

# LA LETTRE DE L'Expansion

www.lalettredel'expansion.com

n° 2182

CETTE SEMAINE

## TENDANCE

PARIS, LE 19 MAI 2014

## Psychodrames

**L**a nervosité a gagné les états-majors à une semaine des européennes. Alors que les instituts de sondage situent les listes FN à la hausse, le PS assure que la cote de celles-ci est gonflée et que celles de l'UMP vireront en tête. Chacun redoute pourtant un big bang avec un FN en tête, les grands partis risquant alors de connaître de nouveaux psychodrames. En privé, **Jack Lang**, ex-eurodéputé, se désole de ce que les sujets concrets d'avenir de l'UE n'émergent pas plus dans la campagne, encore moins dans les médias. Il pointe le système actuel de recrutement des députés européens, regrettant surtout l'abandon des listes nationales qui poussaient à faire vraiment campagne, et se demande si une sorte de Sénat européen composé de parlementaires des différents Etats n'aurait pas constitué une meilleure façon de représenter les peuples. Des think tanks réfléchissent déjà à l'après-européennes. L'Institut Aspen France réunira dimanche soir diverses personnalités françaises et européennes pour tirer les leçons du scrutin, avec les éclairages de **Stéphane Rozès**.

Les mauvaises manières sont de retour entre ministres. Peut-être un effet collatéral des confidences pleines d'amertume de certains ex-ministres de l'équipe **Ayrault**. **Frédéric Cuvillier** se sent ainsi marginalisé par **Ségolène Royal** qui, de son côté, cherche à s'imposer face à d'autres piliers du gouvernement. Les décisions contradictoires réapparaissent avec les annonces de **Valls** lâchant du lest sur les impôts, quitte à alourdir la facture du déficit public. Le Premier ministre s'applique, ce faisant, à donner des gages à l'aile gauche du PS. Parallèlement, des élus partisans d'une politique économique de l'offre s'activent. **Daniel Boisserie**, député PS de Haute-Vienne, demande à **Michel Sapin** que les avantages fiscaux concernant le logement ne soient pas corrélés à des zones géographiques, mais bien les mêmes pour tout le monde. Histoire de relancer la machine et de faire circuler l'argent. Face à l'offensive de **Laurent Fabius** sur la sphère économique, Bercy retrouve un peu de sérénité avec la nomination saluée de **Bruno Bézard** à la tête de la direction du Trésor. « C'est la première fois que le même haut fonctionnaire de Bercy occupe successivement deux des plus importantes directions du ministère au cours du même mandat d'un chef de l'Etat », note un homme du sérail.

Matignon va devoir jouer serré sur plusieurs fronts au lendemain des européennes. La réforme territoriale suscite toujours beaucoup de confusion sur sa faisabilité et son timing tandis que la grogne monte, à l'initiative notamment des exécutifs départementaux socialistes. « Attention à ne pas se laisser griser par des sondages favorables sur ce sujet, les chiffres pourraient connaître une érosion comme pour d'autres projets au départ assez consensuels », prévient un ministre. **Alain Marleix** a beau jeu alors de parier que le projet avortera et que le pouvoir prendra à témoin l'opinion contre l'opposition qui aura cherché à le torpiller. Autre dossier : le rabotage de certains crédits de la Défense mettent sous pression **Jean-Yves Le Drian**, sur fond de supputations sur un axe Elysée-**Jean-Claude Mallet** pour trouver des économies aussi dans ce secteur. Le pouvoir devra également veiller à ses relations avec les syndicats. Lors du congrès de la CFDT début juin, une partie des militants devraient ainsi pousser **Laurent Berger** à se montrer moins suiviste du gouvernement... ■

### ■ Geodis :

Il cède sa filiale Ciblex ..... 3

### ■ Expanscience :

Il mise sur l'international ..... 4

### ■ Elysée :

La réorganisation va se poursuivre ..... 5

### ■ UE-Etats-Unis :

Vers un accord militaire ..... 7

### ■ Muriel Pénicaud :

Prochaine DG d'Ubifrance-Afii ..... 8

## L'ENQUÊTE

Luxe : la (re)conquête de l'Ouest ..... 2

## LA COULISSE

Guy Cotten prend le large ..... 3

## EN PRIVÉ

■ **LE CHÂTEAU DE CHAMBORD** va signer un jumelage avec le City Palace de Jaipur, palais des maharadjahs de la capitale du Rajasthan, en Inde. Une opération inédite associant deux monuments de premier plan pour des coopérations en matière de conservation, d'action culturelle, etc.

■ **LA DIRECTION** de la communication du Quai d'Orsay aurait demandé, après les accusations de racisme lancées par l'ambassadeur Zaïr Kédadouche, à une cinquantaine de ses jeunes cadres de signer une déclaration témoignant en faveur de l'ouverture du ministère sur les questions de diversité. Objectif : dégoupiller cette polémique, deux ans après celle liée au départ de Nathalie Loiseau de ses fonctions à la direction générale de l'administration.

### À NOS LECTRICES ET LECTEURS

En raison des élections européennes, la parution du prochain numéro de *La Lettre* est avancée au vendredi 23 mai.

### LES CAHIERS CAPITAL HUMAIN avec le soutien de MERCER

Stimuler le goût  
d'entreprendre • 3/(4)

A lire en pages centrales et sur Internet

Pour tout renseignement sur votre abonnement, vous pouvez vous adresser à Nadia Boufassa.  
Tél. : 01 75 55 42 99 - Fax : 01 75 55 41 29 -  
nboufassa@groupe-exp.com

**INTERNATIONAL** Effet du rebond de l'Amérique et de la baisse de tempo des dragons d'Asie, les acteurs du luxe voient les Etats-Unis comme une terre de conquête. Mais la clientèle américaine ne se laissera pas séduire aussi facilement que celle de l'empire du Milieu.

# Luxe : la (re)conquête de l'Ouest

C'était en juillet dernier, lors de la présentation des résultats semestriels de LVMH. Dans la masse des données livrées se cachait une information capitale : les ventes progressaient moins vite en Chine qu'aux Etats-Unis, avec respectivement +10 % contre +12 %. Par la suite, la tendance s'est confirmée, avec des revenus américains en hausse de 9 % alors que ceux des activités chinoises et asiatiques, y compris en Chine, ne gagnaient que 13 %. Bernard Arnault a avancé une économie moins dynamique dans l'empire du Milieu pour expliquer cet écart. Mais divers échos pointent le tonus retrouvé du luxe outre-Atlantique. Dans sa dernière livraison annuelle, Bain & Company rappelle que ce pays demeure le premier débouché d'un marché global de 217 milliards de dollars.

**Les marques françaises et européennes renouent donc avec ce pays** continent, comme elles fondaient pour l'empire du Milieu quinze ans plus tôt. « Son potentiel est énorme, insiste Elisabeth Ponsolle des Portes, déléguée générale du Comité Colbert. Nous en avons eu l'intuition dès 2006, quand nos

travaux montraient que les dépenses personnelles des Américains pour des produits de luxe permettraient à nos 78 maisons d'y multiplier leur activité par cinq. Depuis quelques mois, nous sentons qu'il s'y passe quelque chose avec la sortie de crise des Etats-Unis. »

**Le PDG de Christofle, Thierry Oriez,** parle, quant à lui, d'une « croissance qui accélère et est durable parce qu'elle s'appuie sur la santé économique de ce pays ». S'ajoute surtout la plus forte densité de fortunes de la planète : 30 % des millionnaires et 40 % des milliardaires. Soit, selon les chiffres de Bain & Co., près de 90 millions de consommateurs ! Contre 75 millions en Asie du Sud-Est... Mieux, avec un panier moyen annuel de seulement 400 dollars par an, ils sont distancés par les Chinois, qui dépensent plus du triple de cette somme !

