

LA TRIBUNE

HEBDOMADAIRE

Jean-David Chamboredon

« Réorienter l'assurance-vie vers les PME. »

PAGE 10

Interview du président du Fonds Isai et porte-parole du mouvement des « Pigeons ».



De gauche à droite : Angélique Zettor (27 ans), Genymobile; Boris Saragaglia (31 ans), Spartoo; Guilhem Velve-Casquillas (32 ans), Elvesys; Areeba Rehman (33 ans), FretBay; Vanessa Villard (34 ans), Amylgen; Boris Couilleau (35 ans), Titi Floris.

GÉNÉRATION PEUR DE RIEN!

Il y a ceux qui partent et, heureusement, il y a ceux, les plus nombreux, qui restent pour créer leur business. Voyage chez ces jeunes entrepreneurs qui rêvent de réussite en France.

PAGES 4 à 9

L 15174 - 53 - F - 3,00 €



FINANCE

LES POPY-BOOMEURS DU CAPITAL-INVESTISSEMENT

P. 20-21

TERRITOIRES

TEL-AVIV, TERRE PROMISE DES START-UP

P. 26

ENTRETIEN

THIERRY REPENTIN, MINISTRE DES AFFAIRES EUROPÉENNES

P. 34

BPE - Société anonyme à directeur et conseil de surveillance au capital de 467 226 960 euros - Siège social : 50, avenue Pierre Mendès France 75201 Paris Cedex 13 - RCS Paris n° 493 455 042 - © BDDF & Fils - Photo : Roman Merot.



CHEF D'ENTREPRISE (n.f):
DIRIGEANT QUI A D'ABORD BESOIN
QUE L'ON COMPRENNE LA DIRECTION
QU'IL VEUT PRENDRE.

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

CAISSE D'ÉPARGNE
LA BANQUE. NOUVELLE DÉFINITION.



PARTENAIRE OFFICIEL DU PRIX NATIONAL DU JEUNE ENTREPRENEUR



© ANDREW COMIE/AFP

Devant des membres de l'association d'entrepreneurs *Parrainer la croissance*, reçus par lui le 12 juin, **Nicolas Sarkozy** a raillé l'action des « Pigeons » : « Fantastiques, ces bestioles. Au moment où ils se faisaient entendre, ils ont disparu ! La seule fois où vous, entrepreneurs, disposez d'une opportunité de faire jeu égal avec le pouvoir et d'avoir la presse à vos côtés, vous fuyez. Alors ne vous plaignez pas ! »

« La Suisse, c'est fini ! »

C'est l'héritier d'un grand groupe industriel français installé depuis des lustres à Genève qui le dit : « *La Suisse, c'est fini, direction la Belgique.* » Non qu'il craigne d'être accusé de fraude fiscale maintenant que la Confédération semble prête à se soumettre chaque jour davantage aux exigences de transparence financière internationale. Il ne s'estime pas concerné... En revanche, beaucoup d'expatriés comme lui, et le cabinet Francis Lefebvre, qui les conseille, sont



Bernard Arnault.

forts inquiets de l'issue des négociations de la convention fiscale sur les successions en cours avec Paris. Les enfants résidant en France au moment du décès pourraient avoir à payer des droits allant jusqu'à 45%, compte tenu de la réglementation française, contre les 0 à 6% en vigueur en Suisse qui s'appliquaient jusqu'à présent. Alors qu'en Belgique, en logeant ses actifs dans une fondation comme souhaite le faire **Bernard Arnault**, ils peuvent être réduits à 3% voire 0%...

LE « DRIVE » DANS LA LIGNE DE MIRE.

Le gouvernement, qui ne cache plus son intention de « verdier » la fiscalité dans le prochain projet de loi de finances, réfléchit à l'idée de surtaxer les services « Drive » de la grande distribution. Une bonne idée... une taxe !



© DR

Peur de rien !

PAR JEAN-CHRISTOPHE TORTORA, PRÉSIDENT DE LA TRIBUNE, DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Au fil des derniers mois, la presse a souvent fait la une sur ces entrepreneurs qui quittent notre pays. Nous, nous avons décidé de nous pencher sur les autres, afin que chacun prenne conscience que l'immense majorité d'entre eux choisit de rester.

Ces derniers mois, *La Tribune* n'a pas hésité à critiquer le gouvernement sur ses atermoiements, s'agissant de la politique économique à mener pour soutenir les entreprises. Nous avons même été les premiers à relayer sur le Net le mouvement des « Pigeons » lancé par Jean-David Chamboredon (lire son interview page 10) pour dénoncer la surtaxation des plus-values de cessions décidée dans le budget 2013. Un combat victorieux, puisque aux Assises de l'entrepreneuriat, le président de la République est revenu cette mauvaise mesure...

Si chaque jour, nous commentons, impuissants, l'accélération des fermetures industrielles, qui traduisent une rapide et brutale mutation de l'économie française dans la mondialisation, peut-on pour autant oublier, voire occulter, dans ce bouleversement violent, ceux qui osent croire que l'on peut espérer mieux demain ?

Il n'est pas très courant de montrer cette France qui n'a pas baissé les bras et qui croit à un nouveau modèle pour demain. La presse s'intéresse trop souvent aux seuls désastres, et pas assez aux réussites entrepreneuriales. Dans ce numéro, nous avons voulu montrer une génération qui fait le choix de rester en France. Une génération de jeunes entrepreneurs qui s'en fichent de passer pour des ringards de ne pas avoir pris leurs valises pour s'installer à l'autre bout de la planète. Cela ne les empêche pas d'avoir des ambitions pour croquer le monde.

Il y a une France qui n'a pas baissé les bras et qui croit à un nouveau modèle pour demain.

Nous aimerions, à *La Tribune*, que l'on s'intéresse plus aux héros anonymes qui entreprennent au quotidien partout dans notre pays, dans nos territoires... Le choc de compétitivité doit s'accompagner d'un choc culturel. Les Français doivent devenir des entrepreneurs dans l'âme, cette définition ne devant pas être uniquement réservée aux patrons.

Nous avons un devoir d'enthousiasme afin de faire écho à ceux qui innovent, créent des emplois et développent leurs entreprises. Ce n'est pas dans l'air du temps, c'est vrai. Mais depuis vingt-huit ans, *La Tribune* ne s'est jamais laissée entraîner dans les modes et la facilité.

CETTE NOUVELLE GÉNÉRATION NOUS MONTRE LA VOIE !

Dans une période aussi difficile que celle que nous traversons, *La Tribune* est plus que jamais un journal anti-conservateur, non conformiste, tout simplement parce que le monde change très vite. Les dernières conclusions de l'OCDE sur notre pays indiquent qu'il n'y a pas suffisamment de création d'entreprises en France et plus généralement en Europe, alors que 60% des nouveaux emplois viennent et viendront de là.

Pour remédier à cette lacune, montrons plus le visage de ceux qui choisissent cette voie, malgré toutes les sirènes contraires. Cela vaudra plus que tous les discours des responsables politiques. Empêtrés dans leurs propres difficultés, les médias ne sont pas exemptés de faire preuve d'ouverture, d'optimisme et d'encourager ceux qui participent au développement de l'économie réelle dans notre pays.

Cette nouvelle génération d'entrepreneurs n'a peur de rien, affirmons-nous à la Une de *La Tribune* cette semaine. Eh bien, ils nous montrent la voie ! ▼

Lire notre Événement pages 4 à 10, et le programme du Prix national du jeune entrepreneur 2013, pages 18 et 19.

UN PLAN VÉLO EN PRÉPARATION ?

Pour « muscler » la fiscalité écologique, les participants aux ateliers de réflexion organisés par Delphine Batho, la ministre de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, rivalisent d'imagination. Ils suggèrent, par exemple, de faire bénéficier la bicyclette d'aides comparables à celles des autres moyens de transports, qu'ils soient communs ou motorisés. Parmi les pistes envisagées pour favoriser l'usage de la « petite reine » sur les trajets domicile-travail, citons l'attribution d'une prime de 25 centimes par kilomètre qui serait versée par l'employeur, à condition de justifier d'un parcours d'au moins 1500 km. Par an ?

Le retour de la guerre scolaire ?

Vincent Peillon, le ministre de l'Éducation nationale, ne veut surtout pas en entendre parler, ne voulant pas prendre le risque de rallumer la guerre scolaire. Mais les maires – surtout les ruraux – sont de plus en plus vent debout contre l'obligation qui leur est faite de financer la scolarisation d'un élève dans une école privée extérieure, alors qu'ils ont déjà le plus grand mal financier à faire fonctionner, avec la réforme des rythmes scolaires, leur école publique. Les « laïcs », emmenés par **Jean Glavany**, député des Hautes-Pyrénées et **Christian Ménard**, de Loire Atlantique, ont commencé la bataille des amendements au Parlement.

SOMMAIRE

COULISSES

3 « Peur de rien ! », le billet de Jean-Christophe Tortora, président de *La Tribune*, directeur de la publication.

L'ÉVÉNEMENT

4 France, ta jeunesse entreprend !
6 Portraits de créateurs d'entreprise de moins de 35 ans.
10 Interview de Jean-David Chamboredon, président du fonds Isai et porte-parole du mouvement des « Pigeons » : « Flécher l'assurance-vie vers les PME et les ETI est une excellente idée. »

LE BUZZ

12 **L'ŒIL DE PHILIPPE MABILLE**
Hollande II, ça urge maintenant. Web TV de latribune.fr
Sébastien de Lafond, président de MeilleursAgents.com : « La réponse à la crise du logement ne peut pas être que fiscale. »

14 François Hollande sur les traces de Schröder ? Le test des retraites.
► Ces « serial » administrateurs qui devront réduire le nombre de leurs mandats

16 Le projet fou de Google : connecter le monde à Internet par ballons
► Les Dacia à bas coûts ? Pour les riches aussi !

L'ENQUÊTE

20 Le papy-boom du capital-investissement.

ENTREPRISES & INNOVATION

22 La puissance des téraflops révolutionne l'industrie.

TERRITOIRES / FRANCE

24 Laval invite le consommateur à la conception des innovations.

TERRITOIRES / INTERNATIONAL

25 Düsseldorf, le nouveau visage de l'industrielle Rhénanie.
26 Tel-Aviv, terre promise des start-up du village global.

28 ON EN PARLE À BRUXELLES

LE CARNET DE FLORENCE AUTRET

Exception culturelle : une victoire à la Pyrrhus ?

VOS FINANCES

30 Des prêts plus attractifs séduisent davantage d'étudiants.

LES IDÉES / LES CHRONIQUES

32 François Farmine et Renaud Montupet : La loi de sécurisation de l'emploi porte-t-elle bien son nom ?
33 Francis Pisani : Il faut réinventer le travail

L'INTERVIEW

34 Thierry Repentin, ministre délégué aux Affaires européennes : « Le pacte de croissance doit redescendre vers les entreprises. »

312 ado-entrepreneurs en France.

Depuis le 1^{er} janvier 2011, la loi permet aux mineurs de se mettre à leur compte, sur présentation d'une autorisation écrite de leurs parents. L'an dernier, 142 jeunes de moins de 18 ans ont immatriculé leur société, dont Nans Thomas, Nancéen de 17 ans, et Antoine Bellion, 16 ans, qui a été le premier Auvergnat à demander le nouveau statut d'EIRL.

« Il nous revient de faire tomber les barrières sociales, culturelles, psychologiques ou financières, pour que la création d'entreprise soit, si je puis dire, démocratisée. »

FRANÇOIS HOLLANDE, LORS DE LA CLÔTURE DES ASSISES DE L'ENTREPRENEURIAT, LE 29 AVRIL 2013.



COWORKING : LA FRANCE AU 6^e RANG MONDIAL

Dans le monde, 2 498 sites de coworking proposent aux autoentrepreneurs et aux start-up de louer des bureaux tout équipés à un prix modéré. La France en compte 121, comme le Japon, l'Allemagne le double, et les États-Unis, 781 - le concept y est né en 2005.

FRANCE, TA JEUNESSE

LES FAITS Les moins de 35 ans dopent la création d'entreprise. Ingénieurs, chercheurs, diplômés d'écoles de commerce, artisans ou autodidactes, ils créent de l'emploi, innovent et exportent.

LE CONTEXTE Alors que la croissance du pays patine, cette génération d'entrepreneurs « qui n'a peur de rien » suscite beaucoup d'espoirs pour l'économie de demain. *La Tribune* les met à l'honneur via le Prix national du jeune entrepreneur. Organisé sous le haut patronage du président de la République, il sera remis le 25 juin.

PERRINE CRÉQUY ET FABIEN PILIU

Trop souvent, la génération Y, née depuis les années 1980, donne l'impression d'être réfractaire à l'effort, en plus d'être accro aux nouvelles technologies et rebelle à l'autorité. Pourtant, de plus en plus de jeunes choisissent d'entreprendre, investissant sans compter leur temps et leur énergie. Seule la classe d'âge des moins de 30 ans a accru sa représentation parmi les créateurs d'entreprise au cours des dix dernières années. Et la tendance s'accélère. Si un tiers des actifs a entre 20 et 34 ans, ils constituent, selon l'Insee, 43% des fondateurs des 330 000 autoentreprises lancées en 2012, et 34% des créateurs des 220 000 sociétés fondées avec un autre statut.

Mieux, quatre collégiens et lycéens sur dix envisagent de créer un jour leur entreprise, selon un sondage Ifop publié en février. Certains n'attendent même plus d'être majeurs pour se mettre à leur compte...

Entre 2002 et 2012, l'âge moyen des créateurs d'entreprise en France s'est réduit de six mois, pour s'établir à 38 ans, alors que dans le même temps, la population active française a vieilli. Cet âge moyen chute à 34 ans dans le

secteur « Information et communication », pris d'assaut par les jeunes, qui boudent l'immobilier, secteur en crise où l'installation d'un nouvel acteur est ardue.

Et puis, vendre des appartements, ça ne fait peut-être plus rêver. Car ces jeunes entrepreneurs veulent « donner du sens » à ce qu'ils font. Cette génération a été biberonnée aux problématiques environnementales, à la globalisation, à la diversité... et à la précarité de l'emploi. La croissance molle des années 1990 puis la crise actuelle compliquent l'accès des jeunes diplômés à un premier emploi. La « génération stagiaires » a donc muté en « génération entrepreneurs ».

Un darwinisme économique qui s'observe aussi chez les jeunes loups de la finance, laissés sur le carreau par les plans sociaux successifs dans les grandes banques : ils mettent à profit leurs compétences pour rédiger un *business plan* au cordeau et lever des fonds. Mais, contrairement à leurs aînés qui se piquent d'entrepreneuriat en fin de carrière pour échapper au chômage ou compléter

leurs revenus, créer son propre emploi n'est pas la première motivation chez les 20-35 ans. Nombre d'entre eux étaient en poste quand ils se sont lancés, abandonnant la sécurité d'un statut de fonctionnaire, ou une confortable situation de

cadre, sans savoir quand ils se verseraient leur premier salaire. Souvent, pendant les deux ou trois premières années d'activité, ils font vivre des salariés sans se payer eux-mêmes. « La jeunesse est une chance pour un entrepreneur. Quand vous êtes célibataire et sans patrimoine, vous jouissez d'une relative insouciance qui permet de prendre le risque d'entreprendre : vous avez le droit d'échouer », explique David Amsellem, 34 ans, fondateur de John Paul (lire page 9).

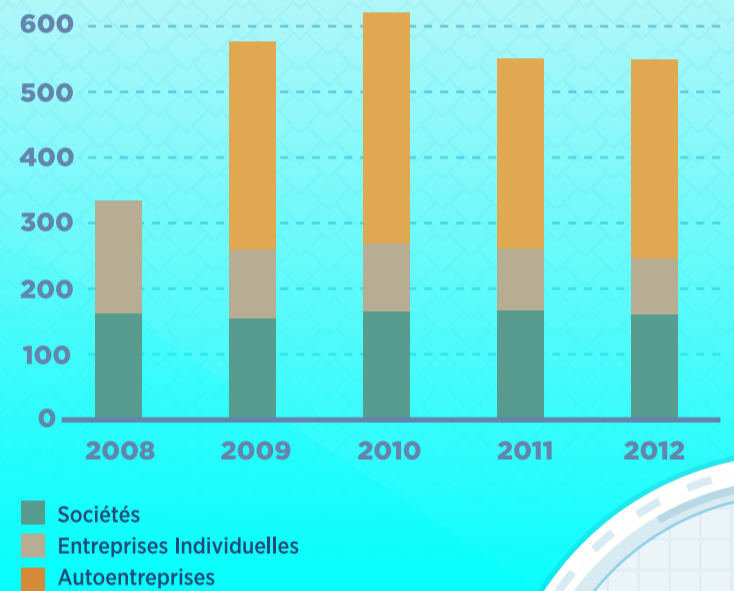
SOUVENT, L'AUDACE PAYE

Et quitte à prendre des risques, autant tenter d'entreprendre « autrement ». « Le statut coopératif fonctionne sur le principe démocratique : un homme, une voix. Quand les salariés participent à la gestion de l'entreprise, et possèdent une part de son capital, ils sont plus impliqués dans leur travail », constate Boris Couilleau, dont la coopérative de transport de personnes dépendantes, Titi Floris, emploie 280 salariés.

D'autres relèvent le pari d'une production industrielle « *Made in France* », chère au ministre du Redressement productif, Arnaud Montebourg. C'est le choix du cofondateur du Slip Français, Guillaume Gibault, qui doit pourtant affronter la concurrence féroce du textile chinois. La « bonne idée » se trouve parfois au détour d'un projet d'étude. C'est ainsi que Sarah

1. LA FRANCE, TERRE FERTILE POUR LA CRÉATION D'ENTREPRISE

En 2012, 550 000 entreprises ont été créées en France, soit autant qu'en 2011. Nombre d'entreprises créées, en milliers.



3. DE GRANDES DISPARITÉS SELON LES SECTEURS D'ACTIVITÉ

Nombre de créations d'entreprises par secteur d'activité en 2012 par rapport à 2011, en %.

*Ensemble

**Entreprises hors autoentreprises

+7,0*
(-3,3)**



Information et communication

+6,1*
(2,5)**



Enseignement, santé humaine et action sociale

-6,6*
(-10,5)**



Activités financières et d'assurance

4. LA CRÉATION D'ENTREPRISE NE GÉNÈRE QUE PEU DE SALARIÉS

La part importante des nouveaux autoentrepreneurs (56% des créations d'entreprises) que la grande majorité des entreprises créées n'aient aucun salarié.

Créations d'entreprise sans salarié

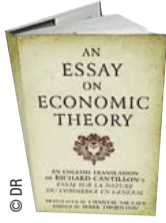
Créations d'entreprise sans salarié (hors autoentreprises)

94,6%

87,9%

VENDREDI 21 JUIN 2013 LA TRIBUNE

SO, YOU'RE AN ENTREPRENEUR? « Le problème avec les Français, c'est qu'ils n'ont pas de mot pour "entrepreneur" », a raillé George W. Bush, alors président des États-Unis, en 2002. La « joke » a fait flop. La première définition économique du terme « entrepreneur » fut en effet formulée dès 1755, dans *Essai sur la nature du commerce en général*, de Richard Cantillon. Un Français, qui a fait fortune en publiant cet ouvrage...



« Tous à Pôle emploi! »

Mobilisés sur les réseaux sociaux depuis fin avril, les « Poussins » ont lancé un « Appel du 18 juin » pour une action « in real life », se démarquant ainsi des « Pigeons » : occuper les agences qui accueillent les demandeurs d'emploi pour protester contre la réforme du statut de l'autoentrepreneuriat voulue par Sylvia Pinel, la ministre de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme.

« Il y a des solutions qui permettent à des entreprises de lever des milliards aux États-Unis, comme le crowdfunding. »

FLEUR PELLERIN, MINISTRE DÉLÉGUÉE À L'INNOVATION ET AUX PME

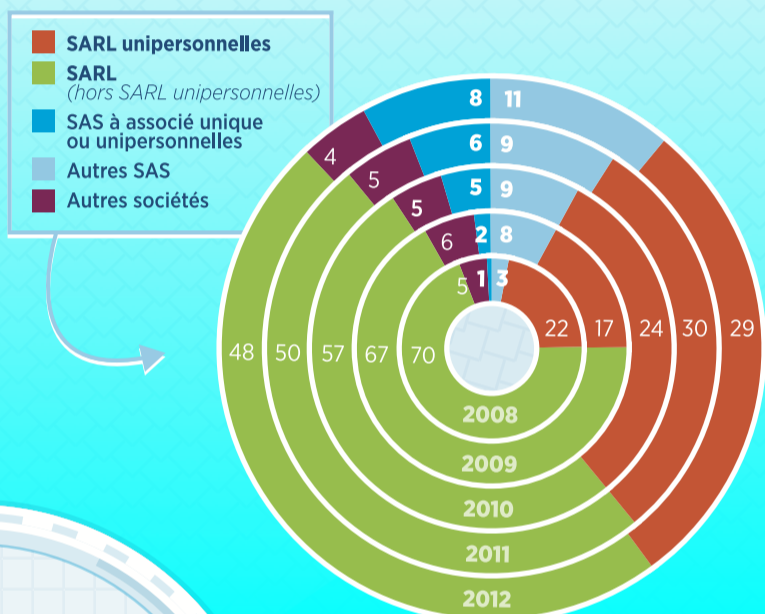


© BERTRAND LANGLOIS / AFP

ENTREPREND !

2. DES FORMES JURIDIQUES TRÈS DIVERSES

Le statut de société par actions simplifiée (SAS) ne cesse de gagner du terrain. Répartition des sociétés créées en %, par forme juridique.



Dufour et Gérald Lévy ont lancé Cyclopolitan en 2003. Dix ans plus tard, leurs tricycles électriques sillonnent 15 pays dans le monde. Mais les chemins qui mènent à l'entrepreneuriat sont parfois plus sinueux. Yoann Guichard s'apprêtait à devenir notaire quand il a fondé Repar'Stores, un service de réparation rapide de volets roulants de tous modèles. À 28 ans, il emploie aujourd'hui 12 salariés, génère 2 millions d'euros de chiffre d'affaires et fait vivre 50 franchisés.

D'autres ont été profs, Compagnons du devoir... ou chercheurs. La rareté des postes dans les laboratoires publics, mis à la diète budgétaire depuis le milieu des années 1990, répand chez les docteurs une épidémie de création d'entreprises, voire de marchés. Patronne d'Amylgen, Vanessa Villard vend jusqu'au Japon ses tests in vivo pour des molécules destinées à soigner des maladies neuro-dégénératives comme Alzheimer. Ses clients obtiennent leurs résultats en un mois, au lieu d'un à deux ans avec les méthodes classiques.

