUES PRÉFÉRÉES DES FRANÇAIS. Ce n'est pas un scoop. Régulièrement, dans les études d'opinion, la marque de yaourts est plébiscitée par les consommateurs. Récemment, une

étude effectuée par le cabinet Syntec RP pour *La Tribune* classait Danone seconde marque préférée des Français, derrière... Google.

Cette fois, une nouvelle étude fondée sur un autre critère permet à la marque de se hisser à la première place. Le classement Brand Footprint publié vendredi 17 mai recense les marques « les plus choisies » par les ménages français. Ainsi, la marque Danone a été choisie 368 millions de fois en 2012.

Son concurrent historique, Nestlé, arrive en deuxième position avec 333 millions de points de contacts. En réalité, l'écart pourrait être beaucoup plus important puisque la marque Nestlé est apposée sur un spectre de produits beaucoup plus large allant du café au chocolat en poudre, en passant par les céréales et les produits laitiers frais... tandis que la marque Danone, elle, est restreinte sur le seul rayon frais.

L'autre exploit de cette étude est cette fois imputable au consommateur français. Celui-ci a relégué la marque Coca-Cola à la sixième position derrière Lu, Herta, et Fleury Michon.

Un exploit puisque la célèbre marque de soda est la première marque choisie au niveau mondial, selon cette même étude agrégée à 32 pays. Coca-Cola a ainsi été choisi 5,3 milliards de fois par les consommateurs en 2012. ▼ N.B.

LA COTE D'AMOUR

Club Entreprises

LA TRIBUNE CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

Petit déjeuner économique sur le thème :

« Le retour en force des Etats dans l'économie mondiale »

animé par **Philippe Mabilie**

Directeur Adjoint de la rédaction de La Tribune

avec notre invité

Jean-Louis BEFFA

Président d'Honneur de Saint-Gobain et Chairman of Lazard Asia Financial Advisory



le vendredi 7 juin 2013 à 8h30 précises

Chambre de commerce et d'industrie de région Paris Ile-de-France

27, avenue de Friedland - Paris 8e

En partenariat avec

august & debouzy avocats **bpi**france

Un événement



Inscriptions et renseignements : clubentreprises@latribune.fr

L'OFFENSIVE Le géant asiatique multiplie les initiatives pour détrôner le L'IRRÉSISTIBLE ASCENSI

LE CONTEXTE Fondé en 1988, l'équipementier télécoms a multiplié par treize son chiffre d'affaires en dix ans et quasi doublé ses effectifs en cinq ans.

L'ENJEU L'entreprise, qui réalise déjà les deux tiers de son activité à l'international, veut faire de l'Europe sa deuxième base domestique et renforcer son implantation locale.

DELPHINE CUNY, À SHENZHEN

Sous les dorures du salon Roland Bona- parte du somptueux hôtel Shangri-La, à deux pas de la Tour Eiffel, Ken Hu, le PDG en exercice du numéro deux mondial des équipements télécoms, Huawei (prononcer « ouai-ouaye »), explique, dans un anglais parfait, après quelques mots en français pour la forme, comment le géant chinois « peut aider » la France et ses régions à accélérer dans le très haut débit. « *Nous avons beaucoup à offrir* », fait valoir ce quadra jovial, entré en 1990 chez Huawei comme 41^e employé. Il rappelle que l'entreprise de Shenzhen, présente depuis dix ans dans l'Hexagone, y emploie 650 personnes « *hautement qualifiées* » (à 78 % des Français) et fournit des équipements (antennes-relais, boxes, etc.) aux principaux opérateurs (Orange, SFR, Bouygues Telecom, Free).

« *La France est un grand pays, qui possède une riche histoire en matière d'ingénierie et un système d'éducation de rang mondial* »,

Attaqué comme un destructeur d'emplois chez ses concurrents, Huawei a multiplié les annonces d'embauches sur le Vieux Continent.

complimente le PDG. Du miel aux oreilles des nombreux élus locaux conviés à ce grand raout, organisé à la mi-avril, où sont notamment intervenus André Santini, le

député-maire d'Issy-les-Moulineaux, le député de Paris Jean-Marie Le Guen, ou le sénateur de Haute-Savoie Pierre Hérisson.

L'offensive de charme est opportune, alors que la France s'apprête à dépenser des milliards dans le déploiement de réseaux de fibre optique. C'est aussi une opération de communication nécessaire à l'heure où certains, jusqu'au ministre du Redressement productif, Arnaud Montebourg, l'accusent d'être responsable, par son agresseivité commerciale, des difficultés de son concurrent français, Alcatel-Lucent. Elle s'inscrit dans une campagne marketing mondiale qu'a engagée l'entreprise, consciente de ses problèmes d'image. « *Nous avons longtemps fait l'autruche, la tête dans le sable. Nous devons maintenant nous ouvrir* », reconnaît Zhu Yonggang, le responsable de la marque.

« Ouverture », « transparence », ces deux mots sont martelés au cours de la conférence annuelle pour les analystes, organisée à la fin d'avril par Huawei dans un grand hôtel de Shenzhen, au Sud de la Chine. Pour la dixième édition de cette conférence, le groupe, fondé il y a vingt-cinq ans, a reçu plus de 500 personnes, analystes industriels et financiers, investisseurs, journalistes d'une dizaine de pays, curieux de mieux connaître cette réus-

site chinoise fulgurante, qui a multiplié par treize son chiffre d'affaires en dix ans et bouleversé le palmarès mondial du secteur, mais encore nimbée de mystère. Notam-



Conscient de ses problèmes d'image, le géant des équipements télécoms s'est engagé dans une campagne marketing mondiale. (WONG MAYE-E/AP/SIPA PRESS)



« Huawei peut aider la France. [...] Nous avons beaucoup à [lui] offrir. »

KEN HU, PDG DE HUAWEI



« Nous sommes probablement l'entreprise la plus auditée au monde. »

FRANÇOIS QUENTIN, PRÉSIDENT DE HUAWEI FRANCE

ment autour de son fondateur, Ren Zhengfei, 68 ans, toujours président, dont le passé d'ancien ingénieur de l'armée chinoise a nourri les rumeurs (infondées, dixit Huawei) de contrôle indirect par l'État.

L'ANCIEN « SUIVEUR » EST DEVENU LEADER

« *Nous sommes probablement l'entreprise la plus auditée au monde* », se défend François Quentin, le président de Huawei France, en référence aux nombreux rapports et enquêtes ayant porté sur l'entreprise, contrôlée par KPMG depuis 2000. « *C'est normal : en tant qu'équipementier télécoms, les gens veulent savoir ce qu'il se passe chez nous* », observe CT Johnson, le contrôleur de gestion, un Américain débauché chez Ericsson, un

des nombreux cadres de haut niveau recrutés chez les concurrents ces deux dernières années. Présentations détaillées des comptes de l'entreprise, de la stratégie par chaque patron de division en anglais sans traducteur, séances de questions-réponses feutrées, discussions informelles sans tabou, mais pas d'apparition de M. Ren au sommet, pour les analystes.

« *Nous étions un suiveur, qui vendait moins cher. Nous sommes devenus un équipementier de premier plan, un partenaire stratégique pour 45 des 50 premiers opérateurs mondiaux, qui représentent un tiers de la population de la planète* », fait valoir un dirigeant de la branche opérateurs (plus de 70 % du chiffre d'affaires du groupe). « *Huawei a longtemps joué le rôle de lièvre dans les*

appels d'offres en Europe, forçant Alcatel-Lucent et Nokia Siemens à casser leurs tarifs. Aujourd'hui, on ne le choisit plus pour ses prix mais pour sa technologie. En particulier ses équipements Single RAN, qui regroupent en un seul gros boîtier sur une antenne-relais mobile de quoi émettre et capter en 2G, 3G et 4G », confirme le responsable du réseau d'un opérateur français, qui a fait plusieurs fois le déplacement à Shenzhen.

Dans cette volonté d'ouvrir les portes de son entreprise, Huawei fait défiler des visiteurs de toutes nationalités sur son campus à l'américaine qui s'étend sur 2 km², en face du complexe du mastodonte Foxconn, le sous-traitant d'Apple. Certains veulent voir les dortoirs modèles, avec piscine et espaces

suédois Ericsson et devenir numéro un mondial des équipements télécoms.

ON DU CHINOIS HUAWEI

Repères

35,3 MILLIARDS DE DOLLARS → C'est le chiffre d'affaires 2012 (+ 8 %) de l'équipementier.

9,1 % → La marge opérationnelle en 2012.

150 000 → Le nombre de salariés, dont 70 000 ingénieurs (50 000 non chinois).

4,8 MILLIARDS DE DOLLARS → Les investissements en R&D en 2012.

60 MILLIONS DE SMARTPHONES → Les objectifs de ventes pour 2013.

N°2 MONDIAL → des équipements télécoms, derrière le suédois Ericsson.



« Qui fait les meilleurs smartphones ? Dans quelques années, vous répondrez Huawei », prédit le responsable terminaux de l'équipementier. [JAE C. HONG/AP/SIPA PRESS]

FOCUS

Sécurité et dumping, pourquoi la Chine fait peur

Si Huawei fait une croix sur les États-Unis, c'est que ses tentatives d'entrer sur ce marché lucratif ont été stoppées net. Il a dû renoncer à l'acquisition de 3COM en 2008 puis à celle de 3Leaf en 2010 face à l'opposition du Congrès. En octobre, un rapport de la commission du renseignement de la Chambre des représentants a carrément conclu que « Huawei et ZTE ne peuvent pas garantir leur indépendance par rapport à l'influence d'un État étranger » ce qui crée « une menace pour la sécurité des États-Unis ». Les opérateurs américains sont donc priés de ne pas faire affaire avec eux, sauf pour les smartphones et clés modems, moins sensibles.

En Australie aussi, le gouvernement, qui a lancé un grand plan de déploiement de la fibre optique, a écarté Huawei pour raisons de sécurité. En France, le rapport du sénateur Bockel a préconisé l'été dernier « une totale interdiction des routeurs chinois ».

Mais en Europe le danger est autre que les accusations d'espionnage. La Commission européenne vient de menacer d'ouvrir une enquête concernant des pratiques anti-dumping ou aides d'État concernant les équipementiers télécoms chinois, Huawei et ZTE, sans les nommer. Les concurrents européens dénoncent ce dumping depuis une décennie, mais aucun n'a porté plainte de peur d'être, en représailles, banni du très important marché chinois, en plein boom. Pékin a déjà menacé de riposte. Une enquête similaire sur les clés 3G avait été classée sans suite en 2011.

D.C.



« Le marché américain est trop compliqué. Nous préférons concentrer nos efforts sur les autres pays. »

REN ZHENGFEI, PRÉSIDENT FONDATEUR DE HUAWEI



« Chaque fois que le protectionnisme entrave la concurrence, c'est le consommateur qui en souffre. »

CATHY MENG, DIRECTRICE FINANCIÈRE DE HUAWEI, FILLE DE REN ZHENGFEI

verts, appartements à loyers modérés pour les nouvelles recrues. Tous ont droit à la visite guidée de l'immense showroom ultramoderne, tout en laqué blanc, qui présente sur plusieurs étages les dernières innovations du groupe, notamment ses smartphones, dont il espère écouler 60 millions d'exemplaires cette année. Écrans plats, tablettes, mobilier design : rien à voir avec les rangées d'antennes, de serveurs et de boîtiers gris du hall d'exposition d'il y a cinq ans, aux allures d'entrepôt. On y croise même des prospects de firmes américaines, comme le géant de la distribution Wal-Mart.

Pourtant, l'équipementier a annoncé au cours du sommet analystes qu'il faisait une croix sur les États-Unis, où il emploie 1 800 per-

sonnes en Californie et au Texas. Les portes du marché américain lui étant complètement fermées (lire encadré), du moins concernant les équipements de réseaux, jugés par le Congrès trop sensibles pour la sécurité nationale, Huawei a décidé de miser à fond sur l'Europe et d'en faire « sa deuxième base domestique ». La région est déjà, en incluant le Moyen-Orient et l'Afrique, la zone où il réalise le plus de business (38 %), devant la Chine (33 %). Attaqué comme un destructeur d'emplois chez ses concurrents, Huawei a multiplié ces derniers mois les annonces d'embauches et d'ouverture de centres de R&D sur le Vieux Continent, où il devrait quasi doubler ses effectifs, passant de 7 500 à 13 000 salariés dans les cinq ans à venir. Au Premier

ministre britannique, David Cameron, il a même promis d'investir 2 milliards de dollars au Royaume-Uni d'ici à 2017.

NI ENTREPRISE ÉTATIQUE, NI SOCIÉTÉ PRIVÉE

Au-delà de l'affichage, la démarche est révélatrice de la révolution interne, du tournant que Huawei est en train de vivre, passant du statut d'entreprise internationale, réalisant les deux tiers de son chiffre d'affaires de 35 milliards de dollars hors de Chine, à celui de multinationale, de groupe vraiment mondial. « Huawei emploie aujourd'hui plus de 150 000 salariés, dont près d'un tiers ne sont pas Chinois, issus de 150 pays différents », relève Scott Sykes, le directeur des relations avec les médias internationaux, un

ancien d'Alcatel, installé à Shenzhen. Près de la moitié des salariés sont ingénieurs et l'âge moyen est de 30 ans. Un cas atypique à côté d'un Foxconn aux effectifs huit fois plus nombreux mais massivement ouvriers, ou d'un Lenovo, déjà très mondialisé du fait de sa croissance par acquisitions, et qui emploie cinq fois moins de personnes. « Nous avons réussi l'internationalisation. Comment deviendrons-nous une entreprise globale, mondiale ? C'est notre défi pour les années à venir », relève le directeur du développement stratégique, Will Zhang.