**Malgré une lune de miel déjà très ancienne** – Dior y est installé depuis 1957 –, le marché américain semble presque « vierge ». Hormis la Floride, Los Angeles-San Francisco, quelques poches comme Dallas ou Las Vegas et New York où, comme le relève Thierry Oriez, « on dépense plus en produits de luxe que dans les autres grandes villes », celui-ci a peu essaimé aux Etats-Unis. Après avoir rénové son magasin de Madison Avenue, Christofle a inauguré un deuxième point de vente en Californie, spécialisé dans l'architecture et la décoration. « Le commerce se déplace vers les périphéries des villes. Nous devons accompagner ce mouvement et réfléchissons à nous implanter, notamment à Miami où la clientèle est plus cosmopolite », explique-t-il. Elisabeth Ponsolle des Portes voit dans Miami un « hub » pour la riche clientèle sud-américaine. Hermès et d'autres grands noms de l'excellence française y ont fait souche. Ce n'est pas

par hasard que Chanel a choisi un Texas regorgeant de pétrole pour présenter la collection de Karl Lagerfeld autour des métiers d'art. « La fascination pour l'élégance française est vivace, note la déléguée générale du Comité Colbert. Même pour de jeunes créateurs tels que Frédéric Malle ou Pierre Hardy, il s'agit d'une première expérience internationale concluante. La totalité de l'offre française intéresse les Américains. »

*Les marques implantées  
essaient de plus en plus  
à travers les Etats-Unis  
pour toucher une clientèle  
fortunée et cosmopolite.*

**Mais la conquête de l'Ouest obéit à une stratégie différente de la ruée** vers des émergents. Car les attentes des consommateurs américains fortunés diffèrent radicalement de celles des Asiatiques, des Chinois ou même des Russes. « Nous avons affaire à une clientèle informée, très éduquée, qui voyage beaucoup et qui sait ce qu'elle veut. Dans le domaine des arts de la table, les réceptions très formelles sont plus fréquentes qu'en France », insiste Thierry Oriez.

**Car c'est aux Etats-Unis que se dessine la nouvelle carte du Tendre** du marché mondial d'un luxe toujours plus exclusif. Comme l'expose l'étude de Bain & Co., la tectonique révèle une fracture entre des clients de pays matures, en quête d'un luxe discret, aux antipodes des attentes de Chinois et d'aficionados des pays émergents, en quête d'un statut social. Les premiers privilégient qualité, durée et éthique, quand les seconds ne jurent que par les logos. Pour Gucci, Louis Vuitton et autres Armani, l'alchimie est limpide : de la rareté, de l'exclusivité, des prix très élevés. En clair : davantage de sacs en cuir et moins de toile, trop abordable pour les consommateurs et d'éventuels challengers. Ce qui explique aussi le virage négocié par le secteur vers le développement durable (cf. encadré). ■ Vincent Bussiére

## UNE FERME DE PYTHONS

Kering pilote désormais toutes ses activités à l'aune du respect des ressources de la nature. La démarche ne se limite pas à quelques actions humanitaires ici et là, comme aimeraient le croire ses détracteurs. Sa marque Stella McCartney pourrait ainsi démarrer un élevage de pythons, pour réduire le braconnage de l'espèce et, avant tout, pour sécuriser ses approvisionnements sur un marché de 1 milliard de dollars par an, porté par la flambée des ventes de sacs à main. Si l'expérience est concluante, elle serait étendue à toutes les marques du groupe. Et couperait la route des peaux à d'éventuels outsiders.



## GRANDES ENTREPRISES

■ **JCDECAUX** prévoit de boucler dès septembre le rebranding sous sa marque des activités d'Eumex, groupe spécialisé dans le mobilier urbain, sur le continent latino-américain dont il a pris le contrôle début mars. Lors de la présentation de son plan stratégique aux 600 dirigeants du groupe, réunis début mai pour le 50<sup>e</sup> anniversaire de la société, Jean-Charles Decaux a insisté sur les grandes ambitions du groupe en Amérique latine. Au Brésil, après des marchés à São Paulo et Salvador de Bahia, JCDecaux vise actuellement le marché des 1000 Abribus de la ville de Belo Horizonte.

■ **TRANSDEV**, déjà bien implanté aux Etats-Unis sur le créneau du transport à la demande, va s'y renforcer en achetant une société de taxis à New York.

■ **GEICINA ET EUROSIC**, deux foncières qui portaient favorites pour le rachat de leur concurrent SIIC, mis en vente par l'espagnol Realia, pourraient finalement être coiffées au poteau par des fonds d'investissement anglo-saxons. Le fonds américain spécialisé dans les actifs immobiliers AEW, notamment, aurait déposé une offre supérieure ces derniers jours.

### GEODIS : IL CÈDE SA FILIALE DE MESSAGERIE CIBLEX

■ La filiale de la SNCF, présidée par Marie-Christine Lombard, poursuit le nettoyage de son portefeuille d'actifs pour améliorer sa rentabilité. Geodis est en passe de céder, dans son métier de la messagerie, sa filiale Ciblex. Spécialisée dans les produits pharmaceutiques, elle réalise un chiffre d'affaires de 170 millions d'euros. Le vendeur est en discussion exclusive avec le holding propriétaire du groupe indépendant Eurotranspharma. L'acheteur potentiel, qui réalise un chiffre d'affaires de 80 millions d'euros, reprendrait les quelque 600 personnes de l'entreprise, installée également en Belgique et aux Pays-Bas. Acquis en 2010, Ciblex, qui a perdu 7 millions d'euros en 2012, est resté un foyer de pertes pour le groupe Geodis. ■

### ASCOMÉTAL : FRANK SUPPLISSON À L'OFFENSIVE

■ Le groupe sidérurgique français entre dans le champ d'application du décret « Alstom » du 14 mai 2014, qui soumet certains investissements étrangers à l'autorisation préalable du gouvernement. C'est ce qu'affirment, dans une lettre à Arnaud Montebourg, Frank Supplisson et Guy Dollé, qui mènent l'offre d'Asco Industries pour reprendre le fabricant d'aciers spéciaux. Ils visent leur concurrent principal, le brésilien Gerdau, qui a la faveur de l'administrateur judiciaire. Ils avancent deux arguments : les aciers d'Ascométal entrent dans la composition d'infrastructures de transport et d'énergie, secteurs visés par le décret ; Ascométal possède « un équipement énergétique d'importance stratégique » : les centrales hydroélectriques d'Allevard. ■

■ **BRINK'S** va installer cette semaine le 1000<sup>e</sup> système Compusafe déployé en France, une solution sécuritaire de gestion des espèces destinée aux magasins de chaînes commerciales et aux magasins indépendants. Plus de 20 000 sites ont déjà adopté cette solution dans le monde.