Le succès de ces jeunes entrepreneurs est d'autant plus méritoire

que le contexte actuel est peu propice à l'éclosion des talents. Les indicateurs économiques sont dans le rouge, et le pays traverse une crise de confiance quasi inédite. La création d'entreprise est, avec la démographie, l'un des rares moteurs encore vaillants de l'économie française. Y toucher serait malvenu.

LES ETI FREINÉES PAR LA PÉNURIE DU FINANCEMENT

Ainsi, les opposants à la réforme de l'autoentreprise sont nombreux, parmi les économistes comme au gouvernement. On connaît les réticences de Pierre Moscovici, le ministre de l'Économie, et de Fleur Pellerin, la ministre des PME, au projet de limitation dans le temps du régime créé sous Nicolas Sarkozy, porté par la ministre de l'Artisanat et du Commerce, Sylvia Pinel. « Compte tenu de la conjoncture actuelle, il serait totalement inconscient de restreindre un dispositif qui permet à tous les Français de se lancer, à moindre frais et pour un risque limité, dans la création d'entreprise. Les pouvoirs publics et l'administration feraient mieux de se pencher sur ce qui empêche les

entreprises de grandir », estime Jean-Hervé Lorenzi, professeur à l'université Paris-Dauphine. Car les freins à la croissance des entreprises dans le domaine fiscal et réglementaire sont multiples.

Le financement est en crise. Les *business angels* apportent des capitaux au démarrage, mais les tours de table suivants sont moins aisés, et nombre d'ETI doivent lever des fonds à l'étranger. Créée en début d'année, bpifrance, la banque publique d'investissement qui réunit Oséo, CDC Entreprises et le Fonds stratégique d'investissement, vise notamment à combler cette défaillance du marché.

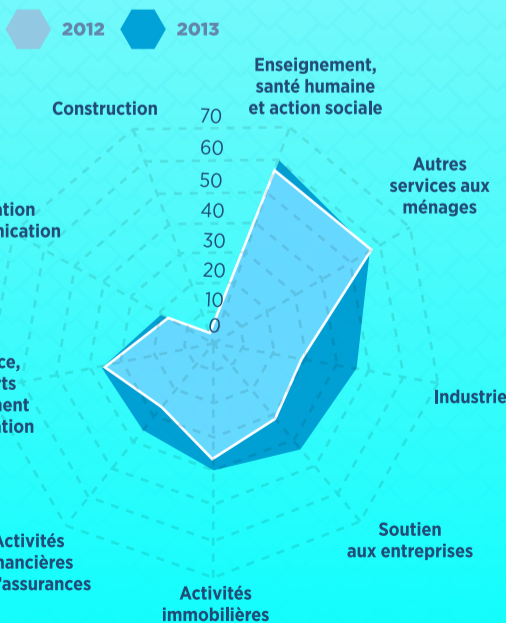
« Mais sa capacité d'action ne sera pas suffisante face à la pénurie de capital-investissement depuis la crise », prédit Jean-David Chamboredon, patron du fonds d'investissement Isai (lire page 10). Il salue en revanche les mesures issues des Assises de l'entrepreneuriat retenues par le président de la République en avril, notamment l'enseignement de l'entrepreneuriat dès la sixième. De quoi alimenter le vivier des jeunes entrepreneurs. À les regarder, nous nous habituerons... ▼

T-ROBOT RÉACTION EPRISE ANCE

5. DE PLUS EN PLUS DE FEMMES CRÉATRICES D'ENTREPRISES

La part des femmes dans la création d'entreprise progresse, notamment dans l'industrie et le soutien aux entreprises. Elle atteint 38 % en 2012, contre 34 % il y a dix ans.

Part des femmes dans les créations d'entreprises individuelles, en %



Source : INSEE, répertoire des entreprises et des établissements (Sirene)

FOCUS

Quand école et entreprise se rencontrent enfin!

Les relations entre les mondes de l'éducation et de l'entreprise étaient jusqu'à présent confidentielles. Les Assises de l'entrepreneuriat (14 janvier-29 avril 2013) pourraient bien avoir fait évoluer les choses.

François Hollande a peut-être provoqué une petite révolution en annonçant deux mesures fortes. Primo, un programme éducatif sur l'esprit d'initiative et l'innovation, de la sixième à la terminale et dans l'enseignement supérieur. Secundo, la création d'un dispositif entrepreneur-étudiant pour permettre à ceux qui créent une entreprise à l'issue de leurs études de continuer à bénéficier du statut d'étudiant.

Avec ces deux mesures, le gouvernement ouvre à l'entreprise les portes de l'école, jusqu'ici bien souvent closes au monde entrepreneurial. De quoi s'agit-il? « Ce contenu pédagogique, que nous ferons valider à l'automne par le Conseil des programmes, consistera à familiariser les élèves avec l'entrepreneuriat via des mises en situation, la création de mini-entreprises au sein des classes. Les premières actions de sen-

sibilisation à l'entrepreneuriat seront lancées à la rentrée dans le périscolaire », explique Philippe Hayat, le président de 100 000 entrepreneurs, qui fédère actuellement toutes les associations de chefs d'entreprise qui portent la parole entrepreneuriale dans les établissements scolaires. Les enseignants accompagnent-ils le mouvement? « Il le faut! Nous élargirons les perspectives des élèves en leur présentant le monde entrepreneurial », estime David Mourey, professeur d'économie au lycée de Pontault-Combault.

Une révolution? La multiplication des passerelles accompagne un mouvement bien enclenché. Loin de l'image du *self-made-man* autodidacte du baby-boom, la réussite de la nouvelle génération d'entrepreneurs repose souvent sur l'excellence de l'enseignement dispensé dans certaines écoles d'ingénieurs et écoles de commerce qui, pour la plupart, proposent désormais des parcours « création d'entreprise » à leurs étudiants. Reste que la route est encore longue : à ce jour, seuls 2% des étudiants deviennent des entrepreneurs. ▼ F.P.

-11,2*
(-11,1)**



Activités immobilières

U D'EMPLOI

en 2012) explique

Nombre moyen de salariés (si au moins un salarié)

2,9



« Le Web démocratise la création d'entreprise »

En abolissant les distances et en dématérialisant la relation clients et fournisseurs, le Web permet de réduire considérablement le ticket d'entrée et constitue un formidable accélérateur de création d'entreprise, pas seulement dans l'Internet.

DE FREE À DAILYMOTION EN PASSANT PAR CRITEO, pour citer quelques-unes des *success stories* françaises les plus connues, le Web et Internet mobile ont permis l'éclosion ces dernières années d'une multitude d'entreprises qui n'auraient pas pu voir le jour avant l'avènement de la Toile. Mais le numérique au sens large et les technologies sont aussi un formidable accélérateur de création d'entreprises dans tous les secteurs, même les plus traditionnels. Parce qu'Internet (et son prolongement sur mobile) abolit les distances, dématérialise les relations avec les clients et les fournisseurs, supprime les intermédiaires, il réduit considérablement le ticket d'entrée, l'investissement initial, ainsi que les coûts d'un lancement à l'international.

« Le Web démocratise complètement la création d'entreprise, que l'on soit jeune diplômé ou pas. Aujourd'hui, on peut créer une entreprise sans avoir levé un seul euro et lancer un service grand public avec presque rien, par exemple, juste une personne sachant développer une application, qu'elle met sur Facebook ou sur l'App Store et ça démarre », relève Pierre Kosciusko-Morizet (PKM), cofondateur de PriceMinister. Dans les centaines de dossiers de candidatures qu'il épluche chez Isai, le fonds des entrepreneurs de l'Internet dont il est l'un des cofondateurs, « certains ont déjà créé leur boîte, ont déjà un début d'activité sans avoir investi un euro ». Treize ans après le lancement de son site de vente d'articles neufs ou d'occasion, « un service complètement Web, sans stock, sans logistique, mais avec une emprise sur le monde physique », il estime que « si on devait redémarrer aujourd'hui, ce serait beaucoup moins cher en marketing, en technologie et en développement informatique ».

À L'HEURE DU DIGITAL, des mots-clés achetés sur Google et des plates-formes automatisées d'enchères en temps réel, il est possible de s'offrir des campagnes marketing à prix mini, même avec un tout petit budget de 1000 euros, et beaucoup plus efficaces car très ciblées. Donc de se faire connaître sans passer par la case TV aux spots inaccessibles pour une jeune entreprise. Avec 24 millions de Français inscrits sur Facebook et autant de foyers abonnés à l'Internet haut débit, le bouche-à-oreille devient beaucoup plus puissant. « Prenez l'exemple des "food trucks", ces camions de restauration ambulante. C'est un phénomène très local qui doit son succès à la viralité des réseaux sociaux », souligne PKM. L'étude de marché est aussi réinventée, version Web 2.0. Au lancement d'un nouveau produit ou service, il devient beaucoup plus facile de sonder les attentes des clients et de récupérer leurs impressions. « Avant d'ouvrir une filiale dans un pays, il suffit de lancer un questionnaire sur Facebook, c'est moins long, moins coûteux et plus fiable finalement qu'un sondage dans la rue ou par téléphone », considère le serial entrepreneur devenu *business angel*.

L'AUTRE VERSANT MOINS VISIBLE DU WEB, c'est la révolution du « cloud computing », l'informatique à distance, des logiciels aux serveurs. « Avec le Web, on peut tout acheter à l'usage, à la demande. Cela coûte beaucoup moins cher, il n'y a plus de problème de montée en charge d'un site, d'enjeu de dimensionnement. Cela change vraiment tout », estime PKM.

Enfin, le secteur à proprement parler du numérique est plus ouvert à la création d'entreprise, car sur le Web, le manque d'expérience devient un atout, plaide l'entrepreneur, qui a vendu PriceMinister au japonais Rakuten en 2010 pour 200 millions d'euros, tout en restant PDG. « Quand on a trop d'expérience, on a plus de mal à innover, parce qu'on a intégré tous les codes. Sur le Web, pas besoin d'avoir vingt ans d'expérience, un "digital natives" sera beaucoup plus efficace, parce qu'il comprend mieux cet univers. » ▼

DELPHINE CUNY

LE DÉPOUSSIÉREUR D'UN SAVOIR-FAIRE TRADITIONNEL

YANN MAZÉ, CARIUM

Ce styliste personnalise les sièges et intérieurs des voitures avec des cuirs de tradition ou très techniques, tous « made in France ».

« Si un jour je m'enrichis, je m'offrirai une Aston Martin ». La plus élégante des voitures de luxe aux yeux de Yann Mazé. En attendant, il bichonne celles des autres.

Ce designer spécialiste du cuir traque les matières authentiques pour redonner aux sièges des véhicules de collection « leur grain, leur brillance et l'exacte couleur d'origine ». Il porte la même attention à une Lamborghini Countach qu'aux plus modestes 205 GTI ou RS Alpine turbo, ces modèles des années 1980 dont la cote s'envole ces derniers mois, portée par la mode vintage. Quand il ne les restaure pas, Yann Mazé personnalise les véhicules. Avec des peaux imprimées, des cuirs qui changent de couleur quand on les touche, ou incrustés de cristaux de Swarovski – « un truc de footballeurs ». Tous sont de production française. Il propose aussi « des coloris inhabituels dans l'automobile, comme le rose Incarnadin ».

Les commandes proviennent essentiellement de concessionnaires automobiles. « Si vous souhaitez personnaliser votre Audi Q3, le constructeur vous fera patienter jusqu'à trente-six semaines, alors que nous pouvons réaliser la même prestation en une semaine. Et nos tarifs sont parfois inférieurs au prix de l'option constructeur, notamment chez Hyundai. » C'est en travaillant au sein de la division marketing de Renault, où il côtoyait les



© MARIE-AMÉLIE JOURNEL

équipes du Technocentre, que Yann Mazé a senti le potentiel de la personnalisation des intérieurs de véhicules. À 31 ans, après avoir mûri sa réflexion pendant cinq ans, il fonde Carium en mars 2009. « Je me suis lancé au moment où explosait la crise de l'automobile. C'était le bon moment, car je sentais que la demande de personnalisation automobile prenait de l'ampleur. Mais je n'étais pas connu et les contrats rentraient au compte-gouttes. Construire une marque prend trois ans. Carium a donc vivoté, jusqu'à l'alliance avec SCS Sellerie, qui m'a apporté la légitimité qui me faisait défaut. » Depuis, Carium constitue la division Exception de ce sellier traditionnel qui a réalisé 1,4 million d'euros de chiffre d'affaires en 2012. ▼

PERRINE CRÉQUY

LE GÉO TROUVETOU DES MOTEURS

ROMAIN RAVAUD, WHYLOT

Pour réduire la consommation d'énergie dans l'industrie, son entreprise invente des moteurs à très haut rendement.



© DR

Un homme un peu fou. C'est la première impression que laisse souvent Romain Ravaud. Mais sous ses airs désinvoltes, voire provocateurs, et son énergie débordante, l'entrepreneur de 29 ans a la tête sur les épaules. En réalité, il est un « premier de la classe », avec un master de recherche en acoustique fondamentale, et une thèse en mécatronique. Devançant 150 000 autres chercheurs, il a même reçu en 2011 le Scopus Award France, qui récompense le chercheur français ayant publié le plus grand nombre d'articles scientifiques de rang A, toutes disciplines confondues. À l'issue de ce parcours universitaire sans faute, « porté par l'inconscience de la jeunesse », le jeune Bourguignon met le cap sur le sud-ouest pour fonder sa société dans la « Mecanic Valley » qui émerge dans le sillage d'Airbus. Avec l'appui de trois dirigeants de l'aéronautique, il lance Whylot à Cambes, dans le Lot, en février 2011. Deux ans plus tard, cette jeune entreprise innovante a déposé 8 brevets, exporte notamment en Allemagne, au Japon et aux États-Unis, et affiche une rentabilité supérieure à 40 %. « C'est le fruit du travail de toute l'équipe », souligne Romain Ravaud, très fier de compter 80 % de chercheurs parmi ses dix salariés, dont « un Chinois, et même un Normand ».

Ces chercheurs visent à « révolutionner l'industrie de l'énergie » en inventant des moteurs à très hauts rendements. « Le parc industriel français compte environ 12 millions de moteurs, très gros consommateurs d'énergie, avec un rendement moyen de 60 à 70 %. Or, l'énergie est de plus en plus coûteuse et polluante à produire. L'une des réponses à cette problématique est d'utiliser plus efficacement l'énergie pour en consommer moins. Cela passe par une performance accrue des moteurs. Ceux que nous fabriquons ont un rendement de 95 à 99 %. » Et ils n'utilisent pas de terres rares : « Nos accouplements magnétiques sans contact fonctionnent sans aimant, ce qui est plus écologique. Cela nous évite aussi d'être dépendants de ces matières premières fournies essentiellement par la Chine. » ▼

P.C.

LE « SERIAL » ENTREPRENEUR DE LA RECHERCHE

GUILHEM VELVE-CASQUILLAS, ELVESYS

Sa société se taille une place au soleil dans les nouvelles technologies de la santé, tout en accouchant d'autres start-up.

Il aurait pu devenir leader du marché de la cigarette électronique. Guilhem Velve-Casquillas avait breveté une technique microfluidique permettant de fabriquer des vaporisateurs non cancérogènes dès la fin de 2011. Mais à l'époque, les investisseurs ont jugé l'idée saugrenue. Sans financement extérieur, sa cigarette électronique a tardé à arriver sur le marché, où des concurrents s'étaient implantés entre-temps.

Qu'importe. Elvsys, la société qu'il a cofondée en mars 2011 avec un autre chercheur, Adrien Plecis, et une consultante en gestion et finance, Lydie Riquier, a d'autres cordes à son arc. Dès l'origine, l'équipe s'est intéressée au laboratoire sur puce, un circuit imprimé qui permet de diagnostiquer des maladies à partir d'une seule goutte de sang, avec un coût moindre et une précision supérieure aux prélèvements sanguins classiques. Les grands pays occidentaux, dont la France, investissent massivement dans cette technologie d'avenir, de même que les géants pharmaceutiques.

« La notion de trois petits chercheurs face à Sanofi ou Merck, on ne la sentait pas... », sourit l'entrepreneur de 32 ans. *Nous avons donc décidé de développer et de breveter tous les instruments scientifiques qui permettent de faire fonctionner cette puce. À court terme, cette stratégie nous permet de financer notre croissance par les revenus de notre activité, qui doublent tous les six mois, sans recourir à des capitaux extérieurs. À long terme, Elvsys se destine à devenir un acteur incontournable dans l'industrie mondiale des laboratoires sur puces.* » L'entreprise prépare actuellement son

lancement sur le marché américain avec Ubi-france, la Coface et la BPI (Oséo). Guilhem Velve-Casquillas s'efforce par ailleurs de diffuser la culture entrepreneuriale chez les chercheurs, pour participer à la création en France d'un essaim de start-up spécialisées dans les microfluides et « qui n'aurait pas à rougir de la Silicon Valley ».

En parallèle de sa propre activité, Elvsys alimente ainsi une pouponnière de projets, qui devrait donner naissance cette année à une troisième start-up. ▼ P.C.



© MARIE-AMÉLIE JOURNEL



© ERIC PIERMONT / AFP

Financer l'innovation... avec des banquiers ingénieurs

Comment financer l'innovation, c'est-à-dire des projets à rentabilité potentielle élevée, mais très incertaine et très sûrement à moyen ou long terme? Comment dialoguer d'égal à égal avec un jeune chercheur sorti des meilleures écoles de la République (ou même d'universités plus discrètes)?

À l'heure où la France accélère son passage à la troisième révolution industrielle dans les secteurs clefs du futur, le numérique, la santé, la mobilité et la transition énergétique, il est important que les financiers qui accompagnent les projets parlent le même langage que ceux qui les portent. Or, ce n'est pas toujours le cas dans l'agence bancaire du coin, sauf à avoir un coup de bol. Quand on pense innovation, on pense bien sûr d'abord à Oséo, désormais intégré dans BPI France. La banque propose de nombreux outils d'aide directe à l'innovation et des garanties de financements bancaires ainsi que des services d'accompagnement avec des experts dédiés.

Être déjà repéré par Oséo est évidemment un plus, qui rassure les banques. À la Société générale, l'accompagnement des PME innovantes passe par un réseau de 200 centres d'affaires et pour les dossiers les plus pointus, sur l'expertise d'équipes spécialisées de formation scientifique. En 2011, la SG a bâti un partenariat avec Oséo pour le financement des projets énergies renouvelables. BNP Paribas, de son côté, parie sur le lancement de 10 pôles innovation installés dans les principales métropoles régionales. Des chargés d'affaires de formation ingénieur sont dédiés à l'innovation et développent les synergies entre tous les acteurs, tout l'écosystème de l'innovation : entrepreneurs, *business angels*, incubateurs et autres fonds d'investissement. ▼ P.M.

LA BOULANGÈRE SOLIDAIRE

DOMITILLE FLICHY, FARINEZ-VOUS

La fondatrice de la première boulangerie d'insertion emploie aujourd'hui 10 salariés, dont 4 adultes en reconversion.

Farinez-vous, située rue Villiot, à côté de la Gare de Lyon, dans le 12^e arrondissement parisien, est plus qu'une boulangerie artisanale conviviale : elle est la première boulangerie à avoir obtenu un agrément d'entreprise d'insertion, en 2009, et emploie aujourd'hui quatre adultes en reconversion après avoir connu des accidents de la vie.

Sa fondatrice, Domitille Flichy, 35 ans, en a eu l'idée en janvier 2008, en avalant dans un bus un sandwich insipide, acheté dans une boulangerie austère. Songeant au réconfort qu'un bon casse-croûte dégusté dans un cadre agréable apporte face aux problèmes du quotidien, elle se dit que le métier de boulanger se conjuguerait bien avec l'insertion.

Cette juriste de formation a fait de ce sujet l'une de ses missions au conseil général des Hauts-de-Seine, où elle travaillait alors. En quelques semaines, elle quitte la sécurité de son quotidien de fonctionnaire pour devenir entrepreneur solidaire.

Elle a levé le rideau un an et demi plus tard, après s'être appuyée sur des contacts noués

lors de son passage dans l'administration, notamment les financeurs solidaires France Active et Garrigue. Depuis, l'affaire marche plutôt bien. En 2012, Farinez-vous a dégagé 370 000 euros de chiffre d'affaires, et un petit bénéfice. Domitille Flichy garde pour objectifs principaux de maintenir sa masse salariale – Farinez-vous compte 10 employés –, et conserver la qualité de ses produits faits 100% maison, de saison, sans additifs ni conservateurs, et à base de matières premières de qualité issues de producteurs locaux. Et tout cela en vendant ses produits au prix du marché. Mais respecter ces trois critères ne lui permettra jamais de dégager de marges importantes.

Qu'importe, estime-t-elle, du moment que l'entreprise se pérennise : « Je ne fais pas ça pour m'enrichir. Si l'activité dégage des bénéfices, je préfère les utiliser pour créer un poste supplémentaire en insertion. » Elle nourrit l'ambition d'ouvrir une deuxième boulangerie d'insertion à la fin de 2013, « dans un des arrondissements parisiens à deux chiffres, plus populaires et conviviaux ». ▼ MATHIAS THÉPOT



© MARIE-AMÉLIE JOURNEL



FRANCE, TA JEUNESSE ENTREPREND

LA DÉFRICHEUSE DE FAILLES DE MARCHÉ

AREEBA REHMAN, FRETBUY

Elle a créé Fretbay pour réduire les frais de port liés aux achats sur Internet, et remplir les camions qui circulent à vide.

Un petit bout de femme a mis au pas le monde du transport. Dans cet univers très masculin, voire machiste, où les acteurs indépendants sont nombreux, Areeba Rehman, 33 ans, aide 5 000 entreprises de transport à optimiser leurs trajets.

Au lancement de Fretbay, en janvier 2008, après trois ans d'études de faisabilité, elle est allée rencontrer ces transporteurs, un à un, pour expliquer l'utilité de sa plate-forme en ligne. Plutôt que de rouler à vide – comme un camion sur quatre chaque jour en France –, ou à moitié rempli, pourquoi ne pas aider des particuliers à déménager ? Le transporteur rentabilise ainsi un trajet qui aurait été improductif et donc coûteux, pour lui comme pour l'environnement.

Outre les économies de rejets de CO₂, Fretbay permet aux particuliers de réduire la facture de transport de leurs objets encombrants. Les internautes lancent en effet un appel d'offres aux transports actifs sur leur secteur, et peuvent choisir celui qui propose le tarif le plus compétitif.