Donner plus de pouvoir aux équipes locales, renforcer le management des filiales, décentraliser. Or, le conseil d'administration et le comité exécutif sont encore 100 % chinois.

Ni entreprise étatique comme bon nombre de colosses chinois, ni entreprise privée cotée en Bourse comme son rival plus petit ZTE, Huawei est un cas à part dans l'économie chinoise qui se décrit elle-même comme « une entreprise privée qui appartient à 100 % à ses employés », dont la gouvernance demeure cependant opaque, loin de

l'autogestion ou de la Scop. « Cette structure coopérative crée de la loyauté », assure un cadre. Ren Zhengfei, le premier actionnaire, n'aurait que 1,4 % du capital. Au total, 70 000 salariés détiendraient des actions donnant droit à des divi-

dendes pouvant atteindre « plusieurs dizaines de milliers de dollars par an pour les plus anciens et les plus méritants », affirme un expatrié qui, lui, n'y a pas droit, selon la loi chinoise. L'un des chantiers de 2013 est d'ailleurs de réfléchir à un mode d'intéressement des personnels non chinois, dans les filiales étrangères ou à Shenzhen, pour attirer les meilleurs talents.

Car Huawei n'est pas au bout de sa grande marche. Il espère détrôner bientôt le leader mondial des équipements télécoms, Ericsson. Mais il a d'autres géants dans le viseur. « Qui fait le meilleur smartphone ? Certains disent Apple, d'autres Samsung ou Nokia. Dans quelques années, vous direz Huawei », prédit le responsable de la branche Terminaux. Il est déjà le troisième constructeur mondial de smartphones. ▼

2

milliards de dollars. C'est l'investissement promis par Huawei au Royaume-Uni, d'ici à 2017.

La *business intelligence*, c'est à la portée de tous

INFORMATIQUE Autrefois réservée à quelques utilisateurs privilégiés, l'informatique décisionnelle est entrée dans l'ère du Web 2.0. Plus simple à utiliser, elle intéresse désormais tous les salariés qui ont à analyser leurs données afin de prendre les meilleures décisions ou présenter les meilleurs rapports. Une réalité qui s'est aussi banalisée dans les ateliers industriels.

ERICK HAEHNSEN

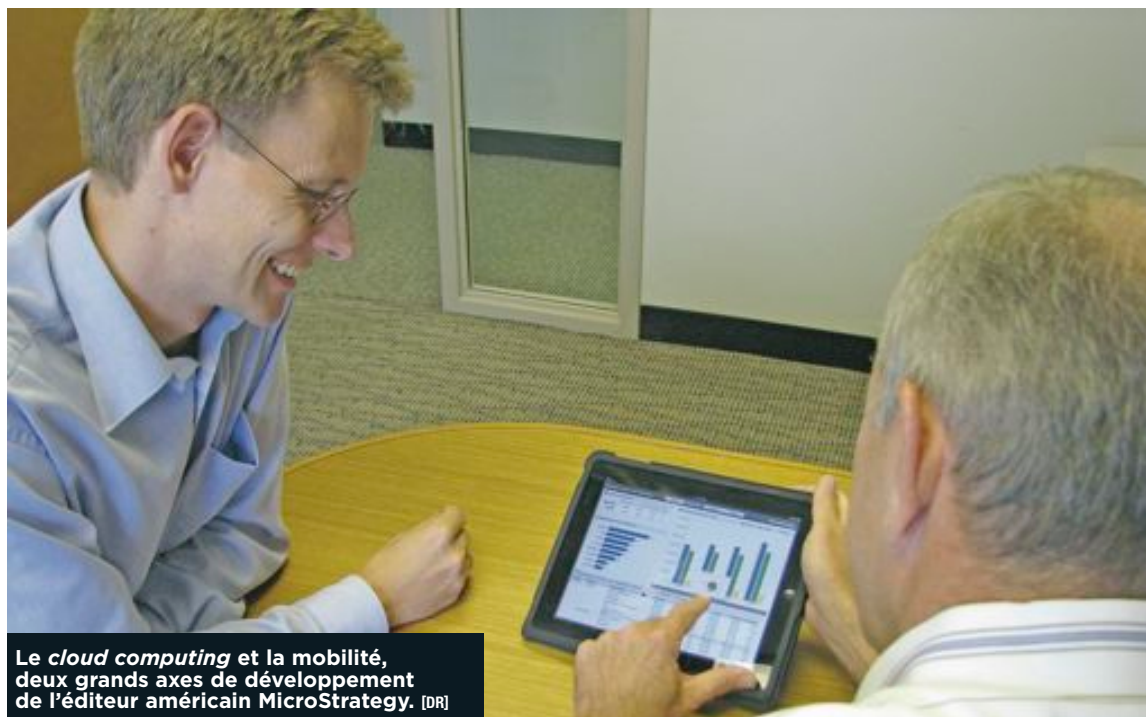
Connectée au *big data* et aux réseaux sociaux, mais aussi accessible par tous grâce au *cloud computing*, la nouvelle « informatique décisionnelle » (ou BI, pour *business intelligence*) est en ordre de marche.

Arrivée il y a plus de vingt ans dans les entreprises, la BI a longtemps été réservée exclusivement à quelques membres des directions générales, marketing ou financière. Pourquoi ? Son déploiement coûteux et sa complexité d'usage obligeaient les utilisateurs à faire appel à la direction des systèmes d'information (DSI) dès lors qu'ils voulaient produire de nouveaux tableaux de bord pour suivre leur activité. « Les entreprises ont dépensé des sommes colossales en BI. Et pourtant, seuls 25 % des cadres l'utilisent », lance Karl Van den Bergh, vice-président produits et alliances chez Jaspersoft, un éditeur de logiciels de BI. Un constat que partagent d'autres éditeurs de BI de nouvelle génération, comme QlikTech ou Tableau Software, qui proposent des portails décisionnels Web 2.0.

DES UTILISATEURS PLEINEMENT AUTONOMES

Ergonomiques et simples d'usage, ces nouveaux outils permettent, par exemple, aux salariés de créer, de manière autonome et en temps réel, leurs propres indicateurs ou leurs tableaux de bord. Mieux : d'un clic, ils peuvent partager leurs rapports et entamer un travail de manière collaborative avec leurs collègues équipés de tablettes tactiles ou de smartphones. Dans ce cas, les tableaux créés sont automatiquement mis au format et à la taille de l'écran afin de rendre la lecture plus ergonomique.

De quoi démocratiser l'usage de la BI jusque dans les ateliers de production industrielle. C'est du



Le *cloud computing* et la mobilité, deux grands axes de développement de l'éditeur américain MicroStrategy. [DR]

moins l'ambition de l'américain QlikTech, qui estime que, demain, les consommateurs et salariés feront de la BI comme M. Jourdain de la prose. « Avec leurs tablettes tactiles, les opérateurs d'un atelier de production pourront analyser les tendances de la production et visualiser en temps réel les taux de rejet », anticipe déjà René Bergniard, vice-président de la filiale française de QlikTech dont le siège social est à Radnor en Pennsylvanie, aux États-Unis. Avec ses 1480 salariés, cet éditeur compte 28 000 clients dans le monde pour un chiffre d'affaires de 295,1 millions d'euros, en croissance de plus de 20 % par rapport à 2011.

« À la différence de nos concurrents historiques, nous n'obligeons pas nos utilisateurs à prédéfinir leurs requêtes pour créer leurs tableaux de bord, fait valoir René Bergniard. Notre logiciel QlikView laisse l'utilisateur raisonner très simplement par association d'idées. »

L'éditeur défend ainsi une approche baptisée *business discovery* (découverte du logiciel directement par l'utilisateur). Pour que les salariés élaborent leurs

requêtes, cette solution embarque des connecteurs. Lesquels sont capables d'extraire en temps réel l'information pertinente en se greffant non seulement sur toutes les applications métier de l'entreprise (gestion de la relation client, marketing, logistique, service après vente, etc.), mais aussi sur

les énormes sources de données externes du *big data* et de l'*open data* (données publiques librement accessibles). De la sorte, l'utilisateur peut enrichir les profils de ses prospects avec, par exemple, des données démographiques, géographiques ou comportementales.

Idem pour Jaspersoft, dont le siège social est à San Francisco. Lauréat du prix Infoworld 2013 qui récompense les meilleures technologies de l'année, son logiciel *open source* (à code source ouvert) est un des plus diffusés au monde avec 130 000 applications actuellement en production. À la différence de la majorité de ses concurrents, son logiciel est principalement intégré dans des applications métier. « Les éditeurs représentent les deux tiers de nos 1 800 clients. Le dernier tiers concerne des entreprises qui développent leurs propres applications décisionnelles, à l'instar d'Ericsson, de Puma ou de Veolia », explique Karl Van den Bergh. Ici également, les utilisateurs peuvent visualiser leurs données sur smartphone ou tablette tactiles.

LE DÉCISIONNEL « DANS LE NUAGE », C'EST TENDANCE

Mais certaines applications vont plus loin. « Grâce à notre moteur de recherche sémantique, les salariés peuvent se connecter au *big data* pour exploiter des données provenant par exemple de Facebook, Twitter ou de bases de données de type Insee », souligne Karl Van den Bergh, qui propose également son logiciel de BI « dans le nuage ». À cet égard, les clients de l'offre de *cloud computing* d'Amazon accèdent à ce service pour moins de 40 centimes d'euro de l'heure.

Ce décisionnel « dans le nuage » constitue d'ailleurs une tendance forte sur le marché de la BI. En témoigne la nouvelle offre de MicroStrategy (600 millions de dollars de chiffre d'affaires pour 2012), un des acteurs historiques

FOCUS

Des logiciels pour exploiter les tableaux Excel

Aussi séduisants soient-ils, les outils de BI ont un grand concurrent : Excel. Au lieu d'attaquer de front le célèbre tableur de Microsoft qui reste l'outil favori de bon nombre de décideurs, certains éditeurs préfèrent en tirer parti. À l'instar de Jedox (avec Jedox Suite 5) ou Bix Software (avec Bix Analytics). Grâce à ce dernier, les tableaux de bord conçus par les utilisateurs d'Excel sont déployés en un clic sur des tablettes, via un serveur Web. De quoi les partager, même à distance.

De son côté, Jedox Suite 5 va un cran plus loin. Ses utilisateurs peuvent exploiter dans leur tableur des informations provenant de

n'importe quelle base de données (IBM, Oracle, Maria DB, Microsoft, MySQL, etc.). « Ils peuvent même créer et partager leurs rapports en un clic sur le Web avec leurs collègues munis de tablettes », remarque Frank Grunow, directeur commercial de Jedox, une entreprise créée il y a onze ans et dont le siège est à Fribourg (Allemagne).

Un tiers de ses utilisateurs sont des contrôleurs de gestion. Les autres appartiennent aux services achat, marketing, planification de la production et RH. Cet outil est d'autant plus apprécié qu'il est rapide à déployer et qu'il offre des fonctions de gestion de la performance. ▼



Les nouveaux logiciels adaptent automatiquement les tableaux à la taille de l'écran. [CLIKVIEW]



Le français Productys a déjà vendu son logiciel de *business intelligence* à plus de 150 sociétés dans le secteur de l'industrie. [DR]

7% DE PLUS EN 2013 Les dépenses des entreprises en matière d'informatique décisionnelle vont continuer à augmenter cette année, selon une étude récente du Gartner. D'après l'analyste américain, le chiffre d'affaires mondial des logiciels de *business intelligence* (BI) devrait atteindre 13,8 milliards de dollars cette année, soit une augmentation de 7%.

Magic Quadrant 2013

Parmi les entreprises figurant dans le sacro-saint « Magic Quadrant BI & Analytics et DataWarehouse » publié par Gartner, citons IBM, Oracle, Microsoft, SAP, SAS mais aussi Information Builders, MicroStrategy, QlikTech, Tableau Software, Tibco Spotfire.

EMI : BIENTÔT LA BARRE DU MILLIARD

Selon une étude réalisée en 2011 par le cabinet américain d'analyse ARC-Advisory Group, le marché mondial de l'EMI (*Enterprise Manufacturing Intelligence*) pèse 750 millions de dollars. Grâce à une croissance annuelle de 13%, il devrait atteindre 1,4 milliard de dollars en 2016. Plus optimiste, Frost & Sullivan estime le marché à 2,58 milliards de dollars dès 2014.

du marché à l'instar d'IBM, d'Oracle et de SAP. À la différence de ces derniers qui ont racheté des technologies inventées respectivement par Cognos, Hyperion et Business Objects, MicroStrategy est resté un *pure player*. Présent depuis 1989 sur le marché, cet éditeur basé en Virginie (États-Unis) a développé son offre de *cloud* sur ses propres infrastructures de centres de données établies au Royaume-Uni et outre-Atlantique.

« En France, nous avons lancé cette offre depuis le début d'année », indique Jean-Pascal Ancelin, directeur général de MicroStrategy France, dont Celio est le premier client. L'autre axe de développement poursuivi par l'éditeur porte sur la mobilité, sachant que de grandes entreprises françaises ont exprimé le désir de bénéficier d'applications décisionnelles accessibles à distance. Une pratique déjà en cours chez certains visiteurs médicaux

qui peuvent consulter et commenter en temps réel des rapports de visite sur leurs mobiles.