■ **THALES ALENIA SPACE** est bien placé pour remporter le gain de deux satellites pour la Mongolie et Singapour. En cas de succès, le groupe, qui a déjà remporté deux satellites pour la Corée du Sud cette année, dépasserait son prévisionnel de trois commandes pour l'exercice 2014.

■ **LAFARGE ET HOLCIM** prévoient de soumettre avant l'été à la Commission européenne leurs propositions de vente d'actifs pour se conformer à la réglementation sur la concurrence. Chargés de préparer la fusion, les comités de désinvestissement et d'intégration, comprenant des membres de la direction des deux groupes, ont tenu leurs premières réunions.

■ **3I**, société de capital-investissement britannique, distingue ses équipes parisiennes, affichant ainsi son souhait d'accélérer ses investissements en France. Le groupe vient d'élire comme 14<sup>e</sup> associé Xavier de Prévoisin, depuis quatorze ans dans la maison. Deux autres membres de l'équipe parisienne vont recevoir une promotion. Guillaume Basquin va devenir directeur et Alexandre Chaton, directeur associé.

■ **RADISSON BLU** prévoit en France un chiffre d'affaires en hausse de 3 à 4 % cette année, contre + 5 % en 2013. La crise économique fait reculer l'activité corporate de l'enseigne. En revanche, le Radisson de Cannes, grâce à sa thalassothérapie, est en progression de 10 %. Radisson compte ouvrir deux nouveaux hôtels en France d'ici à décembre.

## LA COULISSE DE LA SEMAINE

### GUY COTTEN : COMMENT DEVENIR MONDIAL SANS QUITTER LA BRETAGNE

Pour ses 50 ans, la marque fondée en 1964 par Guy Cotten, l'inventeur du ciré jaune, s'est offert un superbe cadeau : son bateau, cosponsorisé avec Safran, a remporté la Transat AG2R-La Mondiale. L'impact d'une telle victoire est maximal alors que l'investissement de la PME bretonne de 300 salariés est minimal : 500 000 euros sur deux ans. Une somme à la hauteur des moyens de la société dirigée par Nadine Bertholom-Cotten, qui réalise un chiffre d'affaires consolidé de 20 millions d'euros et qui dégage une marge nette de près de 5 %. Le tout, en produisant plus de 85 % de ses sacs, bagages et vêtements de mer ou d'extérieur dans son usine de Trégunc (Finistère). Qui, à son tour, fournit tous les composants de l'autre atelier, exclusif et sis à Madagascar, consacré aux pièces à moindre valeur ajoutée. Ce choix du made in France, alors que la plupart de ses concurrents délocalisent, s'explique par le positionnement

de la marque : vendre des vêtements qui durent aux professionnels de la mer – marins-pêcheurs (plus du tiers de la clientèle), militaires, coureurs au large et certaines compagnies offshore, agriculteurs. L'incursion dans la mode a tourné court : les consommateurs boudaient son logo jaune, jugé trop « technique ». Or cette austérité et la défense de l'emploi breton séduisent de plus en plus. Les skippeurs et les patrons pêcheurs apprécient aussi de pouvoir compter sur des circuits de décision courts, lorsqu'il s'agit de modifier un ciré ou une combinaison de survie. Prévoyant un chiffre d'affaires en hausse d'au moins 10 % en 2014, Guy Cotten lancera, dans les prochains mois, une gamme de bottes produites par son partenaire au Portugal. L'export, qui représente 30 % des revenus, devrait accélérer aussi : après l'Europe, l'Afrique et les Amériques, le ciré jaune s'attaquera bientôt au marché de la pêche japonaise. ■



## Swarovski relifté

La filiale française du joaillier autrichien a enregistré une hausse de 40 % de ses ventes sur les trois dernières années, grâce au succès du Slake. Depuis son lancement en 2012, ce bracelet s'est vendu à plus de 1,5 million d'exemplaires dans le monde, dont le quart a été réalisé dans l'Hexagone. Résultat : les 40 boutiques détenues en propre par Swarovski en France ainsi que ses 90 franchisés et ses 30 corners dans les grands magasins seront rénovés avant fin 2015, sur le modèle des boutiques alliant blanc et cristaux. 500 bijouteries seront aussi encouragées à installer des mini-corners dédiés. ■

## Exterion digitalisé

Jean-François Curtil, PDG de l'ex-CBS Outdoor France, veut transformer le modèle de l'afficheur dans le numérique, avec un déploiement prévu en septembre. Contrairement à l'organisation classique, Exterion Media négocie des partenariats avec des réseaux (centres, parking, transport urbain) pour devenir régie de leurs espaces publicitaires. Il touchera une simple commission sur le chiffre d'affaires généré. But : aboutir à un modèle moins consommateur de cash et moins risqué. En parallèle, Exterion Media se réorganise en cinq départements : offres commerciale nationale, locale, événementielle, services (print, matériel) et régie digitale. Pour celle-ci, qui comprend 60 écrans, une dizaine de recrutements sont prévus cette année. ■

■ **XANGE**, spécialisé dans le capital-investissement, va dévoiler ce mercredi une étude montrant que le marché mondial des imprimantes 3D devrait être multiplié par 5 entre 2012 et 2021, passant de 2,2 à 10,8 milliards de dollars. En 2013, leurs ventes ont bondi de 49 %. A l'horizon 2025, l'impact de l'impression 3D sur l'économie mondiale sera d'au moins 200 milliards de dollars par an selon XAnge, qui a investi dans le spécialiste français de cette technologie, Sculpteo.

■ **GUY COUACH** est bien placé pour remporter le marché de 79 bateaux utilitaires de 13 mètres chacun pour l'Arabie saoudite. Le chantier naval girondin est en compétition avec un italien. Le client devrait dévoiler son choix avant la fin de juin.

■ **BIGSHIP**, l'enseigne spécialisée dans la vente d'équipements aux plaisanciers, envisage d'ouvrir un point de vente à Paris ou en Ile-de-France. Le groupe, qui vise six ouvertures en 2015, table sur une progression de 10 % de son chiffre d'affaires cette année.

■ **TF1** aurait de nouveau dégradé de 2,2 points, au premier trimestre de cette année, les conditions commerciales de sa chaîne. Au niveau de l'ensemble des chaînes gratuites du groupe (y compris HD1, NT1 et TMC), le rabais augmenterait de 2,7 points. M6 subit, elle aussi, la baisse du marché publicitaire en augmentant ses rabais, mais de façon moins importante : 1,2 point pour la chaîne et 1,3 point pour l'ensemble de ses chaînes gratuites.

■ **ALGOLINKED** est le nom de l'entreprise que créent Jacky Isabella, fondateur de l'agence Press & Vous, et Thibault Lanxade, entrepreneur et par ailleurs membre du conseil exécutif du Medef. Cette société s'appuiera sur des algorithmes sémantiques en analysant les informations permettant de rapprocher l'activité des entreprises, associations, pour les mettre en phase avec le code rédactionnel des médias. Par ailleurs, ils vont aussi développer un espace numérique où les dirigeants apporteront leur témoignage, via les réseaux sociaux, sur les grands sujets de l'actualité.