Un système d'évaluation de chaque prestation par le client permet de juger du sérieux du prestataire. Areeba Rehman s'assure, en outre, que ses partenaires respectent à la lettre le droit du travail. Elle constate aujourd'hui le chemin parcouru depuis la première demande de déménagement qu'elle a reçue... par téléphone, car la plate-forme technique n'était pas encore parfaitement opérationnelle. Elle se souvient des moqueries de certains transporteurs : « Vous voulez faire du déménagement ? Avec vos petits biceps ? »

En 2012, Fretbay a réalisé 280 000 euros de chiffre d'affaires et emploie sept salariés. Pour la jeune patronne, les journées de travail sont longues et laissent peu de place à sa vie personnelle. « Souvent, je pique du nez pendant les dîners de famille », confie cette fille d'entrepreneurs, qui était professeur d'anglais jusqu'en 2005, avant de tout plaquer, contre l'avis de ses proches, pour se consacrer à son projet d'entreprise. Sans regret ? « Aucun ! Si je retournais dans l'Éducation nationale, je m'ennuierais. » ▼

PERRINE CRÉQUY



© MARIE-AMÉLIE JOURNEL



Charles Egly (à gauche) et Geoffroy Guigou révolutionnent le crédit à la consommation.

© DR

LES DISRUPTEURS

CHARLES EGLY ET GEOFFROY GUIGOU, PRÊT D'UNION

Premier entrant sur le marché français du crédit entre particuliers, Prêt d'Union, la société qu'ils ont lancée en 2011, s'attaque au monopole des banques.

Eux n'ont pas remis au goût du jour un concept vieillissant, ou imité un produit à succès. Charles Egly et Geoffroy Guigou, cofondateurs de Prêt d'Union, ont tout bonnement inventé quelque chose de nouveau, créé une offre « de rupture », comme on dit dans le jargon du marketing. Prêt d'Union, c'est en effet une plate-forme Internet de crédit entre particuliers, qui met en relation directe des ménages à la recherche d'un prêt pour financer l'achat d'une voiture, par exemple, avec des épargnants soucieux de faire fructifier leur bas de laine.

Comment leur est venue cette idée folle de s'attaquer au monopole des banques ? « En 2008, j'avais souscrit un crédit à la consommation pour payer mes impôts. Je me suis retrouvé avec un crédit revolving au taux de 14%... Je me suis donc demandé s'il existait autre chose que les banques pour obtenir un crédit », raconte Charles Egly. Le voilà donc parti pour créer Prêt d'Union. Mais pas tout seul car, il l'admet, « le projet est ambitieux ». « Je me suis associé à Geoffroy Guigou, que j'avais connu à HEC. Dans un monde de plus en plus complexe, la nouvelle génération d'entrepreneurs fonctionne souvent en binôme », explique Charles Egly.

Le problème avec une idée neuve, c'est qu'il n'est guère aisé de prouver sa pertinence. « Nous avons rencontré énormément d'investisseurs. Notre idée a été plutôt bien reçue mais, comme le concept était nouveau, cela a tout de même été un parcours du combattant », reconnaissent les deux jeunes entrepreneurs. Idem avec les consommateurs, « qu'il a fallu évangéliser ». Avec succès : depuis ses débuts, à l'automne 2011, Prêt d'Union a octroyé 25 millions d'euros de crédit. Il faut dire que, pour les prêts inférieurs à 5 000 euros, Prêt d'Union – qui fait uniquement du crédit amortissable – est « deux fois moins cher que les établissements spécialisés, lesquels proposent le plus souvent du crédit renouvelable », affirme Charles Egly. Reste qu'un nouveau concept qui fonctionne risque d'être copié. « Nous n'avons pas encore de concurrents car il est très difficile d'obtenir les agréments de l'Autorité de contrôle prudentiel et de l'Autorité des marchés financiers », indiquent les cofondateurs de Prêt d'Union. Ils en savent quelque chose : il leur a fallu deux ans pour être adoués par ces deux institutions. ▼ CHRISTINE LEJOUX

Le chômage des jeunes au centre des réflexions du G20 des entrepreneurs

Vingt-neuf entrepreneurs français, dont neuf femmes, ont participé à la cinquième édition du G20 YES (Young Entrepreneur Summit), du 15 au 17 juin à Moscou. Depuis 2010, ce colloque réunit 400 entrepreneurs des 20 pays les plus puissants pour faire l'état des lieux de l'entrepreneuriat dans le monde, et proposer des mesures pour faciliter son développement.

Boris Saragaglia, le fondateur du site de vente de chaussures en ligne, Spartoo (180 salariés, 130 millions d'euros de CA en 2012), était du voyage. « Pendant ce sommet, j'ai rencontré un producteur russe de systèmes d'arrosage agricoles, une Australienne qui aide les entreprises à améliorer leurs pratiques sociales et environnementales, ou encore un Néerlandais de 85 ans qui a créé 50 sociétés partout dans le monde, avec seulement 15 échecs. Décomplexer l'échec a d'ailleurs été un thème de débat

très enrichissant, où il s'est dit que si l'on n'échoue pas, c'est que l'on n'a pas assez essayé », détaille-t-il. Les entrepreneurs ont aussi planché sur le commerce à l'international et le financement. « En France, une entreprise de taille moyenne peine à lever des capitaux pour des montants de 15 à 50 millions d'euros, et se fait souvent financer par des investisseurs américains. Nous avons travaillé sur des solutions de financement alternatives. »

Mais c'est surtout le chômage des jeunes qui a été au centre des débats. « En Espagne, un jeune sur deux est sans emploi, un sur quatre en France. Or, des études d'Accenture et Ernst & Young montrent que 66% des créations d'emplois dans l'OCDE sont le fait des entrepreneurs. » Les pistes identifiées lors de ce G20 YES ont été adressées aux chefs d'État et de gouvernement du G20 qui se réuniront début septembre à Saint-Petersbourg. ▼ P.C.



Boris Saragaglia, fondateur de Spartoo, site de vente de chaussures en ligne, était à Moscou du 15 au 17 juin, pour la 5^e édition du G20 Young Entrepreneur Summit.

© MARIE-AMÉLIE JOURNEL

LA GEEK

ANGÉLIQUE ZETTOR,
GENYMOBILE

Sa société Genymobile, qui aide les grands groupes à développer leurs applications sous Android, connaît une croissance ultrarapide.

En « geek » qui se respecte, Angélique Zettor est une férue d'Android. Elle porte haut les couleurs du système d'exploitation mobile de Google, n'hésitant pas à se coiffer d'une volumineuse casquette à l'effigie du robot vert fluo qui le symbolise. La jeune femme de 27 ans peut se montrer décontractée : Genymobile, qu'elle a cofondé avec Cédric Ravalec en janvier 2011, a clôturé son deuxième exercice avec 2 millions d'euros de chiffre d'affaires. En 2013, il devrait doubler, et les marges, rester confortables.

Cette croissance insolente repose sur une idée simple : aider les entreprises à développer leur présence numérique en mobilité. EDF, Samsung, Orange, Thales ou encore Bouygues Telecom font appel à ses services. « Par exemple, c'est nous qui avons développé la solution d'affichage sur écrans grand format pour les panneaux numériques de JCDecaux dans le quartier de la Défense », explique Angélique Zettor, intarissable sur ce défi technique. « Quand nous avons fondé Genymobile, Android n'était pas encore le leader du marché qu'il est devenu aujourd'hui, avec 1,7 million de terminaux actifs dans le monde chaque jour. Le proposer



© MARIE-AMÉLIE JOURNEL

comme solution professionnelle était un vrai pari. » Ce sont d'abord des applications destinées au grand public qu'ont, en effet, mis au point les développeurs à partir du code source d'Android, utilisable librement pour bâtir de nouvelles fonctions.

Pour mettre au point les programmations informatiques qui traduiront les désirs de ses clients, Genymobile s'appuie sur cette communauté Android, qui compte un million de membres à travers le monde, et sur son équipe de 35 salariés. La société accueillera cinq nouvelles recrues d'ici à 2013 et s'apprête donc à déménager, pour la quatrième fois en deux ans. Une antenne à Lyon et une filiale américaine, Genymotion, devraient être ouvertes dans l'année. Pas de quoi désarçonner Angélique Zettor. Cette native de la banlieue parisienne gérait déjà, à 22 ans, l'une des plus grandes associations étudiantes de France et ces 850 000 euros de budget. ▼

P.C.

L'AVENTURIER INSATIABLE

GEOFFREY CHOPARD, LA TOUR DES TERROIRS

Après sept ans de distribution de paniers gourmands, le patron de La Tour des terroirs, 26 ans, ouvre une usine de biscuits.

Derrière sa discrétion, qui confine à la timidité, Geoffrey Chopard cache une bonne dose de culot. À 19 ans, en 2006, il décide de se mettre à son compte pour distribuer des paniers gourmands. Malgré ses études de commerce, en Suisse, le fondateur de La Tour des Terroirs peine à nouer son premier contrat.

Inlassablement, il frappe aux portes des mairies et des comités d'entreprise présentes dans l'Yonne. Ce n'est qu'un an et demi plus tard qu'est tombée une première commande de 5 000 paniers, immédiatement suivie d'une

autre pour 1 000 unités. Une bonne nouvelle... qui le met alors en difficulté : il doit trouver des fournisseurs capables de produire une telle quantité dans les temps impartis.

Il sonde tous les producteurs de terrines, miels, nonettes et autres plats cuisinés, réalisant au passage que depuis le début de son activité, il paie trop cher ses produits. En quelques jours, il parvient à réunir les 6 000 corbeilles et les produits qui les garniront. « En revanche, je n'avais rien pour emballer les paniers... Tant pis pour l'esthétique, j'ai utilisé du film à palette pour fermer le panier de démonstration exigé par mon client. Je lui ai expliqué que la machine à emballer que j'utilisais était une très grosse machine, et que je ne pouvais pas la caler pour un seul panier... », se souvient-il. Un mensonge qui aura convaincu le client, et permis à Geoffrey Chopard d'acheter en urgence ladite machine.

Après ce début mouvementé, l'activité s'est développée jusqu'à atteindre un volume de 20 000 paniers vendus la troisième année. Geoffrey Chopard a alors étendu son réseau de distribution aux épiceries locales et à la grande distribution. En 2013, il emploie dix salariés et réalise 2 millions d'euros de chiffre d'affaires. Après deux ans d'étude du projet, il vient de lancer la fabrication de ses propres biscuits, qu'il souhaite vendre auprès de la restauration et de la grande distribution. L'usine fonctionne en 1 x 8 (heures) actuellement, et devrait adopter le rythme des 3 x 8 d'ici à 2015. ▼

P.C.



© MARIE-AMÉLIE JOURNEL

Sept conseils à un jeune entrepreneur

David Amsellem, 34 ans, a fondé la conciergerie privée John Paul en 2008. L'an dernier, il a réalisé 8 millions d'euros de chiffre d'affaires. Il emploie 120 salariés, et vient d'ouvrir des bureaux à Singapour, Hongkong et Shanghai, avant le Brésil. Il donne sept conseils aux aspirants entrepreneurs.

1. ÉVITEZ DE FAIRE UN STAGE CHEZ L'ORÉAL OU UN AUTRE GRAND GROUPE

Sauf si vous voulez tuer votre esprit d'entreprise... La meilleure formation pour créer son entreprise est de travailler au quotidien auprès d'un entrepreneur expérimenté, pour l'observer et apprendre de ses erreurs.

2. LA BONNE IDÉE, C'EST CELLE QUE VOUS RÉALISEZ JUSQU'AU BOUT

N'attendez pas de déposer un brevet pour vous lancer : souvent, repenser un marché existant suffit. Menez votre idée jusqu'à sa commercialisation. Vous l'affinez ensuite. Ne partez pas d'emblée à l'international : ce qui ne marche pas en France ne fonctionnera pas mieux dans un marché certes plus grand, mais plus concurrentiel.

3. INVESTISSEZ VOTRE PROPRE ARGENT, PLUTÔT QUE CELUI DES AUTRES

Vous évalueriez mieux les risques. Ne cherchez pas à lever 500 000 euros au début, 5 000 euros suffisent. Allez voir les investisseurs avec des contrats en poche, plutôt qu'avec un business plan parfait.

4. PRENEZ SOIN DE VOS ACTIONNAIRES, ILS SONT VOS AMIS

Leurs conseils sont précieux : tenez compte de leurs remarques. Soyez disponible pour eux. Tenez-les informés, et tenez vos engagements. *Debriefez* vos erreurs.

5. REMETTEZ TOUT EN CAUSE, SAUF LA VISION DE VOTRE ENTREPRISE

Changez régulièrement tout dans votre entreprise : stratégie, équipes... sauf la vision initiale. Si vos clients sont des entreprises, n'allez pas vers le grand public. Votre offre est soit premium, soit de masse. Si vous misez sur la qualité, ne développez pas des produits low cost.

6. POUR MOTIVER VOS SALARIÉS, SOYEZ EXEMPLAIRE

Soyez chaque jour le premier arrivé et le dernier parti de l'entreprise. Persévérez. Gardez le sourire : quand le chef d'entreprise est morose, tous les salariés angoissent. Sachez déléguer et récompenser : chez John Paul, chaque salarié est augmenté ou promu tous les dix-huit mois.

7. FAITES PREUVE D'UNE RIGUEUR ABSOLUE AVEC L'ADMINISTRATION FISCALE

Respectez scrupuleusement les délais de déclaration. Vérifiez plusieurs fois l'exactitude comptable des montants : une erreur de 0,02% sur le montant déclaré à l'Urssaf vous expose à une amende. Et quand vous découvrirez que votre PME paie plus d'impôts, en proportion, qu'une société du CAC 40, même si cela est inepte, ne vous démoralisez pas. ▼

PROPOS RECUEILLIS PAR P.C.



David Amsellem, 34 ans, fondateur, en 2008, de la conciergerie privée John Paul. [DR]

JEAN-DAVID CHAMBOREDON

PATRON DU FONDS D'INVESTISSEMENT DES ENTREPRENEURS INTERNET ISAI

« FLÉCHER L'ASSURANCE-VIE VERS LES PME ET LES ETI EST UNE EXCELLENTE IDÉE »

Initiateur du mouvement des Pigeons à l'automne dernier, avec la publication sur le site de *La Tribune* (latribune.fr) d'une critique du projet de loi de finances 2013, Jean-David Chamboredon n'exclut pas une nouvelle mobilisation pour défendre le financement des jeunes entreprises. Car, faute de moyens pour soutenir leur croissance, on plombe leur potentiel de développement, estime-t-il.

PROPOS RECUEILLIS
PAR PERRINE CRÉQUY ET FABIEN PILIU

→ **LA TRIBUNE** – Vous avez accompagné les pionniers du Web, vécu avec eux la bulle Internet des années 2000, et suivez aujourd'hui plusieurs jeunes entrepreneurs du Web 2.0 ; qu'est-ce qui caractérise cette nouvelle génération ?

JEAN-DAVID CHAMBOREDON – Pour faire croître une entreprise aujourd'hui, il faut aller vite, surtout dans le numérique. Le cycle de vie des produits dans ce secteur ne dépasse pas six ans : voyez Facebook et l'iPhone qui s'essouffent actuellement. Face à ce défi du temps, les jeunes entrepreneurs s'associent, parfois à trois ou quatre, pour fonder leur entreprise. Pour gagner en réactivité, ils bâtissent des équipes avec peu de hiérarchie, favorisent l'initiative et les décisions collégiales. Les entrepreneurs de cette génération échangent beaucoup entre eux pour identifier les bonnes pratiques, et apprendre des erreurs des autres. Ils nouent leurs premiers contrats avec d'autres « pure players » du Web, plutôt que de chercher à tout prix à séduire les grands comptes. Et, pour se donner les moyens d'une croissance rapide, ils acceptent sans complexe d'ouvrir leur capital. En somme, ils sont loin du « self-made-man » des années 1970, omnipotent et incapable de faire confiance, effrayé à l'idée d'être dilué.

→ **L'essor de la création d'entreprises, le mouvement des Pigeons que vous avez lancé, les Assises de l'entrepreneuriat, etc., ont donné lieu à des mesures soutenues par le président de la République en faveur des start-up. La France vit-elle une révolution culturelle ?**

L'échec est désormais possible en France : c'est bel et bien une révolution dans notre pays. Il était temps ! Depuis trente ans, la France est gouvernée par les baby-boomers qui détiennent 80 % du patrimoine et qui ont verrouillé l'économie dans une vision « sans risque ». Leur bilan est

accablant. À force de répéter que l'argent était soit sale, soit tabou, ils n'ont pas su assurer l'avenir de leurs enfants, qui ont des conditions de vie moins bonnes que les leurs. Mais les nouvelles générations sont mieux formées. Et ainsi, d'année en année, la population comprend mieux les enjeux économiques et la prise de risque s'accroît. Parallèlement, l'influence des aînés se réduit.

→ **Jusqu'à quel point les sphères politique et administrative ont-elles compris les entrepreneurs ?**

Les Assises de l'entrepreneuriat ont permis d'ouvrir un dialogue inédit et constructif entre des parlementaires, membres des cabinets ministériels, hauts fonctionnaires et les entrepreneurs. À part quelques tabous, comme l'ISF, tous les sujets ont été abordés, et pas seulement dans le domaine fiscal. L'Élysée et Matignon ont désormais une vision plus claire de l'entrepreneuriat, de ses problématiques. À Bercy, je ne suis pas certain que ce soit le cas de tout le monde. Arnaud Montebourg a tout de même interdit à grand bruit le rachat de Dailymotion par Yahoo trois jours après la clôture des Assises ! C'est un signal déplorable. Certes, le régime des plus-values de cession a été modifié, et les Pigeons ont obtenu gain de cause. La France est redevenue un pays « normal » dans le domaine de la fiscalité des plus-values, qui est peu ou prou comparable à la moyenne européenne. Mais tous les obstacles ne sont pas levés. La mobilisation reste donc forte autour de ceux qui portent des revendications précises et vitales pour leur communauté, comme les Poussins, qui défendent l'auto-entrepreneuriat, et que j'ai soutenus publiquement.

→ **Les Pigeons s'approprieraient-ils à reprendre la plume ?**

Les Pigeons se sont battus sur un point précis aujourd'hui résolu. Mais le manque de financement pour les start-up qui grandissent

demeure. Du fait de la crise, depuis 2008-2009, les capacités en capital investissement ont fondu de moitié : on tourne désormais à 5 milliards d'euros levés par an, les stocks sont épuisés, et l'année 2013 s'annonce très mauvaise. Or, ces 5 milliards d'euros manquants représentent un levier pour la création de centaines de milliers emplois.

→ **L'appel à l'épargne des Français via le futur PEA-PME, prévu pour 2014, et l'action de la Banque publique d'investissement ne peuvent-ils pas corriger cette lacune ?**

La BPI, avec 1 milliard d'euros de capacité annuelle d'investissement n'aura pas de capacités suffisantes. Le PEA-PME est un dispositif intéressant, mais les banques ne sont pas incitées à le mettre en avant. La collecte risque donc d'être anecdotique. En revanche, flécher une partie des 1 400 milliards d'euros placés dans l'assurance-vie vers le financement des PME et ETI, comme le recommande le rapport Berger-Lefebvre, est une excellente idée ! Si l'on dirige 1 % de cet encours vers le capital-investissement, on retrouve sur cinq ans son niveau d'avant crise.

→ **N'est-il pas risqué d'investir une part de cette épargne de précaution sur de petites sociétés, plus jeunes et plus fragiles ?**

Aux Pays-Bas, le fonds de pension néerlandais APG gère 40 % des actifs du régime retraite du pays. Il n'a « que » 340 milliards d'euros sous gestion et pourtant il investit à lui seul plus en capital dans les PME que toutes les banques et tous les assureurs français réunis. Pour les contrats de plus de 500 000 euros, quel danger y a-t-il à en consacrer une petite partie au « capital productif » ? France Digitale, dont je suis administrateur, et l'Association française des

une innovation doit « faire évoluer l'état de l'art ». Facebook, par exemple, n'aurait sans doute jamais obtenu le statut de JEI. Or, dans le numérique, l'état de l'art évolue toutes les semaines, et l'innovation d'usage est aussi cruciale que la technologie qui évolue de façon incrémentielle et interactive.

→ **L'écosystème français des start-up est-il menacé par la croissance fulgurante de la TechCity de Londres, ou la concurrence de Berlin ?**

Paris compte bien plus de jeunes pousses au premier stade de financement que Berlin et Londres. En revanche, quand il ne s'agit plus de trouver quelques dizaines de milliers d'euros mais plusieurs millions, vous levez deux fois plus de fonds à Londres, deux fois plus vite. En France, faute de moyens, on exige trop tôt des entreprises qu'elles deviennent rentables, ce qui brise leur potentiel de développement. C'est pour cela que de jeunes entrepreneurs français, business plan en poche, traversent la Manche, ou partent à New York, Singapour ou Tel-Aviv pour fonder leur entreprise. Ceux qui ont déjà embauché des salariés en France ne peuvent pas forcément partir... Jusqu'au stade de l'internationalisation, où la question se pose de nouveau. C'est le cas pour Criteo, le leader mondial de la publicité en ligne reciblée : il a levé

30 millions d'euros à la fin de 2012, essentiellement au Japon et aux États-Unis, et pourrait par exemple transférer son siège de Paris à Londres. Or, cette start-up affiche l'une des croissances les plus rapides en Europe, avec plus de 300 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012, 800 salariés et 250 recrutements prévus cette année. ▼



Selon Jean-David Chamboredon, dans le secteur numérique, « l'innovation d'usage est aussi cruciale que [celle de] la technologie ». [DR]

**À CEUX
POUR QUI
UNE SEULE
VIE
NE SIGNIFIE
PAS
UN SEUL
MÉTIER.**

LES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
SONT FIÈRES D'AVOIR PERMIS À 100 000 APPRENTIS
D'ÊTRE FORMÉS CETTE ANNÉE.



FAIRE AVANCER TOUTES LES ENVIES D'ENTREPRENDRE



➤ **IL A OSÉ LE DIRE** « Cela fait partie de ce programme anti-mondialisation que je considère comme totalement réactionnaire. » **JOSÉ MANUEL BARROSO, PRÉSIDENT DE LA COMMISSION EUROPÉENNE**, LUNDI 17 JUIN

DANS L'*INTERNATIONAL HERALD TRIBUNE*, À PROPOS DE LA DEMANDE DE LA FRANCE D'EXCLURE LE SECTEUR AUDIOVISUEL DU MANDAT DE NÉGOCIATIONS COMMERCIALES AVEC LES ÉTATS-UNIS.