UNE PERCÉE DANS LES ATELIERS DE PRODUCTION

De quoi aiguïser également l'intérêt des directeurs de sites industriels. « En France, moins de 20 % d'entre eux sont équipés d'outils décisionnels dédiés », estime pour sa part Stéphane Crépet, dirigeant de Productys, un éditeur basé à Saint-Nazaire (Loire-Atlantique). Créée en 2005, l'entreprise a vendu ses solutions à plus de 150 sociétés dans le secteur de l'industrie. Baptisé « Productys Explorer », son logiciel est désormais disponible soit en mode SaaS (*Software as a Service*, logiciel loué comme un service sur Internet), soit en mode licence chez le client ou en mode hébergé.

Chez Schneider Electric, les utilisateurs peuvent ainsi créer

de manière autonome leurs tableaux, mais aussi visualiser en temps réel les indicateurs de production. Surtout, ils ont les moyens de les comparer d'un site à un autre... Autre tendance forte ouverte par Productys : le partage des informations avec les opérateurs de production. C'est notamment le cas chez Senoble, un des leaders français des desserts lactés. À l'aide de diaporamas en temps réel s'affichant sur des écrans TV, les salariés suivent les indicateurs de production avec les courbes de productivité, la disponibilité des équipements et le taux de rendement synthétique. Idem chez Sagemcom, qui assemble les décodeurs Canal+. Cet affichage dédramatise la BI dans les ateliers où, jusqu'à présent, elle était perçue comme un outil de flicage.

C'est, du moins, l'opinion de Stéphane Crépet qui prévoit la sortie en fin d'année d'une version pour

tablettes et smartphones. Car cette pratique est déjà en marche dans les ateliers de production. En effet, sur certains sites, les chefs d'atelier, techniciens de maintenance et autres opérateurs sont pourvus d'outils nomades pour collecter des données de fabrication. L'idée étant de les faire remonter en temps réel au directeur d'usine. « Cela permet non seulement d'optimiser le pilotage de l'usine, mais aussi de responsabiliser les opérateurs », souligne Jérémie Saada, responsable commercial de l'activité logiciels de la filiale française d'Invensys. Ce poids lourd spécialisé dans les technologies de contrôle et d'automatisation de la production compte plus de 40 000 clients opérant sur plus de 200 000 sites industriels dans le monde.

À l'instar de Productys, cet éditeur américain appartient au monde du MES (*Manufacturing Execution System*; en français :

logiciel de pilotage de la production). Sa solution décisionnelle, baptisée « Wonderware EMI Software Solution », se caractérise par sa capacité à traiter en temps réel un très grand volume de données issues de différentes sources de production : automates programmables, superviseurs, bases de données techniques...

« Très peu de logiciels de BI généralistes savent traiter ce type de données avec les contraintes de rapidité exigée par la production industrielle », reprend Jérémie Saada.

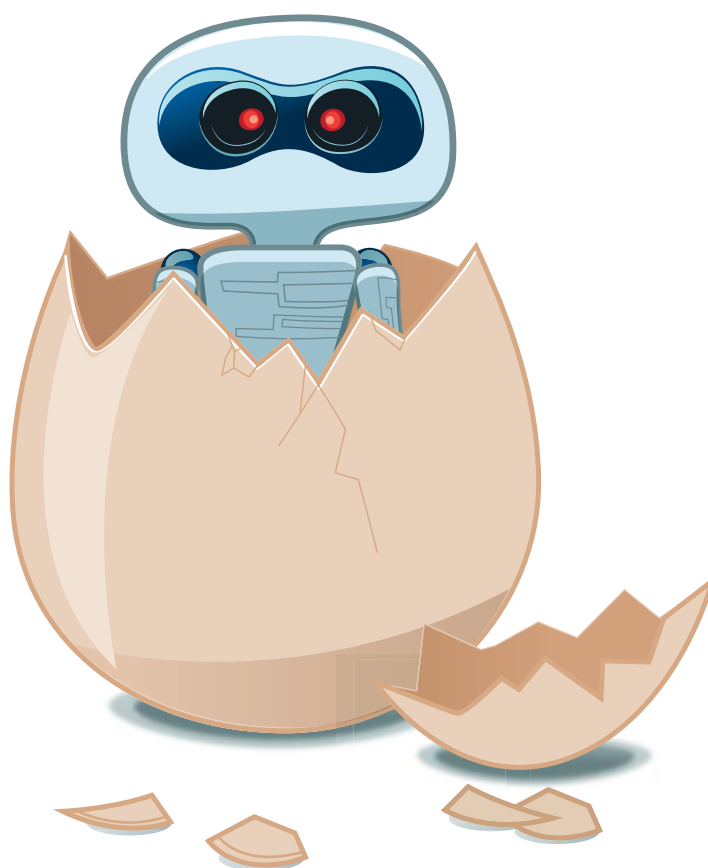
Surtout, Invensys sait combiner ces données au système global de gestion et de finances de l'entreprise. À commencer par celui de SAP avec lequel la plate-forme Wonderware communique de manière bidirectionnelle. Un atout pour les états-majors qui, en général, ne disposent pas d'informations de production en temps réel. ▼



Et si la prochaine lauréate des Tribune Women's Awards, c'était vous ?

Candidatez ou recommandez jusqu'au 30 juin sur www.latribunewomensawards.fr

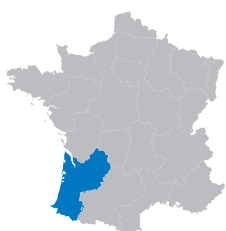




**En Aquitaine,
une innovation qui voit le jour,
c'est une entreprise
qui crée des emplois.**

ENTREPRISES ET COMPÉTITIVITÉ

LA RÉGION AQUITAINE INVENTE L'AVENIR



Depuis près de 15 ans, l'Aquitaine mène une politique volontariste en faveur de la compétitivité de ses entreprises :

- Avec un budget Innovation-Recherche/Enseignement Supérieur de plus de 155 millions d'euros (12% du budget régional), elle accompagne les projets d'innovation et de déploiement à l'international des PME/PMI et ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire).
- Elle mène une politique d'anticipation et de spécialisation industrielle ciblée sur les ETI et sur la croissance des PME. Créatrices de plus de 1000 emplois industriels par an, les ETI représentent 40% du CA et 20% des effectifs industriels en Aquitaine, soit 25 000 emplois.
- Elle favorise la mutation de secteurs industriels traditionnels (aéronautique, forêt-bois, agro-alimentaire...), accompagne des filières d'excellence et innovantes (optique-laser, nanos matériaux et composites, biotechnologies...) et soutient les 5 pôles de compétitivité, les 15 clusters aquitains ainsi que l'émergence de nouvelles filières vertes (chimie du végétal, stockage de l'énergie, construction durable...).

Une dynamique d'idées et de moyens qui fait aujourd'hui de l'Aquitaine la 1^{ère} région de France pour la part de son budget consacré à la recherche et à l'innovation, et qui invente ainsi, chaque jour, les emplois de demain.



**RÉGION
AQUITAINE**

innovation.aquitaine.fr
 [@RegionAquitaine](https://twitter.com/RegionAquitaine)

La remise en forme des yachts de luxe, un filon en or pour l'Aquitaine

LIFTING Dans les bassins à flot, quartier en pleine rénovation de 162 hectares, dont treize de plan d'eau, le grand port de Bordeaux et les quatre collectivités locales aquitaines et girondines s'apprêtent à installer une activité de *refit* et de maintenance des yachts de luxe. À la clé, des dizaines de millions d'euros de chiffre d'affaires par an et près de 500 emplois.

NICOLAS CÉSAR, À BORDEAUX,
OBJECTIF AQUITAINE

En cette période de crise, il y a des opportunités à ne pas manquer. Aujourd'hui, tant en France qu'en Europe, les sites de maintenance des yachts de luxe sont saturés. Bordeaux entend bien en profiter pour faire revivre une vieille tradition nautique dans ses bassins à flot. Ses bassins accueillent au XIX^e siècle les plus grands navires charriant fruits et céréales, avant d'abriter les sous-marins allemands, ces redoutables U-boot, pendant la Seconde Guerre mondiale... La relance de cette activité pourrait générer un chiffre d'affaires annuel de 50 millions d'euros et créer 500 emplois directs et indirects, selon une récente étude de faisabilité.

Le grand port girondin a tous les atouts pour réussir : trois formes de radoub, de 100, 150 et 235 mètres de long, ainsi qu'une cale de construction (*slipway*) adaptée aux navires de 60 mètres. Et, surtout, un savoir-faire technique reconnu.

En Gironde, la filière nautique ne compte pas moins de 1 800 salariés, répartis dans 1 700 entreprises, dont des fleurons internationaux tels Construction navale Bordeaux (CNB, groupe Bénéteau) et Guy Couach. Autre élément d'attractivité, les bassins à flot, situés au nord de Bordeaux, sont à dix minutes du cœur historique, classé au patrimoine mondial de l'Unesco.

C'est peu dire que la filière a vite réagi lorsque le port, porteur du projet, a lancé un appel à manifestation d'intérêt pour implanter cette activité sur son plan d'eau. Dès avril 2012, un cluster *refit* (lit-

d'avions Catherineau, le grutier Mediac, Hydraulique Aquitaine, etc.). « *Aujourd'hui, un an après, nous avons rassemblé 50 sociétés de la région autour de nous* », se réjouit le président du cluster, Thierry Lausueur, gérant de Cérénis, bureau d'études spécialisé dans les équipements nautiques. Couach et CNB sont partenaires.

UN MARCHÉ EN PLEINE CROISSANCE

Une société méditerranéenne a également fait part de son intérêt. « *Leur offre n'est pas concurrente. Elle pourrait à terme intégrer notre cluster* », estime Thierry Lausueur.

En attendant, le port travaille main dans la main avec le cluster et s'attelle à l'aménagement des formes 1 et 2, afin qu'elles puissent rapidement accueillir une activité de *refit* des yachts. « *L'enveloppe globale pour leur rénovation est de 10 millions d'euros* », précise Étienne Naudé, directeur du développement du grand port autonome de Bordeaux.

Le financement sera public-privé.

Les quatre collectivités locales – la mairie de Bordeaux, le conseil général, le conseil régional, la communauté urbaine de Bordeaux – et l'État ont déjà déclaré leur soutien au projet.

Le port et une collectivité locale pourraient débloquent les premiers fonds cette année, afin de lancer l'activité au début de 2014 et faire venir les investisseurs privés. « *Car les clients sont déjà là* », presse Thierry Lausueur. Pour l'heure, seule la forme 3, capable d'accueillir des navires jusqu'à 150 mètres, est déjà opérationnelle. Le marché est en pleine croissance. Il faut aujourd'hui attendre jusqu'à trois ans pour refaire une beauté à son yacht de luxe aux États-Unis et en Europe.

Cela étant, les yachts de moins de 60 mètres ne passent pas par Bordeaux et devraient rester en Méditerranée.

Mais, « *au-delà de 85 mètres, il y a peu de moyens là-bas. Pour la maintenance, les propriétaires sont souvent contraints de revenir là où ils ont acheté leur bateau, en Allemagne et en Hollande. Or, Bordeaux est à mi-distance* », argue le

président du cluster. Pour autant, malgré un beau potentiel économique, ce projet se heurte à l'opposition des promoteurs immobiliers, qui redoutent que cette industrie vienne gâcher l'attractivité des bassins à flot. Dans ce secteur en pleine reconstruction, plus de 700 000 m² de surfaces (5 400 logements, des commerces, des entreprises du numérique, etc.) doivent être aménagés d'ici à 2025. L'architecte en chef de l'opération, le célèbre, Nicolas Michelin, a publiquement donné de la voix.

YACHTS DE LUXE ET STANDING URBAIN

L'enjeu est important. « *C'est le quartier d'avenir de Bordeaux* », assure Alain Juppé qui, au départ, était contre l'implantation de cette activité de *refit*. Mais le maire bordelais a changé d'avis après avoir visité des chantiers à Viareggio, en Italie, rassuré par la propreté du site et les faibles nuisances sonores.

Cependant, la partie n'est pas gagnée avec les promoteurs. « *Il faut encore travailler sur la compatibilité avec l'environnement pour limiter les nuisances visuelles, sonores, olfactives* », prévient Josy Reiffers, adjoint au développement économique à la mairie de Bordeaux. Désormais, des réunions ont lieu chaque semaine entre les promoteurs et le cluster. « *Cela va se faire* », rassure l' élu. « *Au final, tout le monde sera gagnant. La présence de yachts de luxe ne fera que renforcer l'attractivité des bassins à flot et profitera au commerce en centre-ville* », conclut Étienne Naudé. ▼

Repères

1993 → Cette année-là, le monde comptait moins de 700 propriétaires privés de yachts de plus de 24 mètres (79 pieds). Aujourd'hui, la flotte compte plus de 5 000 bateaux.

EN FRANCE
1,37 MILLIARD D'EUROS → C'est le chiffre d'affaires généré en 2012 par la construction et la maintenance de yachts. Un secteur qui emploie 8 830 personnes.

EN AQUITAINE
50 MILLIONS D'EUROS → C'est le chiffre d'affaires annuel que pourrait générer cette activité. Ce qui créerait 500 emplois directs et indirects.

EN GIRONDE
170 ENTREPRISES → travaillent dans la filière du nautisme. Soit 1 800 salariés.



Les bassins à flot du grand port de Bordeaux, site idéal pour la maintenance de yachts de luxe. [THOMAS SANSON/MAIRIE DE BORDEAUX]

LE ZOOM
DE LA SEMAINE

Annoncé et préparé depuis des années, l'abandon du charbon approche à grands pas dans la Ruhr : la fermeture des dernières mines en activité outre-Rhin est prévue en 2018. Santé, éducation, énergie, tourisme... comment l'ancienne région emblématique de l'industrie allemande négocie son grand virage.