■ **ÉDITIONS BELIN** lance un recrutement pour la direction de la rédaction de ses magazines scientifiques, *Pour la Science*, joint-venture avec l'éditeur américain Scientific American, et *Cerveau & Psycho*. L'actuelle titulaire, Françoise Pétry, devant prochainement quitter le groupe.

■ **« CAPITAL »**, mensuel économique de Prisma Media dont la diffusion a baissé de 15 % au premier trimestre, voit le départ prochain de sa directrice artistique, Léa Elbaz-Tayar. Il s'agit du cinquième cette année qui ne sera pas compensé par un recrutement au sein de la rédaction. Celle-ci s'inquiète d'une fusion avec *Management*, l'autre titre économique du groupe.

■ **« L'EST RÉPUBLICAIN »** et *Le Républicain lorrain*, deux quotidiens limitrophes appartenant au groupe Crédit mutuel-CIC, devraient avoir prochainement des conseils d'administration communs. Les entreprises ne seraient toutefois pas fusionnées, à l'instar des *Dernières nouvelles d'Alsace* et de *L'Alsace*.

### EXPANSCIENCE : IL MISE SUR L'INTERNATIONAL

■ Le laboratoire présidé par Jean-Paul Berthomé veut doubler d'ici à 2020 son chiffre d'affaires, qui a atteint 260 millions d'euros en 2013. Le groupe, spécialisé dans la dermo-cosmétique (Mustela, Noviderm) et la rhumatologie, va pour cela lancer un plan d'investissement industriel de 47 millions d'euros sur son site d'Epervan (Eure-et-Loir), en matière de savoir-faire dans la cosmétique et de développement de nouveaux principes actifs. Des acquisitions ne sont pas non plus exclues. Pour ce développement, Laboratoires Expanscience mise sur l'export, dont la part dans le chiffre d'affaires doit augmenter à 75 % d'ici à cinq ans, contre 45 % aujourd'hui. La création d'une ou deux filiales chaque année est ainsi prévue : après l'Australie, le groupe, présent dans 97 pays, a la volonté d'ouvrir une nouvelle filiale en Amérique latine d'ici à janvier. Il mise surtout sur ses plus forts marchés (Etats-Unis, Espagne, Italie, Mexique). ■

### PRESSE : LA RÉMUNÉRATION DES DIFFUSEURS MAJORÉE DE 1,7 POINT ?

■ Une solution pourrait émerger pour répondre aux marchands de journaux qui réclament une revalorisation de leur rémunération, afin de faire face à la fermeture des points de vente (le réseau a perdu 680 magasins en 2013). Le Conseil supérieur des messageries va recevoir, cette semaine, le rapport commandé à Hervé Digne, président de Postmedia Finance, qui préconise une majoration de la rémunération de 1,7 point pour l'ensemble des diffuseurs, soit 27 millions d'euros. Celle-ci serait financée à hauteur de 1 point par les éditeurs, le reste par les économies mises en place sur le circuit de distribution. A la demande des éditeurs de magazines, la grande distribution pourrait désormais bénéficier de ce système, tandis que les points de vente spécialisés (kiosques, maisons de la presse) verraient leur rémunération améliorée de 2,5 points. Ce qui leur permettrait de rejoindre la moyenne européenne. ■



## AFFAIRES PUBLIQUES

■ **PLUSIEURS FÉDÉRATIONS** du Medef, comme celles de l'informatique, du numérique ou du bâtiment, ne partagent pas l'analyse de McKinsey sur le million d'emplois qui pourrait être créé dans les prochaines années et dont l'étude commanditée par l'organisation patronale a été présentée en conseil exécutif le 12 mai. Elles redoutent d'avoir à s'engager sur des objectifs qu'elles jugent incertains.

■ **LE GOUVERNEMENT** devrait entrer cette semaine dans la mise en œuvre de son plan Ecoles connectées, avec le résultat de l'appel à projets lancé en avril. Celui-ci, doté de 5 millions d'euros, permettra de labelliser des opérateurs télécoms et de leur verser une subvention pour raccorder des établissements ruraux qui n'ont pas accès au haut débit. Les opérateurs sélectionnés utilisent majoritairement la technologie satellite, mais aussi le Wimax.

■ **LA SESSION EXTRAORDINAIRE** de juillet du Parlement, qui devrait se prolonger jusqu'aux 23-24 de ce mois, a contraint le Palais-Bourbon à retarder le début de ses travaux d'entretien prévus pendant l'intersession. Ceux-ci auraient dû démarrer juste après le 11 juillet, date qui avait été initialement fixée comme terme de la session par Alain Vidalies, prédécesseur de Jean-Marie Le Guen aux Relations avec le Parlement.

■ **LA LIGNE ANTI-DUFLLOT** serait devenue majoritaire au groupe EELV du Sénat, selon les pointages des élus écologistes critiques de la stratégie de l'ex-ministre. En revanche, Cécile Duflot aurait l'avantage au sein du groupe des députés, dont elle va d'ailleurs tenter de récupérer la présidence.

■ **LE GROUPE DE TRAVAIL** sur les fabricants de tabac, conduit par le député EELV Jean-Louis Roumegas et composé d'une dizaine de parlementaires, de l'élue Verte du XVII<sup>e</sup> arrondissement de Paris, Pauline Delpech, et de la DG du CNCT, Emmanuelle Beguinot, tiendra sa première réunion ce mercredi. Au programme, soupçons d'entente illicite sur les prix, optimisation fiscale, traçabilité des produits du tabac, lobbying...

■ **DES ÉLUS RADICAUX**, anciens du PRG et de La Gauche moderne, vont soutenir Rama Yade pour la présidence du parti radical que brigue aussi Laurent Hénart. Ils la jugent plus en ligne que son concurrent avec un radicalisme moderne, ouvert aux questions de société.

### ÉLYSÉE : LA RÉORGANISATION VA SE POURSUIVRE

■ Fin d'un système en silo, centralisation autour du nouveau secrétaire général, Jean-Pierre Jouyet : la réorganisation de l'équipe élyséenne devrait se prolonger quelque temps, tant en termes de personnes que de revue des procédures et des différents pôles. D'ici à la rentrée, d'autres mouvements pourraient intervenir, après celui du pôle communication, une fois qu'un audit des différents pôles aura été réalisé. Le chef de l'Etat n'exclut pas de mettre la main sur une peinture en tant que conseiller politique, afin d'aider au récit de la présidence. Autre préoccupation : compenser par un ou deux recrutements haut de gamme le mauvais buzz autour des battus des municipales (Bernard Poignant, Vincent Feltesse). De son côté, Sylvie Hubac va continuer à jouer un rôle précieux sur les sujets juridiques sensibles. Elle suit de près notamment le dossier de la réforme territoriale, avec l'objectif d'éviter sur ce sujet tout camouflet de la part du Conseil d'Etat et du Conseil constitutionnel. ■

### CRÉDIT D'IMPÔT RECHERCHE : SIMPLIFICATIONS EN VUE

■ Bercy pourrait procéder à des aménagements concernant le CIR afin de mieux cibler à l'avenir les contrôles fiscaux sur les entreprises, que plusieurs secteurs jugent intempestifs. Le cabinet de Michel Sapin pourrait s'employer à clarifier et à harmoniser les conditions d'obtention de ce régime. Il relève en effet de deux textes de loi différents, ce qui est source d'interprétations diverses de la part du fisc. Par ailleurs, des modifications pourraient être introduites pour rendre le contrôle plus simple. ■