L'ŒIL DE PHILIPPE MABILLE

DIRECTEUR DE LA RÉDACTION



Hollande II, ça urge maintenant

L'entreprise est donc devenue l'alpha et l'omega de la politique économique de François Hollande. Pas un jour ne passe sans que le président de la République ou un de ses ministres ne se penche au chevet de cet objet de toutes les attentions. L'entreprise est au centre des débats et des enjeux, et c'est tant mieux. De bonnes décisions ont été annoncées aux assises de l'entrepreneuriat, pour simplifier leur environnement administratif et légal, et des erreurs, comme celle sur la fiscalité des plus-values de cession, ont été en partie corrigées. On pourrait penser que c'est désormais la lune de miel entre ce gouvernement de sociaux-démocrates assumés et le monde de l'entreprise. Ce n'est pourtant pas le cas, loin de là. Le Hollande II, converti au social-libéralisme, synthèse de Tony Blair et de Gerhard Schröder, n'est pas encore arrivé. Non seulement les mesures prises jusqu'ici ne suffisent pas pour refaire de la France une économie favorable au business – elle est passée en 2013 du 32^e au 34^e rang du classement « doing business » de la Banque mondiale –, mais pire, celles qui sont en train d'être prises risquent de la faire régresser encore plus dans les années qui viennent.

Pour s'en convaincre, contentons-nous de regarder ce que fait ce président, au lieu de nous arrêter à ce qu'il dit. Première illustration, l'affaire dite des « Poussins », ces autoentrepreneurs dont le principal crime est d'être nés sous Nicolas Sarkozy et qui, sous la pression d'un puissant lobbying des artisans du bâtiment, se voient tout d'un coup rejetés dans le camp

des fraudeurs et des profiteurs de l'État. Le gouvernement vient de décider unilatéralement de réduire par deux les seuils d'activité et de limiter à deux ans l'usage de ce statut. Alors que François Hollande avait promis la stabilité sociale et fiscale pour le monde de l'entreprise à l'automne dernier, on s'appête donc à casser un statut juridique qui rencontrait un franc succès, tout cela pour régler un problème de concurrence qui ne concerne que 5 % d'entre eux.

DES MESURES EN CONTRADICTION AVEC L'IMPÉRATIF DE COMPÉTITIVITÉ

Du coup, les fameux « Poussins », qui parlent (avec une certaine exagération) du « plus gros plan social de France », manifestent devant les agences Pôle Emploi pour prévenir l'État qu'il les condamne à retomber à brève échéance dans l'assistanat. Ubuesque ! On a là l'exemple type de la mesure corporatiste, inutile, et contre-productive.

Une deuxième illustration du manque de cohérence du gouvernement dans son discours sur l'entreprise risque bien de venir avec la réforme des retraites. Alors que le niveau des prélèvements publics pour la retraite atteint déjà en France un sommet dans les pays industrialisés, le rapport de la commission Moreau propose d'augmenter à nouveau les cotisations d'assurance-vieillesse, pour les entreprises et les salariés, de 0,1 point par

an pendant quatre ans. Cette hausse s'ajouterait à celle déjà décidée pour financer les retraites complémentaires.

Est-il utile de préciser qu'une telle mesure entre en com-

plète contradiction avec l'impératif de compétitivité placé au premier rang des enjeux nationaux par le président de la République. D'autres pistes, beaucoup plus vertueuses, sont pourtant possibles pour sécuriser le financement des retraites, à commencer par le relèvement progressif du plafond de l'âge légal à 65 ans, dont le rapport Moreau reconnaît (très discrètement) que ce serait financièrement bien plus rentable que l'allongement envisagé de la durée de cotisation qui atteindra, de toute façon, à 44 ans, une limite évidente, vu l'entrée de plus en plus tardive des jeunes générations sur le marché du travail.

En faisant ce choix, François Hollande veut-il forcer un relèvement de l'âge légal sans l'assumer ? Cela ne serait ni courageux, ni honnête à l'égard des Français. Tous les travaux menés sur le travail des seniors montrent pourtant que ce qui pénalise le plus la France, par rapport aux pays qui ont réussi à les maintenir dans l'emploi, c'est l'effet d'horizon. En bloquant à 60 ou 62 ans l'âge du départ, la France désincite les entreprises de conserver leurs salariés âgés, puisque cela ne sert à rien de les former s'ils doivent partir...

François Hollande, qui entre cette semaine avec la deuxième conférence sociale dans l'acte II de son quinquennat, va devoir faire des choix urgents, d'ici à la fin de l'été, pour le redressement du pays. L'idéal serait qu'il s'engage à réformer sans augmenter désormais les impôts et les charges, afin de mettre la pression sur la dépense publique. Évidemment, le président s'en gardera bien. De quoi relativiser tous ses beaux discours consensuels sur l'entreprise, qui ne servent qu'à endormir les esprits sans que rien, fondamentalement, ne change pour le climat des affaires en France. ▼

« Le président veut-il forcer un relèvement de l'âge légal de la retraite sans l'assumer ? »



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

« La réponse à la crise du logement ne peut pas être que fiscale »

Interrogé dans le cadre de l'émission de latribune.fr, Sébastien de Lafond, président de MeilleursAgents.com, a répondu aux questions des internautes.



Le marché immobilier semble toujours bloqué, pourquoi ?

Le marché immobilier n'est pas bloqué, il a simplement diminué de taille. On comptait 850 000 transactions dans les belles années 2010-2011, on devrait en enregistrer environ 550 000 en 2013. Ces ventes sont réalisées par ceux qui ont, pour différentes raisons, un réel besoin de céder leurs biens. Résultat, on constate un recul des prix très sensible en province, de l'ordre de 5 à 15 % depuis deux ans, ce qui est plutôt rassurant. En revanche, à Paris, ça ne baisse pas vite et pas très nettement : seulement 4,5 % sur la même période.

Pourquoi ? La baisse des taux redonne du pouvoir d'achat aux acheteurs et, comme le nombre d'offres demeure relativement faible, il demeure un équilibre sur le marché qui explique le niveau de prix toujours très élevé dans la capitale.

Que pensez-vous de l'action du gouvernement en matière de logement ?

La correction de la réforme adoptée par le gouvernement Fillon, qui portait à trente ans le délai pour une exonération totale de l'impôt sur la plus-value, est plutôt une bonne idée. Le nouveau dispositif Duflot a,

lui, du mal à démarrer : seulement 40 000 programmes seront lancés cette année, ce qui demeure insuffisant par rapport aux besoins, notamment en Île-de-France. Il s'agit pourtant d'un dispositif plutôt avantageux sur le plan fiscal. Il demeure semblait-il des interrogations sur le niveau des loyers et le profil des locataires éligibles.

Certains suggèrent que l'un des problèmes du marché français est qu'il est, en quelque sorte, drogué aux avantages fiscaux...

C'est vrai que nous avons connu une série de dispositifs qui n'ont pas toujours été très

heureux. On a ainsi construit dans des zones qui n'en avaient pas vraiment besoin. La réponse à la crise du logement ne peut pas être que fiscale. Il est indispensable de mettre autour de la table tous les acteurs pour élaborer des solutions qui s'inscrivent dans la durée : promoteurs, collectivités, responsables des transports, urbanistes... Avec une obsession : simplifier. On le voit pour le Grand Paris, le millefeuille administratif région-département-ville constitue un handicap pour établir des projections. ▼

Interview réalisée par **Thomas Blard et Eric Walther**

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

4G #1

premier en couverture



quialameilleure4g.com

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

la vie change avec **orange**TM





Le président de la République va-t-il geler les retraites, pour en réduire le déficit ? Le rapport Moreau suggère cette piste. S'il fait ce choix, le chef de l'État mettra ses pas dans ceux de l'ancien chancelier allemand.

François Hollande sur les traces de Schröder ? Le test des retraites

FRANÇOIS HOLLANDE, QUI A FÉLICITÉ GERHARD SCHRÖDER POUR SON ACTION à l'occasion du 150^e anniversaire du SPD, va-t-il mettre ses pas dans ceux de l'ancien chancelier allemand, comme l'y incitent les milieux économiques ? De ce point de vue, les décisions qu'il prendra en matière de retraites seront éclairantes. Un véritable test, s'agissant de la gestion de la dépense publique.

Soit il opte pour la voie d'économies immédiates, via la non-indexation des pensions, et il sera possible d'affirmer que François Hollande se « schröderise ». Soit il opte, en tout cas à court terme, uniquement pour des hausses de prélèvements obligatoires – CSG des retraités alignée sur celle des salariés, suppression de l'abattement de 10% sur le revenu imposable – et les Français admirateurs de Gerhard Schröder pourront dire



Gerhard Schröder, chancelier allemand de 1998 à 2005, membre du parti social démocrate. Sa réforme des retraites fait figure de modèle pour la droite française. [SCANPIX NORWAY/AFP]

que, décidément, les socialistes sont « incapables de réformer ».

L'ex-chancelier a initié, en 2003-2004, une réforme des retraites, dont l'effet immédiat a été de diminuer la dépense publique. Alors que le nombre de retraités augmentait, la dépense globale pour la retraite a reculé pour la première fois en 2004, outre-Rhin. Cette baisse,

synonyme de forte érosion des pensions, a beaucoup contribué à la diminution générale de la dépense publique, dont s'est enorgueillie l'Allemagne. Une politique qui fait figure de modèle pour toute la droite française. Ces dépenses représentent 56,6% du PIB en France, contre 45% en Allemagne, selon Eurostat.

C'est bien sûr en désindexant les pensions et les autres prestations, qui ont été purement gelées, que le gouvernement allemand est d'abord parvenu à ce résultat. La réforme des retraites qui a suivi, en 2007, les premières décisions de Gerhard Schröder, l'a conforté, à

situant autour de 10% de la richesse nationale; en France, il est passé de 10 à 13% du PIB en une dizaine d'années.

En assurant le 16 juin sur M6 qu'il ne toucherait pas au montant des pensions, François Hollande a semblé exclure le gel ou la sous-indexation des retraites. « Je veux dire aux retraités qu'on ne touchera pas à

leur retraite, qu'on va la sécuriser », a déclaré le chef de l'État.

Ce serait donc la voie française, celle des hausses d'impôts, qui serait empruntée, en tout cas à court terme. Mais François Hollande a habitué les Français à des déclarations rassurantes, qui masquent parfois des décisions moins favorables aux publics qu'il cherche à rassurer. Réponse en septembre. ▼

IVAN BEST

LE GRAND FRÈRE

tel point que les dépenses de retraite allemandes étaient en 2011 inférieures à leur niveau de 2003, en euros courants, sans prise en compte de la hausse des prix qui les a érodées encore plus.

Cette politique explique pour une part non négligeable le creusement de l'écart de dépenses publiques entre les deux pays. En Allemagne, le poids des pensions, rapporté au PIB, a légèrement diminué, se

Outre le vote des actionnaires sur les rémunérations des dirigeants, la nouvelle version du code de gouvernance Afep-Medef introduit une limitation des mandats d'administrateurs...

Ces « serial » administrateurs qui devront réduire le nombre de leurs mandats

COMME DANS LE MONDE POLITIQUE, CERTAINS GRANDS PATRONS se sont fait une spécialité du cumul des mandats. Non contents de présider aux destinées d'un poids lourd du CAC 40, ils multiplient les postes d'administrateur au sein d'autres sociétés.

En effet, outre leur fonction principale, 52% des patrons du CAC 40 exercent au moins un autre mandat, selon un rapport de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur le gouvernement d'entreprise, publié en octobre 2012.

Mais ce cumul des mandats d'administrateurs, qui pousse les

actionnaires à s'interroger sur la disponibilité et la vigilance de ces grands patrons présents partout, va trouver un frein dans la nouvelle version du code de bonnes pratiques élaboré par le Medef et l'Afep. D'une part, les dirigeants mandataires sociaux ne pourront plus exercer, au maximum, que deux mandats d'administrateurs dans des sociétés cotées extérieures à leur groupe (y compris des entreprises étrangères), contre quatre actuellement. D'autre part, les administrateurs non dirigeants verront le nombre total de leurs mandats limité à cinq, dans le monde, alors que cette limitation ne concerne aujourd'hui que les sociétés basées en France. Une révolution en perspective pour ces habitués du cumul des mandats :

Vincent Bolloré Le PDG du groupe Bolloré, pointé du doigt par le rapport 2012 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise – ne détient pas moins de 11 mandats d'administrateur dans des sociétés cotées, dont une seule appartient à son



Vincent Bolloré, PDG du groupe Bolloré, détient 11 mandats d'administrateur dans des sociétés cotées. [ERIC PIERMONT/AFP]

groupe, à savoir Financière de l'Odé. Parmi les dix sociétés extérieures au groupe et dans lesquelles Vincent Bolloré est administrateur, deux sont françaises (Havas et Natixis). Parmi les sept entreprises étrangères figurent Generali, Mediobanca ou bien encore la Société Camerounaise de Palmeraies.

Henri Proglio Le PDG d'EDF – avait, lui aussi, été épinglé par le rapport de l'AMF, en octobre 2012. Depuis, il a démissionné du conseil

d'administration de Veolia. Mais Henri Proglio continue de cumuler la casquette de patron d'EDF avec celles d'administrateur de Natixis, de Dassault Aviation, de CNP Assurances et du groupe espagnol de construction FCC.

Georges Chodron de Courcel Le directeur général délégué de BNP Paribas fait preuve d'éclectisme. Il est administrateur du groupe Alstom, de Bouygues, de la Société foncière, financière et de participations (FFP) – le holding de la famille Peugeot –, du fabricant de câbles Nexans, membre du conseil de surveillance de Lagardère et censeur du réassureur Scor. Et il ne s'agit là que de ses mandats

Bruxelles Lambert, les sociétés d'investissement de l'homme d'affaires belge Albert Frère.

Michel Pébereau Depuis cette année, le président d'honneur de BNP Paribas n'est plus administrateur de Saint-Gobain ni d'Axa. Mais il a conservé ses mandats chez EADS, Total, et au sein de la holding suisse Pargesa.

Denis Kessler Le PDG de la Scor est par ailleurs administrateur de BNP Paribas, du groupe Bolloré, du Fonds stratégique d'investissement (FSI), de Dassault Aviation et de la société américaine de gestion d'actifs Invesco.

Jean-Martin Folz L'ancien patron de PSA Peugeot Citroën joue la diversification. Président du conseil d'administration d'Eutelsat, l'homme est également administrateur d'Alstom, de Saint-Gobain, de la Société générale, d'Axa et du groupe belge de chimie Solvay. ▼

CHRISTINE LEJOUX

LES CUMULARDS

dans des sociétés françaises : en Belgique, Georges Chodron de Courcel est administrateur de la Compagnie nationale à portefeuille (CNP) et de Groupe



ACCOMPAGNER TOUTES LES VIES IMMOBILIÈRES

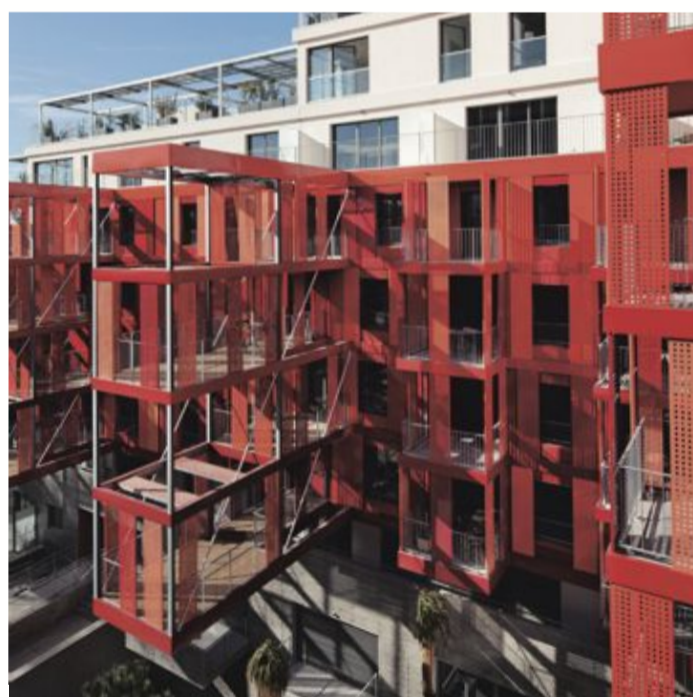
Que vous soyez un particulier, une entreprise ou une collectivité, Nexity vous écoute et vous propose la plus large gamme de conseils et d'expertises, de produits, de services ou de solutions pour mieux prendre en compte vos besoins et répondre à toutes vos préoccupations.

Nos métiers – transaction, gestion, conception, promotion, aménagement, conseil et tous les services associés – sont désormais organisés pour vous servir et vous accompagner.

Premier acteur de référence de notre secteur, engagé envers tous nos clients mais aussi vis-à-vis de notre environnement et de toute la société, nous voulons pour tous une belle vie immobilière.

IMMOBILIER RÉSIDENTIEL - SERVICES IMMOBILIERS AUX PARTICULIERS
RÉSEAUX ET RELATION CLIENT - IMMOBILIER D'ENTREPRISE
SERVICES IMMOBILIERS AUX ENTREPRISES - ENSEMBLIER URBAIN

www.nexity.fr





Le moteur de recherche teste en Nouvelle-Zélande l'établissement d'une connexion à partir d'une flotte de ballons dérivant dans la stratosphère. Un projet expérimental généreux et intéressé à la fois.

Le projet fou de Google : connecter le monde à Internet par ballons

« LOON », COMME UNE CONTRACTION DE « BAL-LOON », (ballon) mais aussi comme le dérivé argotique de « lunatic », autrement dit, « dingue ». C'est ainsi que Google a baptisé son projet expérimental un peu fou de fournir une connexion Internet alimentée par une flotte de ballons dérivant au niveau de la stratosphère. « Cette idée peut sembler farfelue, mais elle repose sur des bases scientifiques solides », fait valoir Google sur son blog officiel.

DES RELAIS DE CROISSANCE À 20 KM AU-DESSUS DU SOL

Le moteur de recherche vient d'envoyer 30 ballons au-dessus de la Nouvelle-Zélande, dans la région de Canterbury, pour un test grandeur nature. L'idée est de trouver une solution pour offrir « un accès Internet abordable à tous », en particulier dans les zones rurales et reculées, alors que les « deux tiers de la population mondiale n'ont toujours pas accès à une connexion rapide et à bon marché », notamment « dans la majorité des pays de l'hémisphère Sud, où le coût d'une



Trente ballons en feuille de polyéthylène dérivent déjà au-dessus de la région de Canterbury, en Nouvelle-Zélande. [GOOGLE/AFP]

connexion Internet dépasse encore aujourd'hui l'équivalent d'un revenu mensuel ». On le comprend, Loon est un projet à la fois incroyablement généreux et incroyablement intéressé de la part de Google, dont les relais de croissance se situent notamment dans ces pays mal connectés. Un projet ambitieux aussi, comme

son déploiement de fibre optique au Kansas. Il s'agit de ballons en feuille de polyéthylène, mesurant 15 mètres de diamètre et 12 mètres de haut, conçus pour résister à la pression, alimentés entièrement par des panneaux solaires. Ils sont envoyés à 20 kilomètres au-dessus de la surface de la Terre (les

avions volent à 10 km environ) et vont dériver au niveau de la stratosphère, transportés par le vent. Équipés d'antennes utilisant « une technologie de radiofréquence spéciale » (basses fréquences, mais pas Wi-Fi), les ballons se connectent à des récepteurs au sol (en forme de boules rouges, ins-

tallés sur la façade d'une maison par exemple), sur des bandes de fréquences dédiées aux applications industrielles, scientifiques ou médicales (2,4 GHz et 3,5 GHz), celles du Wi-Fi et du Bluetooth (et des micro-ondes) notamment, qui ne requièrent pas d'autorisation particulière. Les ballons se connectent aussi entre eux pour créer un réseau, chacun couvrant une zone de 40 kilomètres, jusqu'à un relais vers un fournisseur d'accès local.

En Nouvelle-Zélande, 50 testeurs volontaires vont essayer ce nouvel accès à Internet, à des vitesses dignes de la 3G selon Google, pour ce programme pilote. Google voudrait ensuite tester son projet dans des pays à la même latitude que la Nouvelle-Zélande et trouver des partenaires. « Un jour peut-être, vous pourrez utiliser votre téléphone mobile avec votre fournisseur d'accès actuel pour vous connecter aux ballons et naviguer sur Internet dans les zones qui en sont aujourd'hui dépourvues », prédit Google. ▼ DELPHINE CUNY



HAUTES FRÉQUENCES

Renault, propriétaire de la marque roumaine à bas coûts, veut y voir un phénomène de société en Europe occidentale, notamment en France. « Les gens changent leur mode de consommation. C'est une nouvelle attitude vis-à-vis de l'automobile », affirme le groupe.

Les Dacia à bas coûts ? Pour les riches aussi !

POUR LES « PAUVRES », LES DACIA LOGAN OU AUTRES SANDERO? Non, pas seulement! Renault, propriétaire de la marque roumaine à bas coûts, veut y voir, au contraire, un phénomène de société. « Les gens changent leur mode de consommation. C'est un mouvement de fond, une nouvelle attitude des consommateurs vis-à-vis de l'automobile. Et, quand la crise sera finie, ce phénomène restera »,

plaide Arnaud Deboeuf, directeur du programme Entry (« entrée de gamme ») du groupe tricolore. Ces nouveaux automobilistes « ne sont pas forcément des gens financièrement contraints, mais des consommateurs qui ont un niveau d'exigence pas trop élevé. Ce sont des gens qui veulent quelque chose de suffisant, sans plus », souligne le dirigeant.

La Dacia Sandero, de la taille d'une Renault Clio, peut servir

notamment de deuxième ou troisième véhicule d'un ménage relativement aisé. Même chose pour le 4x4 Dacia Duster, le véhicule tous chemins le moins cher du marché (à part le Lada Niva russe)... Certes, le mouvement reste encore ténu. Il demeure encore rare qu'une Dacia côtoie une BMW 5 ou un Mercedes ML dans un même garage. Mais c'est dans l'air du temps. « C'est un phénomène ouest-européen. Ce n'est pas le cas dans les pays émergents », reconnaît Arnaud Deboeuf.