La Ruhr aussi apprend à vivre sans acier ni charbon



PAULINE HOUDÉ, À BERLIN

Des touristes à l'assaut des hauts-fourneaux et sur les pas des mineurs de fond, des expositions d'art moderne dans des anciennes aciéries, des concerts près des cokeries... La Ruhr a fait le pari de la culture pour maintenir en vie une partie de ses sites industriels, qui cessent peu à peu leur activité. Un pari qui a profité du coup de pouce du statut de capitale européenne de la culture, attribué à la Ruhr en 2010. L'ancien complexe minier Zollverein, inscrit en 2001 au patrimoine mondial de l'Unesco, se félicite d'avoir alors accueilli 2,2 millions de visiteurs, contre 40 000 en 1998. « *C'est encore une niche, mais le tourisme a un potentiel de croissance* », souligne Uwe Neumann, professeur à l'institut d'études économiques RWI d'Essen. Une des pistes pour l'économie régionale, qui cherche depuis maintenant des années à refermer en douceur son histoire charbonnière.

La réduction des effectifs de mineurs s'est faite de façon négociée. Cela a évité les conflits sociaux.

Les trois dernières mines actuellement en activité en Allemagne, Auguste Victoria, Ibbenbüren et Prosper-Haniel, toutes situées dans la Ruhr, à l'ouest du pays, auront fermé d'ici à 2018. La décision a été prise en 2007 par le Bundestag, avec la fin programmée des subventions qui assurent leur activité – 1,4 milliard d'euros en provenance de

l'État fédéral et 400 millions du Land de Rhénanie du Nord-Westphalie en 2012. C'est la fin d'un siècle d'exploitation du charbon dans le cœur industriel allemand. La fin d'une carrière pour les 15 000 employés qui travaillent encore aujourd'hui dans les trois sites. Dans les années 1950, ils étaient plus de 500 000 à enfiler le casque...

Les mineurs sont tous employés par la RAG, la société chargée de l'exploitation du charbon outre-Rhin. Celle-ci joue un rôle central aujourd'hui dans le virage post-charbon. C'est elle qui gère la réduction continue des effectifs, à coup de départs en préretraite et de reconversions, à chaque nouvelle fermeture de mine. « *Le processus s'est fait de façon très négociée, avec une forte coopération, à la différence de la Grande-Bretagne par exemple. Ce qui a empêché les conflits sociaux* », explique Rolf Heinze, professeur à l'institut des sciences sociales de l'université de Bochum, dans la Ruhr.

LES ÉQUIPEMENTS MINIER VENDUS SUR INTERNET

C'est encore la RAG qui, via sa filiale « Mining Solutions », vend aujourd'hui pièce par pièce les équipements miniers de la région à des exploitants en Chine, en Turquie ou encore en Croatie via un système de ventes aux enchères en ligne, sur le modèle d'eBay. « *Les premières tentatives ont été prometteuses* », indique-t-on à la RAG. La société se transforme aussi en prestataire de services, et vend son expertise technique en termes de formation ou de sécurité, notamment en Chine, où elle vient d'ouvrir un bureau. La filiale a empoché 11 millions d'euros en 2012, dont la moitié grâce à ces services.

Une autre filiale de la RAG administre le parc immobilier minier, ces sites traités et reconvertis pour accueillir par exemple des entreprises de services, ou encore couverts d'éoliennes ou de panneaux solaires.

Mais le gros du travail qui attend la RAG à partir de 2019 sera de continuer à drainer



Feux d'artifice au-dessus de la « Zeche Zollverein », mine de charbon désaffectée, à l'occasion de l'ouverture de l'année « Ruhr 2010 », capitale européenne de la culture. [LENNART PREISS/AFP]

ad vitam aeternam les eaux qui dorment dans les souterrains, et qui, incontrôlées, pourraient provoquer des dommages en surface.

200 MILLIONS D'EUROS PAR AN DE CHARGES ÉTERNELLES

Cette activité très coûteuse, estimée à 200 millions d'euros par an, fait partie de ces *Ewigkeitslasten*, ou « charges éternelles », conséquences directes de l'exploitation minière, avec lesquelles la région doit maintenant compter.

Le financement sera en partie assuré par la fondation RAG, spécialement créée par les pouvoirs publics en 2007 pour soulager le porte-monnaie du contribuable. La fondation, qui détient le groupe chimique allemand Evonik à 75 %, compte sur l'introduction en Bourse de ce dernier pour collecter les capitaux nécessaires. Repoussée plusieurs fois, cette introduction a été finalement lancée à Francfort à la fin d'avril. Reste la transition économique régionale. Plus de 70 % des salariés actifs de la région sont

aujourd'hui employés dans le secteur des services, contre 38 % en 1961. Une reconversion menée par étapes, avec le premier passage de relais des industries lourdes à l'industrie automobile ou manufacturière, souligne Rolf Heinze. L'universitaire rappelle à cet égard l'implantation d'Opel à Bochum au début des années 1960. Mais l'usine a récemment annoncé sa fermeture en 2016... alors même que, autre implantation, Nokia a déjà délocalisé son centre de production en Roumanie.

« *L'université est aujourd'hui le premier employeur de Bochum* », observe Rolf Heinze, soulignant l'importance de la création des universités dans les années 1960 dans une région « laborieuse » qui en était dépourvue.

Un boom universitaire qui a notamment porté le secteur de la santé, en pointe aujourd'hui dans la Ruhr, avec un dense réseau de

cliniques, centres de recherche et entreprises technologiques. Il est le premier employeur privé de la

15%

C'est le taux de chômage dans certaines zones de la Ruhr, où les sans-emploi représentent presque 10 % de la population active, soit 2 à 3 % de plus que la moyenne allemande.

région, avec près de 10 % des actifs. « *Les racines de l'économie de la santé remontent à la période des mines, avec la création ancienne d'hôpitaux destinés à soigner les mineurs* », explique Leif Grundmann, de MedEcon Ruhr, qui représente ce secteur dans la région.

La Ruhr compte également aujourd'hui sur les secteurs de l'énergie, de la production mécanique ou encore de la chimie, avec la présence d'Evonik à Essen. « *Mais il ne faut*

pas se faire d'illusions, la reconversion est un processus sans fin, prévient Rolf Heinze. *Le taux de chômage dans la Ruhr n'est pas très bon, en règle générale de 2 à 3 % supérieur à la moyenne nationale, soit légèrement inférieur à 10 % à l'heure actuelle, mais il atteint les 15 % dans certaines zones.* » ▼

ON EN PARLE À BRUXELLES

LE CARNET DE NOTRE CORRESPONDANTE, FLORENCE AUTRET



Sur l'Europe, Hollande a raison

Le président de la République française veut un président pour diriger le gouvernement économique de la zone euro. Le président veut un président. En soi, ce n'est pas banal. Pour qu'un chef demande à être coiffé par un autre chef, il faut qu'il ait l'impression d'avoir déjà perdu le pouvoir ou bien qu'il y voie l'intérêt supérieur de son pays. Ou un peu des deux. Mais peu importent ses motifs. L'essentiel est qu'il a raison.

L'état dans lequel se trouve l'économie de la zone euro, minée par les divergences entre ses parties, est en soi un argument imparable. Il faut réparer cela. « *Coordonner les politiques économiques, est-ce que c'est se flinguer sur la TVA des coiffeurs ou bien est-ce que c'est se demander quelles sont les conséquences d'une hausse de trois points du taux normal en Allemagne [décidée unilatéralement début 2012] ?* », résume une source européenne avertie. Les ministres ont perdu beaucoup de temps depuis la création de l'euro avec les coiffeurs et autres restaurateurs. On le paye très cher. La zone euro a besoin de quelqu'un qui transforme la guerre de tous contre tous en entreprise d'intérêt commun. Quelqu'un qui passe sa vie à courir d'une capitale à l'autre, qui modère, qui contraigne les dirigeants nationaux à faire dans leur pays ce qu'ils se promettent entre eux à Bruxelles. Il faut quelqu'un pour convaincre Angela Merkel d'accepter de parler nucléaire et TVA avec ses pairs, et François Hollande du marché du travail et des corporatismes qui bloquent son pays.

LA PROPOSITION PRÉSIDENTIELLE DU 17 MAI EST UN RÉEL CHANGEMENT DE DOCTRINE. Il n'est qu'à remonter au 13 mai pour mesurer à quel point. Ce soir-là, Pierre Moscovici était à Bruxelles pour une réunion de ministres des Finances de la zone euro. Il est interrogé sur les réformes entreprises en France. En a-t-il débattu sur le fond avec ses camarades de l'eurozone ? « Non », répond-il en substance. « *Nous voulons être jugés sur les fins et non sur les moyens. Ça s'appelle la démocratie* », dit-il. Hollande, si on l'a bien compris, dit exactement l'inverse : il faut un lieu où l'on ne débâte pas seulement

des fins, mais aussi des moyens. À l'été 2011, la chancelière allemande avait proposé à Nicolas Sarkozy de ne plus faire présider l'eurogroupe par un intérimaire (Jean-Claude Juncker, alors Premier ministre du Luxembourg), mais de créer un poste à plein-temps, quoiqu'à durée déterminée. Il avait refusé. Il avait peur peut-être qu'un Allemand prenne le job. La semaine dernière, François Hollande a pris la chancelière au mot. Mais on peut compter sur elle pour ne pas tarder à lui demander : pour quoi faire ? On verra à la réponse du Français s'il pensait vraiment ce qu'il disait. ▼



Le président François Hollande en visite au Parlement européen, ici en compagnie du président Martin Schulz, à Strasbourg, le 5 février 2013. (G. VARELA/20 MINUTES/SIPA)

Nouvelle application iPhone

L'actualité économique à portée de main

- ⌚ plus rapide
- ✎ plus ergonomique
- 💬 plus interactive
- ✎ plus de contenus



LA TRIBUNE

Tous les jours sur le web, le vendredi en kiosque



LE BON PLAN

Depuis plusieurs mois les marchés actions en Europe sont orientés à la hausse alors que les économies s'enfoncent dans la récession. Selon les spécialistes, dopés par la politique des banques centrales, ils devraient poursuivre sur leur élan. Les particuliers qui souhaitent revenir vers les actions doivent le faire avec prudence.

Bourse : est-il encore temps, et pertinent, de passer à l'action ?

RACHEL MONTERO

L'indice Eurostoxx 50, qui reflète les principales entreprises européennes, a gagné, depuis le mois de janvier, 6,48 % (à la mi-mai), et 29 % sur un an. Cette évolution n'est d'ailleurs par propre à l'Europe. Aux États-Unis, les marchés actions ont dépassé leurs plus hauts historiques dans un contexte économique, certes meilleur, mais guère mirobolant. Pourtant, ce paradoxe ne semble pas effrayer les opérateurs de marché qui anticipent une poursuite de la hausse dans les prochains mois. L'explication serait à rechercher du côté des facteurs techniques, mais aussi des fondamentaux. Les marchés actions sont en effet soutenus par les politiques monétaires très accommodantes des banques centrales aux États-Unis, au Japon et en Europe, qui maintiennent des niveaux de taux d'intérêt proches de zéro, ce qui se traduit par une baisse des rendements servis sur l'obligataire.

« Une partie de la hausse des marchés actions provient de l'absence de rendement sur les autres classes d'actifs, de nombreux actifs dits "sans risque" comme les obligations souveraines affichent en effet des taux d'intérêt réels négatifs », précise Igor de Maack, gérant chez DNCA Finance. Ce différentiel est notamment alimenté par des dividendes élevés et récurrents versés sur les actions. « En moyenne, les dividendes versés sur les actions du CAC 40 sont de 4 %, les investisseurs peuvent ainsi bénéficier de ce rendement annuel qui s'ajoute à la hausse attendue des valorisations », note Igor de Maack.

« LES MARCHÉS SONT EN AVANCE SUR LES CYCLES... »

Mais la hausse des actions ne se fait pas seulement par défaut. « Il ne faut pas oublier que les marchés actions exposent les investisseurs à la croissance mondiale; de ce fait, les indicateurs de référence des marchés ne représentent pas uniquement la situation domestique. Par ailleurs, les marchés sont en général en avance par rapport au cycle économique, ils redémarrent donc avant que le point bas ne soit atteint », analyse Igor de Maack. Le dernier argument en faveur des actions réside

dans leur valorisation. Ayant été délaissées, voire vendues par les investisseurs jusqu'à l'été dernier, leurs cours, notamment en Europe, sont relativement bas. « La hausse des marchés actions aux États-Unis s'inscrit dans une période où la croissance des bénéfices a été historique. Elle a atteint les 150 % sur dix ans contre 90 % sur la même période pour les marchés actions. Par conséquent, y compris sur les marchés où les valorisations sont les plus élevées, elles demeurent attractives », souligne Marc Craquelin, directeur de la gestion de Financière de l'Échiquier.

Par ailleurs, dans ce contexte favorable, un rattrapage entre les zones géographiques et les secteurs les plus chahutés et les autres est en marche. Selon les données collectées par Morningstar, les fonds actions grecs, par exemple, ont délivré une performance de + 70 % sur un an. De même, les fonds investis sur les actions du Portugal ainsi que ceux dédiés au secteur financier ont gagné plus de 30 % sur un an.