### DESTRUCTIONS D'EMPLOIS : LES RUPTURES DE L'ANNÉE 2013

■ La cinquième édition de l'étude F/I/E-Kurt Salmon sur les créations et destructions d'emplois en France en 2013, dont les résultats seront dévoilés ce mardi, marquent trois grandes tendances par rapport à 2012. D'abord, les régions les plus riches sont celles qui, mécaniquement, subissent le plus grand nombre de pertes d'emplois : Ile-de-France, Rhône-Alpes, Nord-Pas-de-Calais. Par ailleurs, le secteur de la construction a subi la plus forte hausse de destruction d'emplois (+ 121 %), quasi exclusivement dans les PME. A contrario, le secteur public a moins perdu de salariés, comparé aux années précédentes : le rythme des restructurations (RGPP, armées notamment) a été moins soutenu ou celles-ci sont arrivées à leur terme. ■

### LE MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE

et le président de l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture, Guy Vasseur, devraient signer d'ici à la fin juin un pacte précisant leurs engagements réciproques concernant la prise en compte de la triple performance économique, sociale et environnementale. Cette opération fera suite à la signature du contrat d'objectifs Casdar 2014-2020 incluant cette dimension.

### LES TREIZE ÉCOLES

de journalisme reconnues par la profession ont décidé de concert de ne pas ouvrir de module d'enseignement spécifique concernant la parité hommes-femmes dans leurs différents cursus. Cette mesure avait été recommandée dans un rapport sur le sujet remis à Najat Vallaud-Belkacem. Les directions de ces écoles se sont en revanche entendues pour que le principe d'égalité hommes-femmes devienne un objectif dans le recrutement de leurs étudiants et soit mieux intégré dans les enseignements sur le travail journalistique.

### L'UMP

enregistre une reprise des adhésions. Le parti a franchi les 100 000 cartes à jour de cotisation, soit un mieux de 30 000 par rapport à 2013 à la même période. L'UMP espère atteindre un total de 300 000 en fin d'année, contre 250 000 en 2013. Raisons de cette embellie : l'éloignement de la guerre Copé-Fillon et les succès des municipales.

### LE BUREAU D'ENQUÊTES

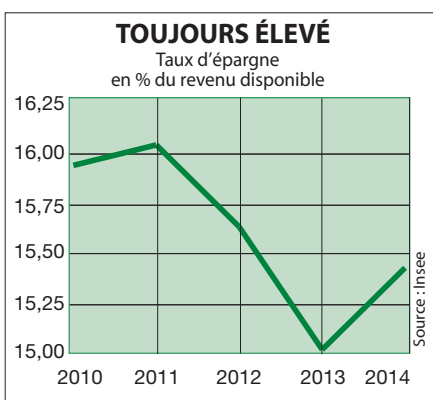
sur les accidents de transport terrestre ne publiera pas avant décembre, voire début 2015, son rapport définitif sur la catastrophe ferroviaire de Brétigny-sur-Orge, qui était prévu pour l'automne. En cause notamment, l'analyse métallurgique des rails qui a pris plus de temps que prévu.

### L'ESSEC

a vu les dons à sa fondation augmenter de 40 % au cours des six derniers mois. Un signe, selon l'équipe dirigeante, que les anciens élèves, les « alumni », sont convaincus par le nouveau projet de développement de l'école de commerce dévoilé il y a quelques mois.

## ÉPARGNE : LES FRANÇAIS ONT DE PLUS EN PLUS DE MAL À ÉCONOMISER

C'est acquis : le maintien du pouvoir d'achat des retraités actuels et futurs passe par la constitution d'une épargne préalable. Toujours parmi les meilleurs épargnants de l'Union européenne, les Français éprouvent, pourtant, de plus en plus de difficultés à mettre de l'argent de côté, fait remarquer Philippe Crevel, associé au cabinet de conseil Lorello Eco Data. Depuis la crise de 2009, les flux financiers en



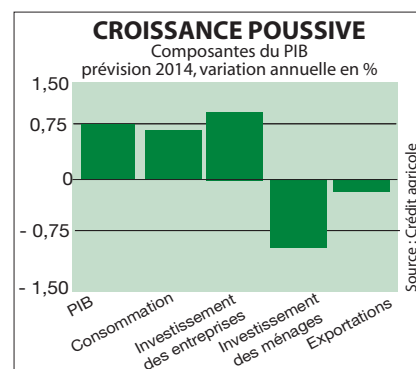
faveur de l'épargne sont tombés à 71 milliards d'euros, contre 90 milliards il y a seulement quatre ans. Une chute qui s'explique par la stagnation du pouvoir d'achat des ménages et par la diminution du rendement réel des placements. Et si le taux d'épargne reste élevé, c'est le résultat du réinvestissement des intérêts et des dividendes, car les Français affectent de moins en moins d'argent à leurs produits financiers. L'autre preuve de la défiance vis-à-vis de l'avenir est la croissance des dépôts à vue, alerte l'économiste.

## ZONE EURO : LES ENTREPRISES BOUDENT LE FINANCEMENT PAR LES MARCHÉS

Les entreprises de la zone euro sont particulièrement dépendantes du crédit bancaire, et c'est ainsi qu'elles sont devenues les premières victimes du durcissement des règles prudentielles qui réduisent la capacité des banques à accorder des prêts. Mais l'alternative au crédit bancaire existe, expliquent les experts de la Société générale. Depuis 2009, l'endettement direct sur les marchés a compensé le recul des prêts bancaires aux entreprises dans la zone euro, mais avec de fortes disparités entre pays. C'est en France que le recours aux marchés est le plus important alors que, inversement, il est presque inexistant en Espagne. Les disparités sont également importantes selon la taille des entreprises, car ce sont les grandes sociétés qui recourent aux marchés. Pourtant, la désintermédiation, qui consiste à passer d'un modèle de financement « intermédié » par les banques à un système où les risques de crédit sont portés directement par les investisseurs, est devenue incontournable car, depuis la crise de 2008, les banques limitent au maximum de porter et de transformer les risques à leur bilan.

## FRANCE : SANS ENTRAIN

Après 0 % de croissance au premier trimestre, l'activité économique devrait accélérer au printemps. Et mieux encore, cette accélération printanière devrait se poursuivre tout au long de l'année, nous garantissent les experts du Crédit agricole. La consommation devrait progresser de 0,8 % en moyenne annuelle en 2014 (après 0,3 % en 2013), profitant d'une inflation presque nulle et d'une baisse de la fiscalité. L'investissement devrait, lui aussi, se redresser, tiré par une demande plus dynamique. D'autant que les conditions de financement resteront favorables. Toutefois, pas d'emballement, avertissent les économistes, non seulement le taux d'utilisation des capacités de production est très faible, mais également la situation financière des entreprises reste dégradée. Quant au commerce extérieur, il devrait profiter de la reprise européenne même si l'euro fort continuera de peser sur les échanges. La croissance atteindra 0,9 % cette année.