Sandero est spacieuse et pratique. Je n'aime pas spécialement l'automobile. C'est un moyen de transport », souligne ce jeune cadre passionné de vol à voile, qui préfère dépenser le moins possible pour sa voiture. La gamme Dacia démarre à 7700 euros en France, soit les plus bas prix du marché hexagonal

dernier. Il avait réuni 7000 participants en 2011 et 4000 lors de la première édition.

Les Dacia, qui, au départ, ne devaient pas être vendues en Europe occidentale, recueillent un succès inattendu. En France, sur les cinq premiers mois de 2013, les immatriculations ont progressé de

18 %, celles de la marque Renault ayant dans le même temps plongé



CHIC ET PAS CHER

En tout cas, l'acheteur d'une Dacia... n'a pas honte de son achat. Au contraire. La preuve : la 5^e édition du « pique-nique Dacia », qui se déroulera dimanche 30 juin au Haras de Jardy, à Marnes-la-Coquette en région parisienne. Ce pique-nique annuel rassemble la communauté des clients de la filiale de Renault. Douze mille personnes avaient participé à l'édition de l'an

de 14,7 % (hors utilitaires). La marque roumaine, distribuée par le réseau du constructeur tricolore, détient 5 % du marché hexagonal et dépasse désormais largement Ford, Opel, Toyota... Mais la France représente moins de 9 % des ventes mondiales de la gamme Entry de Renault, toujours essentiellement destinée aux pays émergents. ▼

ALAIN-GABRIEL VERDEVOYE

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
Private Banking

INFORMATION AUX PORTEURS DE PARTS DU FCP 29 HAUSSMANN EQUILIBRE

SG 29 Haussmann, société de gestion du FCP, vous informe de l'évolution suivante : Augmentation du seuil d'investissement maximum dans des EMTN (Euro-Medium Term notes) et des BMT, 40 % au lieu de 20 % précédemment.

Ce changement entre en vigueur le 25/06/2013 et ne modifie en rien les caractéristiques de votre fonds.

Vous remerciant de votre confiance, vos conseillers habituels restent à votre disposition pour toute information complémentaire.

LA FIN D'UN SIGNE EXTÉRIEUR DE RICHESSE ?

« Un achat intelligent, dont je me félicite. Les Dacia sont des véhicules modernes, simples et fiables, qui servent à transporter sa famille d'un point à un autre. Ni plus ni moins. La semaine, de toute façon, je me sers du Velib' », explique un architecte parisien, qui possède un Duster. « Ma

**NOUS FINANÇONS
CE QU'IL Y A
DE PLUS PRÉCIEUX
DANS L'ENTREPRISE :
L'INNOVATION.**

NOTRE VOCATION EST
DE PRENDRE DES RISQUES
AUX CÔTÉS DES ENTREPRISES.

Pour contacter bpifrance de votre région :

bpifrance.fr





Prix national du jeune entrepreneur

Un événement



GREEN BUSINESS

Sarah DUFOUR
et **Gérald LEVY**
CYCLOPOLITAIN
Rhône (69)



Emmanuel CAZENEUVE
HESUS
Val-de-Marne (94)



Rémi LOSETO
ENR DISTRIBUTION
Pas-de-Calais (62)

INDUSTRIE

Geoffrey CHOPARD
LA TOUR DES TERROIRS
Yonne (89)



Guilhem VELVE CASQUILLAS
ELVESYS
Paris (75)



Mikaël AUBERTIN
GOOD GOÛT
Nord (59)

SERVICES

Boris SARAGAGLIA
SPARTOO
Isère (38)



Areeba REHMAN
FRETBUY
Val-de-Marne (94)



Steve RISCH
HANSI SARL
Haut-Rhin (68)

SOCIAL BUSINESS

Cédric GUEYRAUD
FM2J - LUDOPOLE
Rhône (69)



Domitille FLICHY
FARINEZ-VOUS
Paris (75)



Anthony BEHARELLE
CROC LA VIE
Nord (59)

NUMÉRIQUE TECHNO & MÉDIAS

Sylvain TILLON
SYDO
Rhône (69)



Angélique ZETTOR
GENYMOBILE
Paris (75)



Charles CHRISTORY
ADICTIZ
Nord (59)



avec le soutien de

Ils créent des emplois - Ils innovent
 Leur parcours personnel est étonnant - Ils feront la croissance de la France de demain.

Venez les rencontrer !

le mardi 25 juin à 19h au Théâtre Marigny, Paris 8ème
 Inscription sur : <http://prix-national-du-jeune-entrepreneur.eventium.net>



Adrien HALLER
SAS AHCS
 Morbihan (56)



Gwenn ATHEAUX
MOBIE
 La Réunion (974)



Sébastien ACKERMANN
BASE - COGEN'AIR
 Gironde (33)



Cyrille JOURNIAC
JA GASTRONOMIE
 Maine-et-Loire (49)



Vanessa VILLARD
AMYLGEN
 Hérault (34)



Romain RAVAUD
WHYLOT
 Lot (46)



Vincent DROFF
WICS NAVAL
 Finistère (29)



Yoann GUICHARD
REPAR'STORES
 Hérault (34)



Yannick FRANT
ILÔ CRÉATIF
 Dordogne (24)



Vincent DAUMAS
SMART CLIC
 Alpes-Maritimes (06)



Boris COUILLEAU
TITI FLORIS
 Loire-Atlantique (44)



Jean-Paul DI CRISTO
AIDE@VENIR
 Gironde (33)



Anaïs VIVION
BE APP
 Loire-Atlantique (44)



François-Joseph VIALLON
STARDUST
 Bouches-du-Rhône (13)



Baptiste GENDRON
GLOBAL VISION SYSTEMS
 Haute-Garonne (31)



SUCCESSION Arrivés à la soixantaine, les pionniers du *private equity* français

LE PAPY-BOOM DU CAP

LES FAITS Les pionniers qui ont fondé les premières sociétés de capital-investissement, dans les années 1980 atteignent aux États-Unis et en Europe l'âge de la retraite. Leur défi : passer le flambeau.

LES ENJEUX Organiser cette succession est crucial tant en interne, dans un métier de petites équipes, qu'auprès des investisseurs institutionnels qui leur confient de l'argent et qui fondent leur relation sur la confiance.

CHRISTINE LEJOUX

Dans les années 1980, ils étaient jeunes, tout feu, tout flamme, ils défrichaient un nouveau pan de la finance appelé à un brillant avenir. « Ils », ce sont les pionniers du capital-investissement (*private equity*), ce métier qui consiste à collecter l'argent d'investisseurs institutionnels pour l'injecter dans des entreprises prometteuses, dont la revente, une dizaine d'années plus tard, assurera une coquette plus-value. Si tout se passe bien...

« Ils », ce sont Stephen Schwarzman, fondateur de Blackstone, Henry R. Kravis, à l'origine de KKR, David M. Rubenstein, cofondateur du groupe Carlyle et, plus près de nous, Maurice Tchenio, l'emblématique « papa » d'Apax France, ou bien encore Gonzague de Bliignières, qui avait porté sur les fonds baptismaux l'antenne française de Barclays Private Equity (rebaptisé aujourd'hui Equistone Partners Europe), au début des années 1990.

Aujourd'hui, ces aventuriers du *private equity* ont toujours les yeux qui brillent à l'évocation de leur métier. Pourtant, nombre d'entre eux doivent songer à raccrocher les gants. Âgés d'une trentaine d'années lors des débuts du capital-investissement, ces

hommes – le métier du *private equity* est très masculin – flirtent aujourd'hui avec la soixantaine. Contrairement à des secteurs d'activité plus matures, et donc coutumiers des passages de témoin entre deux générations de patrons, il s'agit là d'un phénomène nouveau pour le secteur encore très jeune du *private equity*.

LES VÉTÉRANS INQUIÈTENT LES « ZINZINS »

De fait, les passages de relais s'accroissent depuis deux ans dans le capital-investissement français. En 2011, Maurice Tchenio a cédé les rênes du groupe Apax France à Eddie Misrahi. La même année, Gonzague de Bliignières a laissé les clés du bureau parisien de Barclays Private Equity à Guillaume Jacquaeu. Et c'est encore en 2011 que Benoît Bassi, qui présidait aux destinées de Bridgepoint France depuis les années 1990, s'est effacé, au profit de Frédéric Pescatori.

Quelques mois plus tard, c'était au tour de Jean-Lou Rihon, patron de Silverfleet Capital dans l'Hexagone, de passer le témoin au tandem Alexandre Lefebvre-Mairé Deslandes. Quand bien même les vétérans du capital-investissement ne voudraient pas céder la place, ils n'ont pas le choix. D'abord parce que les « *limited partners* » (LPs), ces fonds de pension, banques, assu-



Maurice Tchenio, l'emblématique fondateur d'Apax France a cédé les rênes du fonds à Eddie Misrahi, en 2011. Il était alors âgé de 68 ans. [DR]



« Un dirigeant de 65 ou 70 ans, c'est une incertitude sur la stabilité de son organisation. »

FRANÇOIS AGUERRE,
ASSOCIÉ
DE COLLER CAPITAL



« Les investisseurs sont nos juges-arbitres, via leurs souscriptions. »

EDDIE MISRAHI,
DIRIGEANT DU GROUPE
APAX FRANCE

reurs et autres investisseurs institutionnels qui leur confient leur argent ne le permettent pas. « *Les limited partners jugent risqué de s'engager pour dix ans avec une société de capital-investissement dont le dirigeant est âgé de 65 ou 70 ans, car cela fait planer une incertitude sur la stabilité de son organisation* », expliquait François Aguerre, associé au sein du fonds d'investissement Coller Capital, le 17 avril, lors de la conférence annuelle de l'Association des investisseurs pour la croissance (Afic).

Cette problématique de la succession constitue un sujet si sensible pour les *limited partners* qu'elle figure au tout premier rang

de leurs préoccupations, selon le baromètre semestriel du secteur, publié en décembre 2012 par Coller Capital.

Et, preuve que le phénomène du papy-boom prend de l'ampleur au sein de l'industrie du capital-investissement, 80 % des LPs citent aujourd'hui le sujet de la continuité des équipes parmi leurs principaux facteurs d'inquiétude. Ils étaient 56 % seulement à l'évoquer, il y a sept ans. « *Certains LPs m'ont dit : "Je souscris à votre fonds car la transition du management a eu lieu"* », a reconnu Eddie Misrahi, le successeur de Maurice Tchenio chez Apax France, lors de la conférence de l'Afic.

Les LPs ne sont pas seuls à pousser au départ du dirigeant-fondateur. En interne aussi, le sujet est brûlant. Car, dans ce métier de petites équipes, le moment arrive vite où il n'est plus possible d'évoluer à moins de bouter le « *big boss* » hors du fonds. Un plafond de verre qui risque de faire fuir les meilleurs talents, avec des conséquences parfois dramatiques pour la société de capital-investissement. Ainsi, en 2011, lassés d'opérer dans l'ombre de Dominique Oger, fondateur d'Atria, deux gérants du fonds, Thibaut de Chasse et Edouard Thomazeau, avaient pris leurs cliques et leurs claques. Déclenchant ainsi une

doivent passer le témoin à leurs cadets. Sous la pression des investisseurs...

ITAL-INVESTISSEMENT



Stephen Schwarzman, PDG de Blackstone, a fêté en 2013 ses 66 ans. [MAT SZWAJKOS/GETTY IMAGES/AFP]



« J'ai finalement peut-être trop personnalisé Barclays Private Equity. »

GONZAGUE DE BLIGNIÈRES, ANCIEN PRÉSIDENT DE BARCLAYS PRIVATE EQUITY FRANCE

Repères

1976 → Jerome Kohlberg, Henry Kravis et George Roberts créent le fonds américain KKR.

31 MILLIARDS DE DOLLARS → Montant du rachat du conglomérat américain RJR Nabisco par KKR, en 1989. Opération qui demeurerait le plus gros LBO (*Leverage Buy-Out*) de l'histoire du *private equity*, durant dix-sept ans.

6,1 MILLIARDS D'EUROS Somme injectée par le capital-investissement français dans des entreprises, en 2012, alors que la Bourse leur a apporté 2,6 milliards seulement.

270 Le nombre de sociétés de capital-investissement membres de l'Afic, le lobby du secteur en France.

de l'Afic contribuent à hauteur de 7 % aux besoins de financement des PME, contre 1 % seulement pour la Bourse.

Or, rien n'est moins facile que de choisir un successeur au *big boss*, dans un métier où, comme dans celui de la banque d'affaires, les relations humaines, de confiance, les réseaux jouent un rôle primordial. « Le LP classique n'aime pas le risque. Aussi, parmi les nombreux fonds qui le sollicitent pour gérer son argent, il choisira l'équipe en laquelle il aura le plus confiance », analyse François Aguerre.

« Certains investisseurs m'ont dit : "Je ne viens pas car je ne fais rien sans le fondateur [en l'occurrence Maurice Tchenio, ndlr]. Je vais d'abord vous observer afin de voir ce que vous valez" », raconte Eddie Misrahi, qui reconnaît ne pas avoir « du tout la même personnalité que Maurice Tchenio ». Il faut dire que cette première génération de capital-investisseurs, animée d'un esprit pionnier, a compté nombre de personnalités charismatiques et attachantes.

Le hic, c'est que, « pour qu'une transition soit réussie, il faut dépersonnaliser la société de capital-investissement », assure François Aguerre. « Il est difficile d'organiser une succession au sein d'une structure perçue comme un *one-man-show* », renchérit Eddie Misrahi. « J'ai peut-être trop personnalisé Barclays Private Equity », s'interroge, de son côté, Gonzague de Blignières.

RECRECITER À L'EXTÉRIEUR, UNE ERREUR « GRAVISSIME »

C'est dire s'il faut préparer les LPs au changement de patron. Un travail d'autant plus long que « les LPs ne rencontrant l'équipe d'un fonds que deux fois par an, il leur faut une dizaine d'années pour bien la connaître », indique François Aguerre. « Dès 2006, dans le cadre de la levée de notre septième fonds, nous avions prévenu les LPs qu'il s'agirait du dernier fonds levé par Maurice Tchenio, et que je serais son successeur », raconte Eddie Misrahi. De la même façon, « j'ai travaillé en binôme avec Guillaume Jacquau durant plusieurs années », rappelle Gonzague de Blignières. En interne aussi, la succession doit être soigneusement préparée.

Afin d'éviter des jalousies et des départs lourds de conséquences dans ce métier où les équipes ne comptent parfois qu'une dizaine de personnes, « il faut annoncer très vite le nom du successeur », recommande Eddie Misrahi. Et d'ajouter : « Celui-ci doit être choisi en interne. Dans cette industrie de petites structures, recruter le successeur du dirigeant-fondateur à l'extérieur constituerait une erreur gravissime. »

UNE GÉNÉRATION DE MANAGERS PLUS FINANCIERS

Nul doute que les prochaines transitions seront plus aisées, compte tenu des personnalités des nouveaux patrons du capital-investissement, plus lisses que celles de leurs aînés. « Le management des fonds de *private equity* est passé d'un profil d'entrepreneurs à un profil de financiers », précise François Aguerre. Qu'on en juge : Guillaume Jacquau est diplômé de l'ESSEC et titulaire d'un DESS de finance de l'université Paris-Dauphine, Frédéric Pescatori a fait HEC, Eddie

Misrahi, l'X et Harvard... Des formations autrement plus financières que l'École supérieure d'ingénieurs en électrotechnique et électronique de Goussier de Blignières, qui avoue par ailleurs sans fard ne pas maîtriser la langue de Shakespeare, pourtant celle des affaires.

Ce côté « low-profile » de la nouvelle génération de patrons du *private equity* peut également aider le capital-investissement à redorer son image auprès de l'opinion et des pouvoirs publics. Lesquels se sont souvent émus de l'arrogance de certains dirigeants de fonds, notamment aux plus belles heures du capital-investissement, entre 2005 et 2008.

Et les pionniers du *private equity*, eux, que vont-ils devenir, une fois partis « à la retraite » ? On imagine mal ces « workaholics » se contenter de tailler leurs rosiers. De fait, Gonzague de Blignières a profité de la conférence annuelle de l'Afic, le 17 avril, pour annoncer qu'il cherchait 300 millions d'euros afin de... monter un fonds de capital-développement, qui investira des tickets d'une vingtaine de millions d'euros dans des PME. On ne se refait pas. ▼

clause dite « d'hommes clés », qui a gelé la capacité du fonds à poursuivre ses investissements.

LE SUCCESEUR DOIT FAIRE CONSENSUS, URBI ET ORBI

« Le patron d'une société de capital-investissement doit réfléchir assez tôt à « l'après », sinon il risque d'avoir du mal à décrocher », reconnaît Gonzague de Blignières, qui s'est lui-même heurté à ce fameux plafond de verre lorsqu'il était en poste au sein du fonds Charterhouse : « Je ne parvenais plus à évoluer, je sentais que je ne ferais pas partie des "élus", je suis donc parti. »

Le départ du dirigeant-fondateur est une chose, le choix de

son successeur en est une autre. Là aussi, il doit faire consensus, tant au sein de l'équipe qu'auprès des LPs. Pourtant, ces derniers, extérieurs à la société de capital-investissement, n'ont en théorie pas leur mot à dire sur le processus de succession. Mais « ils en sont les juges-arbitres via leurs souscriptions », admet Eddie Misrahi. Et l'avis des LPs a d'autant plus de poids que les sociétés de capital-investissement se battent, aujourd'hui, pour qu'ils leur confient leur argent. Les nouvelles réglementations de la banque et de l'assurance (Bâle III et Solvabilité II) rendant les investissements en *private equity* plus onéreux pour ces deux

secteurs, les sociétés françaises de capital-investissement ont levé 5 milliards d'euros seulement, l'an dernier, un montant en chute de 22 % par rapport à 2011, et très éloigné des 12,7 milliards levés en 2008.

Un montant qui prouve également que le problème de la succession à la tête des équipes de *private equity* va bien au-delà de ce secteur : c'est une partie du financement de l'économie qui est en jeu, les sociétés françaises de capital-investissement ayant apporté, en 2012, 6 milliards d'euros à près de 1550 entreprises, pour l'essentiel des PME hexagonales. Bon an mal an, les fonds de *private equity* membres

La puissance des téraflops révolutionne l'industrie

CALCUL INTENSIF Avions, voitures, films, cosmétiques... la simulation numérique permise par le calcul haute performance est au cœur de tous les nouveaux produits. La puissance des supercalculateurs est une clé de l'innovation et de la compétitivité. La bonne nouvelle, c'est que la France est un des rares pays au monde à posséder des compétences de pointe sur toute la chaîne.

ISABELLE BOUCQ

De l'avion Rafale de Dassault au dernier vernis à ongle de L'Oréal, plus un seul produit ne sort sur le marché sans être passé par des phases de simulation numérique pour garantir une performance optimale et des comportements conformes aux attentes. « La simulation, c'est notre colonne vertébrale », affirme Gérard Poirier, adjoint au directeur de la stratégie scientifique en charge des partenariats chez Dassault Aviation. C'est un moyen de faire des calculs avec beaucoup d'interpolations et des résultats corrects. On minimise

les essais réels et les erreurs tout en aboutissant à une meilleure connaissance du produit virtuel. »

Chez Dassault, il est vrai, on fait de la simulation depuis belle lurette. « Depuis 1975, nous avons beaucoup investi dans la simulation. Les prémices de Catia [logiciel de conception assistée par ordinateur (CAO) créé par Dassault Aviation, ndr], chez nous, ont mené à la création de Dassault Systèmes, une belle réussite française dans la CAO. » Les supercalculateurs ont permis de passer à la vitesse supérieure.

Pour désigner la simulation boostée par des calculateurs dont la puissance s'évalue en téraflops (un téraflop correspond à 1 000 milliards d'opérations par

seconde) et bientôt en pétaflops (1 million de milliards d'opérations par seconde), on préfère désormais parler de HPC, pour « High Performance Computing » ou calcul haute performance. « Le HPC est l'ensemble des outils de technologie qui permettent de ne plus dépendre uniquement de l'expérimentation. Grâce au HPC, on peut simuler des phénomènes qu'on ne peut pas expérimenter, par exemple dans le nucléaire, ou pour comprendre la réaction des organes à l'intérieur du corps en cas de crash », explique Hervé Mouren, qui dirige Teratec, le pôle européen de compétence en simulation numérique haute performance installé depuis un an à Bruyères-le-Châtel, dans l'Es-

sonne, à côté du Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA).

DÉLAIS DE DÉVELOPPEMENT ET COÛTS RÉDUITS

« La simulation est le couplage des mathématiques appliquées et de la recherche informatique. La France, observe Hervé Mouren, a la meilleure école de mathématiques au monde et il y a toujours eu un terreau fertile pour la recherche scientifique et les applications militaires. » Selon lui, deux phénomènes ont donné un coup d'accélérateur au déploiement du HPC. « Avec l'arrêt des essais nucléaires, il a fallu utiliser la simulation. D'autre part, depuis dix ans, les grands industriels ont

pris conscience que la simulation était un enjeu stratégique. Ils doivent non seulement maîtriser ces technologies, mais aussi les diffuser dans leur écosystème et dans toute l'industrie. »

À la clé, des délais de développement et des coûts réduits. Hervé Mouren affirme que dans l'automobile, qui est un grand utilisateur d'HPC avec l'aéronautique et l'énergie, on a réduit le temps de développement des voitures par deux en quinze ans grâce à ces technologies de simulation reposant sur des puissances de calcul de plus en plus importantes. « Et la première voiture qu'on construit peut rouler », précise-t-il.

Un exemple ? La Cléo 4 a fait une cure d'amaigrissement de 100 kg grâce à la simulation numérique. Celle-ci a permis de tester les nouvelles pièces allégées et de garantir leur tenue en cas de choc. Dans l'aéronautique, on conçoit des avions moins gourmands en énergie et moins bruyants en analysant des phénomènes physiques complexes. Dans l'industrie pharmaceutique, on accélère la découverte de nouvelles molécules actives et de nouveaux médicaments. Les compagnies pétro-

Les industriels financent à hauteur de leur utilisation le supercalculateur Airain, une machine fournie par Bull au centre de calcul recherche et technologie (CCRT) du Commissariat à l'énergie atomique (CEA). [CEA]



FORUM TERATEC : SIMULER POUR INNOVER

Les 25 et 26 juin, le Forum Teratec réunit à l'École Polytechnique la crème de la crème du HPC européen et mondial. En présence de Louis Gallois, acquis à la cause du HPC depuis son passage chez EADS, des industriels viendront raconter leurs expériences, y compris des nouveaux venus comme Michelin ou Unilever, habituellement peu bavards.