Toutefois, aucun conseiller en gestion de patrimoine ne proposera aux particuliers, pour des raisons

évidentes liées aux risques, de placer leurs économies dans des fonds investis sur les actions grecques. En revanche, certains secteurs encore en retrait par rapport aux autres peuvent constituer des opportunités d'investissement. Ils s'agit principalement des secteurs exposés à la conjoncture européenne qui pourraient bénéficier de ce nouvel environnement favorable. Comme, parmi les plus cités, la finance, la pharmacie ou encore les télécoms.

« Depuis l'été dernier, on assiste à un début de rééquilibrage entre les valeurs exposées à la croissance et celles qui sont dites "décorées" », précise Marc Craquelin. Cette approche opportuniste concerne les épargnants les moins allergiques aux risques. Pour les autres, deux options sont possibles. La première consiste à investir en sélectionnant des thématiques qui portent sur des tendances de long terme et

devraient donc générer du rendement à terme. Cette approche est d'autant plus pertinente qu'elle s'inscrit dans des enveloppes fiscales comme l'assurance-vie ou encore le PEA, dont les durées de vie sont d'au moins huit ans.

LES FONDS PATRIMONIAUX OFFRENT PLUS DE LATITUDE

« La hausse de la consommation dans les économies émergentes constitue une des thématiques fortes sur lesquelles nous investissons, précise Marc Craquelin. Le thème du vieillissement de la population nous semble également majeur pour les prochaines années. » Des fonds sont d'ailleurs conçus exclusivement sur ces thématiques comme CPR Silver Age. Ce fonds, investi sur les valeurs liées au vieillissement de la population, affiche une performance de hausse de 26 % sur un an, contre 18 % pour son indice de référence le MSCI Europe.

La deuxième méthode consiste à sélectionner un fonds d'allocation, appelé parfois aussi fonds flexible ou fonds patrimonial, dans lequel le gérant pilote l'exposition aux marchés actions en fonction des

risques. Ces fonds délivrent pour les meilleurs d'entre eux des performances très honorables.

Ainsi, la performance des dix meilleurs fonds sur un an selon Morningstar se situe-t-elle dans une fourchette comprise entre 32 % et 21 %. On retrouvera parmi les fonds les plus performants des gérants réputés pour leur gestion de convictions comme Rothschild & Cie Gestion, Lazard Frères Gestion, DNCA Finance ou encore Rouvier Associés. Ces fonds affichent d'ailleurs une performance assez proche de celle des fonds actions grandes capitalisations européennes, investis sur des valeurs exposées à la croissance mondiale, tout en prenant des risques plus mesurés (voir tableau).

Une condition est cependant requise : ces fonds doivent pouvoir utiliser tout leur potentiel. « Il convient de sélectionner les fonds patrimoniaux qui laissent le plus de latitude aux gérants afin de coller à l'évolution des marchés et de pouvoir saisir les opportunités », conseille Vincent Guenzi, stratège chez Cholet Dupont. ▼

DES VALORISATIONS QUI RESTENT ENCORE ATTRACTIVES

NOM DU FONDS		PERFORMANCE SUR UN AN 11/05/2012 - 10/05/2013	ANNÉE EN COURS 01/01/2013 - 10/05/2013
ACTIONS EUROPE GRANDES CAPITALISATIONS			
JPM Europe Equity Plus A (acc)-EUR	JPMorgan Asset Mgmt (Europe) S.a.r.l.	37,44 %	16,12 %
BGF European Value A2	Blackrock (Luxembourg) S.A.	35,56 %	14,32 %
R Conviction Europe C A/I	Rothschild & Cie Gestion	34,94 %	11,85 %
Templeton European A Acc €	Franklin Templeton Investment Funds	29,75 %	10,79 %
JPM Europe Eq A (dist)-EUR	JPMorgan Asset Mgmt (Europe) S.a.r.l.	29,68 %	14,33 %
Pioneer Fds European Eq Value A EUR ND	Pioneer Asset Management S.A.	29,61 %	11,47 %
JPM Europe Dynamic Mega Cap A (acc)-EUR	JPMorgan Asset Mgmt (Europe) S.a.r.l.	29,58 %	10,76 %
Fédéris Europe Actions A/I	Fédéris Gestion d'Actifs	29,18 %	10,88 %
DNCA Value Europe C	DNCA Finance	28,92 %	13,12 %
Essor Europe	Martin Maurel Gestion	28,78 %	10,14 %
CATÉGORIE MORNINGSTAR « ALLOCATION »			
Fonds à horizon 2046+		18,39 %	9,93 %
Allocation SEK Aggressive		15,90 %	7,68 %
Target Date 2041 - 2045		15,70 %	8,04 %
Target Date 2031 - 2035		15,57 %	7,88 %
Target Date 2026 - 2030		15,22 %	7,34 %
Source : Morningstar.			

70%

C'est, selon les données de Morningstar, la performance sur un an des fonds actions grecs...



L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE, UNE VALEUR MONTANTE

Les acteurs de l'économie collaborative contournent les grands groupes sans toutefois les rejeter en bloc ; mais ces derniers sont encore peu nombreux à s'ouvrir à ces nouveaux modèles.

OuiShare Fest. Tout est dans le nom de cette manifestation, qui s'est déroulée les 2, 3 et 4 mai à Paris, dans le parc de la Villette. Pendant trois jours, ce premier festival européen de l'économie collaborative, organisé à l'initiative de OuiShare, communauté internationale de passionnés lancée il y a un an par Antonin Leonard et Flore Berlingen, a bruisé de collaboration, cocreation, coproduction, partage, échange, troc, « peer to peer ». Sur scène se sont succédé chercheurs, économistes et jeunes créateurs de start-up aux dénominations évocatrices : The people who share, WHY own it, Alternatives & Alliances, Ideas for change... L'économie collaborative, parfois résumée à la « consommation collaborative », repose essentiellement sur l'échange et le partage entre individus, de biens, services, savoir-faire.

Qu'il s'agisse d'hébergement, de mobilité, d'alimentation, de logiciels, d'outils de bricolage ou de machines à laver, ces pratiques illustrent dans leur diversité l'économie de la fonctionnalité, dans laquelle la propriété cède le pas à l'accès au service et où le produit se voit remplacé par l'usage. Elles se traduisent bien évidemment par une réduction de l'impact écologique, en termes de matières premières, d'énergie ou de déchets produits.

Mais la motivation première pour ces nouveaux modes de « consommation » est plus souvent l'économie financière qui en résulte, même s'ils n'excluent pas totalement l'échange financier, notamment pour rémunérer les plates-formes collaboratives. La crise économique dans laquelle l'Europe est plongée depuis 2008 semble donc la meilleure alliée de l'économie collaborative. On note d'ailleurs à cet égard que nombre de start-up mais aussi de chercheurs de la « share economy » sont originaires d'Espagne et tout particulièrement de la capitale catalane, Barcelone.

L'explosion des réseaux sociaux constitue évidemment le terreau sur lequel s'épanouit la « share economy ». Les initiatives foisonnent dans le monde entier. Covoiturage, autopartage, échange d'appartements, « couchsurfing », achats groupés de fruits et légumes en circuits courts... ce sont les applications les plus répandues. Le crowdfunding, ou financement participatif, qui permet aux internautes de faire des dons ou des investissements via des plates-formes ad hoc, se répand à grande vitesse, à destination de toutes sortes de projets, notamment artistiques ou solidaires. Cette économie dans laquelle chacun est à la fois consommateur et contributeur, où les relations sont plus horizontales que verticales, permet également la (re)création de lien social, dans une époque qui en manque sacrément. Certains commencent même à décliner les principes de l'économie collaborative aux entreprises, mettant par exemple en relation celles qui ont de l'espace en trop ou des surplus de stocks avec d'autres, qui en manquent.

SYNERGIES ENTRE JEUNES POUSSÉS ET ENTREPRISE INSTALLÉES

Mais dans leur grande majorité, les pratiques de l'économie collaborative se passent des entreprises de l'économie conventionnelle, pour lesquelles elles constituent un challenge. Aux États-Unis, des fédérations de taxis ou même des collectivités se sont organisées face à ce qu'elles considèrent comme une concurrence déloyale. Elles devraient pourtant étudier les voies de collaboration avec ces nouveaux venus, sous peine de voir leurs modèles économiques sérieusement secoués par cette évolution des modes de consommation. Mais pour l'heure, la plupart ne semblent guère les prendre au sérieux.

De leur côté, en dépit de leur jeune âge et de leurs looks de « néobabas cool », les acteurs de cette « nouvelle économie » entrevoient clairement les synergies avec les grands groupes : d'un côté, l'agilité, la rapidité, la possibilité d'expérimenter ; de l'autre, la surface financière et la capacité à industrialiser les méthodes, le fameux « scale up ».

En France, la Macif, La Poste et la Banque postale figurent parmi les pionniers de ces alliances d'un genre nouveau. La Poste était même sponsor du OuiShare Fest, tout comme Orange, la Ruche Qui Dit Oui ! (réseau de communautés d'achat direct aux producteurs locaux), BlablaCar (leader français du covoiturage), Airbnb (location de logements entre particuliers) ou encore... Google.

Comme le souligne un intervenant, « *changer, c'est bien, mais si en plus cela permet de généraliser ces nouvelles pratiques et de changer d'échelle, c'est mieux* ». Et pour ce faire, les tenants de la nouvelle économie reconnaissent que les entreprises installées pourraient leur être bien utiles... ▼



© DR
DOMINIQUE PIALOT
JOURNALISTE.
ELLE TIEN
LA CHRONIQUE
DU CÔTÉ DU GREEN
BUSINESS
SUR LATRIBUNE.FR



Contourner l'économie traditionnelle de la grande distribution, un des objectifs de La Ruche Qui Dit Oui !, réseau d'échanges directs avec les producteurs. [LA RUCHE QUI DIT OUI]



Jeudi 13 juin 2013
Soirée du Wine & Business Club

Salons du Pavillon Ledoyen
1 avenue Dutuit – Carré des Champs Elysées
75008 Paris
Service voiturier

18 h 00

**Conférence en partenariat
avec AXA**

19 h 00

Dégustations

Champagne Duval-Leroy
Château Saint Florin
Domaine de Bablut

19 h 45

Débats

En présence de :

Jean-Luc Gérard,

Président de Ford France

Nicolas Mérindol,

Président de l'AMREF France

20 h 30

Dîner-dégustation

réalisé par **Christian Le Squer**
(3 étoiles au Guide Michelin)

Pour tout renseignement :

01 42 89 25 54 ou
colombearnaud@winebusinessclub.com

Retrouvez le programme des prochaines soirées du club à Paris, Reims, Lyon, Marseille, Toulouse, Bordeaux, Tours, Strasbourg, Rennes, Angers, Lille, Perpignan, Monte-Carlo et Genève

www.winebusinessclub.com

HENRI PROGLIO, OU L'OBSESSION DES POUVOIRS



HENRI PROGLIO, UNE RÉUSSITE BIEN FRANÇAISE,
PASCALE TOURNIER
ET THIERRY GADAULT,
Éditions du Moment,
18,50 euros.

C'est un portrait au vitriol que dressent les journalistes Pascale Tournier et Thierry Gadault du patron d'EDF, Henri Proglío, dans leur livre-enquête, *Henri Proglío, une réussite bien française*. L'homme, qui détonne dans le paysage des grands patrons français, est, selon les auteurs, le parfait produit de la consanguinité entre le politique et l'industrie, où l'influence et le pouvoir comptent davantage que la réussite économique. Comment a-t-il survécu à l'arrivée au pouvoir de François Hollande, lui qui a été nommé sous Sarkozy et ne compte guère d'amis dans le premier cercle du nouveau président... ? L'enquête sur le président en exercice d'EDF est passionnante mais glissante.

« Attention, sujet dangereux » ont mis en garde de nombreux interlocuteurs, en *off*. Le personnage est fascinant, il n'est jamais attachant. Son ascension est étonnante mais besogneuse et sans grand panache. Il a fait et dirigé Veolia, il dirige EDF mais ses stratégies industrielles sont filandreuses, absconses et pas aussi « successfull » qu'il aimerait le faire croire. Henri Proglío, formé un peu par hasard à HEC, entré sans trop savoir pourquoi à feu la Compagnie Générale des Eaux, est arrivé tout en haut plus par l'incapacité de ses concurrents que par ses propres qualités. Et depuis que Jacques Chirac lui a donné les coups de pouce nécessaires, il se maintient contre vents et marées en haut de la pyramide du capitalisme français.

Régulièrement on le croit condamné. Parfois parce qu'il est victime d'un des innombrables pièges qu'il a tendus à un ennemi et qui s'est retourné contre lui. Parfois parce que le président, en l'occurrence Nicolas Sarkozy, est lassé de ses excès ou qu'il est, comme François Hollande, viscéralement allergique au personnage. Mais Proglío est insubmersible. Il en sait toujours plus sur les autres que ces derniers sur lui. Son réseau politique, à droite, au centre et à gauche, est tel et les services qu'il a rendus à tout un chacun sont si nombreux que jamais l'homme ne coule. Il a embauché qui il fallait quand il fallait, investi où il fallait quand la nécessité politique le lui dictait; il a su aider et, parfois, trahir une bonne partie de la classe politique française. Ce système d'acointances et de réseaux est parfaitement décrit par les deux journalistes : les coups tordus, sa méfiance quasi paranoïaque, sa détestation pour quelques-uns de ses pairs comme les services qu'il a rendus.