## LE DESSOUS DES CARTES

### LIBRE CIRCULATION DES PERSONNES AU SEIN DE L'UNION EUROPÉENNE : PARI RATÉ

La libre circulation des personnes est un acquis fondamental de la construction européenne. Etroitement liée à la construction du marché intérieur, elle souffre pourtant des graves conséquences de la crise. Entre 2008 et 2009, le PIB de l'Union européenne a chuté de quelque 700 milliards d'euros et près de 5 millions de personnes ont perdu leur emploi. La crainte d'un dumping social en Europe a également focalisé l'attention avec la publication par Eurostat, en avril 2012, d'une étude sur les coûts horaires du travail au sein de l'UE, compris entre 3,50 euros en Bulgarie jusqu'à 39,30 euros en Belgique, et 34,20 euros en France. Cette crainte de dumping a persisté

en ce qui concerne le débat sur les conditions de détachement des travailleurs, notamment autour du droit de libre prestation de services transfrontaliers. Pourtant, selon la Commission européenne, on dénombre 1,2 million de travailleurs détachés, soit moins de 1 % de l'ensemble de la population en âge de travailler (144 411 en France et 311 000 en Allemagne). Il est clair que les difficultés posées par la libre circulation des personnes appellent des réponses claires au niveau européen et une solidarité entre les Etats membres, sauf à prendre le risque d'un échec définitif, concluent les économistes de la Fondation Robert Schuman. ■





## INTERNATIONAL

### UE-Etats-Unis : vers un accord militaire

**B**ruelles et Washington devraient conclure un accord de coopération militaire d'envergure portant sur la location de matériels et d'équipements américains. L'UE était demandeur d'un tel accord car les pays européens, dont les budgets de défense se sont réduits, ne disposent souvent plus des capacités nécessaires pour leurs interventions (transport stratégique, ravitaillement, radars). D'autre part, les Etats-Unis ont des moyens conséquents qui restent inutilisés.

Surtout, le Département d'Etat compte faire aboutir sa stratégie qui consiste à voir les alliés européens contribuer plus fortement à l'effort de défense, notamment pour leurs zones d'intervention prioritaires (Europe orientale, Afrique, Moyen-Orient). Il vient d'obtenir l'ascendant sur le Pentagone, qui traînait les pieds sur ce dossier.

L'accord devrait être signé dès septembre. Il s'installerait à Bruxelles comme pivot de la relation de défense entre les Etats-Unis et les pays européens, au-delà du cadre de l'Otan. Car chaque demande transitera via le Service européen pour l'action extérieure, que ce soit pour des missions européennes de maintien de la paix ou d'interposition, ou encore pour des opérations militaires conduites par un ou plusieurs Etats. ■

■ **LA COMMISSION** européenne se prépare à une longue période intérimaire entre les élections, la nomination du nouveau collège des commissaires et sa validation au Parlement. Le secrétariat général a ainsi prolongé jusqu'au 28 février 2015 les contrats de travail de tous les membres de cabinet, dont la fin était prévue au 31 octobre, date officielle de la fin de mandat de la Commission Barroso II.

■ **L'AGRICULTURE** et les affaires intérieures (notamment la gestion de l'espace Schengen) sont les secteurs prioritaires où Paris souhaite occuper des postes d'influence au sein des instances européennes, à l'issue du scrutin du 25 mai. Seule nouveauté : les services financiers deviennent stratégiques, selon un document transmis aux différentes administrations à Bruxelles et aux fonctionnaires français de la Commission européenne.

■ **EDF ET TOTAL**, comme d'autres groupes français, ont été approchés par le Département d'Etat américain pour les dissuader de se rendre au Forum économique international de Saint-Petersbourg fin mai. Consulté, l'Elysée les a laissés maîtres de leur décision. Côté français, sont annoncés, outre Christophe de Margerie et Henri Proglio, Jean-Pascal Tricoire, Patrick Kron, Marc Riboud, Thierry Breton, Paal Kibsgaard et Jean-François Cirelli.

■ **ALENIA AERMACCHI** (Finmeccanica) a entrepris des négociations avec l'Afrique du Sud pour la fourniture de six à huit avions d'entraînement avancé M-346 (plus deux en option).

■ **PUMA ENERGY**, compagnie pétrolière internationale, étudie le rachat de stations indépendantes ou de petits réseaux au Ghana et en Côte d'Ivoire, entrant en concurrence avec Total et Shell.

■ **LA GUINÉE-BISSAU**, qui votait hier pour le second tour de l'élection présidentielle, devrait décider d'envoyer des forces en Centrafrique. Un signe de bonne volonté de la part de ce pays qui achève ainsi le processus de rétablissement de la légalité constitutionnelle.

■ **JAMES MORRISON**, directeur de cabinet de Catherine Ashton, va quitter ses fonctions d'ici à la fin de l'année. Ce Britannique rejoindra la DG Commerce international de la Commission européenne, à un poste de directeur.

■ **ANNE BOILLON**, conseillère Elargissement, Turquie à la Représentation permanente de la France auprès de l'UE, va être promue conseillère « Antici » (sur les questions politiques type Coreper II). Elle succédera à Cyril Piquemal, qui vient d'intégrer le cabinet de Ségolène Royal en tant que conseiller diplomatique.

### ALGÉRIE : UN NOUVEAU PARTENARIAT AVEC LES LABORATOIRES SAIDAL

■ Paris et Alger continuent de renforcer leurs liens à la suite du 1<sup>er</sup> Comité intergouvernemental franco-algérien de haut niveau du 16 décembre dernier, qui avait permis la signature de sept accords de partenariat. Un accord-cadre devrait ainsi être prochainement scellé entre le groupe public algérien Saidal, spécialisé dans la production de médicaments, notamment génériques, et l'Institut de formation des industries de santé (Ifis). Cette association, organisme de référence dans le domaine de la santé, devrait former les 150 plus hauts managers et techniciens de Saidal sur les procédures permettant d'implanter dans le groupe une démarche qualité. Objectif : normaliser la production et l'adapter aux standards internationaux en vue de démarrer à l'export. ■

### UE : DEAL FRANCO-ALLEMAND POUR LA PRÉSIDENTIE DE LA COMMISSION

■ Angela Merkel et François Hollande se sont accordés, lors de leur rencontre sur les rives de la mer Baltique, sur une procédure longue de désignation du prochain président de la Commission, n'excluant pas un bras de fer avec le Parlement européen. Ils font le pari que le scrutin ne dégagera pas de majorité et que les positions du PPE et des sociaux-démocrates seront si serrées qu'elles ne permettront à aucun de réclamer le siège de Barroso pour son champion (Jean-Claude Juncker ou Martin Schulz). Herman Van Rompuy, chargé de conduire les débats, aboutira à la conclusion qu'aucun des deux favoris ne réussira à réunir la double majorité des Vingt-Huit. Une autre solution devra s'imposer. L'hypothèse Christine Lagarde, proposée par la chancelière, a été retoquée par François Hollande. Laissant la porte ouverte à des personnalités telles que la Première ministre danoise, Helle Thorning-Schmidt, ou la présidente lituanienne, Dalia Grybauskaitė. ■

### La Lettre de L'Expansion

La Lettre est réalisée chaque semaine sous la responsabilité de Philippe Reiller, RÉDACTEUR EN CHEF (41.63), preiller@lexpansion.com

RÉDACTION :  
Emmanuelle Leneuf, GRAND REPORTER (41.64), eleneuf@lexpansion.com,  
Marie-Jeanne Pasquette, GRAND REPORTER (42.01), mjpasquette@lexpansion.com,  
Thierry Mestayer (42.06), timestayer@lexpansion.com (INTERNATIONAL),  
Danièle Licata (40.47), dlicata@lexpansion.com (PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES),  
Gilles Noblet, gnoblet@me.com (LES CAHIERS CAPITAL HUMAIN).