21,8 milliards de dollars

C'est le chiffre d'affaires du HPC en 2012 dans le monde (y compris le stockage, les logiciels et les services associés). En France, il s'élève à 500 millions d'euros, avec une croissance à deux chiffres d'ici à 2017 (sources : IDC et Pierre Audoin Consultants).

DES CENTRES PARTOUT EN FRANCE

L'Usine Nouvelle a recensé neuf centres de calcul intensif ouverts aux entreprises : CCRT à Bruyères-le-Châtel (320 tflops), Roméo à Reims (6 Tflops), Cisna au Mans (1,5 tflop), Crihan à Rouen (14 Tflops), Extreme Factory aux Clayes-sous-Bois (170 Tflops), Caps Compute Lab à Rennes (42 Tflops), CSP à Pau (2,5 tflops), Calmip à Toulouse (38,5 Tflops) et HPC@LR à Montpellier (20,5 Tflops).



Teratec, le pôle européen de compétence en simulation numérique est installé depuis un an dans l'Essonne, à côté du CEA. [TERATEC]



Pour Gérard Roucairol, président de Teratec, « la puissance de calcul est un enjeu majeur qui chamboule les positions acquises dans l'industrie mondiale ». [TERATEC]

lières ont des outils pour chercher de nouveaux réservoirs et mieux exploiter les gisements actuels.

De nouveaux secteurs, comme le cinéma et les médias, se mettent à leur tour à lorgner les téraflows. Comme Luc Besson, et son studio EuropaCorp, qui s'intéresse de près au HPC. Le film *Avatar* n'aurait pas été possible sans les calculs de 40 000 processeurs, seulement trois fois moins puissants que les solutions déployées dans les simulations thermonucléaires ! L'interdiction des tests sur les animaux amène aussi des industriels de la

Fusion nucléaire, exploration du génome humain... c'est toujours la recherche publique qui tire ce marché.

cosmétologie, comme L'Oréal, à se tourner vers la simulation.

Si l'industrie s'est mise au HPC depuis une bonne dizaine d'années, c'est toujours la recherche publique qui tire ce marché avec des projets dans la fusion nucléaire comme Iter, l'exploration du génome humain ou la climatologie.

L'intérêt de Teratec est de réunir le trio indispensable au développement du HPC : industriels utilisateurs, fournisseurs de technologie et centres de recherche. Parmi les membres fondateurs, on trouve Airbus, Air Liquide, Dassault Aviation, Safran ou encore Total, ainsi que de nombreuses entreprises technologiques (Bull, Altran, Nvidia, ESI Group...) et des partenaires de recherche (CEA, CNRS, Polytechnique, Inria...).

L'un des fournisseurs de solutions hébergés sur le campus Teratec est la compagnie Distene. Selon son directeur commercial, Laurent Anné, ses clients ont besoin de logiciels pour exploiter les résultats

des calculs massifs. Et comme beaucoup d'acteurs de ce domaine, il s'enthousiasme en constatant que le HPC permet aujourd'hui de tester des phénomènes multiphysiques mélangeant les aspects électromagnétiques, chimiques ou mécaniques d'une solution, avec des résultats toujours plus réalistes. « C'est une barrière qui peut être franchie grâce au HPC », s'émerveille-t-il.

Après un an d'existence, Teratec peut se targuer de quelques résultats prometteurs, comme la création de l'institut de recherche technologique (IRT) SystemX dédié à l'ingénierie numérique des systèmes du futur et le lancement de Numinov (le numérique pour l'innovation), une plate-forme de services de calcul intensif dans les nuages (cloud). « En rendant le HPC disponible à la demande dans le cloud et les logiciels disponibles en mode SaaS [Software as a Service] on a déjà enlevé deux barrières à l'entrée. La troisième barrière est l'expertise dont les entreprises ont besoin pour

faire de la simulation numérique », explique Hervé Mouren. Malgré la levée progressive de ces obstacles, tout le monde déplore la difficulté d'accès pour les PME.

UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR LES INDUSTRIELS

Certaines pourtant misent leur futur sur cette technologie. L&L Products est un équipementier automobile qui s'est doté de moyens de calcul importants dès le début des années 2000 en suivant les évolutions au fil du temps. « En 2012, nous avons acquis un cluster de 72 processeurs pour un coût en dessous de 100 000 euros, raconte Frank Braymand, chargé des calculs HPC dans cette société installée près de Strasbourg. Nous vendons aux constructeurs des solutions de renfort de structure. Sans le HPC, nous ne pourrions pas leur présenter des propositions abouties après avoir fait le tri entre les bonnes et les mauvaises solutions. C'est primordial pour nous. »

Depuis 2003, le centre de calcul recherche et technologie (CCRT) est l'un des composants du complexe de calcul scientifique du CEA sur le site de Bruyères-le-Châtel.

Pour fêter ses dix ans, le CCRT a encore augmenté sa puissance de calcul : 320 téraflows à la disposition des équipes du CEA et d'une dizaine de grands industriels.

« L'objectif est de les accompagner dans le passage à l'échelle dans la simulation numérique. Il y a d'autres offres de la part de HP, IBM ou Bull. Mais ils viennent chez nous pour expérimenter des phénomènes physiques complexes et pour aller plus vite. Grâce à notre veille, ils accèdent à des technologies nouvelles, comme le GPU computing », explique Christine Ménaché, chargée d'affaires CCRT au CEA. Le GPU ? C'est un type de calcul qui consiste à utiliser le processeur graphique (GPU) en parallèle à l'unité centrale de traitement, afin d'accélérer des tâches de calcul polyvalentes de science et d'ingénierie. Lancé il y a cinq ans par Nvidia, le calcul par le GPU s'est imposé comme un standard de l'industrie. « Thales est venu faire des tests pour ses radars, reprend Christine Ménaché. En interne, ça leur aurait pris quatre mois. Au CCRT, ça a pris une semaine. » Les industriels financent à la hauteur de leur utilisation le supercalculateur Airain aux

10 000 cœurs, une machine massivement parallèle fournie par Bull. Ils apprécient l'accès aux dernières technologies et les services offerts dans le stockage, le dépouillement et la visualisation à distance.

Gérard Roucairol, président de Teratec et vétéran de Bull, se fait le chantre du HPC et de son rôle dans

« Thales est venu faire des tests pour ses radars. En interne, ça leur aurait pris 4 mois. Au CCRT, ça a pris une semaine. »

CHRISTINE MÉNACHÉ, CHARGÉE D'AFFAIRES CCRT AU CEA

l'innovation et la compétitivité. « La conception des machines et des logiciels est en train de changer radicalement. La puissance des machines provoque des ruptures technologiques dans le logiciel. Pouvoir utiliser cette puissance de calcul est un enjeu majeur qui chamboule les positions acquises dans l'industrie mondiale, explique-t-il. La simulation numérique est un enjeu de maîtrise du futur de l'Europe et la France est l'un des rares pays dans le monde qui possède des compétences couvrant toute la chaîne de valeur. »

Pour lui, il est impératif de mettre la simulation numérique au service du renouvellement de la productivité, comme il vient de l'expliquer dans un rapport remis ces jours-ci à la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services. « Avec le HPC, on est à la frontière de ce qu'il est possible de faire avec des ordinateurs. Les retombées sont très larges », conclut-il. Aux alentours de 2020, on devrait franchir le cap de l'exaflop, soit 1 milliard de milliards d'opérations par seconde... ▼

FOCUS

L'Europe soutiendra-t-elle le HPC ?

Si Jean-Philippe Nominé, chargé des collaborations européennes au CEA, parvient à ses fins, la Commission européenne devrait inscrire le HPC (High Performance Computing ou « calcul haute performance ») parmi les projets prioritaires du plan Horizon 2020. Au sein du forum ETP4HPC (European Technology Platform for HPC), il milite depuis plusieurs mois pour que le HPC fasse l'objet de programmes de recherche et de financements.

Structure indépendante fondée par des industriels européens, cette plate-forme pro-

pose plusieurs axes de recherche : passage à l'échelle extrême de l'exaflop (1 milliard de milliards d'opérations par seconde), avec des questions de résilience et d'efficacité énergétique, démocratisation des usages ou encore solutions déclinables pour les PME. À la clé, 150 millions d'euros par an pendant sept ans pour développer le HPC de demain. « Même s'il est difficile de chiffrer les retombées économiques et la création d'emplois, nous croyons que le HPC est porteur et la France est moteur grâce à ses compétences et à sa vision », affirme Jean-Philippe Nominé. ▼

**LE FOCUS
DE LA SEMAINE**

C'est une première en France : Neoshop va ouvrir ses portes à Laval, en Mayenne. Une boutique qui proposera, à partir de septembre prochain, des objets innovants, à la conception desquels les consommateurs sont invités à contribuer. L'espace, initié par Laval Mayenne Technopole, se veut avant tout un test commercial grandeur nature pour les start-up.

Laval invite le consommateur à la conception des innovations

DENIS KERDRAON, À LAVAL

Laval Mayenne Technopole (LMT) aurait-elle trouvé le chaînon manquant en matière d'accompagnement de start-up ? C'est bien l'impression qui domine à la découverte de Neoshop. Derrière cette marque – déposée – se cache un outil au service des entreprises innovantes. À partir du mois de septembre, un espace commercial dédié à l'innovation va voir le jour en plein centre-ville de Laval. Avec l'idée forte de confronter les innovations au grand public et d'apporter la preuve aux distributeurs que le produit fonctionne.

« Les porteurs de projets ne viennent pas du commerce ou du marketing, souligne Christian Travier, directeur général de LMT. Or, dans notre dispositif d'accompagnement, nous nous sommes rendu compte qu'il y avait beaucoup de choses sur le financement, la R&D, etc. Mais quand les entreprises arrivent avec leur produit sur le marché, il n'y a plus rien. D'où l'idée de créer un lieu pour démarrer la commercialisation. » L'idée a germé en août 2011 pour une ouverture, d'abord privée, en juillet 2013, avant que le grand public puisse y accéder, en septembre prochain.

La phase de conception a donc pris du temps, mais les promoteurs de Neoshop l'ont conduite dans les règles : présentation du projet à Laval Agglo, état de l'art, benchmark, et surtout partage. Et c'est bien là l'une des dimensions essentielles du



L'une des salles de Laval Mayenne Technopole consacrées à la rencontre des innovateurs et des consommateurs. [NEOSHOP]

projet. « *Un a participé, que ce soit dans la phase de conception, d'aménagement ou encore de commercialisation* », rapporte Idir Aït-Arkoub, le président de LMT et par ailleurs vice-président de Laval Agglo, en charge de l'innovation et de l'enseignement supérieur.

UN PARTENARIAT ÉTENDU À LA COMMERCIALISATION

Concrètement, cet espace de 200 m² répartis sur quatre niveaux propose une boutique, un lieu de coworking et de réunions, une surface d'exposition et un étage consacré aux Living Lab et Fablab. Neoshop fait donc d'une pierre quatre coups en apportant à Laval une cantine numérique, mais aussi une interface d'échange entre concepteurs de produits innovants et utilisateurs et/ou acheteurs. « *Les Living Lab et Fablab permettent d'associer les utilisateurs à l'élaboration des innovations avec un espace où les consommateurs pourront questionner sur des projets encore au stade de l'idée, un espace de test de prototypes et un lieu outillé de coopération pour la mise au point des innovations* », détaille Marion Hurbin, en charge du projet à LMT.

Preuve de cette volonté partenariale inscrite dans l'ADN de l'endroit, l'aménagement et le mobilier ont été réalisés par des designers locaux. En échange, le lieu sert de galerie. « *Nous avons l'intention de*

renouveler ainsi le mobilier chaque année », explique Marion Hurbin. Avec également la volonté d'en faire profiter le territoire. Par exemple, une entreprise mayennaise a fabriqué une table présentée par un designer. Le produit lui a plu au point qu'elle a exprimé le souhait de la fabriquer et de la commercialiser en plus grande série.

Partenariat encore quand il s'agit de rédiger les contrats liant Neoshop aux start-up pour la commercialisation des objets. « *Nous nous sommes fait aider par un avocat sur le travail rédactionnel. Choisi pour sa connaissance du monde de l'innovation, il peut compter en retour sur notre réseau.* » Partenariat toujours dans le processus de commercialisation. Une personne sera bien

employée pour assurer la présence et vendre, mais les entrepreneurs seront aussi mis à contribution, pour former le vendeur et éventuellement aller au contact des clients.

TOUS LES TROIS MOIS, DE 30 À 40 NOUVEAUX PRODUITS

« *Cela me permet d'avoir une commission commerciale et un retour direct des consommateurs* », explique François Mermoud, PDG de Red Motion. Cette société incubée au sein de LMT a conçu un guidon antivibration pour vélo. Ce sera l'un des premiers objets exposés et vendus par Neoshop. « *C'est un premier pas en direction du public, analyse Christian Travier. Ceux qui voudront des études scientifiques, nous les mettrons en relation avec*

des prestataires que nous sélectionnerons. » Au total, de 30 à 40 produits devraient ainsi être proposés à la vente, avec un renouvellement tous les trois mois environ.

Laval Agglo a investi entre 120 000 et 150 000 euros dans le projet. Neoshop va aussi se rémunérer sur les ventes pour une commission s'échelonnant entre 10 et 40 %, comme dans la distribution. Mais au-delà du modèle économique, le président de LMT voit dans la boutique un atout pour le territoire. « *Neoshop amène Laval à se positionner comme une ville où l'innovation est permanente.* » Et Idir Aït-Arkoub de conclure : « *Avec Neoshop, on prend un risque, mais la prise de risque va de pair avec l'innovation.* » ▼

« Neoshop amène Laval à se positionner comme une ville où l'innovation est permanente. »

IDIR AÏT-ARKOUB, PRÉSIDENT DE LAVAL MAYENNE TECHNOPOLE

projet. Car si LMT peut revendiquer la paternité de l'idée originelle, c'est au sein du réseau européen Open Innovation (lire encadré) qu'elle a su évoluer. « *L'idée a été lancée auprès de nos huit partenaires et cha-*

FOCUS

Un réseau européen de l'innovation partagée

Neoshop entre dans le cadre du projet européen Open Innovation qui regroupe neuf partenaires d'Europe de l'Ouest. C'est dans ce creuset qu'a été lancé le concept. Depuis, l'idée a fait son chemin. Des boutiques éphémères ont été ouvertes à Gand, en Belgique, ou encore à Edimbourg. L'University College of London s'apprête à faire de même.

En plus d'un partage au moment de la conception, le réseau permet de faire circuler les pro-

duits présentés dans chacune des boutiques. Open Innovation aide aussi à la formation de haut niveau pour dirigeants (Masterclass Open) ou encore à la mise en place d'une plateforme d'innovation à destination des entreprises (Idexlab). C'est en pionnière que Laval Mayenne Technopole avait mis au point Idenergies, un accélérateur de développement pour les start-up ; c'est en pionnière qu'elle ouvre les portes de Neoshop. ▼

**NOUVEAU ET
INTÉRESSANT**

Jusqu'aux élections générales du 22 septembre, retrouvez dans *La Tribune* notre série pour mieux comprendre l'Allemagne d'aujourd'hui et de demain. Cette semaine, nous faisons étape à Düsseldorf, ville qui incarne cette culture rhénane si singulière faisant d'elle un centre économique, industriel et culturel de premier plan.

Düsseldorf, le nouveau visage de l'industrielle Rhénanie

FRANÇOIS ROCHE

D'abord, il y a le Rhin, large, tourbillonnant, gris métallisé, qui s'enroule autour de Düsseldorf en deux généreux méandres, que sillonnent, de Rotterdam à Duisbourg et Cologne, de lourdes barges chargées d'hydrocarbures et de charbon. Ensuite, il y a l'histoire, celle d'un groupe d'habitants de Cologne, qui décide de se soustraire à l'autorité et à l'avidité de l'archevêque et d'ériger à l'embouchure de la Düssel, à quelques dizaines de kilomètres en aval, un nouveau village marchand sur les bords du Rhin. Nous sommes en 1288...

Depuis, la trace de l'archevêque trop gourmand s'est perdue dans les sables de l'histoire, et le village sur la Düssel a prospéré. Il fut dirigé un temps par un adepte des Lumières, Jean-Guillaume II de Pfalz Neubourg, né en 1658 d'une famille d'origine bavaroise, dont la sœur Éléonore fut l'épouse de l'empereur d'Autriche Léopold 1^{er}, son autre sœur Marie-Sophie, reine du Portugal et une troisième, Mariana, reine d'Espagne... Jean-Guillaume II sera le dernier des princes régnants à être nés ou morts dans sa ville. Les autres dirigeront de plus loin, de Mannheim, de Heidelberg, de Munich, ou de Paris (Murat et Napoléon furent les princes en titre du grand-duché de Berg).

Puis, en 1815, le Congrès de Vienne place Düsseldorf sous la domination de la Prusse, qui sécurisait alors sa présence sur le Rhin. Mais l'absence physique de prince-électeur pendant de nombreuses années devait conférer à la ville un certain esprit d'indépendance. Düsseldorf fut aimée de Jefferson, lorsqu'il était ambas-



Le port de la ville a été transformé en un important quartier d'affaires, le MedienHafen, ou « port des médias ». [TIBOR BOGNAR/AFP]

sadeur à Paris, de Goethe et bien sûr de l'enfant de la cité Heinrich Heine, qui y est né en 1797. Mendelssohn Bartholdy fut directeur de la musique en 1830 et Robert Schumann et sa femme Clara s'y installent en 1850...

L'AMBITION DE RENFORCER LA BASE INDUSTRIELLE

Aujourd'hui, avec environ 600 000 habitants, Düsseldorf est la neuvième ville d'Allemagne. C'est donc une métropole moyenne à l'échelle de l'Europe mais elle incarne ce mode de vie rhénan, plutôt convivial, dont le symbole est le carnaval, l'un des plus colorés du pays, et dont le chef d'orchestre est le petit bouffon Hoppeditz, qui ouvre les festivités chaque année le 11 novembre à 11 heures 11 minutes... En plus de soigner son cadre de vie (les berges du Rhin ont été transformées en promenade, les moutons paissent sur les pelouses...), Düsseldorf veut reconquérir sa place de capitale économique du Rhin, même si

Cologne lui dispute naturellement ce titre, avec quelques arguments.

Düsseldorf abrite le siège de quelques-unes des plus grandes entreprises du pays comme E.ON, Metro, Henkel, Vodafone, Rhein-Metall, Ergo ainsi qu'une importante unité de production du groupe français Vallourec. Elle est aussi une capitale des médias (*Wirtschaftswoche*, *Handelsblatt*), de la publicité, de la mode...

Mais elle doit faire face à la concurrence des autres métropoles allemandes, et notamment de Berlin qui attire de plus en plus d'activités culturelles et de services, autrefois l'une des spécialités de Düsseldorf. « Il est clair que nous devons lutter pour renforcer notre rôle de capitale économique, confirme Uwe Kerkman, directeur général du développement économique de la ville. Notre stratégie est de développer des activités diversifiées, de ne pas nous concentrer sur les seuls services mais de renforcer notre base industrielle. Nous savons que Berlin est une ville qui attire les jeunes, les activités high-tech et

qu'elle est moins chère que Düsseldorf, mais cela ne nous empêche pas de nous fixer des objectifs ambitieux dans le domaine des nouvelles technologies, liées à la téléphonie mobile notamment, mais aussi aux biotechs et aux industries de création. »

DÉJÀ 500 ENTREPRISES CHINOISES IMPLANTÉES

Depuis quelques années, la ville de Düsseldorf a mis en œuvre une stratégie très offensive visant à attirer les investisseurs chinois. Sa situation géographique, proche de la Belgique, des Pays-Bas et de la France (et des grands ports de la mer du Nord, accessibles par le Rhin) en fait un lieu assez privilégié pour des investisseurs extérieurs à l'Europe.

La foire de Düsseldorf a ouvert cinq bureaux de représentation en Chine tandis que la municipalité multiplie le nombre de missions économiques à Shanghai, Hong-

formée juste après la Seconde Guerre mondiale, lorsque l'administration britannique, qui gouvernait alors la région, a fait appel aux experts nippons pour reconstruire la sidérurgie de la Ruhr. Düsseldorf abrite ainsi la troisième communauté japonaise d'Europe après Londres et Paris, et les liens entre la ville et les grandes entreprises japonaises sont nombreux.

Enfin, la cité rhénane veut naturellement redévelopper ses activités portuaires. L'ancien port a été transformé en un nouveau quartier d'affaires, MedienHafen, littéralement « le port des médias », où se sont installées d'ailleurs des entreprises d'autres secteurs, comme la publicité et la mode. Misant sur des architectes mondialement reconnus comme Frank Gehry, Renzo Piano, Fumihiko Maki ou le français Claude Vasconi, mais aussi sur une nombreuse équipe d'architectes allemands, cette réalisation spectaculaire vise à modifier en profondeur l'image de l'ancien centre financier de la Ruhr en une ville tournée vers le futur.

DEVENIR LE 1^{ER} PORT FLUVIAL D'ALLEMAGNE

Quand aux activités portuaires proprement dites, elles sont promises à de nouveaux développements. Le projet est de construire le premier port fluvial d'Allemagne afin d'offrir aux ports d'Anvers et de Rotterdam la possibilité de s'appuyer sur un nouveau « hub » à Düsseldorf, qui deviendrait ainsi un centre logistique important en Europe du Nord et de l'Ouest. Sur le plan financier, la ville dispose d'un atout majeur pour assumer ses nouvelles ambitions : elle n'est quasiment pas endettée, ce qui n'est pas le cas des autres grandes villes allemandes... ▼

« Notre stratégie est de développer des activités diversifiées. »

UWE KERKMAN, DIRECTEUR GÉNÉRAL DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE DÜSSELDORF

kong ou Chongqing. Des procédures accélérées ont été mises en place pour délivrer des permis de travail à des entrepreneurs chinois. Düsseldorf accueille aujourd'hui plus de 500 entreprises chinoises dont Huawei, qui emploie 600 salariés dans la ville allemande.

La cité peut aussi compter sur une très forte implantation japonaise, une communauté qui s'est

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

UN VOYAGE EN ALLEMAGNE par François Roche

Retrouvez « Un voyage en Allemagne » en partenariat avec

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

LE ZOOM
DE LA SEMAINE

Déjà réputée pour ses nombreuses jeunes pousses, la capitale économique d'Israël a décidé de passer à la vitesse supérieure et de créer un véritable « écosystème ». La mairie entend désormais attirer des créateurs d'entreprise étrangers, afin de donner à la ville l'aura internationale qui lui fait encore défaut.