L'homme n'apparaît pas comme un capitaine d'industrie. Pis, sa personnalité ne sert pas son entreprise. Ainsi sa profonde détestation pour Anne Lauvergeon, l'ex-patronne d'Areva, l'a quasiment amené à définir la politique d'EDF (et du nucléaire français) en fonction de sa volonté de détruire sa rivale. Le fameux contrat raté des deux EPR à Abou Dhabi, l'incapacité de Nicolas Sarkozy à raisonner Proglío, l'échec total de la stratégie de ce dernier pour faire tomber sa rivale et redéfinir à lui seul le nucléaire français est l'un des épisodes les plus sinistrement significatifs de cette « réussite française ». ▼

JEAN-PIERRE GONGUET

TRONCHES DE VIE PATRONALES

Tous ceux qui ont connu Bernard Giroux, indéboulonnable responsable de la presse au CNPF puis au Medef, vous le confirmeront. L'homme n'est pas une balance. Ses Mémoires, intitulés *Confidences d'un apparatchik* surprendront pourtant même le plus fin connaisseur. Non pas tant par les révélations croustillantes que l'auteur distille au long de ce roman vrai du syndicalisme patronal. Quoique les pages sur la « cagnotte » de l'UIMM soient savoureuses, notamment lorsqu'il raconte que ce trésor de guerre constitué d'abord pour lutter contre la menace communiste dans l'après-guerre, puis pour « fluidifier les relations sociales », a aussi financé la création du RPR en 1977 par un certain Jacques Chirac... « *L'affaire de l'UIMM a permis au bal des hypocrites d'avoir lieu* » et Laurence Parisot y aura laissé quelques plumes, écrit-il, en niant être au courant de ces pratiques d'un autre âge.

Mais aussi parce qu'on a vraiment le sentiment, dans les portraits qu'il croque des différents présidents qui ont occupé les locaux historiques de l'avenue Pierre-1^{er}-de-Serbie, de vivre de l'intérieur trente ans de relations sociales en France. Tout y passe, de ses relations avec les cinq présidents qu'il a servis, à celles avec les journalistes, dont il dit : « *Ils sont comme les chats : ils savent quand on ne les aime pas.* »

POUR DES « ACCORDS DE MÉTHODE » PLUTÔT QUE LES GRANDS-MESSES

Des nombreuses figures patronales qu'il a rencontrées, avant son départ en 2003 à la direction de la communication de l'Assemblée des chambres de commerce et d'industrie, on retiendra, outre les cinq présidents – François Ceyrac, Yvon Gattaz, François Perigot, Jean Gandois et Ernest-Antoine Seillière –, de nombreuses personnalités qui ont marqué le patronat : Pierre Guillen, inaltérable négociateur de l'UIMM, les deux Denis (Kessler et Gautier-Sauvagnac), aussi dissemblables que peu conciliables, et beaucoup d'autres. Mais c'est surtout avec la commission sociale du CNPF que Bernard Giroux a pu vivre les moments les plus intéressants, avec de (rares) avancées et de (nombreuses) crises au cours de nuits interminables avec les principaux négociateurs syndicaux.

La façon dont il raconte les querelles de succession au sein du CNPF relativisera celle ouverte au début de 2013 par la tentative manquée de Laurence Parisot (qu'il appelle la Dame de Pique) de se maintenir à son poste. À lire Bernard Giroux, on s'amusera à constater qu'elle n'a pas été la première à s'accrocher et que les batailles d'autrefois (comme la guerre des deux Yvon – Gattaz et Chotard) n'étaient pas à fleurets mouchetés...

De ces tranches-tronches de vie, on retiendra beaucoup d'anecdotes, assez croquignolesques, comme les réactions du patronat sous les années Mitterrand, pas si terrible qu'on l'a dit : en 1982, Yvon Gattaz fut reçu sept fois en tête-à-tête à l'Élysée, notamment pour éviter que l'outil de travail ne soit inclus dans l'assiette de l'ISF ; le « drame » des 35 heures et la « duperie » de Jean Gandois, le 10 octobre 1997 (dont il raconte par le menu les raisons, avec force détails inédits) ; et la mobilisation patronale qui suivit, face à laquelle celle des « Pigeons » de l'automne 2012 est une pâle copie. On appréciera aussi son portrait-robot du futur président d'un Medef auquel il recommande de « renoncer à un comportement hégémonique de plus en plus illusoire ». Et de redécouvrir les vertus des « accords de méthode » pour redonner du souffle à la négociation collective, quel qu'en soit le cadre (entreprise, branche ou niveau interprofessionnel), quitte à limiter le nombre de grands-messes pour les partenaires sociaux. ▼

PHILIPPE MABILLE

CANDIDATEZ

aux Prix de l'Innovation des Placements Financiers.

- **Le Prix Particulier** récompense un produit grand public.
- **Le Prix institutionnel** récompense un produit destiné aux investisseurs avertis, institutionnels et/ou entreprises.

Ce concours est ouvert à tous les promoteurs de fonds français et internationaux sur les produits lancés en France **entre le début du second semestre 2011 et le 31 décembre 2012.**

Règlement et Conditions de participation sur :

<http://victoiresdessicav.latribune.fr> ou prixinnovation.sgss@latribune.fr

Dossiers à remettre au plus tard le 31 Mai 2013 : prixinnovation.sgss@latribune.fr

Société Générale
Cédric Santamaria
GIMS/COM/PME

189, rue d'Aubervilliers - 75886 Paris Cedex 18

Le palmarès sera remis **le 26 Juin 2013** à l'occasion des 17^{èmes} Victoires des SICAV et détaillé dans le dossier spécial Victoires des Sicav **du 28 juin prochain.**

Un événement

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
Securities Services

En partenariat avec



PRÊTS AUX COLLECTIVITÉS : ENFIN L'ÉCLAIRCIE !

En 2012, avec 52,6 milliards d'euros engagés, les collectivités locales ont assuré 75 % de l'investissement public. C'est dire l'importance du dispositif mis en place par le gouvernement pour pérenniser et sécuriser les investissements locaux, car les collectivités locales ne peuvent emprunter que pour l'investissement.

En novembre 2011, le Premier ministre de l'époque, François Fillon, s'était engagé devant le congrès des maires de France à consolider les moyens mobilisés pour l'emprunt des collectivités locales. Mais les décisions concrètes immédiates ne furent pas au rendez-vous... Pourtant, après le séisme Dexia, les collectivités subissaient de plein fouet la pénurie de financements bancaires, dans le contexte de crise que l'on connaît. Or, les collectivités locales ne sont pas des emprunteurs comme les autres. Tout d'abord, elles ne peuvent emprunter que pour l'investissement. Ensuite – est-il utile de le rappeler ? –, avec 52,6 milliards d'euros investis en 2012, elles assurent 75 % de l'investissement public en France. Dans ces circonstances, la logique de relance par l'investissement est clairement portée dans notre pays par les échelons locaux. On se souvient d'ailleurs des plans « anticrise » lancés en 2008 et 2009 par les Régions pour accélérer les grands programmes d'investissement et aider les entreprises.

À défaut de mieux, des solutions transitoires ont été proposées par le truchement de la Caisse des dépôts, laquelle a pu débloquent des prêts d'urgence aux collectivités en 2008, puis de nouveau en 2011 et 2012. Cela a permis d'éviter un trop lourd « crédit crunch » et aux collectivités de pouvoir jouer leur rôle contra-cyclique. De leur côté, de grandes collectivités ont quant à elles concrétisé des réflexions engagées dès 2004, en allant financer directement leurs investissements sur les marchés obligataires.

Cette crise du financement des collectivités nécessitait cependant une remise à plat des canaux de financement des investissements locaux. Et l'on ne peut que constater qu'en la matière, les leçons ont enfin été tirées quant à la dégénérescence du modèle libéral de financement, même si « le solde du passé » reste douloureux pour de nombreuses collectivités.

Concrétisant ses engagements en moins d'une année, le gouvernement, appuyé par sa majorité parlementaire, a mis en œuvre un plan de résolution des difficultés fondé sur trois grands principes, gages de fluidité et de sécurité pour les emprunteurs locaux : un contrôle des produits proposés, une multiplicité d'acteurs et la mise à disposition de capacités de financement larges et adaptées aux besoins locaux.

1. ENCADRER LES CONDITIONS DE PRÊTS

La nouvelle loi bancaire prévoit un encadrement strict des produits financiers proposés aux collectivités publiques : collectivités et groupements locaux, mais aussi offices HLM. Ces dispositions doivent



La Caisse des dépôts contribue au financement d'infrastructures des collectivités locales. Ici, le tramway de Reims, inauguré en avril 2011. [CAISSE DES DÉPÔTS/PIERRE CHRISTOPH]

éviter que ne se reproduisent les impasses budgétaires dans lesquelles se trouvent de nombreuses collectivités ayant souscrit des emprunts dits « toxiques » (14 milliards d'encours de ce type perdurent...), constitués de produits structurés, de modalités complexes et d'évolutions incontrôlées. Les maires n'ont pas vocation à se muer en traders chevronnés ! Il s'agit donc de soumettre désormais les emprunts souscrits à des obligations de clarté et de sécurité, notamment en termes d'indice et de risque de change. En clair, les établissements de crédits devront proposer des produits simples et transparents.

2. DIVERSIFIER LES OUTILS DE FINANCEMENT

Au-delà de la sécurisation nécessaire des emprunts souscrits par les collectivités, le dispositif aujourd'hui proposé répond à une autre exigence : celle de la multiplicité des acteurs présents sur ce marché. La dérive puis la faillite de DEXIA – qui assurait 40 % des besoins du secteur – n'ont que trop bien démontré les dangers de la concentration sur une offre dominante. Désormais, les collectivités disposeront de canaux plus diversifiés pour financer leurs investissements par l'emprunt. Ce nouveau paysage signe d'ailleurs le grand retour de la Caisse des dépôts sur son créneau « historique » du financement des collectivités locales.

Pour les prêts de long terme, les fonds d'épargne de la Caisse des dépôts vont être mobilisés pour prêter sur quatre ans 20 milliards d'euros aux collectivités au profit de leurs investissements en matière de logement

social, rénovation thermique, couverture numérique du territoire, investissements structurants dans les transports... Pour les prêts de court et moyen termes, il y a lieu de se réjouir du retour des banques traditionnelles de façon plus active sur ce marché dans le même temps où il est demandé à La Banque postale de s'y positionner pour l'avenir de manière stratégique.

Mais le début de l'année 2013 a surtout été marqué par l'arrivée d'un nouvel acteur public de financement : la Société de financement locale (SFIL), dont l'actionariat est 100 % public et la mission de refinancer les nouveaux prêts mais aussi de désensibiliser les prêts structurés existants. On doit en dernier lieu évoquer la future agence de financement des collectivités, dont la création a été actée au Sénat dans le projet de loi bancaire et qui doit permettre aux collectivités de mutualiser leurs risques en allant collectivement se financer sur les marchés. L'esprit de responsabilisation des collectivités, qui préside au projet d'Agence, a clairement vocation à en assurer la solidité financière.

La présence de tels outils, respectant les règles de marché et « challengeant » l'initiative privée sur des critères de performance transparents, peut véritablement permettre d'atteindre la régulation bancaire tant souhaitée par l'ensemble des acteurs.

3. ÉLARGIR L'OFFRE DE CRÉDITS

La plus grande diversité d'acteurs va permettre aux collectivités de pouvoir disposer à l'avenir de capacités élargies de financement, même si, comme certains le redoutent, le cycle électoral n'est pas aujourd'hui propice à un rebond de l'investissement local. Ceci étant, pour l'avenir une chose est sûre, les dispositifs publics mis en place proposent de couvrir les différents besoins de financement des collectivités : les prêts de long terme d'un côté, traditionnellement peu intéressants pour le secteur bancaire, et les prêts de moyen terme de l'autre, qui le deviennent de moins en moins eux aussi, par effet de ricochet des nouvelles normes bâloises. La Caisse des dépôts mobilisera 4 milliards d'euros dès 2013 sur l'emprunt de long terme via ses fonds d'épargne. L'agence de financement des collectivités ambitionne pour sa part de couvrir à terme 25 % des besoins annuels. La SFIL a un objectif de production de l'ordre de 4 milliards d'euros en 2013, puis de 5 milliards d'euros les années suivantes. Quant au secteur bancaire traditionnel, il a vocation à être performant et inventif pour trouver sa place sur ce marché renouvelé du crédit aux collectivités...

Il est clair que les finances locales sont aujourd'hui en proie à de lourds défis. Pour autant, à l'aube de l'acte III de la décentralisation, on peut admettre qu'une étape essentielle est déjà franchie : celle du financement pérenne et sécurisé des investissements locaux, accélérateurs de croissance. ▼

« La nouvelle donne marque le grand retour de la Caisse des dépôts sur son créneau historique, avec 20 Mds € de prêts sur 4 ans. »



RÉUNION DES ACTIONNAIRES

TOULOUSE

Jeudi 13 juin 2013

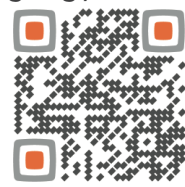
à 18h à la Fondation Bemberg

Hôtel d'Assézat - Place d'Assézat

Inscrivez-vous dès maintenant!

Renseignements : reuniondesactionnaires@latribune.fr

goo.gl/ZGNnZ



un événement

LA TRIBUNE

LA RIGUEUR À L'ÉTAT, LA RELANCE AUX TERRITOIRES

Tandis que l'État assumerait la rigueur ainsi que l'organisation des priorités et des investissements d'avenir, la mobilisation de l'épargne oisive permettrait de « gérer l'urgence » et de créer des emplois de proximité, notamment dans la « silver économie ». C'est pour cet « élan territorial » pragmatique que plaide Pierre Larrouy, en attendant le « discours fondateur pour que le jeu commence ».

Vous jouez avec les blancs ou les noirs ? Qu'importe, le jeu est le même. Les experts ferment le jeu dans leur question et du coup ne livrent aucune piste.