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :  
Christophe Barbier.

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT : Eric Matton.

ÉDITEUR : Frank Guillemin.

RELATIONS CLIENTÈLE : Nadia Boufassa (42.99).

RÉDACTION TECHNIQUE :

RÉVISION : Catherine Schram.

SECRÉTARIAT DE RÉDACTION :

Valérie Barrès-Jacobs, Dorothée Coelho.

Prix du numéro : 32 € TTC.

Abonnement premium : 1 495 € TTC.

Société éditrice : Groupe Express-Roularta.

SA au capital de 47 150 040 €.

RCS Paris : 552 018 681.

Siège social :

29, rue de Châteaudun,

75009 Paris.

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL :

Rik De Nolf.

Principal actionnaire :

ROULARTA MEDIA FRANCE

Imprimée par Impro,

98, rue Alexis-Pesnon, 93100 Montreuil.

Commission paritaire n° 1117 I 82343.

Toute reproduction non autorisée

même par photocopie est interdite.

Copyright 2014.

ISSN0399-8606

■ **MANUEL VALLS** vient de confirmer qu'il ouvrira bien, le 12 juin à Annonay, les Assises de l'Association des petites villes de France que préside Martin Malvy. Il aura reçu à Matignon ce dernier le 4 juin à propos du projet de refonte territoriale.

■ **FRÉDÉRIC PÉCHENARD**, désormais élu du XVII<sup>e</sup> arrondissement de Paris, est considéré comme un possible entrant dans l'équipe rapprochée de Nicolas Sarkozy, rue de Miromesnil. Il pourrait y succéder le moment venu à Michel Gaudin comme directeur de cabinet.

■ **PIERRE MÉHAIGNERIE**, maire UDI de Vitry, est de plus en plus évoqué pour succéder en juin à Christian Pierret à la présidence de la Fédération des villes moyennes.

■ **AURÉLIE FILIPPETTI** a rencontré des difficultés pour trouver un successeur à Laurence Engel à la direction de son cabinet. Celui qu'elle présentait pour le poste, Jean-François Collin, un proche qu'elle avait nommé secrétaire général du ministère de la Culture, a finalement refusé. Le poste est revenu à Martin Ajdari, directeur général délégué aux finances de France Télévisions.

■ **HADELIN DE LA TOUR** du Pin Chamblay de la Charce, représentant permanent de la France auprès de la Communauté du Pacifique et secrétaire permanent pour le Pacifique, devrait être nommé ambassadeur à Monaco. Il succéderait à Hugues Moret.

■ **AUDE ACCARY-BONNERY**, actuelle directrice juridique et financière du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), va rejoindre le cabinet de Manuel Valls. Elle prendra le titre de conseillère technique sur les médias et l'économie numérique, auprès de la conseillère culture, Régine Hatchondo.

■ **CLAIRE BODONYI**, conseillère au cabinet de Laurent Fabius chargée des affaires budgétaires et administratives, va être nommée ambassadeur en Bosnie-Herzégovine. Elle succédera au général d'armée Laurent Gilles.

■ **CATHERINE CARELY** devrait être élue ce jeudi pour deux ans présidente de la chambre interdépartementale des notaires de Paris, en remplacement de Christian Bénasse. Notaire depuis 1990 à Nogent-sur-Marne, elle s'intéresse plus particulièrement aux questions de droit des familles.

■ **CARLOS TAVARES**, nouveau patron de Peugeot, devrait se rendre dans l'usine de Sevelnord le 24 juillet. Il mise sur ce site spécialisé dans la production de véhicules utilitaires, dont les marges sont significatives pour la marque au lion.

■ **CARLOS GHOSN**, Maurice Lévy, Patricia Barbizet, Emma Bonino et Salma Hayek feront partie des intervenants du 10<sup>e</sup> Women's Forum Global Meeting qui se tiendra à Deauville du 15 au 17 octobre, sur le thème « Diriger pour un monde plus équitable ».

**MURIEL PÉNICAUD**, ex-DG ressources humaines de Danone et présidente depuis février du Conseil national éducation économie, va prendre la tête de France International, nouvel établissement qui chapeaute désormais Ubifrance et l'Afii. Elle succède à Véronique Bédague-Hamilius qui a été nommée directrice du cabinet de Manuel Valls.

■ **PAUL LIGNIÈRES** vient d'être reconduit en qualité de managing partner de Linklaters à Paris, pour deux ans. Il conserve ses fonctions de responsable du département parisien droit public/affaires publiques.

■ **STÉPHANE ISRAËL**, PDG d'Arianespace, recrute Isabelle Veillon, jusqu'ici DGA de Burson-Marsteller i&e, comme directrice de la communication. Normalienne, elle succède à Jacques Denavaut, qui quitte la société. Elle aura pour mission de moderniser la communication digitale d'Arianespace, notamment le storytelling qui doit accompagner chacun des lancements. Autre défi : la communication interne, dans une période de changement et de concurrence accrue pour la filiale.

■ **JEAN-PAUL GIRARDIN**, vice-président de Breitling, estime que trois années consécutives de baisse des exportations horlogères suisses en volume vont pousser les industriels helvétiques à stopper leur fuite en avant pour compléter leurs portefeuilles avec des gammes moins onéreuses. Breitling s'est préparé à cette tendance avec le renouvellement complet de sa collection d'entrée de gamme.

■ **DANIEL KELLER**, grand maître du Grand Orient de France, sera l'invité, le 26 mai, des Lundis de l'ENA sur le thème : « Franc-maçonnerie et fonction publique ». Ce chef d'entreprise est également normalien et énarque.

■ **MOHAMMED VI** et François Hollande devraient inaugurer de concert en septembre deux expositions à Paris consacrées au Maroc : l'une au Louvre sur l'époque médiévale et l'autre à l'Institut du monde arabe sur les créateurs contemporains. Il s'agirait de la première visite officielle du monarque chérifien en France depuis l'élection de François Hollande.

■ **JANET YELLEN** a alerté en interne les principaux gouverneurs de la Fed sur le risque Chine, à la suite d'une réunion sur le sujet des gouverneurs de banques centrales de la BRI la semaine dernière. La présidente de la Fed estime que le pays est entré dans une crise difficile à gérer et que cette réalité pourrait peser lourdement sur l'économie mondiale.

■ **ANDRUS ANSIP**, ex-Premier ministre estonien, pourrait être le prochain commissaire européen de l'Estonie. Il remplacerait Siim Kallas, lequel ne semble pourtant pas vouloir renoncer à un troisième mandat.

■ **LAURENT PIC**, ex-conseiller diplomatique de Jean-Marc Ayrault, qui souhaitait trouver un poste en Asie-Pacifique, a été nommé mercredi, en Conseil des ministres, ambassadeur aux Pays-Bas. Il succédera à Pierre Ménat.