Tel-Aviv, terre promise des start-up du village global

PASCAL LACORIE, À TEL-AVIV

Transformer sa ville en une nouvelle Silicon Valley : tel est le rêve que Ron Huldai, le maire de Tel-Aviv, ne cesse de caresser. Le mirage a commencé à prendre forme. La ville « blanche », qui compte la plus forte concentration de bâtiments de style Bauhaus au monde, concentre déjà un tissu exceptionnel de 700 start-up à différents stades de développement, ainsi qu'un réseau de 1 200 entreprises spécialisées dans la haute-technologie, pour une population de 400 000 habitants. Start-up Genome, un site américain, a placé Tel-Aviv au deuxième rang des endroits les plus attractifs pour les jeunes pousses, juste derrière la Californie.

SORTIS DES UNITÉS D'ÉLITE DE L'ARMÉE

Dans l'immense majorité des cas, ces entreprises ont été créées par de jeunes Israéliens sortis des unités d'élite de l'armée spécialisées dans la cyberguerre, la haute-technologie ou les services de renseignement. Le célèbre et très branché boulevard Rothschild, au centre-ville, est ainsi devenu « la rue des start-up, dans la ville des start-up d'une nation de start-up », proclame fièrement Avner Warner, le chef du département du

Google, Microsoft, SAP, Oracle, HP, Marvell ont installé leur centre de R&D dans la région.

Développement économique international de la municipalité.

Mais, pour Ron Huldai, l'heure est désormais venue de passer la vitesse supérieure afin de créer un nouvel « écosystème ». « L'innovation constitue la priorité des priorités », explique le maire qui veut à tout prix attirer des créateurs d'entreprise étrangers, afin de donner à Tel-Aviv une aura internationale qui lui fait encore défaut. Dans la Silicon Valley, le modèle de référence, environ 50 % des fondateurs de start-up sont des étrangers, alors que le



Tel-Aviv, la ville « blanche » d'Israël, célèbre pour sa plus forte concentration de bâtiments de style Bauhaus au monde, joue à fond la carte de l'hédonisme pour attirer des « start-upers » étrangers... et garder les siens, tentés par l'exil en Californie. [JACK GUEZ/AFP]

pourcentage reste jusqu'à présent négligeable en Israël.

Sur le terrain législatif, les pressions du maire sur le gouvernement ont abouti à un projet de loi sur l'octroi de « visas pour start-up ». Objectif : lever les obstacles bureaucratiques afin de convaincre des entrepreneurs de déménager avec armes et bagages à Tel-Aviv pour y élire domicile, mais aussi pour ouvrir des bureaux et des centres de R&D. « Jusqu'à présent, il était difficile d'obtenir des visas pour nos ingénieurs », explique Leo Widrich, cofondateur du réseau social Buffer, établi à San Francisco et à Hongkong, qui a commencé à installer en avant-garde une demi-douzaine de ses employés à Tel-Aviv.

UN RÉSEAU WI-FI GLOBAL COUVRIRA TOUTE LA VILLE

Histoire de bichonner l'image d'une ville hypermoderne fonctionnant à fond 24 heures sur 24, la municipalité va établir un réseau Wi-Fi global qui permettra de rester connecté partout, aussi bien dans les très nombreux bars, que sur la plage, au théâtre, au musée ou dans n'importe quel

lieu public. Ron Huldai a lui-même donné l'exemple. Une bibliothèque peu fréquentée installée en haut d'une tour surnommée « Shalom » qui surplombe la Méditerranée a été transformée en espace de travail pour de jeunes informaticiens qui peuvent venir tester et partager de nouvelles idées et technologies dans un esprit de coopérative. Les loyers sont à bon marché pour ceux qui passent par cette pépinière avant que les plus chanceux et talentueux ne prennent leur essor et fondent à leur tour leur entreprise.

Pour Ron Huldai, ce cyberspace fait penser à une sorte de « kibboutz du futur », une allusion à ces villages collectivistes qui, au siècle passé, ont permis l'émergence d'une agriculture ultramoderne dans cet État vieux d'à peine 65 ans. D'ores et déjà, le terreau s'est avéré particulièrement fertile. Tel-Aviv rassemble les deux tiers des start-up actives en Israël, un pays en pôle position dans le monde pour le nombre de jeunes entreprises de haute

technologie par tête d'habitant, avec un ratio de 4,7 % du PNB investis dans la R&D.

Des grands groupes ont d'ores et déjà cédé aux charmes de la ville qui joue à fond sur son climat ensoleillé, son côté hédoniste et sa concentration d'ingénieurs. Google, Microsoft, SAP, Oracle, HP, Marvell ont installé leur centre de R&D dans la région de Tel-Aviv. Pour autant, la ville, tout comme Israël, est victime de son succès et souffre d'une « fuite des cerveaux ».

Bon nombre de jeunes patrons, une fois franchi le stade de la start-up et le succès venant, ont tendance à déménager aux États-Unis, notamment en Californie, là où il faut se montrer pour prouver sa réussite. Waze Ltd, créatrice de l'application mobile de GPS du même nom, un des fleurons du high-tech local activement courtisé ces derniers temps par Google – qui serait prêt à mettre 1,3 milliard de dollars sur la table pour en prendre le contrôle –, a déménagé son siège et une partie de son

personnel à Palo Alto. Autre exemple : BillGuard, une entreprise qui permet aux consommateurs d'identifier les frais indus prélevés sur leurs cartes de crédit a établi son siège social à New York tout en maintenant un bureau le long du boulevard Rothschild.

LA PAIX, UNE NÉCESSITÉ POUR L'ÉCONOMIE DU PAYS

Reste à savoir si Ron Huldai réussira à freiner cette délocalisation et, surtout, à séduire des investisseurs étrangers. Une mission qui ne s'annonce pas facile. Le marché israélien est minuscule face au continent américain. Et puis le facteur risques « géostratégiques » peut peser lourdement sur les décisions des patrons, durant les périodes de tension militaire. Comme le souligne Stanley Fischer, le gouverneur sortant de la Banque d'Israël : « L'économie israélienne peut difficilement se passer de la paix. » Or, la région, avec la Syrie, le Liban, l'Égypte, la bande de Gaza et la menace nucléaire iranienne, n'a rien d'un havre de sérénité. Un sérieux handicap que Tel-Aviv, forte de ses succès passés, espère quand même surmonter... ▼

700

C'est le nombre de start-up que compte Tel-Aviv, soit les deux tiers des jeunes pousses actives en Israël.



ici

on développe les emplois
de demain.

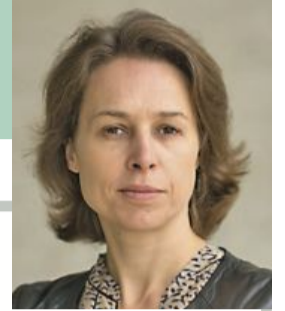
PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ, ESPACES DE COWORKING*,
INCUBATEURS : LA RÉGION AIDE LES ENTREPRISES
INNOVANTES POUR FAVORISER LA CRÉATION D'EMPLOIS
DURABLES ET QUALIFIÉS EN ÎLE-DE-FRANCE.

Rendez-vous sur www.creersaboite.fr

 **île de France**
Demain s'invente ici

ON EN PARLE À BRUXELLES

LE CARNET DE NOTRE CORRESPONDANTE, FLORENCE AUTRET



Exception culturelle : une victoire à la Pyrrhus ?

Aurélie Filippetti l'avait dit. Elle l'a fait. La France a mis tout son poids dans la balance pour « exclure » le secteur audiovisuel des négociations entre Washington et Bruxelles d'un éventuel accord de libre-échange. « *C'est une victoire pour la France* », s'est exclamée la ministre de la Culture à la sortie d'une réunion des Vingt-Sept, le 14 juin à Luxembourg. Bérénice Béjot, prix d'interprétation féminine à Cannes pour son rôle dans *Le Passé* d'Asghar Farhadi, n'aura pas, le 11 juin, fait battre pour rien l'air du Parlement européen de ses longs cils. Mais cette « victoire » mérite d'être questionnée.

RAPPELONS L'ENJEU. En sortant l'audiovisuel du champ des négociations, Paris assure avoir préservé les quotas de diffusion de films/musique/émissions « *made in Europe* » sur les chaînes de télévision. Ce faisant, elle aurait sauvé la « culture » européenne face aux assauts de l'uniformisation et au rouleau compresseur de l'usine à images américaine. C'est contestable. Le mandat de négociation qui était proposé par la Commission européenne – et ne prévoyait pas d'exemption – présentait des garanties suffisantes pour préserver ces quotas puisqu'il interdisait de toucher aux « mesures existantes », soit un

quota minimal de 50% pour toute l'Europe que la France applique avec un zèle particulier (60% sur les chaînes privées et 70% sur les chaînes publiques).

Par ailleurs, l'exemption est une erreur tactique car Washington se trouve en droit désormais de demander à son tour de fermer certains marchés. Or, alors que l'Europe est en pratique très ouverte aux œuvres culturelles américaines (70% de parts de marché pour le cinéma américain), les États-Unis appliquent à la lettre leurs exemptions dans les transports aérien ou maritime.

LE DÉBAT ENFLAMMÉ sur l'exception culturelle occulte d'autres enjeux plus importants. Les techniciens de la Commission sont, par exemple, incapables de dire comment appliquer un quelconque quota sur... le Web. Pourtant, le réseau est devenu LE média à côté duquel la télévision classique, au centre du combat français, fait figure d'antiquité. La question du moment pour les producteurs de contenu, y compris la presse, reste de savoir comment rééquilibrer le partage des profits avec les « diffuseurs », tels que Google ou Apple, les deux géants américains qui dominent la nouvelle économie.

Le principe même de cet accord géant, dont l'idée avait été lancée dès 2007 par Angela Merkel, n'est pratique-

ment pas débattu. On se pince en voyant que les gains économiques collectifs qui justifient le lancement des négociations sont une croissance additionnelle de 1% du PIB et un million d'emplois en 2027 ! Autant dire que la négociation s'ouvre sans aucune autre certitude que des gains à plus court terme pour quelques grandes entreprises implantées de part et d'autre de l'Atlantique.

Plus grave, les États-Unis et l'Europe ne négocient pas à parité. La seconde, divisée et incertaine sur la définition même de l'« intérêt européen », risque bel et bien d'y perdre une partie de son « exception », au sens large, c'est-à-dire de son identité, comme l'a écrit le directeur de la Fondation Madariaga, Pierre Defraigne. Or, le débat public autour de cet accord sera limité. Le mandat de négociation, par exemple, n'est pas public !

ÉTRANGE, pour un document censé être soumis au Parlement européen. Le rôle des grands lobbies sera essentiel, rappelle Pierre Defraigne, ancien directeur de cabinet de Pascal Lamy à la Commission. Il ne faudrait pas que les politiques y perdent le sens de cette union transatlantique qui portera forcément des conséquences sur l'identité de l'économie européenne, son modèle social, ses modes de management, ses structures de production. ▼

LE COMPTE-RENDU

Grand Tour Cité Verte / La Tribune

Nice : sous la plage, des parcs et des jardins...



La « coulée verte » de Nice : illustration du projet

Pour sa deuxième étape, le Grand Tour cité Verte a fait escale à Nice le 27 mai dernier. Plutôt associée aux activités balnéaires et aux loisirs marins, la capitale de la Côte d'Azur n'en accorde pas moins une attention soutenue à sa trame verte et à l'enrichissement de son patrimoine naturel urbain, par le biais de projets spectaculaires comme la « coulée verte », en voie de finition et qui dotera la ville d'une longue promenade conduisant du centre historique jusqu'à la promenade des Anglais. Au cours des débats qui ont animé cette étape du Grand Tour, tous les aspects du végétal en ville ont été abordés. Alain Philip, Maire-Adjoint délégué aux Transports, aux Travaux, à l'Urbanisme et à l'Aménagement du Territoire, a rappelé que l'on ne pouvait traiter la question du végétal en ville sans avoir une approche globale de l'aménagement de l'espace urbain. « L'urbain a souvent été opposé au jar-

din, mais en réalité on ne peut plus concevoir la ville d'aujourd'hui sans une complémentarité de ces deux éléments, c'est devenu un sujet de société ». Les bienfaits du végétal en ville sont certes généralement reconnus, mais ils restent néanmoins à être objectivés, à l'aide d'études scientifiques et d'indicateurs économiques, sociaux et de santé publique. C'est de ce sujet qu'ont débattu Jérémy Grange, docteur de l'université de Grenoble et qui travaille sur les bénéfices économiques et psycho-

sociaux du végétal en ville et Gilles Maignant, Directeur de l'UFR Espaces et Cultures de l'université de Nice, qui milite pour l'élaboration d'un scénario optimisé de la mise en scène du végétal en ville, sur la base d'éléments objectifs.

Thierry Aubel, directeur de l'environnement et des espaces verts, a rappelé la stratégie globale de la ville de Nice en matière de végétal dans la ville, qui s'appuie sur un service de 300 personnes, mobilisés sur le développement des espaces verts, et les enjeux environnementaux et de développement durable. Jean-Michel Meuriot, directeur adjoint aux espaces verts, a insisté sur l'importance des nouvelles technologies dans la protection et le développement des végétaux et notamment des arbres dans l'espace urbain.

Quant aux projets et réalisations de la ville de Nice, ils ont été présentés et analysés par leurs concepteurs, comme Philippe

Le Maner pour le parc de la colline du Château, qui surplombe la ville de Nice, sur l'emplacement de l'ancien fort; et Michel Jaunâtre, qui a présenté la « coulée verte » ou « promenade du Paillon », illustration concrète du retour du végétal en ville, sous la forme d'une allée centrale de huit mètres de large, enrichie de végétaux organisés autour de plusieurs jardins mettant en scène

La « coulée verte » ou « promenade du Paillon », illustration concrète du retour du végétal en ville

des espèces provenant de diverses parties du monde et du miroir d'eau le plus étendu de France, le tout érigé en lieu et place d'un parking en étages et d'une gare routière.

Enfin, Daniel Veyssi, Président de l'Union nationale des entreprises du paysage Méditerranée, a conclu les débats en insistant sur l'importance des relations entre les professionnels du paysage, les services techniques des municipalités et les élus : « À la fin, nos réalisations communes sont avant tout de belles histoires humaines ». Nice est également exemplaire dans la façon dont les professionnels de la filière paysage et les élus et techniciens de la ville travaillent ensemble. La mise en œuvre de projets comme la Promenade du Paillon ou le Parc de la Colline n'est possible que grâce à la grande technicité des entreprises de la filière paysage et à leur professionnalisme.

Débats animés par François Roche pour La Tribune

Ballantine's®

AGED *12* YEARS

L'ART DE LA DÉGUSTATION
PAR KACPER HAMILTON



PERNOD SA Capital 40 000 000 euros - 120, avenue du Maréchal Foch - 94015 CRETEIL Cedex - 302 208 301 RCS CRETEIL

L A I S S E Z V O T R E E M P R E I N T E
L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ, À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.

LE BON PLAN

Longtemps réservés aux grandes écoles, les prêts étudiants se démocratisent. La création d'une garantie publique via Oséo, ainsi que la concurrence entre les banques pour capter une clientèle jeune et captive ont permis d'améliorer les conditions proposées. Toutefois, renégocier son prêt s'avère souvent mission impossible.

Des prêts plus attractifs séduisent davantage d'étudiants

RACHEL MONTERO

À peine le baccalauréat en poche, le marathon commence pour beaucoup d'étudiants : finaliser son inscription, trouver un logement, voire un emploi d'appoint, mais aussi, pour un nombre croissant d'entre eux, faire le tour des banques afin de souscrire à un prêt. Selon l'Observatoire national de la vie étudiante, 6,4% des étudiants avaient souscrit à un prêt en 2010, un chiffre qui se situerait maintenant aux alentours des 10%.

Cette moyenne cache cependant de fortes disparités entre les étudiants des écoles de commerce ou d'ingénieurs qui recourent plus fréquemment aux prêts que ceux des universités. La raison est en grande partie liée aux coûts des études dans ces écoles. « Les frais d'inscription annuels d'une école de commerce sont compris entre 10 000 et 15 000 euros. Il faut ajouter à cela, a minima, les frais de logement car les étudiants peuvent avoir été admis

dans des écoles situées dans une autre région que celle dont ils sont originaires », précise Romy Lecoq-Champeau, directeur adjoint du marché des particuliers Caisse d'épargne.

DES GARANTIES PARFOIS DIFFICILES À REMPLIR

Cette différence serait aussi le résultat d'une politique délibérée des organismes bancaires. « Les banques offrent des conditions plus avantageuses aux étudiants des grandes écoles, elles segmentent en effet la population étudiante et s'intéressent plus particulièrement aux étudiants à haut potentiel qui, une fois actifs, disposeront de revenus confortables », prévient Christian Kamayou, fondateur de Financete-studes.com, un site de courtage sur les prêts étudiants. Si cette situation a longtemps été vraie, elle est en train d'évoluer grâce aux garanties proposées par l'État via Oséo depuis 2008, mais aussi à la concurrence à laquelle se livrent les banques pour conquérir une clientèle jeune et... captive.

Les banques partenaires d'Oséo – à savoir les Caisses d'épargne, le Crédit mutuel, la Société générale, le CIC et les Banques populaires – peuvent accorder des prêts à des étudiants pour un montant maximal de 15 000 euros, la garantie étant assumée à la fois par Oséo à hauteur de 70% et par les banques partenaires à hauteur de 30%. En 2012, plus de 12 200 crédits ont été garantis par Oséo, pour un montant de financement octroyé par les banques de près de 100 millions d'euros, le montant moyen des prêts étant de 8 000 euros.

Pression sur le budget oblige, cette enveloppe aurait été réduite pour 2013. « Cette année, une première dotation a permis de rouvrir le dispositif au mois de février, mais elle a été très vite utilisée. Une nouvelle capacité d'engagement vient d'être accordée par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, les prêts étudiants Oséo distribués par Société générale seront donc à nouveau accessibles », indique Cécile Borie-Gallet, chef de produits prêts étudiants à la Société générale.



Une grande partie des étudiants candidats au prêt doit encore présenter la caution d'un tiers. [GOODLUZ/ISTOCKPHOTO]

Toutefois, une grande partie des étudiants ne pourra pas avoir accès à ces prêts et devra disposer d'une garantie parentale. Pour les étudiants issus d'un milieu défavorisé, il s'agit d'une condition difficile à remplir. « On évalue la caution d'un prêt étudiant sur les mêmes critères qu'un crédit à la consommation, le garant ne doit pas être endetté pour un montant supérieur à 30% de son revenu ou doit disposer d'un reste à vivre suffisant. En revanche, dans certains cas, l'étudiant n'aura pas obligatoirement besoin de la caution d'un tiers, par exemple s'il est dans un dispositif en alternance et dispose d'un revenu suffisant », indique Romy Lecoq-Champeau.

REMBOURSEMENTS DIFFÉRÉS JUSQU'À CINQ ANS

Cette caution est d'autant plus importante qu'il arrive fréquemment que les parents doivent commencer à rembourser le prêt, l'étudiant prenant le relais dès qu'il commence à travailler. Il est en effet très difficile pour un étudiant de parvenir à négocier avec sa banque un report des échéances car ce type de prêt est déjà associé à des remboursements différés pour une durée maximale de cinq ans. Au bout de cette période, l'étudiant doit commencer à rembourser, qu'il ait trouvé ou non un premier emploi. Il a également la possibilité de commencer à rembourser tout de suite son prêt ou encore de le faire partiellement (différé partiel) ; dans ce cas, il ne remboursera que les intérêts et la cotisation d'assurance. Bien évidemment, opter pour un différé coûte plus cher.

Reste que les taux d'intérêt sont en ce moment très intéressants. Les Caisses d'épargne viennent de lancer une offre ouverte de mai à d'octobre 2013 avec un taux (TAEG) à 1,9% pour un montant d'emprunt compris entre 1 000 et 45 000 euros et une durée maximale de dix ans dont cinq ans en différé. Un produit d'appel qui force les banques concurrentes à s'aligner. « Les étudiants de nos 850 écoles partenaires peuvent bénéficier d'un taux réduit, parfois inférieur à 2%. Le taux pratiqué est étudié au cas par cas, et dépend notamment de la situation actuelle et future du jeune. L'essentiel de nos prêts étudiants sont proposés à des taux compris entre 2 et 4,3% », précise Cécile Borie-Gallet.

Les courtiers peuvent aussi parvenir à négocier des tarifs intéressants. « Les étudiants consultent plusieurs banques, mais n'ont pas le réflexe de négocier. En tant que courtier, nous pouvons le faire pour eux et obtenons des prêts à des taux inférieurs entre 0,2 et 0,5% à ce qui se pratique en agence bancaire », assure Christian Kamayou. À cela, il faut ajouter les assurances décès et invalidité qui, si elles ne sont pas obligatoires, sont chaudement recommandées par les banques, pour un coût moyen de 0,3% du capital. Enfin, les banques proposent de plus en plus des crédits complémentaires – pour un montant de 1 000 euros à la Société générale et aux Caisses d'épargne, très actives dans ce domaine. Ces prêts sont gratuits et sans frais de dossiers. De quoi susciter de fortes envies... Aussi rappelons qu'un prêt, fut-il avantageux, doit toujours être remboursé! ▼

1,9%

d'intérêt. C'est le taux proposé aux étudiants par les Caisses d'épargne, de mai à septembre 2013, pour un montant d'emprunt de 1 000 à 45 000 euros.

Fédération Femmes Administrateurs

« 1 000 Femmes Administrateurs : l'enjeu de la confiance »

MANIFESTATION ANNUELLE

MARDI 25 JUIN 2013 - 18h00 À 20h00

Cercle de l'Union Interalliée
33, rue du Faubourg Saint-Honoré 75008 PARIS

EN PRESENCE DE LA MINISTRE
DES DROITS DE FEMMES
NAJAT VALLAUD-BELKACEM

inscription gratuite

En partenariat avec :

www.federation-femmes-administrateurs.com



bpi**france**

LA
TRIBUNE



STRAT & COM

Pour plus d'informations contactez Vanessa ou Catarina au 01 44 69 06 06

SNCF DÉVELOPPEMENT

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
ET SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT



Depuis 2011, SNCF Développement est engagée en faveur de l'emploi sur de nombreux territoires en mutation : Côte d'Opale, Lorraine, Champagne Ardenne, Maurienne, Limousin... En s'investissant auprès d'une centaine d'entrepreneurs (industriels, artisans, commerçants, start uppers, ...), elle a déjà accompagné la création de 300 emplois. La filiale SNCF lance cette année sur Calais, DojoChannel, un écosystème international dédié à la création de start ups du digital et aux nouveaux emplois du web. Découvrez tous nos partenaires et entrepreneurs soutenus sur www.sncf-developpement.fr et rejoignez notre communauté sur twitter @SNCFDev !