Doués d'un simple bon sens, les citoyens anticipent qu'une telle opposition caricaturale, au-delà de servir des rentes de situations à des chroniqueurs attirés, n'est qu'une dépense d'énergie stérile et choquante pour le débat démocratique.

Postulons ce qui est le plus sûrement consensuel. Oui, on ne peut faire fi de la dette publique. Oui, on ne peut qu'admettre qu'une rigueur aveugle, outre son arrogance antisociale, engendre de nouveaux déficits et fait fausse route en l'état.

En écoutant récemment un de ces élus confrontés aux réalités de la question de l'emploi, le maire de Toulouse, Pierre Cohen, on perçoit l'attente et le volontarisme nouveau du politique. Il évoquait et convoquait la créativité. Les enjeux industriels sont toujours aussi des enjeux de besoins, d'une demande sociale ou sociétale : économie de la connaissance, enjeu énergétique et écologique, « silver économie ». Ils nécessitent perception et prise en main territoriale pour devenir filière économique nationale.

Cet article se veut un appel. L'époque mérite « un saut créatif » tout autant qu'un « choc de confiance ». Les citoyens français ont droit à la considération de leur maturité à la fois démocratique, républicaine et d'attachement à leur patrie. La patrie, « communauté des affects », selon Saint-Just, est aussi respect et valorisation de la culture de ses territoires. Ces « adultes » sont capables d'entendre une aspiration pour peu qu'elle s'appuie sur une confiance retrouvée, sur le partage d'un espoir, sur une mobilisation respectueuse de chacun.

Cette société doit mettre les choses au clair « avec l'argent ». Cela est dit volontairement de la manière la plus simpliste possible pour éviter les « intelligences de détails ». C'est notre expérience commune du bar de quartier ou de la réunion professionnelle : « Plus de fric ! »

Pourtant du fric, il y en a : l'épargne des Français, importante, et que chacun dit aujourd'hui mal utilisée. Par exemple le vieillissement de la population dégage de nouvelles sources. Celui-ci se traduit par un comportement d'épargne croissant avec l'âge et sur une durée plus longue. Cela ouvre la porte à des stratégies de fléchage de cette épargne vers des enjeux stratégiques de proximité, et en premier lieu

la « silver économie ». Rappelons que les seniors représentent plus de 50 % de l'activité commerciale des territoires. La France, forte de cette épargne, est pourtant à 60 % débitrice de créanciers extérieurs à l'hexagone pour sa dette publique. Cela limite clairement le choix du politique alors que le Japon avoisine les 80 % de part nationale de détention de sa dette. L'Europe se situe en moyenne aux alentours de 53 %, contre un tiers aux États-Unis.

De nombreuses voix anticipent que seule existe une solution européenne pour repartir sur de bonnes bases. Figer la dette autorisée au niveau des critères de Maastricht et mutualiser la part de dettes supérieure au niveau européen pour remettre les compteurs à zéro. C'est un exemple de l'affaiblissement du politique.

NE LAISSONS PAS LA RIGUEUR PRIVER L'AVENIR DE TOUTE AMBITION

À défaut d'être propriétaire de notre dette, soyons au moins les stratèges de l'utilisation de l'arme de la disponibilité d'une telle épargne. Nous avons oublié le renoncement du gouvernement précédent à faire financer le grand emprunt par l'épargne populaire. En fait, le politique n'est plus sûr de sa capacité de mobilisation, de la confiance citoyenne à l'égard de ses initiatives. Il faut à la fois mobiliser l'épargne territoriale pour des enjeux de proximité, identifiables et contrôlables, et se mettre dans une dynamique de projet pour instaurer un contrat de confiance nouveau, politiques-citoyens.

L'enjeu est double : donner des moyens financiers stratégiques aux endroits où la réactivité rapide face aux problèmes cruciaux de l'emploi et de la croissance est la plus directe. C'est en proximité, en circuit court de financement et de production que sont possibles les effets vertueux de ce type de relance.

La vitesse d'intervention est essentielle pour sortir du débat « relance ou rigueur ». Laissons le temps nécessaire aux investissements stratégiques pour porter leurs fruits mais ne laissons pas, dans ce laps de temps, les effets

pervers de la rigueur priver l'avenir de toute ambition, victime du tonneau des Danaïdes des mécanismes contre-productifs de la rigueur. À l'État, la rigueur – comme l'organisation des priorités et des investissements d'avenir –, aux territoires et aux citoyens l'arme de l'« épargne patriotique territoriale » pour la relance immédiate et la mobilisation citoyenne.

In fine, régler le problème de la dette comme favo-



Les seniors représentent plus de 50 % de l'activité commerciale des territoires : une bonne base pour développer une « silver économie » et ses emplois de proximité.

riser une nouvelle croissance dépend de l'Europe. Sortons des raisonnements court-termistes sclérosants et méprisants pour les peuples de cette Europe capables de comprendre et de provoquer le « saut de créativité » évoqué. La rigidité politique est à la merci des fusions imprévisibles et spontanées de l'intelligence et de la raison.

L'histoire s'est toujours faite ainsi et les experts auront toujours tort face aux prédictions créatives que les plasticiens nous proposent. Il est rassurant que les musées et les grandes expositions artistiques européennes reçoivent un succès populaire important qui contredit les comportements frileux des temps de crise. On mesure ainsi l'attente, l'espoir et la confiance contenus.

Cette tribune est donc bien un appel aux « adultes », politiques et citoyens, pour une « épargne patriotique », avec et dans les territoires pour accompagner, en particulier socialement, les ambitions légitimes de la France pour son redressement productif, mais aussi de confiance, morale et républicaine.

Résumons : rigueur budgétaire, financement des projets d'avenir (rapport Gallois), « épargne patriotique territoriale » mobilisée pour gérer l'urgence : le temps de prendre ses pertes et d'attendre les effets de l'investissement de moyen et long termes. Cela passe par une mobilisation de la confiance.

Cet élan territorial, faisons-en également le fer de lance pragmatique et opérationnel de partenariats entre territoires européens. Les outils sont là, y compris des moyens financiers, mais l'action attend le discours fondateur pour que le jeu commence avec une ambition partagée.

Ne serait-ce pas un très beau défi pour l'idée de laïcité aujourd'hui ? Comme pour une relance de la dynamique européenne ? ▼



PIERRE LARROUY
ÉCONOMISTE

« Les enjeux industriels sont toujours liés à une demande sociale ou sociétale. »

LA TRIBUNE
http://www.la Tribune.fr

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

SOCIÉTÉ ÉDITRICE
LA TRIBUNE NOUVELLE. S.A.S.
au capital de 3200 000 euros.
Établissement principal :
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris
Siège social : 10, rue des Arts,
31000 Toulouse. SIREN : 749 814 604
Président,
directeur de la publication
Jean-Christophe Tortora.
RÉDACTION
Directeur de la rédaction Éric Walther.

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

→ Rédacteur en chef hebdo
Jean-Louis Alcaide. Jean-Pierre Gouguet.

RÉALISATION RELAXNEWS
→ Direction artistique Cécile Gault.
→ Graphiste Elsa Clouet.
→ Rédacteur en chef édition Alfred Mignot.
→ Secrétaire de rédaction Sarah Zegel.
→ Révision Cécile Le Liboux.
→ Iconographie Anne Doublet.
→ Infographies ASKmedia.

ACTIONNAIRES
Groupe Hima, Hi-media/Cyril Zimmerman,
JCG Medias, SARL Communication
Alain Ribet/SARL, RH Éditions/Denis Lafay.

MANAGEMENT
Vice-président en charge des métropoles
et des régions Jean-Claude Gallo. Conseiller
éditorial François Roche. Directrice Stratégie
et Développement Aziliz de Veyrinas (73 26).
Directrice de publicité Clarisse Nicot (73 28).
Directeur nouveaux médias

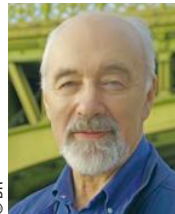
Thomas Loignon (73 07).
Abonnements Aurélie Cresson (73 17).
Marketing des ventes au numéro :
Agence Bo conseil A.M.E / Otto Borscha
oborscha@ame-presse.com (01 40 27 00 18).

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

QUAND LA CRÉATION S'ENRAYE... LE CAS DU JAPON

AU CŒUR DE L'INNOVATION

La Tribune lance une nouvelle chronique, tenue par Francis Pisani, longtemps journaliste au *Monde*. Elle fera chaque semaine le point sur cette grande révolution de notre temps, l'innovation. Car une chose est sûre, l'avenir se dessine dans notre capacité à inventer. À condition de ne pas bloquer les inventions véritablement perturbatrices, à l'image de cet exemple constaté au sein d'une grande entreprise japonaise.



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

La France n'est pas le seul pays développé détenteur d'un très grand nombre de brevets dans lequel l'innovation semble pourtant partiellement enrayée. Prenons le cas du Japon, où j'ai rencontré il y a quelques mois Minoru Etoh, vice-président chargé de la recherche et du développement chez NTT DoCoMo, le premier opérateur mobile du pays. Il s'agit d'une excroissance de Nippon Telegraph and Telephone Corporation, l'ancien monopole d'État qui prit en charge, dès 1991, le développement du mobile.

En 1999, la société avait lancé i-Mode, un service d'accès à Internet et au Web qui reposait sur la communication de « paquets ». Cette innovation importante pour l'époque avait suscité un grand intérêt. Mais, en avance sur son temps, elle reposait – comme le Minitel – sur une technologie insuffisamment souple. Puis l'iPhone est arrivé. L'entreprise japonaise avait compris avant les autres l'importance du mobile et de l'accès au Web, mais n'avait pas su s'imposer à l'extérieur. Et, aujourd'hui, le pays, qui a quelques géants

comme Sony et Nintendo, a du mal à innover. Et le mal ne vient pas du manque de ressources.

NTT DoCoMo, par exemple, compte sur 900 ingénieurs dans son département R&D de Tokyo et 850 à Yokosuka. Elle a des centres à Palo Alto, Beijing et Munich et dispose d'un budget confortable. Plus curieux encore, Etoh est, de tous les interlocuteurs rencontrés dans mon tour du monde de l'innovation l'an dernier, celui qui m'a donné la meilleure définition (courte) de l'innovation :

« La grande question – et elle n'est pas propre au Japon – est celle de la gestion du déclin. »

« Une nouvelle combinaison ». Il l'a trouvée chez Schumpeter et en a fait une méthode de travail quand il demande à ses équipes d'essayer sans cesse de nouveaux assemblages des éléments dont ils disposent en interne ou débusqués grâce à leurs antennes extérieures.

Mais il se heurte à des difficultés propres aux grosses entreprises. Nous savons tous qu'elles ont du mal à produire des innovations perturbatrices parce que cela les forcerait à se remettre en question. Et le patron de NTT DoCoMo a beau dire qu'il faut être « agile » – le grand terme à la mode dans les start-up du monde entier – la machine ne répond pas vraiment...

Quand je lui ai demandé qui décidait de la direction dans laquelle il fallait innover, Minoru Etoh m'a

répondu : « Les cadres qui se trouvent juste en dessous du conseil d'administration. » D'où la question : « Combien de temps faut-il pour que ces orientations se transforment en lignes de code activables ? » Et cette réponse insupportable dans un monde qui vit à la vitesse d'Internet : « Dix-huit mois ! »

L'INTOLÉRANCE FACE À L'ÉCHEC EST PLUS FORTE LÀ-BAS QU'AILLEURS

Minoru Etoh est coincé. « Je ne peux pas avoir 80 % d'éclaireurs en quête d'opportunités », précise-t-il, avant d'ajouter qu'un produit doit être lancé quand il est prêt à 70 % sans attendre qu'il soit parfait. Sa réponse consiste donc à dire que la discipline fait avancer la plate-forme et que l'agilité porte au niveau des assemblages. Un bon modèle en ce qu'il est hybride, mais peut-être insuffisant en raison de trois difficultés culturelles qui paralysent le Japon.

Très répandue dans le monde, l'intolérance face à l'échec est renforcée au Japon par le poids énorme des structures hiérarchiques rigides. À cela, il faut ajouter que les grosses entreprises n'engagent que les jeunes au sortir de l'université sans leur laisser la possibilité d'essayer autre chose et de s'oxygéner. Plus grave encore, le Japon tend à se refermer : c'est le seul pays où j'ai eu du mal à rencontrer des interlocuteurs parlant bien anglais. Et les jeunes n'aiment pas sortir du pays. Ils étudient de moins en moins à l'étranger.

La plupart de mes interlocuteurs m'ont parlé de crise prolongée – elle dure depuis plus de vingt ans – et de génération perdue. La grande question – et elle n'est pas propre au Japon – est donc celle de la gestion du déclin. Ce qui oblige à reposer la question de l'innovation d'une façon véritablement... perturbatrice. ▼

LA TRIBUNE

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

Abonnez-vous à LA TRIBUNE

- **L'édition hebdomadaire papier,**
chaque vendredi (chez vous ou à votre bureau)
- **L'édition quotidienne numérique,**
tous les jours, du lundi au vendredi, dès 21 h 30 la veille
- **Les services numériques,**
en temps réel, les informations et services réservés aux abonnés



BULLETIN D'ABONNEMENT

OUI Je m'abonne à l'hebdomadaire papier et au quotidien numérique **390€ HT** soit **440€ TTC / an**
(Chaque semaine, l'édition hebdomadaire papier et chaque jour, l'édition quotidienne numérique)

M. ☐ M^{me} ☐

Nom _____ Prenom _____

Adresse _____

CP _____ Ville _____

Tél _____ E-mail ** _____

soit
32€50 HT
/ mois*

REGLEMENT

Par chèque bancaire à l'ordre de La Tribune Nouvelle

Par carte bancaire n° _____

Expire fin ____/____/____ Cryptogramme*** _____

Date et signature : ____/____/____

À réception de facture (par chèque ou virement)

Si adresse de facturation différente d'adresse de livraison :

Raison sociale _____

Adresse de facturation _____

CP _____ Ville _____

Pour les sociétés souhaitant plus d'un abonnement ou une offre sur-mesure, nous consulter :

01 76 217 317 ou diffusion@latribune.fr

Bulletin dûment complété à retourner à : **[ATTENTION, NOUVELLE ADRESSE]**

La Tribune - Service abonnement - 2, rue de Châteaudun - 75009 Paris

Offre valable jusqu'au 31/12/2013, réservée à la France métropolitaine.