■ **LAURENT VALLET**, DG de l'Ifcic, veut faire participer l'établissement bancaire spécialisé dans le secteur culturel à l'effort de redressement des comptes publics. Vu le faible taux de sinistres, l'Ifcic s'est engagé à ne pas recourir, d'ici à 2018, à la dotation annuelle de 5 millions d'euros accordée par le CNC. Tout en maintenant inchangé le niveau de ses garanties accordées au secteur audiovisuel.

■ **GRÉGORY QUÉREL**, PDG de Necotrans, va signer cette semaine une convention de quinze ans pour la rénovation et l'exploitation du port de Brazzaville avec l'Etat congolais. L'investissement consenti par le groupe français serait de près de 15 millions d'euros. Il sera par la suite au Sénégal pour la signature d'une concession pour l'exploitation d'un terminal vraquier au port de Dakar.

■ **VIVIANE CHAINE-RIBEIRO**, administrateur du Syntec Numérique, présidente de Talentia Software, est candidate à la succession le 9 juillet de Jean-Luc Placet à la présidence de la Fédération Syntec. Elle est en concurrence avec Christian Bougeard (AIA), administrateur de Syntec-Ingénierie.



# Cahiers thématiques

## CAPITAL HUMAIN

Avec le soutien de  **MERCER**

# Stimuler le goût d'entreprendre • 3/(4)

## Insuffler l'esprit start-up avec l'intrapreneuriat.

**L**a capacité de reconnaissance des comportements entrepreneuriaux devrait faire partie intégrante de la responsabilité des managers car elle crée un climat propice à l'innovation et permet de reconnaître et de valoriser la capacité d'initiative des salariés.

### Stimuler les entrepreneurs talentueux

L'intrapreneuriat est, pour Jean-Pierre Bouchez d>IDRH, un moyen formidable pour détecter des talents hors des sentiers battus et des potentiels émergents hors du « leadership pipeline » traditionnel. Il écrit sur son blog qu'il faudrait gérer et stimuler au sein des grandes entreprises les entrepreneurs talentueux plutôt que les hauts potentiels à la française. « Une posture offensive consisterait pour les dirigeants et les managers des grandes firmes à s'impliquer fort activement pour identifier, encourager et soutenir les profils d'entrepreneurs talentueux présents au sein de l'entreprise et qui sont, à ce titre, porteurs de projets émergents considérés comme prometteurs... » En stimulant le goût d'entreprendre sans pour autant remettre en question les savoirs fondamentaux, l'école est bien dans le cadre de sa mission qui est de rassembler les futurs citoyens autour de valeurs communes.

L'histoire récente des innovations de rupture s'inscrit, selon lui, peu ou prou dans cette logique qui a été théorisée à partir des années 1970 autour du concept de Corporate Venturing par les Américains et dans le cadre du Foresight Group par les Suédois.

### L'intrapreneuriat génère de l'enthousiasme

« On constate une morosité ambiante dans les grandes entreprises. Trop d'entre elles laissent fuir leurs talents qui ne voient plus que le côté négatif de leur situation. L'intrapreneuriat remet du positif et donne un cadre pour aller à l'assaut de nouveaux marchés », explique Valérie Blanchot-Courtois, fondatrice de Human Ventures, société de conseil en management de l'innovation, fruit d'un essaimage stratégique de GDF Suez. Chaque année, elle organise jusqu'à cinq sessions Coup de pousse pour une quinzaine de collaborateurs d'une même entreprise en partenariat avec Skema Business School. Des équipes de trois à quatre personnes portent une idée de relais de croissance pour l'entreprise. Le programme génère un regain d'énergie déployé par les collaborateurs que la structure doit être à même de s'approprier sans l'éteindre. Il commence par une immersion de cinq jours à Sophia Antipolis, accouche d'un premier business plan et se poursuit avec la constitution d'une communauté de pratiques intrapreneuriales. Il doit pouvoir être accompagné par une politique d'essaimage stratégique. « Coup de pousse s'adresse à des personnes de type "intrapreneur", qui ont un regard transverse sur l'entreprise, un bon réseau interne et

une capacité de communication », souligne Valérie Blanchot-Courtois. Elle a démarré avec la direction Recherche et Innovation de GDF-Suez, puis avec des filiales opérationnelles qui souhaitaient se projeter dans l'avenir. D'autres entreprises se sont montrées intéressées comme La Poste, Saint-Gobain, Alstom. » Aujourd'hui, elle développe Coup de pouce pour des PME d'un même bassin géographique. Les participants sont des cadres intermédiaires qui s'engagent comme s'ils allaient créer leur start-up interne. « Coup de pouce permet de dépasser les contraintes du quotidien. On se met dans la peau d'un entrepreneur, et là, on ose, on se met à croire à notre idée alors qu'auparavant on était hésitant », souligne Liêm Cao Thai, un des membres de l'équipe Leanove, start-up interne au Crigen (centre de R & D de GDF-Suez), fruit de la 34<sup>e</sup> session Coup de pouce. Un an après sa création, Leanove démontre la réussite d'un nouveau mode de fonctionnement inspiré de l'univers des start-up, puisqu'il est devenu un véritable accélérateur de projets digitaux et qu'il a été nommé fin 2013 aux Trophées du management de l'innovation BearingPoint dans la catégorie « Innovation agile ».

### Renouer avec l'esprit pionnier

« Il faut renouer avec l'esprit pionnier et la culture du risque en recréant l'esprit start-up au sein des grands groupes », souligne Valérie Dehlinger, directrice générale d'iDTGV. BlaBlaCar, dirigée par Frédéric Mazzella, est une start-up qui a su monter en puissance tout en gardant l'esprit des débuts. Leader européen dans le domaine du covoiturage, elle a obtenu, en 2014, le prix spécial entreprise « Fun & Performant » de l'institut Great Place to Work. « L'esprit start-up, c'est un état d'esprit de recherche de croissance rapide et de bonne ambiance. L'un va avec l'autre, explique Laure Wagner, membre de l'équipe fondatrice. On se parle beaucoup, on fait attention de ne pas mettre en place des processus trop lourds. » Mais la débrouillardise des débuts a laissé place à une méthode agile de management des projets, Scrum, adoptée par le département technique, il y a un an. Chaque équipe Scrum – il y en a quatre – se comporte comme une petite start-up. Elle a son îlot de travail et son tableau de bord. Tous les matins, chacun commente l'avancement de son projet et place ses Post-It qui correspondent à des tâches à exécuter dans un certain laps de temps. A la fin de la semaine, un bilan des actions est fait lors d'une cérémonie plus importante. Se parler, intégrer tout le monde, reconnaître le travail de chacun, tel semble être le secret de BlaBlaCar. Toutes les six semaines, l'amphithéâtre de 160 places se remplit pour accueillir l'équipe des fondateurs, qui fait le point sur les actions en cours et cherche le dialogue. ■

Gilles Noblet

## La semaine prochaine

### CAHIER n° 3 Aider les entrepreneurs à franchir un seuil

Retrouvez  
l'intégralité des  
cahiers thématiques  
**CAPITAL HUMAIN**  
sur notre  
site Internet :  
[lalettredelexpansion.com](http://lalettredelexpansion.com)