LA LOI DE SÉCURISATION DE L'EMPLOI PORTE-T-ELLE BIEN SON NOM?

Si elle comporte un certain nombre d'avancées, la loi transposant dans le code du travail l'accord interprofessionnel du 11 janvier 2013 présente des zones d'ombre susceptibles de rendre les plans de restructuration plus compliqués, voire moins sécurisés...

La loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi a officiellement été publiée au *Journal Officiel* dimanche 16 juin 2013, transposant ainsi dans le code du Travail l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013. Cette loi bouleverse en profondeur la législation applicable aux plans de licenciement collectif pour motif économique. Plus que jamais, la vigilance et une rigoureuse préparation des plans de réorganisation s'imposent aux entreprises. Loin de simplifier la vie des entreprises, la nouvelle législation risque d'ouvrir une nouvelle période d'insécurité sur le plan juridique et opérationnel. Il faudra sans doute plusieurs années pour que la pratique et la jurisprudence contribuent à stabiliser le dispositif.

UN FLOU SUBSISTE DANS L'INTERPRÉTATION DES TEXTES

L'objectif des partenaires sociaux et du gouvernement était de simplifier et de sécuriser les lourdes procédures de licenciement économique, dont la mise en œuvre est particulièrement complexe, longue et souvent incertaine. De nombreuses entreprises peinent à ajuster rapidement leur structure de coût, et leur redressement s'en trouve fortement pénalisé.

En amont de ces procédures, la loi crée deux nouveaux outils de flexibilité :

- un outil « à chaud », l'accord de maintien dans l'emploi, permettant, en contrepartie de l'engagement de maintenir les emplois, d'aménager la durée du travail et la rémunération pour une durée maximale de deux ans ;
- un outil « à froid », par lequel il sera possible de conclure un accord sur la mobilité interne.

Dans les deux cas, il semble résulter du texte que le refus de plus de neuf salariés dans la mise en œuvre des dispositions de ces accords s'analyserait en un licenciement individuel pour motif économique et dispenserait l'employeur d'établir un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE).

En aval, deux options sont désormais possibles :

- élaborer un PSE dans le cadre d'un accord majoritaire avec les organisations syndicales représentatives de l'entreprise ;
- élaborer un document unilatéral ayant trait au projet de licenciement et au PSE.

Un certain flou subsiste dans l'interprétation des textes, sur la possibilité de choisir l'une ou l'autre des options ou sur la nécessité de rechercher d'abord un accord d'entreprise, avant d'établir un document unilatéral. Un consensus semble toutefois se dégager

en faveur d'un choix laissé à l'entreprise de recourir à l'une ou l'autre des méthodes.

Dans la première option, le projet d'accord d'entreprise serait négocié avec les organisations syndicales, puis soumis à la consultation du comité d'entreprise (CE) et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) avant de faire l'objet d'une validation par l'administration dans un délai de quinze jours. Cette procédure n'est toutefois pas exempte de difficultés pour l'employeur : négociation d'un accord d'entreprise, consultation du CE et du CHSCT sur le projet d'accord d'entreprise, signature de l'accord, puis nouvelle procédure de consultation des institutions représentatives du personnel (IRP) sur la motivation économique du projet.

L'entreprise aura également la faculté d'élaborer un document unilatéral qui devra faire l'objet d'une consultation du CE et du CHSCT avant d'être soumis à l'homologation de l'administration qui se prononcera dans un délai de vingt et un jours.

LE DÉLAI DE CONTESTATION PASSE DE CINQ ANS À DOUZE MOIS

La procédure d'information et de consultation des IRP est désormais enfermée dans des délais impératifs de deux à quatre mois selon le nombre de licenciements envisagés. Ceci représente un progrès considérable par rapport aux procédures en vigueur, dont la durée minimale actuelle correspond plutôt à la durée maximale visée par la nouvelle loi.

La loi traite très justement de la problématique relative à la désignation et à la mission de l'expert nommé par le CE. L'employeur et l'expert devront toutefois

faire preuve d'une rigueur accrue et de célérité au regard des délais impartis pour la mise en œuvre de l'expertise. Au regard des délais courts imposés désormais, le travail de préparation de l'expertise devra faire l'objet d'une attention méticuleuse de la part des entreprises. C'est d'ailleurs souvent un facteur de retard important dans les procédures actuelles, les experts se prévalant d'un prétendu retard des entreprises à leur transmettre les informations et documents demandés pour justifier de l'impossibilité de déposer leur rapport dans les délais.

Certaines imprécisions risquent de créer des difficultés. La disparité des procédures applicables à l'accord d'entreprise par rapport au document unilatéral est source d'interrogations. De même, le texte retire le



Combien de pages en plus - ou en moins - pour le code du Travail, qui en comptait déjà 3371 dans la version du Dalloz 2012? [BERTRAND GUAY/AFP]

contentieux afférant à la contestation de la validité des PSE aux juridictions de l'ordre judiciaire. Toute contestation de la procédure relative aux accords d'entreprise et aux documents unilatéraux devra être portée devant les juridictions administratives.

La loi a opportunément instauré un délai de trois mois dans lequel le tribunal administratif devra rendre sa décision. Toutefois, le délai de recours devant la cour administrative d'appel combiné à l'absence de délai déterminé alloué au Conseil d'État pour statuer pourrait faire peser une incertitude sur la validité du PSE pendant une période indéterminée, préjudiciable au regard des contraintes subies par les entreprises. En effet, une annulation de la procédure de licenciement entraînerait la nullité des licenciements qui auraient été opérés dans l'intervalle. Les salariés licenciés pour motif économique conservent la possibilité de contester le caractère réel et sérieux du motif économique de la rupture de leur contrat de travail dans un délai de douze mois, contre cinq ans actuellement.

La loi comporte donc des avancées. Mais peut-on pour autant considérer que les procédures de licenciement collectif pour motif économique seront plus simples et plus sécurisées pour les entreprises? Rien n'est moins sûr. Les nouvelles procédures instituées par la loi, le caractère très technique des nouvelles dispositions, les zones d'ombre et les lacunes de la loi, le transfert de l'essentiel du

contentieux collectif afférent aux plans sociaux aux juridictions administratives combinés à l'absence de décrets d'application, circulaires administratives et de toute jurisprudence sont une source d'inquiétude pour les plans de restructuration qui seront mis en œuvre à compter du 1^{er} juillet 2013. ▼

« Il faudra des années pour que la pratique et la jurisprudence contribuent à stabiliser le dispositif. »



FRANÇOIS FARMINE

AVOCAT AU BARREAU DE PARIS, ASSOCIÉ CHEZ CLIFFORD CHANCE



RENAUD MONTUPET

DIRECTEUR D'ALIXPARTNERS

LA TRIBUNE

La Tribune
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris

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

SOCIÉTÉ ÉDITRICE

LA TRIBUNE NOUVELLE. S.A.S.
au capital de 3 200 000 euros.
Établissement principal :
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris
Siège social : 10, rue des Arts,
31000 Toulouse. SIREN : 749 814 604

Président,
directeur de la publication
Jean-Christophe Tortora.

RÉDACTION

Directeur de la rédaction Éric Walther.

Directeur adjoint de la rédaction

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

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

RÉALISATION RELAXNEWS

→ Direction artistique Cécile Gault.
→ Graphiste Elsa Clouet.
→ Rédacteur en chef édition Alfred Mignot.
→ Secrétaire de rédaction Sarah Zegel.
→ Révision Cécile Le Liboux.
→ Iconographie Cathy Bonneau.
→ 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 Fouilloy. N° de commission paritaire :
0514 C 85607. ISSN : 1277-2380.

IL FAUT RÉINVENTER LE TRAVAIL

AU CŒUR DE L'INNOVATION

À Cornellà, petite ville voisine de Barcelone, un laboratoire pour la ville de demain a été créé en 2002, le CitiLab. Là, dans un centre consacré à l'emploi, le LaborLab, on incite les participants à partager compétences et connaissances et à créer des projets originaux et attractifs. En valorisant le travail, pas la création d'entreprise à tout prix.

« **E**t si... » (traduction libre du fameux *What if?* américain, dont sont sorties tant d'innovations), nous nous trompons quand nous criions sur tous les toits qu'il faut créer des entreprises en France? Entendons-nous : il en faut et on n'en créera jamais assez. Mais en répétant cette conviction anglo-saxonne nous nous empêchons peut-être d'atteindre des couches essentielles. Des réticences face à l'entreprise n'excluent pas la volonté, la capacité de créer son propre travail.

C'est à Barcelone ou, pour être plus précis, dans la ville voisine de Cornellà, que je l'ai compris, en visitant le CitiLab, laboratoire pour la ville de demain. Le projet a commencé en 2002 et la vieille usine de briques rouges totalement remodelée dans laquelle il est installé a été inaugurée en 2007.

On y aide sportifs, musiciens et gamers à utiliser les TIC. Le FamilyLab forme les gamins et leurs grands-parents, sans oublier les chômeurs que les moniteurs aident face à leur peur de l'ordinateur en créant des CV virtuels plus faciles à faire circuler. Sur les ordinateurs du Telecentro tout le monde peut venir consulter, surfer, tchatter, faire ses devoirs ou les recherches qui s'imposent. Six mille cinq cents inscrits payent 3 euros par an pour cet accès.

Le cœur innovant se trouve au LaborLab, entièrement consacré à l'emploi. On n'y aide pas à en trouver mais à en créer. Dans ce modèle, explique le site de CitiLab, « *personne n'a besoin que quelqu'un lui donne un travail. Tous ceux qui participent apprennent à partager compétences et connaissances et à créer des projets originaux et attractifs* ».

Voilà le mot-clé : « projet ». Ceux qui viennent les montent un à un et apprennent à les vendre. Ils avancent pas à pas. Aucun besoin d'être exhaustif.

« *Nous leur disons d'inventer leur travail en montant des projets, pas des business plan* », m'a expliqué la directrice Roser Santamaría.

C'est peut-être un saut conceptuel dont une bonne partie de l'Europe gagnerait à s'inspirer. Le contexte social y est pour beaucoup. Cornellà est le bastion des socialistes catalans et tire sa force d'une tradition ouvrière ancestrale, elle-même issue d'une longue histoire d'artisanat. Depuis le Moyen Âge, rien n'est

plus mis en valeur que l'effort. « *Être sans travail est un drame* », qui dépasse les besoins alimentaires, m'a expliqué Artur Serra, professeur d'anthropologie et l'un des fondateurs du CitiLab. On touche là au terreau culturel qu'on n'ignore qu'à ses dépens.

« *Mais il faut changer le "chip" et se mettre à innover*, ajoute Artur Serra. *Nous devons réinventer le travail.* » On dit ça un peu partout et la réponse habi-



Les participants au LaborLab apprennent à monter un projet et à le vendre. [CITILAB-CORNELLÀ]

tuelle consiste à tout faire pour faciliter la création de nouvelles boîtes. Ça ne marche pas à Cornellà. « *On respecte le travail, pas l'entreprise*, précise Artur Serra. *Elle a mauvaise réputation.* » Mais pour que ça marche, il est essentiel « *de changer le sens du terme "travail" et de lui donner une dimension innovante, créative* ». De lui redonner, en fait, cette dimension, si l'on pense à la tradition artisanale sur laquelle la Catalogne a construit une bonne partie de sa réputation depuis le Moyen Âge.

La municipalité elle-même s'est rendu compte qu'elle n'allait nulle part avec la seule création d'entreprises et soutien maintenant cette approche différente. « *Nous aidons ceux qui viennent à créer des projets, à les développer, à les vendre* », explique Artur Serra. « *Il s'agit d'extraire l'essence de ce qui fait la qualité de l'ingénieur ou du professionnel – le projet – et de le généraliser à l'ensemble de la population.* »

Trois leçons : 1- Il faut « créoliser » les modèles venus d'ailleurs si l'on veut qu'ils réussissent. 2- La lutte pour la préservation de ce à quoi on tient vaut moins que sa réinvention. 3- Ou, ce qui revient presque au même, on ne combat bien ce qu'on rejette qu'en se réinventant. ▼

« On respecte le travail, pas l'entreprise, elle a mauvaise réputation. »

ARTUR SERRA, PROFESSEUR D'ANTHROPOLOGIE ET COFONDATEUR DU CITILAB.



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

L'économie de demain s'écrit aujourd'hui

PRENEZ UN TEMPS D'AVANCE...

32,5€ HT / mois*



Tous les vendredis, VOTRE HEBDOMADAIRE

Chaque jour, VOTRE ÉDITION QUOTIDIENNE

Chaque instant, SUR LA TRIBUNE.FR

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

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

RÈGLEMENT

Par chèque bancaire à l'ordre de La Tribune Nouvelle

Par carte bancaire n° _____

Expire fin ____/____/____

Date et signature : ____/____/____

Cryptogramme*** _____

À réception de facture (par chèque ou virement)

Si adresse de facturation différente d'adresse de livraison :

Raison sociale _____

Adresse de facturation _____

CP _____ Ville _____

Pour les sociétés souhaitant plus d'un abonnement ou une offre sur-mesure, nous consulter : 01 76 217 317 ou diffusion@latribune.fr
 Bulletin dûment complété à retourner à : La Tribune - Service abonnement - 2, rue de Châteaudun - 75009 Paris

Offre valable jusqu'au 31/12/2013, réservée à la France métropolitaine. Conformément à la loi informatique et libertés n°78.17 du janvier 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux données vous concernant.
 * paiement de l'abonnement à l'année sans possibilité d'échelonnement mensuel ** indispensable pour recevoir vos codes d'accès à latribune.fr *** Notez les 3 derniers chiffres du N° inscrit au dos de votre carte près de la signature.

THIERRY REPENTIN

MINISTRE DÉLÉGUÉ AUX AFFAIRES EUROPÉENNES

« Le pacte de croissance doit redescendre vers les entreprises »

À la veille du Conseil européen des 27 et 28 juin à Bruxelles, le ministre délégué aux Affaires européennes détaille les modalités du pacte de croissance réclamé par François Hollande. Il précise que la BPI et les banques pourront bientôt redistribuer en France les prêts de la BEI pour financer les projets d'investissement.

PROPOS RECUEILLIS PAR ROMARIC GODIN ET ROMAIN RENIER

→ **LA TRIBUNE** – Comment la France aborde-t-elle la réunion du Conseil européen des 27 et 28 juin prochains ?

THIERRY REPENTIN – Nous y arriverons avec le texte signé le 30 mai par François Hollande et Angela Merkel à l'Élysée. Il s'appuie sur les propositions formulées par la France lors du discours du président de la République le 16 mai, et fixe les lignes du dialogue pour l'amélioration de la croissance et de l'emploi dans l'Union européenne.

→ **Il y a un an, a été décidé un pacte de croissance. Quels en sont les apports réels ?**

Le discours de relance en Europe est à mettre à l'actif de la France. Avant juin 2012, personne ne s'inquiétait de la question. Le pacte consiste à mettre en place des outils supplémentaires, comme la réorientation des fonds structurels non utilisés dans le cadre du budget pluriannuel qui s'achève sur la période suivante. La France a déjà utilisé 90 % de ce qui lui était alloué, mais la recapitalisation de la Banque européenne d'investissement (BEI) va lui donner une capacité d'investissement supplémentaire de 60 milliards d'euros par effet de levier. Pour la France, cela veut dire trois fois 7 milliards d'euros pour 2013, 2014 et 2015, soit un total de 21 milliards.

→ **Comment s'assurer que ces sommes profiteront à l'économie française ?**

Nous nous rendons compte qu'entre la décision qui a été prise par le Conseil et la réalité opérationnelle, il faut plusieurs mois. Il a fallu assouplir les règlements d'utilisation de la BEI et ouvrir l'accès aux fonds au secteur hospitalier et au secteur universitaire pour un total de 1,6 milliard d'euros, alors qu'ils en étaient exclus et qu'ils manquaient d'argent pour financer des projets. Ensuite, le problème, c'est que la BEI est un organisme central. Il faut donc des relais sur le terrain pour que l'argent du pacte de croissance européen redescende plus vite vers les entreprises. Nous avons signé en fin de semaine dernière un accord avec la Caisse des dépôts et consignations pour qu'elle offre des moyens supplémentaires dans ce but. La BPI transmettra les fonds de la BEI vers les grandes entreprises, et les banques de détail seront chargées d'aller toucher les PME. Avec traçabilité obligatoire des fonds. Deux formules seront proposées : des prêts de trente à quarante ans pour les collectivités territoriales et de six à sept ans pour les PME, à un taux inférieur à ceux habituellement proposés.

→ **Où en est-on sur le sujet de l'emploi des jeunes ?**

C'est la priorité de la réunion des 27 et 28 juin. Sur ce point, l'Allemagne nous rejoint. Naguère, elle n'était pas pour la création d'une ligne dédiée dans le budget européen. Aujourd'hui, elle est d'accord pour demander la mobilisation le plus rapidement possible des 6 milliards d'euros qui y ont été inscrits. Et nous demandons conjointement à la

Commission de voir comment en raccourcir la période d'utilisation sur 2014-2015 au lieu de 2017, pour un effet de levier plus important. Nous souhaitons aussi élargir le programme Erasmus aux formations par l'alternance. Pour cela, il faudrait faire passer la ligne de 8 milliards à 13 milliards d'euros.

→ **Y a-t-il un tournant dans la position allemande en Europe ?**

Il y a une évolution, par exemple sur l'Europe sociale. Dans le texte franco-allemand du 30 mai, nous nous sommes engagés à travailler sur ce point. Et elle a accepté le dialogue. C'est une novation substantielle. De même sur le projet d'union bancaire, France et Allemagne se sont engagées à avancer sur un sujet où les positions n'étaient pas les mêmes. Angela Merkel, là aussi, ne refuse pas le dialogue. Elle doit certes mener un dialogue germano-allemand pour convaincre dans son propre pays, mais il y a désormais un discours en Europe, y compris en Allemagne, qui est plus porté vers la relance.

→ **Comment expliquer cette « conversion » allemande ?**

Par la conjonction de trois éléments. D'abord, la présence de leaders politiques qui portent ce discours. C'est le cas de François Hollande, mais aussi des nouveaux dirigeants italiens, maltais ou encore slovènes. Ensuite, par l'analyse de la situation économique. La solution prônée au cours des dernières années n'a pas produit les effets escomptés et la crise internationale n'avait pas été anticipée. Enfin, il y a les élections allemandes [22 septembre; ndlr] et européennes, du 25 mai 2014. Il faut faire vite pour prendre des mesures qui parlent aux gens.

→ **Quelle forme prendra l'Europe sociale ?**

Le texte franco-allemand propose de s'attacher à des éléments précis comme des salaires minimaux dans chaque État de l'Union. L'Eurogroupe devra utiliser comme instrument de travail des indicateurs sociaux qui seront construits par les États. Les ministres du Travail, des Affaires sociales ou de la Recherche pourront se réunir en

format « zone euro ». Il ne s'agit pas d'imposer un modèle social, mais d'ouvrir un débat avec les autres États membres pour parvenir à une convergence vers le haut des pratiques sociales, en prenant en compte l'histoire et les habitudes de chaque État, mais en définissant un cadre général. Quels résultats ressortiront de ce dialogue ? C'est difficile à dire, plusieurs années seront sans doute nécessaires.

→ **Compte tenu de la position de certains pays sur le sujet, comme le Royaume-Uni ou la Suède, peut-on imaginer une « coopération renforcée » dans le domaine social ?**

L'esprit du texte franco-allemand est de n'exclure personne. Comme pour la monnaie unique, certains peuvent choisir des instruments plus intégrateurs. Mais il reste essentiel de maintenir les autres pays associés à la discussion en permanence. Avec le temps, certains pourront rejoindre ce partenariat.

→ **En février, Angela Merkel s'était alliée avec David Cameron sur le budget européen. Y a-t-il, là aussi, un rapprochement vers les positions françaises ?**

La France et l'Allemagne se sont engagées à régler le problème du cadre budgétaire européen le plus rapidement possible. Il y a un élément de calendrier qui incite à avancer rapidement : les élections allemandes ont lieu le 22 septembre. Si le Bundestag ne valide pas ce cadre avant, il faudra attendre la fin de l'année. Globalement, il y a eu des avancées, sur l'emploi des jeunes, sur l'augmentation des lignes budgétaires pour les infrastructures de transport et la recherche et sur le maintien de l'aide alimentaire aux plus démunis que François Hollande a véritablement arraché. Il y a par ailleurs des avancées réalisées grâce aux demandes du Parlement européen, comme celle d'introduire plus de souplesse dans le budget ou comme l'idée de doter le budget européen de ressources propres. Le contexte du dialogue est désormais meilleur et l'urgence est de débloquer des leviers pour aider les États et les entreprises européennes. ▼

« Il y a désormais un discours en Europe, y compris en Allemagne, qui est plus porté vers la relance. »



Thierry Repentin souhaite « parvenir à une convergence par le haut des pratiques sociales ». [DR]

Bio express

5 AVRIL 1963 → Naissance à Saint-Jean-de-la-Porte (Savoie, département où il est élu).

19 MARS 2013 → Nommé ministre délégué aux Affaires européennes, à la suite de l'affaire Cahuzac. Alors ministre de l'Apprentissage et de la Formation professionnelle, il remplace Bernard Cazeneuve, devenu ministre du Budget. Thierry Repentin était le « monsieur logement » de François Hollande lors de la dernière campagne présidentielle.



Histoires d'entrepreneurs

En étant plus proche, on est plus efficace.

Pour bien vous conseiller, c'est mieux d'être à vos côtés. Nos conseillers et nos experts se rapprochent de vous et sont tous présents dans votre région. Leur métier : vous accompagner dans les moments clés de votre activité et identifier des pistes d'économies d'énergie concrètes et utiles à votre compétitivité.

EDF Entreprises s'engage pour votre compétitivité

Plus d'histoires d'entrepreneurs sur edfentreprises.fr



À CE PRIX LÀ, IL Y A FORCÉMENT UN LOUP.

En fait non,
il y a juste quelqu'un à votre service.



Stations-services TOTAL ACCESS.
Des prix parmi les plus bas du marché. La qualité TOTAL en plus.
Tentez de gagner 1 an de carburant sur youtube.com/totalaccess/lesvideos



Une offre de