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

* paiement de l'abonnement à l'année sans possibilité d'échelonnement mensuel ** indispensable pour recevoir vos codes d'accès à latribune.fr *** Notez les 3 derniers chiffres du N° inscrit au dos de votre carte près de la signature.

JACQUES TOUBON

MEMBRE DE L'HADOPI

« La France n'est plus seule pour défendre l'exception culturelle »

Fer de lance en 1993 de la bataille pour l'exception culturelle, le ministre de la Culture du gouvernement Balladur, membre de l'Hadopi, missionné sur la TVA du livre en ligne en Europe, juge que la Commission européenne fait une erreur « fondamentale » dans sa façon d'aborder l'accord de libre-échange avec les États-Unis. Il salue comme un « progrès » le rapport Lescure.

PROPOS RECUEILLIS PAR ISABELLE REPITON

→ **LA TRIBUNE** – Comment jugez-vous le rapport Lescure, censé ouvrir « l'acte II de l'exception culturelle » ?

JACQUES TOUBON – Le rapport Lescure marque un progrès. Il est pro-usagers et pro-plateformes en ligne. Il réalise ce que nous avons engagé en 2009 au sein de la mission Zelnik [rapport Création et Internet, paru en janvier 2010, ndlr], dont j'étais membre, la première à s'interroger sur ce qu'il fallait faire pour développer la distribution numérique des œuvres, dans le respect du droit d'auteur, pour lutter contre le piratage. Il légitime les trois années d'activité de l'Hadopi.

Au fond, le rapport Lescure, contrairement à son titre, ne cherche pas à faire des œuvres culturelles une « exception », mais à inscrire leur économie dans leur diffusion en ligne, à trouver les moyens de les valoriser afin qu'elles ne soient pas seulement source de profits pour l'écosystème Internet dominé par les Google, Apple, Amazon...

Pour développer l'offre culturelle légale en ligne, le rapport Lescure reprend plusieurs propositions du rapport Zelnik ou des travaux de l'Hadopi. Par exemple, pour le streaming illégal, l'idée de s'attaquer aux sites de paiement, aux intermédiaires comme les régies publicitaires. Ou la révision de la chronologie des médias [délais de mise en ligne des films]. Ou encore le passage à la gestion collective des droits des auteurs et des artistes. C'est ce que nous disions il y a quatre ans pour la musique en ligne. Les professionnels finiront-ils par l'accepter ou finira-t-on par l'imposer par la loi ? Ce rapport restera sans effet sur l'économie des filières s'il n'y a pas de volonté politique. Si cela se termine seulement par l'intégration de l'Hadopi au CSA, en faisant l'économie des mesures proposées beaucoup plus riches, mais qui vont soulever des protestations.

→ **Mais il enterre l'Hadopi dont vous êtes membre...**

La disparition de l'Hadopi était une promesse électorale et la fusion avec le CSA est une mesure de « rationalisation des choix budgétaires ». Cela dit, le transfert de certaines missions au Conseil supérieur de l'audiovisuel doit passer par la loi et sera plus compliqué à faire, techniquement et juridiquement, qu'à dire. Pourtant, il faut que le CSA passe réellement de la tutelle à la régulation.

→ **En 1993, lors de l'Uruguay Round, vous avez été, comme ministre de la Culture, à la tête du combat pour l'exclusion des biens culturels des négociations du GATT (General agreement on tariffs and trade). L'enjeu de la négociation à venir d'un accord de libre-**

échange entre l'Europe et les États-Unis est-il comparable ?

L'Uruguay Round était une négociation diplomatique classique entre États. Aujourd'hui, les intervenants principaux ne sont plus les États, mais les GAFA [Google, Amazon, Facebook, Apple] et autres Samsung. L'enjeu est de savoir si la conjugaison du libre-échange et de l'écosystème Internet fait sauter toute régulation ou si l'on est capable, dans ce paysage mondialisé dominé par de grandes entreprises, d'introduire une gouvernance avec des

butts sociaux, culturels, d'intérêt public. L'enjeu n'est pas seulement de maintenir l'acquis obtenu en 1993 pour notre régulation de la télévision et du cinéma. Dans dix ans, la télévision, le cinéma, et sans doute le livre, comme la musique aujourd'hui, seront principalement diffusés par des services en ligne.

→ **Mais la Commission européenne ne veut pas exclure ces services de la négociation...**

En refusant, pour que les Américains soient « gentils » avec nous, d'exclure les services culturels en ligne, elle fait une erreur fondamentale dans sa position de négociation. Il faut d'abord exclure puis discuter, avec des contreparties considérables, et non pas discuter d'abord dans l'espoir d'exclure. On ne peut se contenter d'un vœu pieu de préservation de la diversité culturelle face à un pays qui a refusé de signer la Charte de l'Unesco pour la diversité culturelle ! La position de la France est tout à fait légitime et j'espère qu'on ira jusqu'au bout, jusqu'au veto sur le mandat de négociation du commissaire au Commerce si l'exception culturelle n'est pas étendue aux services en ligne. La France n'est pas seule. Le Parlement européen la soutient. Même la CDU d'Angela Merkel vient de prendre la même position au Bundestag.

→ **François Hollande a renouvelé votre mission sur l'harmonisation de la TVA des produits culturels en Europe. Mais la France est poursuivie devant la justice européenne pour avoir décidé unilatéralement d'appliquer la TVA réduite sur le livre numérique. Avez-vous échoué ?**

Le contentieux en cours ne signifie aucunement que la France a perdu la cause. Quand j'ai commencé cette mission début 2011, le sujet suscitait l'indifférence dans les capitales européennes. Les choses ont évolué. Rouvrir la liste des secteurs à taux de TVA réduit était tabou. Cela ne l'est plus. La Commission a lancé une consultation sur le sujet à l'automne 2012, dont la synthèse est favorable, et proposera au second semestre 2013 au conseil des ministres une évolution. Le Parlement européen s'est prononcé à plusieurs reprises en faveur des taux réduits. L'Italie, l'Espagne, les Pays Bas, la Pologne, aussi. L'Allemagne bouge. Sans attendre le 1^{er} janvier 2015 où la TVA appliquée aux services en ligne devra être celle du lieu de résidence du consommateur, il faut se battre pour obtenir dès 2014 la modification de la directive actuelle, pour autoriser les États à appliquer un taux réduit pour le livre, la presse en ligne... Le temps qui passe renforce les grandes plateformes américaines – Amazon, iTunes, Google – basées dans des pays à faible TVA, au détriment des éditeurs européens.

→ **Y a-t-il une approche de gauche et une approche de droite en matière de politique culturelle, en particulier à l'ère numérique ?**

Il y a bien deux convictions, mais qui divisent aussi bien la droite que la gauche. D'un côté, celle de « la facilité du nombre », pour qui les milliards d'internautes ont forcément raison face à quelques milliers d'artistes. Elle accepte la tyrannie des usagers et des usages. De l'autre, le camp de « l'exigence de l'esprit et de la culture ». À quelques exceptions près, ce camp n'est pas resté figé dans un colbertisme « malrusien » [de Malraux], où l'État fait tout. Il admet que c'est l'utilisateur qui commande quand il clique et qu'il s'inscrit donc dans une démarche non plus défensive, mais économique. Comment les industries culturelles valorisent leur production, et la font entrer dans l'économie de l'immatériel, plutôt que la laisser valoriser par d'autres.

Le rapport Lescure va dans ce sens en réconciliant les deux approches. Quand je voyage en Europe, je ne parle pas de culture d'abord. Je dis à mes interlocuteurs que le développement économique, les emplois de l'Europe, dans vingt ans, passeront par notre capacité à créer une industrie européenne des services virtuels à partir de la valorisation des œuvres par leur producteur. Et cela n'est ni de droite, ni de gauche. ▼

« Il faut que le Conseil supérieur de l'audiovisuel passe de la tutelle à la régulation. »



Pour Jacques Toubon, l'enjeu est de savoir si l'accord de libre-échange États-Unis-Europe est capable d'introduire une gouvernance avec des buts sociaux et culturels. [DR]

Bio Express

29 juin 1941 → Naissance à Nice (Alpes-Maritimes).

1965 → Énarque, promotion Stendhal.

POLITIQUE

1981-1997 → Député de Paris.

1984-1988 → Secrétaire général du RPR.

1993-1995 → Ministre de la Culture et de la Francophonie.

1995-1997 → Ministre de la Justice.

2004-2009 → Député européen.

EXPERT CULTUREL

DEPUIS 2005 → Président du conseil d'orientation de la Cité nationale de l'histoire de l'immigration.

2009 → Membre de la mission « Création et internet ».

DEPUIS 2010 → Membre de l'Hadopi.

CONNECTÉ

Un iPad et une liseuse Kobo. Il écrit à la main, en attendant un outil de reconnaissance vocale parfait qui numérisera sa pensée.



Dépensez moins, réussissez mieux.



NOUVELLE FORD FIESTA

Trend 5 portes 1.6 TDCi 95 ch ECONetic S&S

Air conditionné - Ordinateur de bord - Système audio CD/MP3 avec prises auxiliaire et USB - Système Stop & Start

239 €/mois sans apport ⁽¹⁾

Location longue durée d'une durée de 48 mois et de 60 000 km avec entretien, gestion des pertes totales et carte grise.

TVS* : 174 €

Bonus écologique : 550 € ⁽²⁾

Rejet de CO₂ : 87 g/km



NOUVEAU FORD B-MAX

Trend 1.6 TDCi 95 ch

Air conditionné - Interface Bluetooth® - Régulateur de vitesse - Ford Easy Access, portes arrière coulissantes et montant central intégré aux portes

299 €/mois sans apport ⁽³⁾

Location longue durée d'une durée de 48 mois et de 60 000 km avec entretien, gestion des pertes totales et carte grise.

TVS* : 416 €

Bonus écologique : 200 € ⁽⁴⁾

Rejet de CO₂ : 104 g/km

FORD ENTREPRISE. Notre métier, simplifier le vôtre.



ford.fr

(1) Offre de Location Longue Durée pour une Nouvelle Ford Fiesta Trend 5 portes 1.6 TDCi 95ch ECONetic FAP S&S type 11-12, sur la base du tarif du 19/03/2013. Modèle présenté avec Peinture métallisée au 19/03/2013 de la Nouvelle Ford Fiesta Trend 1.6 TDCi 95 FAP BVM6 type 11-12 : **17 650€ TTC.** (2) Eligible au bonus écologique de 550€. (3) Offre de Location Longue Durée pour un Nouveau Ford B-MAX Trend 1.6 TDCi 95 ch FAP BVM6 type 05-12, sur la base du tarif du 19/03/2012. Modèle présenté avec la finition Titanium et Peinture métallisée au 19/03/2013 du Ford B-MAX 1.6 TDCi 95 FAP BVM6 type 05-12 : **21 830 € TTC.** (4) Eligible au bonus écologique de 200 €. Contrats de location longue durée d'une durée de 48 mois et de 60 000 km, sans apport, incluant les prestations maintenance et assistance et gestion des pertes totales. Carte grise incluse. Offres réservées aux professionnels, sous réserve d'acceptation du dossier par Ford Business Partner, 34 rue de la Croix de Fer - 78174 Saint-Germain-en-Laye - SIREN 393 319 959 - RCS Versailles, entreprise régie par le code des assurances et soumise à l'autorité de contrôle prudentielle (61, rue Taitbout 75436 Paris Cedex 09), garantie financière et assurance de responsabilité civile professionnelle conformes aux articles L512-6 et L512-7 du code des assurances. Immatriculation à l'Orias sous le n°08 040 196 (www.oriass.fr) et de la ratification des conditions générales de location longue durée et des services optionnels disponibles en concession. Offres valables pour toute commande adressée à Ford Business Partner avant le 29/06/2013, sauf modification du tarif constructeur, des taux financiers ou de la réglementation en vigueur et notamment de la réglementation fiscale (variation du taux de TVA, etc.). (*)Taxe sur les Véhicules de Société, selon la loi de finance 2013. Montants exprimés en TTC. Ford France, 34, rue de la Croix de Fer, 78122 Saint-Germain-en-Laye Cedex. SIREN 425 127 362 RCS Versailles. Fiesta : **Consommation mixte (l/100 km) : 3,3. Rejet de CO₂ (g/km) : 87.** B-MAX : **Consommation mixte (l/100 km) : 4,0. Rejet de CO₂ (g/km) : 104.**



NOUVEAU LES **PRIX MINIS** VOUS RAPPROCHENT

— AU DÉPART DE PARIS-ORLY —

MARSEILLE TOULOUSE BORDEAUX STRASBOURG
MONTPELLIER CLERMONT-FERRAND

49 € **Mini**